



# 2015

CORPORATE RESPONSIBILITY RAPPORT

## Vores Ansvar

Vi ønsker at vokse  
– på en god måde



## Ansvarlighedsarbejdet i Arla

Vores Code of Conduct styrer Arlas arbejde med ansvarlighed

Arlas principper for etisk og bæredygtig udvikling findes i Vores Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct. Arlas bestyrelse har godkendt koncernens Code of Conduct, som nu findes på 12 sprog og kan downloades fra [www.arla.dk](http://www.arla.dk). Vores Code of Conduct er både et værktøj og et kompas, der viser, hvordan vi skal agere og tage ansvar for vores aktiviteter.

Ansvarlighed i hele værdikæden

I Arla stræber vi efter at arbejde ansvarligt i hele værdikæden: fra arbejdet på gårdene og med leverandørerne, gennem produktion og distribution til indsatser for at inspirere forbrugerne til mere bæredygtige madvaner.

Vi ønsker at vokse – på en **god måde**. Vi driver forretning på en **bæredygtig** og **ansvarlig** måde for at beskytte virksomhedens **omdømme** og **lønsomhed**, samtidig med at vi viser hensyn over for mennesker og leverer **vækst**.

For at sikre, at vi internt lever op til Vores Ansvar, har vi indført en række kontrolrutiner og en årlig opfølgning på vores arbejde. Vores Code of Conduct gælder for alle medarbejderne, og det er vores lederes opgave at sikre, at ansvarlighetskulturen rodfæster sig. Områder, som kræver særlig opmærksomhed, prioriteres højt af den øverste ledelse og lederne af de forskellige funktioner for at sikre en bred opbakning på tværs af organisationen.

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

Forankring af en ansvarlig kultur

En holistisk tilgang

Velkommen til vores Corporate Responsibility rapport for 2015

De 11 områder, som er beskrevet i vores Code of Conduct, er udvalgt, fordi de afspejler vores virksomhed og det, vi anser som Vores Ansvar. Områderne er inddelt i forskellige grupper: Ansvarlig virksomhed, Tillid til produkterne, Omsorg for dyr og miljø samt Ansvarlige relationer.

# CSR-højdepunkter 2015



UDVIKLET POLITIK  
FOR MENNESKE-  
RETTIGHEDER

## FØDEVARESIKKERHED

95%

af alle anlæg er certificerede efter **standarder godkendt af GFSI** (Global Food Safety Initiative).



ROBUST  
OMDØMME

**Stærkt resultat** fra **omdømmeanalyse** på alle kernemarkeder.

## INDSATS MOD BESTIKKELSE

273 medarbejdere har deltaget i **kurser i anti-bestikkelse**.

## WHISTLEBLOWING

Funktionen for whistleblowing har modtaget **ni indberetninger fra medarbejdere**, hvoraf syv har ført til yderligere undersøgelse.



4

**due diligence-processer** gennemført for nye markeder.



ARLAGÅRDEN®  
FOR ALLE  
ARLAS MÆLKE-  
PRODUCENTER

-16%

Arlas samlede **miljøpåvirkning faldet** med 16 procent sammenlignet med 2005, trods en stigende produktion.

## ÅBNE GÅRDE

# 400.000

**forbrugere har besøgt** gårde i Danmark, Sverige og Storbritannien.



Nyt mærke **understreger**, at Arla er **ejet af landmænd**.

## ENGAGEREDE MEDARBEJDERE

**Medarbejderundersøgelsen Barometer** blev udsendt til 17.700 medarbejdere i 28 lande og på 14 forskellige sprog. **Svarprocenten var 89.**

INTRODUKTION AF  
ERNÆRINGSKRITERIER  
FOR ARLA®-  
BRANDET

## CODE OF CONDUCT

Ny Code of Conduct – revideret og opdateret, tilgængelig på **12 sprog**.

# Nr. 1

Arla er **verdens største producent** af **økologiske** mejeriprodukter.

## STOLT AF ARLA

**83 procent** af deltagerne i medarbejderundersøgelsen er **stolte** over at arbejde i Arla.

# 100%

genanvendelig emballage lanceret.





# Indhold

# 6

## Indledning

Forord 6  
Om Arla 8

# 10

## Ansvarlig virksomhed

Forretningsprincipper 12  
Eksempel 15  
Virksomhedsprincipper 16  
Eksempel 19  
Markedsadfærd 20  
Set udefra 23  
Indkøb og relationer til  
leverandører 24

# 26

## Tillid til produkterne

Fødevarsikkerhed 28  
Ernæring og sundhed 30  
Set udefra 33  
Eksempel 35

# 36

## Omsorg for dyr og miljø

Miljø og klima 38  
Set udefra 41  
Eksempel 43  
Mælkeproduktion 44  
Eksempel 47

# 48

## Ansvarlige relationer

Arbejdsplads 50  
Eksempel 53  
Menneskerettigheder 54  
Set udefra 57  
Eksempel 59  
Samfundsrelationer 60

# 62

## Fakta og referencer

Ansvarlig forretning 62  
Arlas organisation 63  
Reference til Global Compact 64  
Hvilket marked nævnes hvor? 65

Medmindre andet er angivet, indeholder denne rapport fakta og tal for Arla Foods' helejede mejeriselskaber i 2015. Rapporten indeholder også eksempler fra datterselskaber og joint-ventures. Rapportens kapitler refererer til de 11 områder, der indgår i Arla Foods' Code of Conduct, som blev udgivet første gang i foråret 2008 og opdateret i 2015. Yderligere information findes på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).



# Et **sundt** andelsselskab ...

**Der er ingen tvivl om, at 2015 har været et udfordrende år for os Arla-landmænd. Det er i modgang, man skal være stærk, og Arla har efter min mening vist sin styrke i disse turbulente tider. Andelsselskabet er det sunde fundament, vi mælkeproducenter har brug for. Uanset, hvor meget mælk vi vælger at producere, vil Arla altid være der til at sikre, at den indsamles, og at indtægterne fra den deles ligeligt mellem os.**

Den lave lønsomhed på mange Arla-gårde har vakt stor bekymring i Arla og har påkaldt sig opmærksomhed fra omverdenen. Internt har Arla taget en række initiativer med det sigte, at kunne hæve mælkeprisen, og der har været intense diskussioner mellem Arlas bestyrelse og andelsselskabets øvrige valgte repræsentanter og ejere. Mælkeproducenternes nuværende position har været flittigt drøftet både offentligt og blandt beslutningstagere, hvilket forhåbentlig kan føre til strukturelle forbedringer og en positiv ændring i forbrugernes adfærd.

Situationen som helhed har sat andelsselskabet på en prøve, men har samtidig vist vores styrke. Vores store mælkepulje, effektive forsyningskæde, stærke brands og globale tilstedeværelse ruster os til at møde de udfordringer og muligheder, fremtiden må bringe. En voksende global befolkning og generelt højere levestandarder vil få efterspørgslen efter sunde mejeriprodukter

til at stige. Det er og vil altid være bestyrelsens prioritet at betale ejerne den bedst mulige pris for deres mælk.

Vores indsats for langsigtet ansvarlighed og bæredygtighed er tæt knyttet til andelstanken. Arla arbejder med hele forsyningskæden fra mælkeproduktionen på gårdene til de færdige produkter.

Vi har et stærkt kvalitetsprogram, som er grundlaget for det arbejde, vi udfører på vores gårde. Jeg er stolt over, at Arlagården® nu er indført for alle Arlas mælkeproducenter i alle lande. Det er ikke blot et kvalitetsstempel, men åbner også for at bruge vores rå mælk så effektivt som muligt på tværs af markeder.

Som ejere af en stor fødevarevirksomhed er det vigtigt, vi er bevidste om forretningens ansvar. Dette er defineret i Vores Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct, som blev opdateret i løbet af året. Andre bemærker, hvad vi gør, og hvordan vi opfører os. Der kræves mere af os, der er store. Vi skal gå foran med et godt eksempel.

Vi skal også være opmærksomme på, at der kan ske ting i Arla, som kunne have været gjort bedre. Det er vigtigt, vi er åbne og gennemsigtige og modtagelige for forbedringer, så vi virkelig tager det ansvar, vi har lovet.

Arla fortæller i denne rapport åbent og ærligt om, hvad der er gået godt i årets løb, og hvor der er plads til forbedring. Det er vigtigt at vide for mig som ejer, men også for Arlas medarbejdere og alle andre med interesse i vores virksomhed.

Selvom mange gårde stadig er økonomisk pressede, har jeg tillid til, at Arla er et godt sted for mælkeproducenter. Vi har en sund forretning, og vi er parate til at agere i en verden i konstant forandring.

Ösarp, Sverige, februar 2016

Åke Hantoft  
Bestyrelsesformand





## ... med store **ambitioner**

**I 2050 vil der være ni milliarder mennesker på jorden. Det kan man vælge at bekymre sig over – eller handle derefter. Som en betydelig fødevarerproducent ønsker Arla at spille en aktiv rolle i løsningen af de globale udfordringer, dette vil medføre, og i opfyldelsen af FN's bæredygtigheds mål, som blev præsenteret i 2015. De hænger efter min mening rigtig godt sammen med de mål, vi har opstillet i Arla.**

Vores primære fokus er at levere produkter, som fremmer ernæring, sundhed og fødevarer-sikkerhed, samt at producere dem på en ansvarlig måde, hvor der tages hensyn til deres sociale og miljømæssige påvirkning.

Et centralt element i vores nye strategi Good Growth 2020, som blev præsenteret i december 2015, er styrkelse af vores position som en global mejerivirksomhed, der tilbyder produkter med "naturligt gode egenskaber". Og naturligvis på en fair og gennemsigtig måde.

Vores innovation og udvikling af produktkategorier vil blive styret af den sundhedsstrategi, vi lancerede sidste år. Den fokuserer ikke blot på produktudvikling, men også på at inspirere til gode madvaner og udvikle partnerskaber med forskere og meningsdannere. Der er stadig meget, vi mangler at lære om mælkenes rolle i at bekæmpe globale udfordringer, f.eks. livsstils-

sygdomme og fejlernæring, og det er vores mål at indhente og udbrede denne viden.

På trods af en stigende produktion har vi løbende reduceret vores miljøpåvirkning. Arlas mejeriprodukter kan derfor indgå som en vigtig del af en bæredygtig kost, som defineret af FN's landbrugs- og fødevarerorganisation (FAO).

Vores ejere er blandt de bedste i verden, når det handler om at reducere udledningen af drivhusgasser pr. kilo mælk, og vores strategi for bæredygtig mælkeproduktion skal hjælpe dem med at styrke deres miljøindsats yderligere. Et centralt element i en mere effektiv mælkeproduktion er at sikre gode betingelser for køerne, fordi glade og sunde køer producerer mere og bedre mælk.

Vores forsyningskæde spiller tilsvarende en vigtig rolle i reduktionen af vores miljøpåvirkning gennem stærke ledelsesprincipper og anvendelsen af ny teknologi. Vi har også øget vores brug af vedvarende energikilder i løbet af 2015.

Intet af dette ville have været muligt uden Arlas dedikerede medarbejdere. Vores 2015 Barometer-undersøgelse viser tydeligt, at vi har stor arbejdsglæde, en stærk positiv kultur og en stærk ledelse. Engagerede, forandringsvillige medarbejdere er afgørende for at opretholde vores ambitioner og forretningsdynamik.

Arla tilsluttede sig for otte år siden FN's Global Compact, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Det betyder, at vi er forpligtede til at tilpasse vores virksomhedskultur og vores strategier til de 10 grundlæggende principper i Global Compact. For at understrege dette har vi videreudviklet vores Code of Conduct, bl.a. for at afspejle et mere globalt Arla med aktiviteter på nye markeder. Vi har vedtaget en ny politik om menneskerettigheder for at styrke og tydeliggøre, hvad der er skrevet om dette emne i Code of Conduct.

En af vores forpligtelser er også at formidle disse principper til vores interessenter og omverdenen. Denne rapport er en del af dette arbejde. Den er også en del af Arlas årsrapport for 2015, som kan downloades på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

Jeg opfordrer dig til at følge vores udvikling som et førende og ansvarligt mejeriselskab ejet af landmænd og fortælle os, hvor vi kan gøre det bedre.

Aarhus, februar 2016

Peder Tuborgh  
Administrerende direktør

# Om Arla

**Arla Foods er et globalt mejeriselskab og et andelsselskab, der ejes af mælkeproducenter i syv lande: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland. Vores produkter sælges under kendte brands i mere end 100 lande. Vi har virksomhed i 38 lande og produktion i 16. Arla er verdens femtestørste mejeriselskab baseret på mælkeindvejning og verdens største producent af økologiske mejeriprodukter.**

## Hårdt år for mejeribranchen

Høje mælkepriser i 2013–2014 førte til en stigning i udbuddet. Den russiske embargo og et pludseligt fald i den kinesiske import betød derfor, at priserne styrteddykkede i slutningen af 2014 og forblev lave i hele 2015. Afskaffelse af EU's mælkekvotesystem i april 2015 øgede mælkeproduktionen i Nordeuropa og gjorde ubalancen mellem udbud og efterspørgsel endnu større.

Faldende priser på verdensmarkedet har påvirket både Arlas omsætning og den pris, vi er i stand til at betale for vores ejeres mælk. Arlas nettoomsætning i 2015 udgjorde EUR 10,3 mia., hvilket er et fald på 3,3 procent i forhold til året før. Der

er igangsat forskellige spare- og effektiviseringsprogrammer for at opretholde virksomhedens rentabilitet og langsigtede konkurrencedygtige betaling.

Mælkeprisen for hele året, den såkaldte Arlaintjening, var på EUR 0,337. Den lave pris, der er betalt til mælkeproducenterne, har skabt økonomiske problemer på mange gårde. Utilfredsheden blandt mælkeproducenterne har været stor og har tiltrukket sig opmærksomhed både blandt forbrugerne og i medierne.

## Fokus på andelsselskabet

Vi har igangsat en "ejet af landmænd"-kampagne, som skal understrege, at Arla er ejet af landmænd og forklare forbrugerne forretningsmodellen bag et andelsselskab.

## Arlagården® – nu i hele Arla

Arla fortsætter sit fokus på høj mælkekvalitet og bæredygtig mælkeproduktion. Kvalitetsprogrammet Arlagården® er nu lanceret i alle ejerlande.

## Ekspansion i Afrika, Asien og Australien

Vi fortsætter vores ekspansion uden for vores europæiske markeder i tråd med Strategi 2017. Vi har i løbet af 2015 etableret regionale forretningsenheder i Lagos, Nigeria, og Kuala Lumpur i Malaysia. Vi har gennem joint ventures indgået strategiske partnerskaber i Nigeria, Senegal, Egypten og Australien. Alle joint venture-partnere har gennemgået Arlas udvælgelsesproces, som indebærer, at de er blevet screenet og evalueret i forhold til bestemte økonomiske og juridiske kriterier samt kriterier for ansvarlighed.

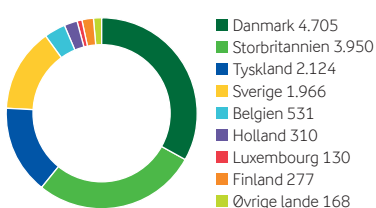
## ARLAS MISSION

Vi vil sikre den højst mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst.

## ARLAS VISION

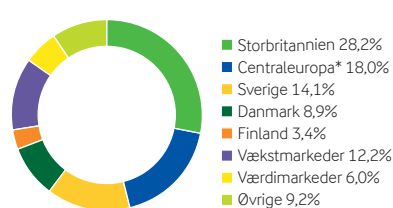
Vi skaber fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden, på naturlig vis.

## INDVEJNING AF RÅ MÆLK, MIO. KG.



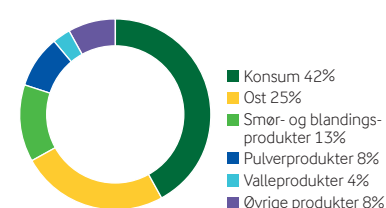
Arlas samlede indvejning af rå mælk var 14.191 mio. kg, hvilket er en stigning på 6 procent. Ejermælk udgør 88 procent af den samlede indvejning af rå mælk.

## OMSÆTNING FORDELT PÅ MARKEDER



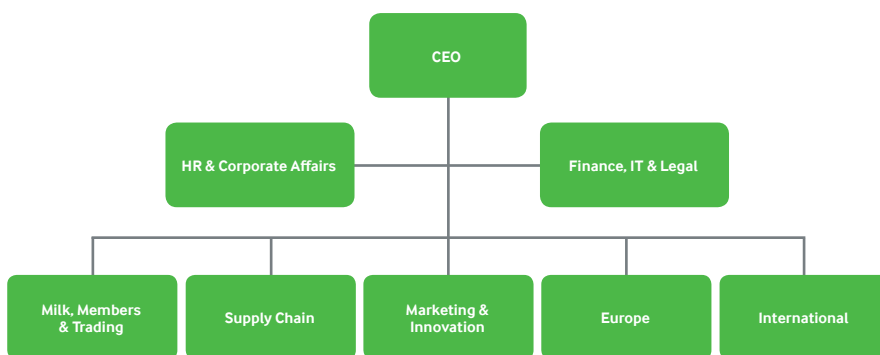
Arlas samlede omsætning er faldet med 3,3 procent siden 2014.  
\* Centraleuropa inkluderer markederne i Consumer Central Europe.

## OMSÆTNING FORDELT PÅ PRODUKTGRUPPER



Omsætningen på produktgrupper er på niveau med 2014.

## NY ORGANISATION FOR AT LEVERE STRATEGI 2020

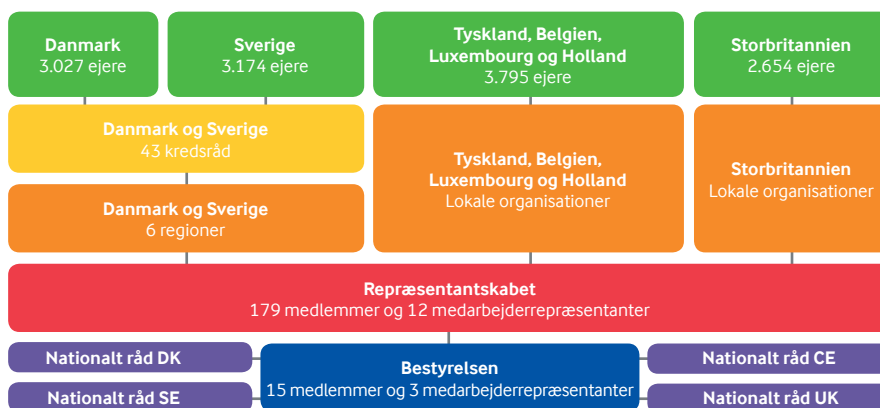


I februar 2016, kommunerede Arla en organisationsændring, for bedre at kunne levere den nye strategi – Good Growth 2020. For mere information se [www.arla.dk](http://www.arla.dk). For information om organisationen 2015, hvilket er den periode denne rapport dækker, se side 63.

## LEDELSE

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

## EJERDEMOKRATI



Diagrammet viser antallet af medlemmer/ejere pr. 31. december 2015. Alle valg og afstemninger afholdes efter princippet "ét medlem, én stemme". Repræsentantskabet er Arlas øverste beslutningsdygtige organ.

## NETTOOMSÆTNING

# 10,3

EUR 10,3 mia. (EUR 10,6 mia. i 2014), hvoraf 73 procent kommer fra vores markeder i Storbritannien, Tyskland, Sverige, Danmark, Finland og Holland. Årets resultat udgør EUR 295 mio. mod EUR 314 mio. i 2014.

## ANTAL MEDARBEJDERE

# 19.025

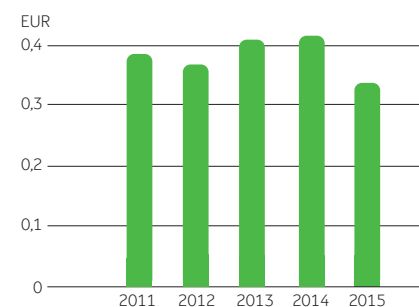
Arla har 19.025 medarbejdere i 38 lande på alle kontinenter. Antallet af medarbejdere er faldet med 1 procent siden sidste år.

## ANTAL EJERE

# 12.650

Arla Foods er et andelsselskab, som ejes af 12.650 mælkeproducenter i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland.

## GENNEMSITLIG MÆLKEPRIS PR. KG











## Ansvarlig virksomhed

Hos Arla går lønsomhed og etiske forretningsmetoder hånd i hånd. Men det sker ikke af sig selv. Det kræver engagement, samarbejde og integritet.

Vi agerer troværdigt og med integritet i alt, hvad vi gør.

# Ansvarlighed bunder i at kunne skelne mellem **rigtigt og forkert**

- Revideret Code of Conduct
- Udvidet whistleblowerfunktion
- Anti-bestikkelse på dagsordenen

**Arla er både en global virksomhed og et andelsskab, som er ejet af mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland. Vi overholder lovgivningen i alle de lande, hvor vi driver forretning, og vi efterlever principperne i vores Code of Conduct. Det sikrer, at vi optræder troværdigt og med integritet og dermed sætter et godt eksempel for ansvarsfuld forretningsadfærd.**

## Arla støtter FN's Global Compact

I starten af 2008 tilsluttede Arla sig FN's globale initiativ Global Compact, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Som medlem forpligter vi os til at tilpasse vores virksomhedskultur og strategier til de ti grundlæggende principper i Global Compact og formidle dette til vores interessenter og verden omkring os. Denne rapport beskriver Arlas fremgang, og hvor vi ser muligheder for forbedringer. Se også side 64.

Vi støtter også FN's bæredygtigheds mål, som blev lanceret i 2015. Læs mere på side 15.

## CSR-komitéens fokus i 2015

På sine ordinære møder i 2015 har CSR-komitéen bl.a. diskuteret resultaterne og opfølgningen på CSR-rapporten for 2014 samt ansvarsspørgsmål, som har været fremhævet i medierne, på de sociale medier eller af NGO'er. CSR-komitéen har desuden fungeret som styregruppe for revideringen af Arlas Code of Conduct, Vores Ansvar. Den har også været involveret i udarbejdelsen af en ny menneskerettighedspolitik og due diligence-proces (se side 54), som skal sikre, at Arla følger FN's retningslinjer for erhvervsliv og menneskerettigheder samt OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Arlas governance-model for virksomhedsansvar har også været på dagsordenen. Der er taget initiativ til at oprette et særligt Arla Responsibility Community for hele organisationen på tværs af funktioner.

## Revideret og opdateret Code of Conduct

Arlas Code of Conduct, som blev udgivet første gang i 2008, er blevet opdateret, så den afspejler virksomheden i dag samt vores egne og omverdens forventninger til os. Sproget er blevet styrket og skærpet, og vores forpligtelser er blevet uddybet. Omfanget for vores Code

## WHISTLEBLOWING

# Ni

Arla har siden introduktionen af whistleblowerfunktionen i 2012 modtaget 26 indberetninger fra medarbejdere. Indberetningerne kommer fra de fleste dele af organisationen og vedrører emner som revision, regnskab, tyveri,

underholdning samt sundhed og sikkerhed. Halvdelen af indberetningerne er blevet klassificeret som upassende optræden over for en enkeltperson, hvilket betyder, at vi af juridiske grunde ikke har mulighed for at registrere eller behandle dem. Anmelderen er i stedet blevet henvist til, hvem han eller hun kan kontakte i personaleafdelingen.

Vi har haft ni indberetninger via whistleblowerfunktionen i 2015, hvoraf syv har ført til yderligere undersøgelse. Der vil blive truffet relevante foranstaltninger afhængigt af resultatet af den nærmere undersøgelse.

of Conduct er blevet udvidet. Konsekvensen er blandt andet at whistleblowerfunktionen nu også gælder for alle selskaber, som ejes og/eller kontrolleres af Arla.

Arlas Code of Conduct er tilgængelig på 12 sprog. Vi har revideret vores e-læringsprogrammer og stillet forskellige kommunikationsværktøjer til rådighed for ledere og medarbejdere for at fremme implementeringen af den reviderede Code of Conduct. Vi anerkender behovet for at fremme forståelsen af vores Code of Conduct i alle dele af organisationen.

#### Indsats mod bestikkelse

Efter opdateringen af forskrifterne mod bestikkelse og korrupsion i 2014 har Arla udpeget en global ansvarlig for anti-bestikkelse og ydet en stor indsats for at implementere forskrifterne og de nye rutiner. Et nyt element er det interne register, hvor alle gaver og repræsentation af ikke ubetydelig værdi skal registreres, uanset om Arla er giver eller modtager. Alle medarbejdere er forpligtede til at bruge registret, som skal give Arla bedre overblik over relevante hændelser.

#### KURSER I ANTI-BESTIKKELSE

# 273

Der er gennemført kurser i anti-bestikkelse i hele virksomheden, og Arlas fokus på at bekæmpe bestikkelse er nu en del af introduktionsprogrammet for nye medarbejdere. 273 medarbejdere har deltaget, og yderligere cirka 600 medarbejdere forventes at gennemføre kurserne.

#### Forebyggelse af forsøg på svindel

Som en stor og kendt virksomhed er Arla et oplagt mål for forsøg på svindel. Vores interne processer og oplysningskampagner har dog vist sig at være effektive, når de bliver sat på prøve.

Arla har i løbet af 2015 været udsat for flere svindel-forsøg, hvor svindlere har givet sig ud for Arla eller en af vores medarbejdere over for vores forretningspartnere eller tredjeparter. Vi har også set forsøg på misbrug af vores virksomhedsidentitet, logoer og firmabrevpapir til at opnå ydelser, forudbetalinger eller indgå låneaftaler. Alle forsøg er blevet anmeldt til de relevante politimyndigheder.

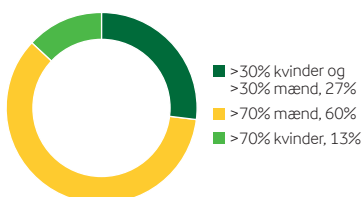
#### Fokus på omkostningskultur

En intern omkostningsundersøgelse i Arla i Sverige har afdækket et uacceptabelt forbrugsmønster i få isolerede tilfælde i bestemte områder af organisationen, særligt i relation til kundearrangementer. Der er udarbejdet nye politikker og der er foretaget en gennemgang af kontrolsystemer og -processer.

#### Sanktioner for overtrædelser

Arla er ikke dømt for nogen overtrædelse af love og regler.

#### KØNSFORDELING I VORES TEAMS



Vores mål for 2020 er, at højst 70 procent af medlemmerne i et team må have samme køn. 30 procent af alle teams med mere end fem medlemmer opfyldte målet ved udgangen af 2015. Oplysninger om bestyrelsens og topledelsens sammensætning findes i årsrapporten. Se også side 54.









# Arlas ambitioner understøtter FN's nye bæredygtighedsmål

MÅLENE ANSPORER ARLA TIL AT UDVIKLE SIG YDERLIGERE OG BLIVE ENDNU TYDELIGERE MED SINE STANDPUNKTER, SIGER ARLAS BÆREDYGTIGHEDSEKSPERT.

**FN udgav i september 2015 sine nye såkaldte bæredygtighedsmål. De har et bredt perspektiv og er relevante for både rige og fattige lande. En forudsætning for at realisere målene er, at alle lande, virksomheder og organisationer er villige til at favne den nødvendige forandring. For Arla er rejsen allerede godt i gang.**

De nye bæredygtighedsmål erstatter de tidligere millennium-mål, som overvejende har fokuseret på at bekæmpe fattigdom. Målene omfatter nu sundhed, fred og lighed samt de oprindelige områder, herunder fattigdom, uddannelse og klima. Målet er at skabe langsigtede bæredygtige samfund. Et andet nyt element er forventningen om, at virksomheder og organisationer også samarbejder og deltager på tværs af landegrænser ligesom lande og regeringer.

"Hvis vi sammenligner FN's bæredygtighedsmål med Arlas bæredygtighedsarbejde, kan vi se, at vi allerede arbejder helt i tråd med mere end halvdelen af de 17 mål," siger Arlas bæredygtigheds- og ansvarlighedseksperter, Kjell Lundén Pettersson.

At Arla fremstiller sunde og næringsrige fødevarer til mennesker over hele verden – og oven i købet gør det på en bæredygtig måde – er tydelige eksempler herpå. Kjell Lundén Pettersson mener også, at Arlas miljøstrategi og arbejde for bæredygtig mælkeproduktion, som grundlæggende handler om at reducere ressourceforbruget, ligger godt på linje med bæredygtighedsmålene. Det samme gør virksomhedens ansvarlige indkøb af kakao og soja samt det bevidste arbejde for hele tiden at forbedre arbejdsmiljøet, bekæmpe korruption og forsvare menneskerettigheder over hele verden.

"Det er interessant for os at se, at vi kan gøre en forskel med vores nuværende bæredygtighedsarbejde. FN's bæredygtighedsmål ansporer os til at udfordre os selv yderligere og blive endnu tydeligere om, hvor vi står i disse spørgsmål. Vores grundlæggende filosofi er, at bæredygtighedsarbejde er en del af vores bidrag til samfundet."

Kjell Lundén Pettersson ser også nye muligheder for, at mejeribranchen kan opnå fælles mål gennem samarbejde. På det globale klimatopmøde COP21 i Paris i december 2015 præsenterede branchen sit hidtidige arbejde og hvordan det understøtter bæredygtighedsmålene. Kjell Lundén Pettersson mener også, at de bredt formulerede mål vil få flere mennesker til at føle, at de kan bidrage.

"Ingen af os kan være overalt, men vi kan hver især gøre noget, hvilket forhåbentlig kan øge inddragelsen af den private sektor."

I forlængelse af FN's nye bæredygtighedsmål har Arlas administrerende direktør, Peder Tuborgh, og topledere fra andre førende globale selskaber underskrevet og offentliggjort et åbent brev i den internationale udgave af Financial Times. Ud over at bakke op om bæredygtighedsmålene opfordrede brevet FN til at samarbejde med den private sektor om at opnå størst mulig forandring.

"I Arla har vi allerede en klar dagsorden for bæredygtighed. Ved at kæde vores agenda sammen med FN's mål tror jeg, at vi kan bidrage til en større forståelse af, hvorfor dette arbejde er vigtigt, og hvorfor vi gør, som vi gør. Forhåbentlig kan det også være med til at inspirere andre, så vi på sigt kan gøre en endnu større forskel." ■

► Læs mere på [sustainabledevelopment.un.org](http://sustainabledevelopment.un.org)



*Kjell Lundén Pettersson, ph.d., Senior Manager Corporate Responsibility hos Arla.*

Vi driver vores virksomhed på en ansvarlig og samarbejdsvillig måde, der fremmer vores ejeres økonomiske interesser.

# Lav mælkepris – en svær udfordring

- Fokus på lave mælkepriser
- Fælles afregningsmodel
- Ejerengagement

**Arlas mål er at skabe værdi for vores ejere. Vores demokratiske ledede andelsselskab giver alle ejere mulighed for at påvirke væsentlige beslutninger. Ejerne vælger repræsentanter til virksomhedens styrende organer. Bestyrelsen er ansvarlig for at træffe beslutninger om virksomhedens overordnede strategier og sørge for, at virksomheden drives i andelshavernes tarv.**

## En lav mælkepris skaber pres

Det er Arlas mål at maksimere den pris, vi betaler for vores ejeres mælk, så de fortsat kan udvikle deres gårde. Den lave mælkepris i 2015 har sat mange mælkeproducenter under hårdt økonomisk pres. Den lave pris skyldes primært en globalt stigende mælkeproduktion kombineret med den russiske embargo og faldende kinesiske import.

Arla har imødegået udfordringerne med besparelser og effektiviseringsprogrammer og ved at flytte så meget mælk som muligt fra mindre lønsomme produkter til produkter med højere værdi og brandprodukter. Vores topledelse har desuden haft møder med politikere og banker i

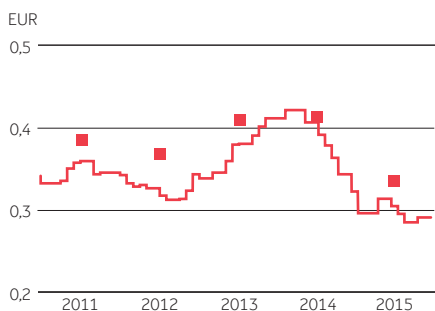
vores ejerlande i et forsøg på at forklare mælkeproducenternes vanskelige situation og sikre dem bedre betingelser.

## Fælles afregningsmodel

Arla er i årenes løb fusioneret med andre mejeriselskaber. Vores afregningsmodel for mælk på tværs af lande er ikke blevet fuldt harmoniseret. Arla tog den 1. januar 2016 et vigtigt skridt imod en fælles afregningsmodel for alle ejerlande, som efter en overgangsperiode vil give alle vores ejere lige betaling for lige mælk. Arlas mælkepris vil primært være baseret på indholdet af fedt og protein, og afregningen vil finde sted månedligt. Modellen tilstræber at være retfærdig og nem at forstå, og den skal understøtte Arlas strategi ved at sikre, at vores ejeres mælkeproduktion giver den bedste Arlaintjening.

Strategien for analyser og fradrag for antibiotika er blevet harmoniseret i alle ejerlande fra januar 2015. Nationale lovkrav i enkelte lande har dog umuliggjort en total harmonisering. Vores mål er at have afstemte afregningsmodeller for alle gældende kvalitetsparametre i 2017.

## UDVIKLING I MÆLKEPRISEN



Arlaintjeningen (betaling til andelshavere plus konsolidering) for 2015 var 33,7 eurocent/kg mælk, hvilket er en nedgang på 19 procent siden 2014.

Grafen viser acountoprisen, og prikkerne viser den gennemsnitlige Arlaintjening. Arlaintjeningen præsenteres en gang om året i forbindelse med repræsentantskabets møde i februar, hvor overskuddet uddeles.



### Stor efterspørgsel efter økologisk mælk

Efterspørgslen efter økologisk mælk er stor på både europæiske markeder og eksportmarkeder. Arlas mål er at øge indvejen af rå økologisk mælk med 25–30 procent. For at dække omkring halvdelen af dette mål har vi i årets løb rekrutteret økologiske gårde eller konventionelle gårde, som er parate til at omstille til økologisk produktion. Konkurrencen om økologisk mælk på det europæiske marked er dog hård, og flere økologiske mælkeproducenter i Danmark og Sverige har valgt at forlade Arla og sælge deres mælk til mejerier, som tilbyder en højere pris. Det forsinker opfyldelsen af vores mål, men ændrer ikke vores vækstplaner for den økologiske del af forretningen. I løbet af 2015 har vi øget ekstrabetalingen for økologisk mælk flere gange.

### Medlemsindflydelse

Hvert andet år vælger Arlas ejere medlemmer til repræsentantskabet (Arlas øverste beslutningsdygtige organ) og bestyrelsen. 2015 var et valgår, og alle medlemmer af repræsentantskabet og bestyrelsen vælges for en periode på to år.

De nyvalgte medlemmer af repræsentantskabet er blevet inviteret til at deltage i et særligt introduktions- og mentorprogram, Arla Kick In, som dækker de valgte repræsentanters rolle, viden om virksomheden og møder med medlemmer fra de syv ejerlande. Programmet skal give medlemmerne mulighed for at opbygge et godt netværk og få et indgående kendskab til Arla. Derudover har vi lanceret mødeformen Arla Seminar for Arlas ejere. Seminaret skal øge deres viden om deres virksomhed. Vi har også lanceret et nyt projekt, som skal øge mælkeproducenternes indsigt og interesse i at blive den næste generation af valgte repræsentanter i Arla.

### Ny demokratisk struktur i Storbritannien

De britiske andelshavere i AMCo (Arla Milk Cooperative) og AML (Arla Milk Link) besluttede i efteråret 2015 at fusionere, og den 1. januar 2016 blev UK Arla Farmers Cooperative Limited dannet. Dermed opfylder vi vores forpligtelse til at skabe ét britiske selskabsmedlem af Arla.

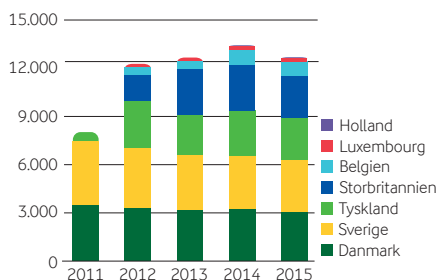


### SEMINARER FOR EJERE

# 12%

De nationale råd har opstillet et mål om, at 25 procent af ejerne i alle ejerlande skal have deltaget i mindst ét Arla Seminar i løbet af 2015–2016. 12 procent af ejerne deltog i 2015.

### EJERE I ARLA







# Lav lønsomhed på gårdene – en lakmusprøve for andelsselskabet

ARLAS BESTYRELSESFORMAND GIVER SIT SYN PÅ DEN VANSKELIGE SITUATION FOR MÆLKEPRODUCENTERNE OG ARLA SOM ANDELSSLELSKAB.

**Mælkeprisen er blevet sænket fire gange og hævet to gange i 2015. På årsbasis svarer niveauet til priserne for fem år siden. Samtidig er landmændenes omkostninger blevet ved med at stige. En presset økonomisk situation på mange gårde har skabt bekymring og rejst spørgsmål om andelsselskabets evne til at håndtere den komplekse situation.**

Arlas bestyrelsesformand, Åke Hantoft, beskriver 2015 som en utrolig hård periode.

”Ingen er gået ram forbi, heller ikke jeg, hverken som bestyrelsesmedlem eller mælkeproducent,” siger Åke Hantoft. ”For os landmænd giver perioder med lav lønsomhed altid anledning til mange overvejelser og diskussioner på både det faglige og personlige plan.”

For at kunne tilbyde en langsigtet konkurrencedygtig mælkepris har Arla gennemført omfattende spare- og effektiviseringsprogrammer. Derudover har Arla fokus på at overføre mælkemængder fra salg af mælkepulver på det globale marked til mere lønsomme produktområder. Hver liter mælk skal give det højst mulige afkast. Arlas ledelse har også haft møder med politikere og banker i ejerlandene for at forklare landmændenes vanskelige situation og forsøge at forbedre deres vilkår.

Den kritiske situation har udløst et behov for mere kommunikation, og antallet af andelshaver møder er øget. Bestyrelsesmedlemmer og andre valgte repræsentanter har mødt mange ejere, som har givet udtryk for deres utilfredshed. Ejernes vanskelige situation har ligeledes været drøftet i mange andre fora og i medierne. I løbet af efteråret oplevede Åke Hantoft, at tumulten langsomt begyndte at tage form som en fælles forståelse af situationen, og at solidariteten mellem landmændene steg.

”Vi kæmper videre. Det er det signal, jeg får fra mange ejere. Vi ved, det er hårdt, men vi er nødt til at holde ud og stole på, at Arla som vores fælles selskab kan føre os gennem krisen.”

En af årets største udfordringer var, da kunder, medier, politikere og brancheorganisationer begyndte at sætte spørgsmålstejn ved vores princip om lige betaling for mælk for alle ejere – uanset land. Det førte til et ekstraordinært bestyrelsesmøde i september, hvor bestyrelsen enstemmigt bekræftede, at den samme mælkepris for alle er et af Arlas grundprincipper, og at det ikke skal ændres. Bestyrelsen vedtog dog muligheden for at sænke det opstillede overskudsmaal for 2015 for at beskytte acontoprisen i de resterende måneder af 2015.

Ifølge Åke Hantoft er en lære fra denne periode, at bestyrelsen og Arla er nødt til at have en tættere dialog med de enkelte landes brancheorganisationer. Hvis de skal kunne hjælpe med at forbedre lovgivningen og andre betingelser for landmændene, er Arla nødt til at øge deres forståelse for, hvordan virksomheden opererer: at Arla følger sin mission og strategi for at skabe de bedst mulige betingelser for sine ejere på lang sigt.

Med ejere i syv lande har bestyrelsen en yderligere udfordring med at håndtere forskellige opfattelser af, hvad der skal gives højeste prioritet.

”Bestyrelsen har altid haft fokus på, at Arla skal levere et så godt resultat som muligt, så virksomheden kan betale en god pris for mælken. Men vores ansvar indebærer også at kommunikere konstruktivt med vores ejere. Jeg er overbevist om, at vi gennem dialog og fælles grundlæggende værdier kan være med til at sikre, at Arla kan fortsætte med at være ejet af landmænd og drive en forretning med langsigtet lønsomhed.” ■



Åke Hantoft har været bestyrelsesformand for Arla siden 2011. Han driver gården Ösarp sammen med sin hustru Anna-Carin.

Vi har åbne og ærlige forhold til alle vores interessenter.

# Stærke brands på et konkurrencepræget marked

- Ansvarlig ekspansion på nye markeder
- Forbrugere støtter mælkeproducenter
- Godt omdømme på alle kernemarkeder

**Vi er tvunget til hele tiden at følge med udviklingen på et stadig mere konkurrencepræget og dynamisk globalt marked i konstant forandring. Det er afgørende, at forbrugerne har tillid til os. Ved at agere ansvarligt, kommunikere åbent og have en løbende dialog med kunder og forbrugere kan vi skabe forudsætningerne for denne tillid.**

## Satser på brands for at styrke vores position

Målt på mængden af forarbejdet mælk er Arla i dag verdens femtestørste mejeriselskab. Strategi Good Growth 2020 slår fast, at vi vil fokusere på at skabe vækst for vores globale brands, Arla®, Castello® og Lurpak®, for at styrke vores position yderligere.

Ud over vores eksisterende markeder har vi fokus på forskellige lande med gode økonomiske udviklingsperspektiver, som ikke er selvforsynende med mejeriprodukter. Det giver os mulighed for at udfylde hullet mellem efterspørgsel og lokalt udbud med importerede Arla-produkter og samtidig give plads til lokalt leverede mejeriprodukter. Før vi går ind på nye markeder, foretager vi altid en grundig vurdering baseret på forskellige forretningsetiske perspektiver. Læs mere i eksemplet på side 59.

Når vi etablerer os på nye markeder og i nye økonomier, følger vi en dokumenteret og afprøvet strategi, som skal sikre, at vores forretningsprincipper og Code of Conduct overholdes. Vi starter med at indgå et samarbejde med en omhyggeligt udvalgt lokal partner med udviklingspotentiale. Derefter udvider vi forretningen gradvist, i takt med at vi lærer det lokale marked bedre at kende.

## Håndtering af mælkekrisen

I efteråret 2015 protesterede mælkeproducenter over hele Europa mod de faldende mælkepriser med henvisning til, at de ikke var bæredygtige og i stand til at sikre dem en lønsom mælkeproduktion. Den massive mediedækning skabte debat på en række markeder, og forbrugere gav udtryk for deres støtte til landmændene på de sociale medier.

Mælkepriskrisen førte dels til interne besparelser, dels til at flere interessenter tog initiativer til at støtte landmændene. Det omfattede både individuelle forbrugere, regeringer, lokalsamfund, kunder og forhandlere. Engagementet er naturligvis meget positivt. Vi blev dog noget udfordret, da nogle af vores forhandlere foreslog, at den ekstra forbrugerbetaling kun skulle fordeles

## EJET AF LANDMÆND



Vi har lanceret forskellige initiativer for at gøre det klart for forbrugerne, at Arla er ejet af landmænd, og at overskuddet tilfalder Arlas mælkeproducenter. Det nye mærkning vil snart være at finde på Arla®-brandede produkter i alle lande.

## ET VÆRDIFULDT ARLA-BRAND

# Nr. 12

Ifølge en rapport fra det globale rådgivningsfirma Brand Finance® er Arla®-brandet steget i værdi og er nu verdens 12. mest værdifulde fødevarerbrand. I forhold til alle globale brands i alle sektorer er Arla nummer 364 (444 sidste år).

mellem mælkeproducenter i deres eget land. Det stillede os i et dilemma. Arla befandt sig i en ekstraordinær situation, hvor det var nødvendigt at fortælle kunderne, at Arla ikke kunne betale de ekstra penge udelukkende til mælkeproducenter på lokale markeder. Det skyldes, at Arla som andelsselskab er forpligtet til at betale alle ejere den samme pris for deres mælk. Et brud på dette princip ville være en krænkelse af både vores andelsfilosofi og vores mission. Læs mere i eksemplet på side 19.

### Regionale produkter kontra effektiv produktion

Stadig flere forbrugere efterspørger fødevarer, som er produceret i et bestemt område, en bestemt region eller et bestemt land. For at imødekomme denne efterspørgsel har vi udvidet vores sortiment af lokalt og regionalt produceret Arla®-brandet mælk, smør, ost og fløde. Det er samtidig vigtigt for os at koordinere produktionen på tværs af landegrænser for at opbygge vores globale brands og opnå en mere effektiv produktion. Kvalitetsprogrammet Arlagården® hjælper os med at sikre, at vores rå mælk har den samme standard, uanset hvor den produceres.

### Godt omdømme på kernemarkeder

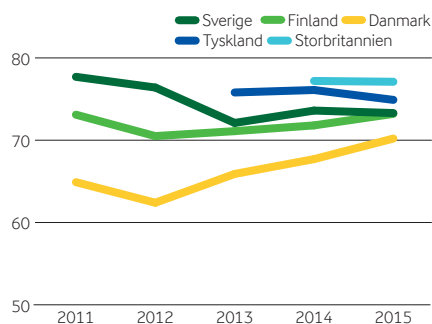
Vi har i flere år gennemført årlige undersøgelser af, hvad forbrugerne mener om Arla. Undersøgelsen omfatter nu Danmark, Sverige, Finland, Tyskland og Storbritannien (siden 2014). Arlas omdømme vurderes for første gang som godt på alle deltagende markeder. Især i Finland og Danmark har scorerne været højere i år end tidligere. Se diagrammet nedenfor.

Ledelse og socialt ansvar har stigende betydning for vores omdømme. Forbrugerne er, på de fleste markeder, enige om kvaliteten af Arlas produkter og er begyndt at prioritere andre kvaliteter, når de skal vurdere vores omdømme. I Danmark, hvor vores score er lavest, selvom vi også her har et godt omdømme, er der en opfattelse blandt forbrugerne af, at vi ikke er tilstrækkelig gennemsigtige og fair. I Tyskland og Storbritannien er Arla mindre kendt, hvilket giver os gode muligheder for at bygge vores brand op fra bunden.

### Aktiv dialog med forbrugerne

Hver dag køber millioner af mennesker vores produkter og sætter pris på vores opskrifter og inspiration til spændende madlavning. Vi har en

## FORBRUGERNES OPFATTELSE AF ARLA



Diagrammet viser Arlas samlede score på en skala fra 0 til 100 i en undersøgelse foretaget af Reputation Institute i foråret 2015, hvor 100 er den højeste score, og 70 betragtes som en god score.

I undersøgelsen er forbrugere med kendskab til Arla blevet spurgt, hvad de synes om vores virksomhed inden for følgende syv områder: Produkter/tjenester, innovation, arbejdsplads, ledelse, socialt ansvar, førerposition og præstationer.

Arlas omdømme er for første gang vurderet som stærkt på alle markeder, som har deltaget i undersøgelsen. Særligt har scorerne i Finland og Danmark været højere i år end tidligere.





særlig forbrugerservice, som besvarer klager og kommentarer. I Nordeuropa har vores forbrugerservice modtaget mere end 150.000 henvendelser i 2015. Flere og flere forbrugere bruger også i stadig større omfang de sociale medier til at dele deres syn på emner som dyrevelfærd, emballage, mælkens oprindelse, tilsætningsstoffer og bæredygtighed.

Vores forbrugere bliver mere og mere aktive på digitale kanaler år for år. Vi ønsker en dialog med dem via disse kanaler og ser det som en mulighed for ikke blot at lære mere om forbrugernes behov og styrke vores vækst og innovation, men også for at fortælle om vores holdninger til forskellige emner og vores måde at arbejde på.

#### Fokus på kunderelationer

Vi fremstiller både egne brandprodukter og private label-produkter til detailhandlen og foodservice-sektorer samt produkter til fødevarereindustrien. Distribution og service er en vigtig del af vores tilbud, og gode relationer og en god dialog med kunderne er afgørende. Vi tilpasser os vores forskellige markeder og reagerer individuelt i forhold til dem. Vi får både ros og ris afhængigt

af kundens forventninger og vores præstation. Kunderne har givet os priser og anerkendelse for vores arbejde i Danmark, Holland, Sverige og Storbritannien, og det er vi stolte af. Vi har dog også modtaget klager, f.eks. over leveringskvaliteten på visse markeder. Da vi hele tiden stræber efter at forbedre os, har vi igangsat handlingsprogrammer for at rette det, der er blevet klaget over.

#### Initiativ om god forretningsskik

Syv brancheforeninger i EU har lanceret et initiativ, som skal sikre en mere fair handel og forbedre relationerne mellem leverandører og kunder. Arla tilsluttede sig Principles of Good Practice i 2015 sammen med 178 andre virksomheder i EU. Princippet skal sikre, at tvister løses på en retfærdig og gennemsigtig måde samt skabe gode rammer for at drive forretning.

---

#### SOCIALE MEDIER

# 64 mio.

Vores hjemmesider på kernemarkederne har mange besøgende, [www.arla.dk](http://www.arla.dk), [www.arla.se](http://www.arla.se) og [www.arla.fi](http://www.arla.fi) har f.eks. tilsammen 64 mio. besøgende årligt. Vores tyske Facebookside havde over 27 mio. besøgende i 2015, og 525.000 følger Puck Arabias Facebookside.

---

#### STÆRK MARKEDSPOSITION

# Nr. 1

I Danmark, Sverige og Storbritannien er vi det største mejeriselskab, i Finland og Holland det næststørste, og i Tyskland er vi blandt de tre største. I disse lande fremstiller vi både Arla-brandede produkter og forhandles private label-produkter samt ingredienser til fødevarereindustrien.



# 4 SPØRGSMÅL TIL EN PROFESSOR I LEDELSE



**Majken Schultz, ph.d., er professor i ledelse ved Copenhagen Business School og International Research Fellow ved Centre for Corporate Reputation på Oxford University. Hun har specialiseret sig i virksomhedsidentitet og corporate branding.**

*Hvad er de største risici for en virksomhed, der har en meget stor markedsandel?*

Den største risiko er efter min mening, at du læner dig tilbage og hviler på laurbærrene, fordi du føler dig stor og sikker. Risikoen er også, at du ikke presser på og udvikler dine produkt-kategorier, og at du ikke ser det som en mulighed at drive udviklingen for hele branchen. Du skal også passe på med at blive arrogant og udnytte mindre spillere.

*Hvad kan store virksomheder få ud af at optræde ansvarligt på et marked?*

Ved at optræde ansvarligt vinder du loyalitet og respekt blandt interessenterne. Det kan gøre en forskel i perioder med problemer og markedsuro. Det er ikke nemt at være ansvarlig. I Arlas tilfælde har virksomheden brug for opbakning fra landmændene, forbrugerne og en masse andre mennesker, og det er ikke noget, der kommer af sig selv. Det er en konstant læringsproces for alle involverede.

*Arla har en førerposition på de fleste af sine kernemarkeder. Hvordan synes du, Arla håndterer dette?*

Hvis du ser på de seneste undersøgelser af virksomheders omdømme i Danmark, Sverige, Finland, Tyskland og Storbritannien, er Arlas omdømme enten forbedret eller uændret de seneste fem år. Det er noget af en præstation. Arla har først og fremmest opnået dette på baggrund af fremragende produkter og service-ydelser, men der er stadig plads til forbedring, når det handler om en gennemsigtig ledelsesstruktur og socialt ansvar, så virksomhedens positive

bidrag til samfundet bliver endnu tydeligere. Selvom Arla hele tiden bliver bedre og klarer sig godt, mangler virksomheden stadig at være klar i sin kommunikation. Diskussionerne sidste år, hvor nogle forhandlere ønskede at give penge til landmændene på grund af de lave mælkepriser, viser tydeligt, at der er stor forvirring om, hvor pengene ville havne. Det er vigtigt at håndtere den manglende gennemsigtighed og forståelse af det europæiske andelselskab. Kampagnen "ejet af landmænd" er et meget klogt træk, men tiden må vise, om der skal mere til.

*Er der andre områder, hvor Arla efter din mening skal gøre det bedre?*

Jeg synes, Arla har overvundet sine modvilje mod at være en stor spiller. Arla har udviklet sig meget. For mig er det meget interessant at se, hvordan virksomheden kan udnytte sin baggrund som andelselskab i langt højere grad. Den er noget helt særligt og svær at kopiere. Arla er unik både mht. sin arv og det faktum, at mælken stadig produceres af individuelle landmænd. Med forbrugere, der går stadig mere op i dyrevelfærd og etik i landbruget, er det et kæmpe aktiv, der stadig mangler at blive udnyttet til fulde. Arla burde gøre det til en del af en større agenda for ansvarlighed og udvikle konceptet "ejet af landmænd", f.eks. ved at fortælle, hvordan det gør produkterne bedre og sikrere, og hvordan jeg som forbruger kan bidrage.

Vi forventer af vores leverandører, at de støtter os i arbejdet med at efterleve vores Code of Conduct.

# Bæredygtigt indkøb på hvert trin

- Forventninger til leverandører
- Ansvarligt indkøb
- Holistisk tilgang

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

## Skærpet budskab i ny Code of Conduct

I vores opdaterede og reviderede Code of Conduct er teksten om indkøb og relationer til leverandører blevet uddybet og skærpet, så den afspejler vores krav til leverandører, og hvad de kan forvente af os. Ud over grundlæggende krav til kvalitet og fødevarerikkerhed har vi tydeliggjort vores forventninger mht. miljøindsats, socialt ansvar og menneskerettigheder. Vi har øget vores fokus på, hvordan vi samarbejder med leverandører og fremhævet vores engagement i initiativer med mange interessenter. Vi har desuden fremhævet indkøb af bæredygtige og ansvarlige landbrugs- og skovbrugsprodukter. Efter revisionen af vores Code of Conduct har vi opdateret vores adfærdskodeks for leverandører.

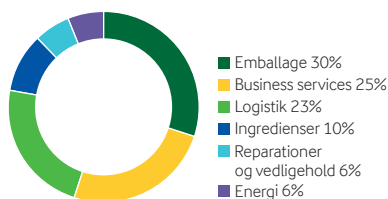
## Flere foretrukne leverandører

Den globale indkøbsafdeling har det overordnede ansvar for Arlas indkøb undtagen indkøb af mælk. Det globale styrede indkøb udgjorde cirka 75 procent af vores samlede omkostninger til indkøb i 2015 mod 72 procent året før.

Arla har nu cirka 1.130 foretrukne leverandører (1.050 i 2014), som er godkendt af den globale indkøbsafdeling. Underskrevne kontrakter regulerer forholdet mellem Arla og disse leverandører, og de er vores førstevalg som leverandører. Det er et vigtigt fokusområde i hele Arla at sikre, at indkøb foretages hos foretrukne leverandører for derved at reducere risici og kompleksitet samt frigøre kapital og reducere omkostninger. I 2015 har vi lanceret et nyt indkøbs- og betalings-system, som skal bidrage til dette.

Vi fortsætter arbejdet mod vores mål om, at alle foretrukne leverandører skal underskrive vores adfærdskodeks for leverandører. Kodekset er blevet opdateret flere gange, og vi har skærpet vores krav til, hvilken version af kodekset vi accepterer. Processen er ikke færdiggjort, og i øjeblikket har 50 procent, relateret til omkostninger, underskrevet den seneste version af kodekset.

## GLOBALLE KONTRAKTER



Diagrammet viser det eksterne indkøb, som er styret af den globale indkøbsafdeling, fordelt på vare- og tjenestekategorier. Vores ti største leverandører står for 17 procent (15 procent i 2014) af vores samlede indkøb.

I 2015 var vores fem største leverandører målt på indkøbsmængde: Elopak (emballage og pakkerimaskiner), PCL Transport (distribution), Carat (medier), Moran Logistics (distribution) og SIG Combibloc (emballage og pakkerimaskiner).

### Holistisk tilgang

Vi arbejder hele tiden på at finde leverandører, som kan støtte os i vores indsats for ansvarligt indkøb og reducerede omkostninger. Vores Total Cost of Ownership (TCO) proces hjælper os med at identificere mulige omkostningsbesparelser i hele livscyklussen for de produkter og tjenester, vi køber. Målet er større gennemsigtighed og bedre indkøbsvilkår hos vores leverandører.

TCO giver et holistisk perspektiv, hvor der også tages hensyn til spørgsmål om miljømæssig bæredygtighed, etik og social ansvarlighed ved valg af leverandører. Processen har f.eks. været brugt i forbindelse med den nye "grønne" mælkekarton, vi har lanceret i Danmark og Sverige (se side 39), vores letvægts plastflasker i Storbritannien og den fortsatte standardisering af bølgepapemballage for at reducere materialeforbruget. Et andet eksempel er beslutningen om at bygge to nye lagre i Tyskland for at reducere udledningen af drivhusgasser og effektivisere vores logistik.

### Leverandøraudit i hele verden

Vi gennemfører hvert år et antal audits, hvor vi besøger leverandører og inspicerer relevante

områder. I 2015 gennemførte vi cirka 35 audits verden over (40 audits i 2014) med fokus på svindel med fødevarer, oprindelse af råvarer, allergener og sporbarhed.

Arla ekspanderer globalt, og vi har derfor oprettet en kvalitets- og ansvarsfunktion på vores Asien indkøbskontor. Funktionen skal sikre, at alle asiatiske leverandører overvåges nøje og auditeres og revurderes efter behov.

### Samme krav til underleverandører

I Sverige har vi identificeret visse problemer hos nogle af vores foretrukne logistikleverandørers underleverandører. Vores største bekymring var chaufførernes arbejdsforhold og deres manglende kendskab til Arlas procedurer. Så snart problemerne kom frem i lyset, gik vores indkøbs-team i dialog med de foretrukne leverandører. Det er særdeles vigtigt for os, at vores foretrukne leverandører og deres underleverandører overholder Arlas krav samt lovgivningen i de lande, hvor de opererer, når de leverer ydelser til os.



### ANSVARLIGT INDKØB

# 100%

Al kakao, som Arla og Cocio anvender i brandede produkter, er UTZ-certificeret. Al soja, som bruges på Arlas gårde, dækkes af RTRS-certifikater eller er Proterra-certificeret. Se side 45. Arlas erklæringer om kakao, palmeolie og soja findes på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

### BÆREDYGTIG PALMEOLIE

# RSPO

90 procent af den palmeolie, der blev indkøbt i 2015, er segregeret og certificeret i henhold til RSPO-kriterier (Round Table for Sustainable Palm Oil). Vi har bedt vores leverandører om deres planer for opfyldelse af yderligere krav, f.eks. vedrørende sporbarhed og beskyttelse af tørvejord.











## Tillid til produkterne

Det er vores topprioritet at levere sikre produkter. Men vi vil mere end det – vi vil gøre det muligt for forbrugerne at træffe deres egne informerede og sunde produktvalg baseret på klar information og viden.

Vi sørger for, at vores produkter er sikre, uanset hvor de er fremstillet.

# Sikre produkter er vores **topprioritet**

- Forbedrede produktionsstandarder
- Mælke kvalitet er afgørende
- Globalisering giver nye udfordringer

**Som ansvarfuld fødevarerproducent skal vi sikre, at forbrugerne ikke bliver syge eller tager skade af at spise og drikke vores produkter. Vores processer skal være så sikre som muligt, og vores høje kvalitetsstandarder skal opretholdes og forbedres løbende gennem hele forsyningskæden fra råvare til færdigt produkt. I tilfælde af problemer har vi et system, som kan spore råvarer, ingredienser og slutprodukter.**

## Øget standardisering

Vi stræber efter hele tiden at forbedre vores produktionsstandarder, uanset hvor vores produkter fremstilles. De fleste anlæg er allerede overgået til anerkendte GFSI-standarder (Global Food Safety Initiative) for fødevarer sikkerhed, og de resterende anlæg vil overgå til standarderne i 2016. Vi er lige nu i gang med at opstille de samme krav for vores underleverandører, joint ventures og relevante leverandører, eksempelvis mht. ingredienser og emballage.

Ved at samarbejde med udvalgte certificeringsorganer, der dækker alle Arlas anlæg, får de eksterne auditorer bedre kendskab til os og kan bedre udfordre os fremover. Audit bruges

til at måle vores præstationer og gennemføre værdibaserede forbedringer, præstationer og ensretning i hele virksomheden.

Standardiserede rutiner og deling af viden er afgørende i en tid med store forandringer. Det var f.eks. tilfældet, da et lukket ostemejeri i Falkenberg, Sverige, på kort tid skulle omdannes til et moderne hytteostmejeri. Takket være gennemprøvede processer og engagerede kolleger nåede produktionen hurtigt fuld kapacitet og alle certificeringer inden for fødevarer sikkerhed.

## Fokus på mælke kvalitet

Vi træffer løbende nye foranstaltninger for at undgå kontaminering af mælk og mejeriprodukter, både på gårdene og på vores anlæg. Vi samarbejder f.eks. med nationale myndigheder og interessenter om at udvikle vores screening for fremmedstoffer i mælken, f.eks. tungmetaller og pesticider. Vi tester hele tiden for vigtige og kendte stoffer baseret på ny viden om potentielle problematiske indholdsstoffer.

Vi har også vedtaget nye testprocedurer for antibiotika både på gårdene og mejerierne. I løbet af 2015 har vi forbedret vores testrutiner

## TILBAGEKALDELSE AF PRODUKTER

	2011	2012	2013	2014	2015
Tilbagekaldelser	4	6	7	6	7

Vi har faste procedurer, som sikrer, at vi kan reagere med det samme, hvis vi har brug for at tilbagekalde et produkt fra forbrugerne eller stoppe et produkt, der er blevet leveret til en af vores forhandlere eller anden kunde. Til trods for vores processer og rutiner for kvalitet og fødevarer sikkerhed har vi været nødt til at tilbagekalde produkter syv gange i årets løb, fordi produkterne ikke levede op til vores standarder.

En tilbagekaldelse skyldtes fejl i håndtering af allergener (mærkning af havre) og en skyldtes, at der var laktose i et laktosefrit produkt. To tilbagekaldelser skyldtes potentiel forekomst af listeria i importeret ost. Alle fødevarer sikkerhedsrelaterede tilbagekaldelser drejede sig om mindre mængder, hver af dem berørte kun ét marked i den skandinaviske region.

Hændelser som disse fører altid til en grundig analyse af årsagerne og iværksættelse af handlinger, så fejlene rettes og kvalitetsbristen ikke gentager sig.

for mælk på gårdene i de fleste lande, og de nye procedurer vil være fuldt implementeret i 2017. Alle tankvogne testes for antibiotika før aflæsning af mælken på mejeriet. Eventuel mælk, som indeholder antibiotika, kasseres på mejeriet, og oprindelsesgården for den kontaminerede mælk identificeres. Ved hver afhentning af mælk på Arlas gårde udtages der en mælkeprøve, og fem gange om måneden analyseres en stikprøve for antibiotika. Hvis testen viser spor af antibiotika, skal mælkeproducenten betale en bøde. Vedkommende får også hjælp til at afdække årsagen og gode råd til, hvordan rutinerne på gården kan forbedres. Læs mere om antibiotika nedenfor.

Alle Arlas mælkeproducenter opfylder også strenge kriterier for brug og opbevaring af kemikalier og rengøringsmidler. Disse indgår i og styres via vores kvalitetsprogram Arlagården®.

#### Nye krav til nye markeder

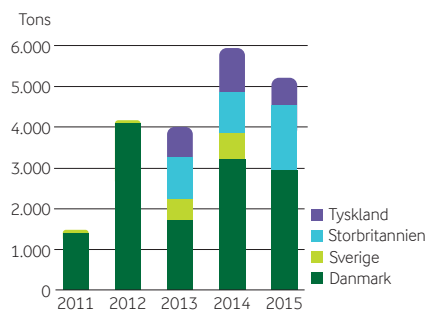
Når vi går ind på nye markeder uden for EU, foretager vi altid en grundig undersøgelse og evaluering af fødevarer sikkerheden, f.eks. hvis produkterne kræver længere holdbarhed, og/eller distributionsnetværket er anderledes. I

forbindelse med håndtering af nye krav har vi konstant fokus på intern og eksternt dialog for at sikre en fælles forståelse og opbakning til initiativer inden for forskning og innovation.

At få mere viden om fødevarer sikkerhed blandt underleverandører, som fremstiller vores brandede produkter, er en anden vigtig opgave. Behovet for globale standarder for underleverandører stiger i takt med, at vi bliver en mere global virksomhed. Vi har ansat en person med ansvar for vores globale underleverandører til at fremme standardisering og sikre, at alle aftaler med underleverandører er godkendt og underskrevet.

Vi har nu en fælles global procedure for ingrediensspecifikationer, så Arla kan reagere hurtigere ved mistanke om, at ingredienser ikke lever op til vores kvalitetsstandarder eller sågar i sager med mistanke om fødevarer vindel. Den nye procedure vil også gøre os bedre til at styre indførelsen af nye ingredienser, særligt i lyset af vores innovationstiltag.

### HÅNDTERING AF ANTIBIOTIKA



Diagrammet viser mængden af kasseret mælk på vores mejerier i Danmark og Sverige, og fra 2013 også Storbritannien og Tyskland.

Arla tager behandlingen af syge køer og forekomsten af antibiotika i rå mælk alvorligt. Når syge dyr behandles med antibiotika, kasseres mælken fra koen, mens den er i behandling og i en bestemt periode efter.

I 2015 faldt mængden af kasseret mælk med cirka 12 procent. Den mest markante reduktion var i Sverige, hvor der slet ikke blev kasseret mælk. I Tyskland og Danmark faldt mængden også, mens der i Storbritannien var en stigning i mængden af kasseret mælk.

I alt 5.215 tons mælk blev kasseret i løbet af 2015, hvilket svarer til 0,037 procent af Arlas samlede mælkeindvejning.



Vi gør produkter baseret på nærende mælk og naturlige ingredienser tilgængelige for forbrugere rundt omkring i verden, så de kan få større livskvalitet.

- Udrulning af sundhedsstrategi
- Inspiration til sunde madvaner
- Nyt center for ernæring og sundhed

# Vi gør det lettere at leve **et sundt liv**

**Vi vil altid imødekomme forbrugernes krav om sunde produkter og pålidelige ernæringsoplysninger. Vi informerer forbrugerne om indholdet i alle vores produkter, så de selv kan vælge det mejeriprodukt, der passer til deres smag og behov. Gennem forskning vil vi øge vores viden om mejeriprodukters rolle i en alsidig kost.**

## Implementering af sundhedsstrategi

Efter lanceringen af vores globale sundhedsstrategi i 2014 har vi igangsat flere forbrugerrelaterede projekter, f.eks. for at forbedre ernæringsindholdet i mejeriprodukter til den daglige kost, udvikle produkter, der opfylder specifikke krav, inspirere til gode madvaner og formidle viden om mælkenes gode egenskaber.

Ved at indføre kriterier for ernæringsindhold vil vi forbedre vores produkters ernæringsprofil. De nye ernæringskriterier indeholder klare retningslinjer for ernæringsindholdet i alle Arla®-brandede produkter og omfatter også formuleringer om ernæringsindhold, som kan bruges sammen med produkterne. I første omgang skal kriterierne anvendes, når nye produkter udvikles, men på sigt skal de også gælde for eksisterende

brandprodukter. Kriterierne skal hjælpe os med at udvikle mejeriprodukter, som bidrager til en sund kost med et højt ernæringsindhold og mindre sukker, salt og mættet fedt.

Et andet eksempel er Arlas team af sundhedsvejledere i Sverige, som kommunikerer med forbrugerne via forskellige kanaler. Vejlederne benytter blogs på hjemmesiden [www.vardagspuls.se](http://www.vardagspuls.se) og det daglige Arla-sponsorerede tv-show "Vardagspuls" til at inspirere forbrugerne til at spise sundere og til at forstå sammenhængen mellem fysisk aktivitet og en varieret kost. De når også ud til forbrugerne gennem sundhedswebsites og på [www.arla.se](http://www.arla.se). De fire sundhedsvejledere er uddannede diætister med ekspertise i sund hverdagsmad, vægtkontrol, kost og fysisk aktivitet samt mave- og tarmsundhed og fødevarerallergi.

I Danmark samarbejder Arla med Hjerteforeningen og Danmarks Lungeforening om sundhedsprojektet "Mit Gode Liv", som skal forbedre mænds sundhed på arbejdspladsen. Arla Danmark blev i 2015 medlem af Måltidspartnerskabet, der er et offentligt/privat samarbejde. Formålet med partnerskabet er at øge lighed i sundhed via sund mad og sunde måltider.

## ANTAL LAKTOSEFRI PRODUKTER

	2011	2012	2013	2014	2015
Finland	30	37	46	68	93
Sverige	32	32	35	43	43
Storbritannien	11	11	13	12	15
Danmark	3	3	8	11	15
Tyskland	2	5	5	5	6
Holland	–	–	4	4	4

Vi tilbyder næringsrige mejeriprodukter uden laktose til forbrugere, som er intolerante over for laktoseholdige produkter. Desuden er de fleste gule oste stort set laktosefri.



### Udvikling af sundere produkter

Vi har i årets løb udviklet en række nye og sundere produkter inden for forskellige kategorier. Vi har f.eks. reduceret saltindholdet i ost og sukkerindholdet i mælkedrikke og yoghurt. I Storbritannien har vi lanceret mælkedrikke med chokolade og jordbær med mindre sukkerindhold og i små serveringsstørrelser. Idéen er at reducere energiindtaget og dermed give plads til andre vigtige næringsstoffer i kosten. Efterspørgslen på laktosefri produkter stiger støt, f.eks. i Tyskland, og produkter med et højt proteinindhold, f.eks. skyr og kvark, sælges nu i hele Nordeuropa.

### Kortere vej fra forskning til produkt

Det er vigtigt for Arla hele tiden at forske i ernæring. Vi vil have størst mulig viden om sammenhængen mellem vores produkters næringsstofindhold og menneskers sundhed. Vi bidrager til international forskning gennem organisationer som ILSI (International Life Science Institute), som er en global organisation, der arbejder for at fremme almen velfærd gennem videnskabelig udvikling. Arla Foods Ingredients er medlem af GAIN Nordic Partnership, en nordisk enhed under Global Alliance for Improved Nutrition,

som arbejder for at reducere fejlnæring blandt udsatte befolkningsgrupper.

I foråret 2015 åbnede Arla Foods Dairy Health and Nutrition Excellence Centre, som er et samarbejde med Aarhus Universitet og Københavns Universitet. Centret er et forskningslaboratorium og samlingspunkt for sunde mejeriprodukter og ernæring med gode forbindelser til det internationale forskningsnetværk. Målet er, at centret skal gøre det hurtigere og mere effektivt at omsætte forskning til kompetenceopbygning og prototypefremstilling af fremtidens sunde produkter og løsninger. Centret vil desuden tilbyde vidensdeling, træning og uddannelse til alle partnere, herunder 25 ph.d.-studerende og 15 postdocs.

Vi deltager også i en klinisk forskningsgruppe i samarbejde med repræsentanter fra førende virksomheder på ernæringsområdet. Målet er at skabe fælles internationale forskningsstandarder for kliniske studier af ernæring, som branchen bakker op om, samt en korrekt og rimelig værdiansættelse af industrielle forskningsresultaters værdi og troværdighed.

## SUND LIVSSTIL

# INSPIRATION

Mange af vores aktiviteter har fokus på at inspirere unge til at være fysisk aktive. Et projekt i samarbejde med Sveriges Olympiske Komité præsenterer mælk som "naturens egen sportsdrik". Se flere eksempler på næste side.

## ARLA FONDEN

# 1.550

I løbet af året deltog 1.550 danske skolebørn i alderen 13–14 år i Arla Fondens madlejr. Her lærte de om mad, madlavning, råvarer og naturen gennem forskellige indendørs- og udendørsaktiviteter.





### Kostråd med bæredygtighedsperspektiv

Bæredygtig kost har været genstand for offentlig debat, og forbruget af mejeriprodukter har i stigende grad været udfordret ud fra et miljømæssigt synspunkt. Vi mener, det er vigtigt at understrege, at mælk og mælkeprodukter er fødevarer med en naturlig høj ernæringstæthed, som også bidrager med betydelige mængder vitaminer, mineraler og makronæringsstoffer (protein, kulhydrat og fedt) til menneskers daglige ernæringsbehov. Fødevarermyndigheder over hele verden anerkender mælkens mange sundhedsmæssige fordele og har derfor valgt at inkludere mejeriprodukter i deres kostråd.

I Sverige har fødevarerstyrelsen udgivet nye kostråd, som kombinerer ernæring/sundhed og miljømæssig bæredygtighed og har gode råd om forbrug af mejeriprodukter. Det er efter vores mening både vigtigt og positivt, at den svenske fødevarerstyrelse har valgt at tage begge perspektiver med i deres retningslinjer.

### Kort over ernærings- og sundhedsstatus

Vores globale ernæringsteam har kortlagt den aktuelle ernærings- og sundhedstilstand blandt den almindelige befolkning i forskellige dele af verden. Kortet opdateres løbende og er et internt værktøj i udviklingen af nye produkter, idet det giver et overblik over forbrugernes potentielle behov over hele verden.

---

### EKSEMPLER PÅ LOKALE AKTIVITETER

- **Canada.** Medarbejdere har deltaget i en beachvolley-turnering, som kombinerer et sportsarrangement med velgørenhed for syge børn.
- **Danmark.** Vi er sponsor for Team Rynkebys motionsløb for børn (Skoleløbet), som samler penge ind til Børnecancerfonden.
- **Storbritannien.** Vi har støttet Milk Race-cykkelløbet og uddelt 12.000 produktprøver.
- **Holland.** Vi deltager i kampagner, som skal inspirere forbrugere til at dyrke sport og børn til at leve sundere gennem donation af sports- og legeudstyr til skoler.
- **Nigeria og Elfenbenskysten.** Vi sponsorerer sundhedstjek udført af læger og sygeplejersker, der kan rådgive forbrugere om sunde produkter og en sund livsstil.
- **Sverige.** Vi har uddelt mælk til cirka 800.000 forbrugere i forbindelse med forskellige sportsarrangementer og fortalt dem om sammenhængen mellem mælk og sundhed.
- **Storbritannien.** En repræsentant fra Arlas bæredygtighedsteam har været inviteret til et tværpolitisk møde i det britiske parlament for at drøfte mejeriprodukters rolle i en sund og varieret kost.



# 5 SPØRGSMÅL TIL EN PROFESSOR I FØDEVARESUNDHED



**Den førende mejeriforsker Bruce German er professor og direktør for Foods for Health Institute ved UC Davis i Californien. Han har mange forbindelser i den globale mejeribranche og er medlem af Arla Foods Executive Scientific Advisory Committee.**

*I Arlas sundhedsstrategi er der en målsætning om at "gøre det nemmere for forbrugerne at leve et sundt liv" ved at udnytte de forskellige næringsstoffer i mælk og inspirere til gode madvaner. Gør Arla efter din mening nok for at opfylde denne ambition?*

Arla går på mange måder foran i mejeribranchen med en vision og handlinger, som skal give forbrugerne et større udvalg af produkter og forskellige spændende tilbud, som fremmer en sundere livsstil. Jeg er især imponeret over Arlas store opskriftssamlinger på internettet, som både uddanner og informerer forbrugerne. Men Arla kunne godt gøre mere i betragtning af mælks store ernæringsværdi og de aktuelle sundhedsproblemer i samfundet.

*Kan en virksomhed, der også producerer smør, fløde og fede oste, troværdigt have en sundhedsstrategi, sådan som Arla har?*

Du skal kun være bange for at sælge smør, hvis du tror på den fremherskende, men i bund og grund ulogiske, opfattelse, at der er gode fødevarer og dårlige fødevarer. Sundhed er resultatet af den samlede kost, og en madvare er blot en enkelt brik i det daglige kostpuslespil. Der findes ingen mad- eller drikkevarer, som ikke er dårlige for dig, hvis du indtager for meget af dem, herunder vand. Alle de mejeriprodukter, der nævnes i spørgsmålet, har unikke sundhedsmæssige egenskaber.

*Er der væsentlige forskelle i forbrugernes sundhedsfokus i forskellige dele af verden, og er Arla efter din mening i stand til at håndtere og tilpasse sig disse forskelle?*

Selv i den enkelte familie er der store forskelle i sundheden! Du behøver ikke tage til Asien for at se, at kost og sundhed er en fantastisk mangfoldig størrelse. Først når Arla som virksomhed indser, at den er leverandør af sundhed og ikke mælk, vil den kunne håndtere og tilpasse sig disse forskelle.

*Ser du et problem i, at mejerivirksomheder lancerer mælk og mejeriprodukter i lande, hvor mejeriprodukter ikke har været en traditionel del af folks kost?*

Er det et problem, når Apple introducerer computere og telefoner i lande, hvor computere og telefoner ikke traditionelt har været en del af folks dagligdag? Hvis du ikke føler, du kan tilbyde produkter og tjenester, der kan forbedre folks liv, skal du træde til side og lade andre komme til.

*Hvordan kan Arla blive bedre til at hjælpe forbrugerne til et sundere liv?*

Arla skylder efter min mening mælkeproducenterne at udnytte den moderne videnskab til at forstå, hvorfor mælk har så fantastisk positive egenskaber i forhold til sundhed. Virksomheden skal skabe opmærksomhed omkring det og starte en proces med at omvende fødevarerbranchens aktuelle overdrevne fokus på brands og produkter til et større fokus på sundhed og sund kost for forbrugerne.







# Er mælk sundt?

ARLA IMØDEGÅR KRITIK AF MEJERIPRODUKTERS SUNDE EGENSKABER MED VIDENSKABELIGE FAKTA.

**De seneste år har der været stort fokus på nye madtendenser. Mælk og mejeriprodukter har også været i søgelyset, og deres fordele og ulemper er blevet diskuteret både blandt forskere og i forbrugerfora. Hvilket synspunkt indtager Arla så i mælkedebatten?**

”Vi er overbeviste om, at mejeriprodukter er en vigtig del af en sund kost”, siger Anne Louise Mørkbak, leder af Arlas Global Nutrition-team. ”De globale kost anbefalinger er, at mælk og mejeriprodukter er en naturlig del af en sund kost, ikke kun i barndommen, men gennem hele livet.”

Hun henviser til anbefalinger baseret på løbende forskning inden for ernæringsvidenskab. De viser, at mejeriprodukter bidrager betydeligt til at dække det daglige behov for kalk og protein samt en række vitaminer og mineraler.

”Det er faktisk ikke det hele. Forskning viser også, at mælk og mejeriprodukter kan have en positiv indvirkning på fejlernæring, fedme og vestlige livsstilssygdomme. Vi har indledt et samarbejde med forskere for at undersøge dette nærmere.”

Der er dog stadig nogen, der hævder, at mælkefedt bør undgås, at mælk kun er for børn, og at der findes alternativer med lige så stor ernæringsværdi som komælk. Det er blot nogle få eksempler. Hvordan reagerer Arla på disse kritiske holdninger?

”Vi ønsker at bidrage til diskussionen på en objektiv og videnskabelig måde. Vi imødegår kritik med fakta, og vi gennemgår løbende nye forskningsresultater. Vi ved f.eks., at der ikke findes nogen vegetabiliske drikkevarer med samme ernæringsværdi som komælk. De har ofte det samme energiindhold, men indholdet af protein er anderledes, og det naturlige indhold af vitaminer og mineraler er lavere. Vi er overbe-

viste om mælkens høje ernæringstæthed, men vi leder ikke kun efter positive egenskaber, men også negative egenskaber, for at få et så realistisk billede som muligt. Vi ønsker at vide mere om eventuelle negative effekter.”

For at undgå at produkternes ernæringsoplysninger fremstår som forudindtagede, har Arla valgt at samarbejde med flere interessentgrupper, herunder Global Dairy Platform, mejeriororganisationer og uafhængige forskere, som formidler deres resultater gennem videnskabelige artikler. Anne Louise Mørkbak understreger, at undersøgelserne defineres af forskerne, og at Arla ikke har nogen indflydelse, og heller ikke skal have det, på hvad der offentliggøres. Hun mener, at resultaterne – både de positive og de negative – vil øge den generelle viden om mælk og sundhed.

En hindring, der nævnes i relation til Arlas voksende aktiviteter på markeder som Afrika og Asien, er, at mere end halvdelen af disse befolkningsgrupper siges at have problemer med at spise produkter med et højt laktoseindhold. Anne Louise Mørkbak forklarer, at forskningsresultater viser, at de fleste kan spise og fordøje en vis mængde mejeriprodukter med laktose, særligt hvis de indtages i forbindelse med et måltid eller fordelt over hele dagen. Arla tilbyder laktosefrie produkter på mange markeder, så forbrugerne har mulighed for at undgå laktose. Anne Louise Mørkbak påpeger også, at de fleste hårde oste er naturligt laktosefrie, og at yoghurt tolereres bedre af laktoseintolerante forbrugere. Yoghurtkulturer fremmer faktisk fordøjelsen af laktose i tarmsystemet.

På de fleste af de nye markeder, hvor Arlas mejeriprodukter er blevet introduceret, betragtes de som kvalitetsfødevarer med stor ernæringsværdi. Noget som ifølge Anne Louise Mørkbak ofte overses i debatten i andre dele af verden.



*Anne Louise Mørkbak, ph.d. i biologi/biokemi, Director Global Nutrition i ASIC, Arla Strategic Innovation Centre, som understøtter alle kategorier og alle markeder på ernæringsområdet.*

”Vi har efter min mening glemt at tale om mælkens gode egenskaber, i hvert fald i Nord-europa. Vi har mistet en hel generation, idet mange af nutidens børn og unge ikke kender fordelene ved mejeriprodukter. Det er en skam. Vi har en virkelig næringsrig råvare og det bedste udgangspunkt for at fremstille sunde produkter.” ■









## Omsorg for dyr og miljø

Som mejerivirksomhed har vi en naturlig interesse i, at der i mælkeproduktionen drages omsorg for både dyrene og miljøet. Vi arbejder konstant på at reducere vores negative indvirkning på miljøet og opretholde en høj standard for dyrevelfærd.



Vi forbedrer løbende vores standard på miljøområdet ved at arbejde ud fra gode og bæredygtige principper gennem hele værdikæden.

- Stigning i vedvarende energi
- Udfordring med at forbedre emissioner fra transport
- Lancering af 100 procent genanvendelige mælkekartoner

# Vi fortsætter med at **reducere** vores miljøpåvirkning

**I forbindelse med fødevarerproduktion, emballering og transport af produkter kan det ikke undgås, at miljøpåvirkende stoffer ledes ud i luften, på markerne og i vandet. Det er derfor vores ambition at minimere disse udledninger og hele tiden reducere miljøpåvirkningen i hele forsyningskæden og bidrage til en bæredygtig udvikling.**

## Miljøstrategi 2020

Arlas miljøstrategi fungerer som rettesnor for hele virksomhedens miljø- og klimaindsats. Strategiens mål er at reducere vores udledning af drivhusgasser fra drift, emballering og transport med 25 procent sammenlignet med niveauet i 2005. Arlas samlede miljøpåvirkning er siden 2005 faldet med 16 procent trods en stigende produktion. Se diagrammet nedenfor.

## Forbrug af energi og vand

Vores miljøstrategi omfatter også effektivitetsmål om en tre procent årlig reduktion i forbruget af vand og energi frem mod 2020. Inden da skal halvdelen af vores energiforbrug komme fra vedvarende energikilder. I løbet af efteråret gik Bislev Mejeri over til at bruge biogas. Arinco og Rødkærbro Mejeri skal efter planen også skifte

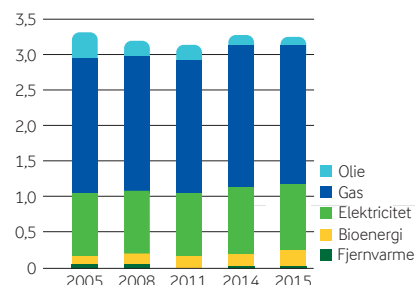
til biogas inden sommeren 2016, hvilket vil reducere udledningen af drivhusgasser med cirka 39.000 tons. I 2018 vil yderligere fem mejerier i Danmark være skiftet til biogas.

Mejerierne i Jönköping og Sundsvall i Sverige er også skiftet til vedvarende energi og har gennemført forskellige initiativer for at forbedre energieffektiviteten. Arlas samlede energiforbrug er steget i 2015. Se diagrammet nedenfor.

Vores ompakningsanlæg i Elfenbenskysten, som åbnede i 2014, bruger solpaneler, som dækker cirka 75 procent af anlæggets energiforbrug. Vores ompakningsanlæg i Bangladesh vil i løbet af 2016 installere solpaneler og en batteribank, som skal fungere som nødstrømforsyning for anlægget, der har mange daglige strømafbrydelser.

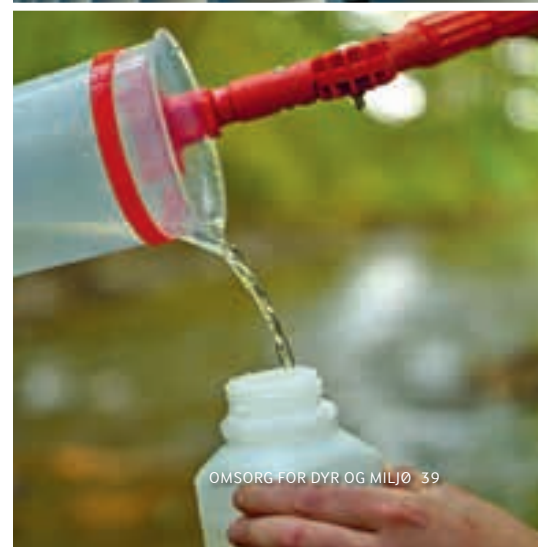
Vi arbejder også systematisk på at reducere vandforbruget. Vores samlede forbrug af vand er faldet med 3 procent i 2015 trods en stigende produktion. På mejeriet i Aylesbury i Storbritannien opsamler og genvinder vi regnvand og rent spildevand ved at lede det gennem avancerede filtreringssystemer. På vores anlæg i Llandyrnog,

## ENERGIFORBRUG, TWh



Diagrammet viser alle Arlas anlæg ved udgangen af 2015. Data fra de foregående år er blevet opdateret. Energiforbruget er steget med cirka 0,3 procent i 2015. Det skyldes en stigning på 1,0 procent i produktionen og en øget produktionsandel af mælkepulver.

Siden 2014 er andelen af vedvarende energi steget med 1,4 procent til 19,1 procent.



ligeledes i Storbritannien, har vi installeret energibesparende genvindingssystemer til at opsamle og genbruge varmt vand. Desuden har Danmark Protein reduceret sit vandforbrug med 22 procent pr. kilo produkt ved at genvinde vand fra vallepulverproduktionen. Vi er i øjeblikket i gang med at undersøge muligheden for at udrulle tilsvarende initiativer på andre anlæg.

#### Forbedringer på transportområdet

At optimere vores transporter og minimere brændstofforbruget er stadig områder, hvor vi kan gøre det bedre. I Sverige har et skift fra fossilt brændstof til biobrændstof været i gang siden 2013, og det blev sidste år understøttet af skattelettelser. Forskellige brændstoffiltag har reduceret drivhusgasudledningen med 65–90 procent pr. lastbil sammenlignet med fossilt brændstof og afhængigt af biobrændstoffypen. De mest almindelige biobrændstoffer er RME (rapsmetylester) og HVO (hydrobehandlet vegetabilsk olie). I Sverige forventer vi at bruge 85–90 procent biobrændstof inden udgangen af 2016.

Skift til biobrændstoffer er en større udfordring i mange andre lande, bl.a. i Danmark, på grund af manglende økonomiske incitamenter. Uden alternative brændstoffer bliver det meget vanske-

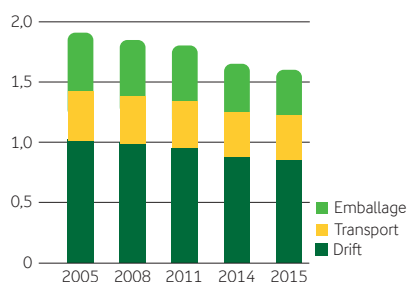
ligt at nå vores mål for udledning af drivhusgasser i disse lande.

Vi har igangsat flere initiativer for at øge kapaciteten for de tankvogne, som transporterer rå mælk fra gårdene til mejerierne, så hver tankvogn kan transportere mere mælk. I Storbritannien blev der i 2012 lanceret kombinationsanhængere, som kan transportere både rå mælk og færdige mejeriprodukter, hvilket har givet store besparelser og løbende vil blive forbedret. En generel reduktion af anhængernes vægt har også gjort det muligt at transportere mere mælk.

#### Bæredygtig emballage

Vi stræber efter at øge brugen af genanvendelige råmaterialer i vores emballage. I samarbejde med to af vores største leverandører i Danmark og Sverige har vi lanceret de første mælkekartoner, hvor både kartonen og plastmaterialet i kartonernes skruelåg, samlinger og belægning er fremstillet af genanvendelige råmaterialer. Én leverandør baserer materialet på sukkerrør, mens en anden bruger en ny generation af genanvendelige råmaterialer. Ændringen anslås at reducere udledningen af drivhusgasser fra mælkekartoner med cirka 20 procent.

#### KLIMAPÅVIRKNING, MIO. TONS CO<sub>2</sub>-e



Det er Arlas mål at reducere udledningen af drivhusgasser fra drift, transport og emballage med 25 procent inden 2020 sammenlignet med niveauet i 2005. Arlas samlede

miljøpåvirkning er siden 2005 faldet med 16 procent trods en stigende produktion.

Det nye mejeri i Aylesbury i Storbritannien, som åbnede i 2014, har sat nye standarder for reducerede drivhusgasudledninger. Vi er i gang med at overføre de ting, vi har lært af Aylesbury, til andre anlæg.

I 2016 vil der komme yderligere fokus på at nå målene for 2020. Den største udfordring med at nå klimamålet er inden for transport.

Se side 44 for at få mere at vide om initiativer, som skal reducere gårdenes klimapåvirkning.



### Mindre madspild

Et andet mål i vores miljøstrategi er en ambition om at reducere madspild fra produktionen. På mejeriet i Stourton i England har vi tidligere sendt flydende affald til anaerobe nedbrydningsanlæg. Vi kan nu anvende overskudsmaterialet, cirka 1.000 tons pr. år, til dyrefoder.

Vi bestræber os også på at tilbyde mere intelligent emballage, som kan hjælpe forbrugerne med at reducere madspild. Vores mål er at bevare produktets naturlige gode egenskaber og smag så længe som muligt. Den nye mælk med forlænget holdbarhed, som er blevet lanceret i Holland, forventes også at reducere madspild. Mælk med længere holdbarhed kræver dog mere vand og energi, hvilket sætter os i et dilemma. I Danmark samarbejder vi med en butikskæde om at identificere madspild i hele værdikæden.

### Internationalt samarbejde

Arla støtter forskellige internationale organisationer for at fremme en bæredygtig global mejeribranche. Gennem Global Dairy Platform (GDP) samarbejder vi med andre mejerier verden over om at forbedre vores branches bæredygtighed og formidle indsatsen. Arla har også støttet Dairy Sustainability Framework, (DSF), som er et Global Dairy Agenda for Action program, som samler og forbinder bæredygtighedsinitiativer for at vise lederskab og fremgang globalt. Derudover har vi aktivt bidraget til en EU-undersøgelse, som skal beskrive branchens bedst tilgængelige teknikker inden for brug af vand og energi. Det giver os mulighed for at påvirke fremtidige standarder og modtage information i en tidlig fase.

---

### NUL DEPONERING AF AFFALD

# 60%

Cirka 60 procent af vores produktionsanlæg har nået målet om nul deponering af affald. Et af vores miljømål er nul deponering af affald for alle vores anlæg i 2020.

---

### SAMLET MILJØPÅVIRKNING

# NCA

Arla har igangsat et projekt, som skal kortlægge den samlede miljøpåvirkning fra jord til bord ved hjælp af metoden Natural Capital Accounting (NCA). Metoden skal bruges som et supplerende værktøj til at visualisere miljøpåvirkning med økonomiske tal. Læs mere på side 43.

# 4 SPØRGSMÅL TIL EN SENIOR ADVISOR VED WWF



**Lena Tham, Senior Advisor ved WWF i Sverige, er rådgiver ved WWF og har igennem flere år været Arlas primære kontaktperson. Hun koordinerer problemstillinger, aktiviteter og spørgsmål fra WWF til Arla og fra Arla til WWF's globale netværk.**

*På hvilke områder kan en virksomhed som Arla bedst bidrage til et bedre miljø og klima?*

Biodiversitet samt sunde og velfungerende økosystemer er grundlaget for al liv på jorden. Køer har en enestående evne til at omdanne græs til værdifuldt protein, særligt på jorde, som ikke er egnede til afgrøder. Derfor er beskyttelse og fremme af økosystemer i hele forsyningskæden, herunder foderproduktion, et område, hvor Arla virkelig kan gøre en forskel. Arla kan naturligvis også yde et vigtigt bidrag mht. at reducere udledningen af drivhusgasser, både fra dyr og foderproduktion. Et andet vigtigt område er fortsat reduktion af spild i hele forsyningskæden.

*Hvad ser du som den globale mejeribranches mest presserende miljømæssige udfordring sammenlignet med andre fødevarerbrancher?*

FN's landbrugs- og fødevarerorganisation (FAO) forudsiger, at den globale produktion af mejeriprodukter vil være steget med 60 procent, når vi når 2050, og jeg tror, de fleste af os kan se, at vi kun har begrænset jord til rådighed til dette. Derfor er det vigtigt, at mejeribranchen kan styre græsningsarealer mere effektivt, udvikle lokale afgrøder til proteinfoder samt reducere spild og øge genanvendelsen af spildprodukter som gylle i hele forsyningskæden.

*Brugen af soja i kvægfoder er et område, som Arla forsøger at flytte i en mere bæredygtig retning. Hvordan vurderer du Arlas indsats indtil nu?*

Arla er helt sikkert forrest i feltet, når det gælder indkøb af ansvarligt produceret soja. Arlas beslutning i 2014 om at bruge 100 procent ansvarligt produceret soja i sine globale aktiviteter var et meget vigtigt skridt. Det kom på et vigtigt tidspunkt og var med til at fremme efterspørgslen på certificeret soja, som overholder RTRS-standarden og i visse lande Proterra.

*Globale fødevarerens indkøb af palmeolie er et andet kontroversielt emne på grund af den indvirkning, det kan have på f.eks. skovrydning. Hvad mener du om Arlas beslutning om kun at købe palmeolie, som er certificeret og segregeret? Gør det nogen forskel?*

Ja, helt sikkert. I WWF tror vi ikke på boykot. Vi synes, det er meget vigtigt, at alle indkøbere af palmeolie stiller krav om, at den skal være bæredygtigt produceret. Problemet er jo ikke palmeolien i sig selv, men hvor og hvordan den produceres. At efterspørge segregeret palmeolie er et meget vigtigt skridt mod større gennemsigtighed i forsyningskæden. Det er dog også vigtigt, at Arla fortsætter sin indsats for at forhindre rydning af skove og tørvemoser samt sociale konflikter. RSPO Next-programmet, som er under udvikling i øjeblikket, er efter vores mening et af de værktøjer, Arla kunne overveje at bruge. Vi vil også opfordre Arla til at fortsætte sin støtte til Palm Oil Innovation Group (POIG), som er en platform for innovation i palmeoliebranchen.

RTRS – Round Table on Responsible Soy Association  
RSPO – Round Table for Sustainable Palm Oil  
Proterra – en standard for ansvarligt produceret soja





# Tal på miljømæssige produktionsomkostninger

ARLA SÆTTER FOR FØRSTE GANG TAL PÅ SIN MILJØBELASTNING.

**Arlas produktion påvirker miljøet fra ko til bord. Det er noget, virksomheden er bevidst om og tager meget alvorligt. Bæredygtig produktion er en topprioritet. For at kunne yde en endnu større indsats på området har Arla for første gang beregnet prisen på sin miljøpåvirkning.**

Med hjælp fra Miljøstyrelsen har Arla udarbejdet et miljøregnskab, også kaldet Natural Capital Accounting.

Natural Capital er verdens naturressourcer, f.eks. skove, floder, atmosfæren, jorden, dyrelivet og havene. Ved at værdisætte hver enkelt af dem har Jan D. Johannesen, som er ansvarlig for miljømæssig bæredygtighed hos Arla, og hans team været i stand til at beregne de økonomiske omkostninger, der er forbundet med Arlas forbrug af verdens naturressourcer, samt miljøpåvirkningen af den forurening, virksomheden genererer.

Den omfattende mængde data over Arlas miljøpåvirkning i hele forsyningskæden, som beregningerne har krævet, er blevet indsamlet over en periode på 12 måneder. Der er indsamlet data om alt fra produktion af rå mælk til energi- og vandforbrug, det endelige forbrug af produkter og endda forretningsrejser fra alle lande, alle forretningsenheder og Arlas datterselskaber.

Beregningerne er baseret på eksempelvis de økonomiske konsekvenser af drivhusgasudledninger, mistede naturressourcer, mistede økosystemressourcer, f.eks. kulstoflagring i skove, og klimaændring. Der er endvidere medtaget beregning af eksempelvis omkostninger til sundhedsydelse som følge af luftforurening.

”Vi har i mange år gennemført livscyklusanalyser for at forstå vores miljøpåvirkning, men de har primært været fokuseret på udledning af drivhusgasser. Da chancen bød sig, og vi fik mulighed for at udvide vores fokus, slog vi til med det samme og har nu en klarere forståelse af vores miljøpåvirkning på andre områder fra biodiversitet til vandforsyning,” forklarer Jan D. Johannesen.

”Det er et utrolig vigtigt skridt for os, fordi vi for første gang har fuldt overblik over vores miljømæssige produktionsomkostninger. Der var ingen større overraskelser i forhold til, hvor beregningerne viser, at vores påvirkning er størst. De har derimod bekræftet os i, at vi er på rette kurs og tilskyndet os til at yde en endnu større indsats inden for de områder, hvor vi allerede har stort fokus.”

”En af de store fordele ved vores nye viden er, at den kan hjælpe os med at prioritere vores fremtidige miljøindsats. Resultaterne har også givet os større indsigt i de økonomiske omkostninger, der er forbundet med naturressourcer og forurening, så vi kan træffe bedre beslutninger og bruge vores ejeres penge på den rigtige måde ved at fokusere på de rigtige ting.”

Særligt vigtigt for Jan D. Johannesen er det, at Arla med udarbejdelsen af et miljøregnskab sender et meget stærkt budskab til alle sine interessenter: ”Vi er verdens første fødevarer virksomhed, som har gennemført en undersøgelse af denne størrelse, og vi har dermed vist, at vi brænder for miljøet og tager ansvar for hele forsyningskæden.” ■

► Resultaterne af projektet vil blive præsenteret i en rapport, som udgives i 2016.



Jan D. Johannesen, Director Sustainability, Health and Safety i Global Quality, Environment, Health and Safety i Arla.

Vi understøtter bæredygtig mælkeproduktion.

# En stadig mere bæredygtig mælkeproduktion

- Fokus på dyrevelfærd
- Arlagården® lanceret i Storbritannien
- Positiv udvikling for økologisk mælk

**Vi vil sikre, at gårde, der leverer mælk til Arla, drives med respekt for mælken, dyrene og miljøet. Vores ejere og øvrige leverandører skal derfor overholde vores høje standarder for mælkeproduktion, dyrevelfærd og foder samt vores fælles mål om at reducere udledningen af drivhusgasser.**

## Strategi for bæredygtig mælkeproduktion

Arlas strategi for bæredygtig mælkeproduktion 2020 blev vedtaget i 2014 og er stadig i gang med at blive gennemført. Arbejdet på gårdniveau fuldender Arlas bæredygtighedsengagement i hele værdikæden. Vi sigter mod de samme mål inden for de forskellige fokusområder, men vi er nødt til at tage hensyn til lokale forhold i vores syv ejerlande. Nogle eksempler:

**Dyr.** Vi stræber hele tiden efter at fremme dyrevelfærd. Mere end 500 britiske landbrug har derfor deltaget i en række gårdmøder om bl.a. avl, ansvarlig brug af antibiotika og forebyggelse af yverbetændelse. Gårdmøderne giver mulighed for gode diskussioner mellem landmænd, rådgivere og dyrlæger.

For at understøtte målet om ansvarlig brug af antibiotika har vi gennemført forskellige

oplysnings- og uddannelsesinitiativer, herunder en oplysningsplakat til alle svenske mælkeproducenter, uddannelse af svenske rådgivere inden for mælkekvalitet og møder med mere end 100 danske dyrlæger. Vi har lanceret et onlineværktøj, som landmændene og deres dyrlæger kan bruge til at blive enige om de bedste rutiner, og vi har arrangeret møder for mælkeproducenter i Tyskland.

**Klima.** Målet er at reducere udledningen af drivhusgasser på gårdniveau med 30 procent pr. kilo mælk fra 1990 til 2020. For at understøtte dette mål har mere end 600 mælkeproducenter i Storbritannien, Danmark, Sverige og Tyskland gennemført et klimatjek i 2015. Klimatjekket giver landmændene et skøn over, hvor store mængder drivhusgasser der udledes fra deres gårde i løbet af et år, baseret på data for den enkelte gård. Landmanden kan derefter sammenligne resultatet med data fra andre gårde og få forslag til forbedringer. De første beregninger viser et fald i udledningen af drivhusgasser på 18 procent i perioden 1990–2012.

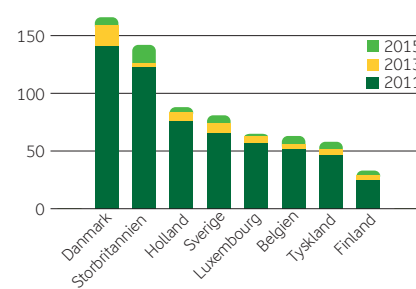
**Ressourcer.** Vi stræber efter at reducere spild og ressourceforbrug. I Danmark har vi udviklet en metode til analyse af gårdenes elforbrug, som vi

## BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION

	Klimatjek	Energitjek	Gårdmøder
UK 2010–14	1.103	–	265
UK 2015	309	–	123
Sverige 2013–14	400	150	40
Sverige 2015	130	170	–
Danmark 2013–14	636	–	39
Danmark 2015	200	9	–
Tyskland 2014	4	–	–
I alt	2.782	329	467

Tabellen viser antallet af gennemførte aktiviteter, som understøtter strategien for bæredygtig mælkeproduktion.

## ANTAL KØER PR. GÅRD



Antallet af køer pr. gård er et gennemsnit baseret på alle mælkeproducenter i det enkelte land. Kilde: Nationale brancheorganisationer.



vil udbrede yderligere i løbet af 2016. Analysen viser, at det er muligt at reducere en gårds elforbrug med op mod 30 procent.

**Naturen.** Vi har videreført vores indsats for ansvarligt indkøb. Al soja, som bruges på Arlas gårde, er dækket af RTRS-certifikater (Round Table on Responsible Soy) eller er Proterra-certificeret. I Tyskland har vi medvirket i Sustainable Protein Dialogue for at øge andelen af lokalt produceret foderprotein og andelen af bælgplanter i sædskiftet. I Danmark deltager vi i et forskningsprojekt, som skal undersøge, hvordan man kan udvinde proteiner fra grøn biomasse som alternativ proteinkilde.

#### Kundeankendelse

Arlas arbejde med bæredygtig mælkeproduktion fik for nylig en anerkendelse, idet Unilever har godkendt Arla som leverandør af bæredygtigt producerede mejeriprodukter i vores vigtigste produktionslande.

#### Arlagården® lanceret i Storbritannien

I oktober 2015 lancerede vi vores kvalitetsprogram Arlagården® i Storbritannien. Programmet fokuserer på mælkekvalitet, fødevarerikkerhed, dyrevelfærd og miljø. Det er allerede

indført i Danmark, Sverige, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland og sikrer, at alle Arlas mælkeproducenter vurderes ud fra de samme standarder. Vores britiske landmænd vil fortsat også overholde Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme, som er den britiske branchestandard. For at undgå dobbeltarbejde vil begge ordninger blive kontrolleret samtidigt hver 18. måned. Ved udgangen af året var der gennemført kontrolbesøg på mere end 600 britiske gårde.

Arlagården® beskytter og styrker Arlas omdømme for at levere mælk af høj kvalitet. Det øger også vores evne til at konkurrere globalt ved at sikre, at al ejermælk produceres efter de samme standarder.

#### Rekruttering af økoproducenter

Arla er verdens største leverandør af økologiske mælkeprodukter. Markedet for økologiske mejeriprodukter vokser, og vi rekrutterer nu økologiske mælkeproducenter i Centraleuropa, Sverige og Danmark for at imødekomme den stigende efterspørgsel. Når vi rekrutterer nye økologiske landmænd, kigger vi altid på, hvordan mælken kan indsamles så effektivt som muligt for at reducere omkostninger og ressourceforbrug. Læs mere på side 17.

#### AUDIT PÅ GÅRDENE

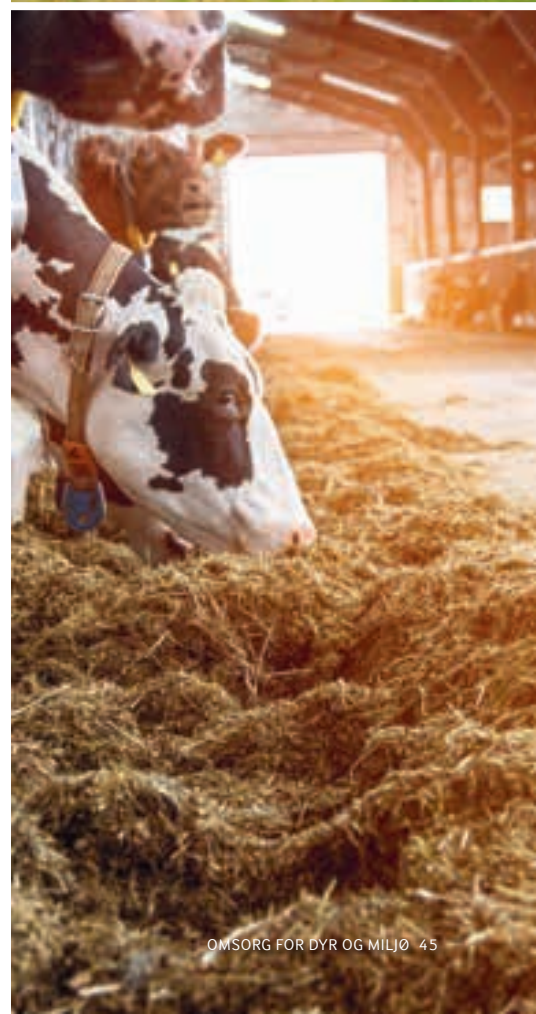
# 71%

I 2014 blev Arlagården® lanceret i Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland. Ved udgangen af 2015 var der gennemført uafhængige audit på 71 procent af vores ejeres gårde i disse lande. Der gennemføres audit på alle Arlas gårde mindst en gang hvert tredje år.

#### ANSVARLIGT INDKØB AF SOJA

# 100%

Al soja, som bruges på Arlas gårde, er nu dækket af RTRS-certifikater eller er Proterra-certificeret. Antallet af indkøbte certifikater er faldet, hvilket skyldes et mindre fald i brugen af soja på gårdene samt at behovet for soja i nogle lande nu dækkes af nationale sojainitiativer.







Cora  
DE 07 692  
94 970

DE 07 692  
94 970  
625

# Sunde køer er glade køer

DYREVELFÆRD OG BÆREDYGTIGT LANDBRUG GÅR HÅND I HÅND. ARLA STØTTER LANDMÆND I STORBRITANNIEN MED SKRÆDDERSYEDE GÅRDMØDER.

**For fem år siden satte Arla et afgørende aftryk på den britiske mejeribranche med lanceringen af et program bestående af 250 møder på Arlas mælkeproducerende gårde. Initiativet blev en succes og blev yderligere udvidet fra 2014 i tråd med Arlas globale strategi for bæredygtig mælkeproduktion. Disse gårdmøder hjælper Arlas landmænd med at beskytte miljøet og fremme effektiviteten. Tankegangen er at besætninger med sunde køer udnytter ressourcerne bedre. Emnerne har indtil nu omhandlet levealder, halvhed, fertilitet og yverbetændelse.**

"Malkekvægs velfærd har længe haft stor betydning i Storbritannien," forklarer Vicky Porteus, som er ansvarlig for dette område i Arla UK. "Det interessante er, helt i tråd med vores strategi, at effektive gårde med høj dyrevelfærd og sunde besætninger generelt har en lavere miljøpåvirkning og en mere bæredygtig drift. Så vores proaktive samarbejde med mælkeproducenterne om at efterleve de højeste standarder er ikke blot godt for miljøet, men også en økonomisk fordel for dem selv."

Også implementeringen af Arlas globale kvalitetsprogram, Arlagården® i Storbritannien er understøttet af en række gårdmøder. Arlas britiske mælkeproducenter er blevet præsenteret for 16 nye krav, der supplerer Red Tractor Assurance, som er den primære britiske branchestandard. På denne måde kan opfølgningen af de to standarder gennemføres parallelt. De nye krav vedrører primært dyrevelfærd og særligt brugen af antibiotika og medicin.

"Arlagården® kræver, at mælkeproducenterne udelukkende bruger antibiotika til helbredelse og lindring af sygdom og ikke til forebyggelse. Programmet lægger vægt på, at mælkeproducenterne har et tæt samarbejde med deres dyrlæge om at sikre, at der bruges så lidt anti-

otika som muligt, men dog så meget, som der er behov for."

Det har været vigtigt at sikre, at mælkeproducenterne forstår og er fortrolige med dette nye krav. Derfor har Arla samarbejdet med specialister for at tilrettelægge det rigtigt. I september blev der afholdt otte seminarer specielt for dyrlæger.

I forbindelse med seminarerne blev der taget hul på en serie af 60 gårdmøder for mælkeproducenter. På møderne blev landmændene præsenteret for de muligheder der er for at minimere risikoen for infektion i perioden før kælvning og dermed reducere behovet for antibiotika. Gårdmøderne er interaktive, og deltagerne samarbejder i grupper om at identificere potentielle risikoområder og drøfte relevante forebyggelsesstrategier.

"Alle de mælkeproducenter, der har deltaget i gårdmøder indtil nu og har udfyldt et evalueringsskema, siger, at de ville anbefale møderne til andre," siger Vicky Porteus.

Mælkeproducent Tim Dale roser Arlas tilgang: "Jeg har afholdt et af møderne på min gård. Den professionelle, detaljerede og alligevel uformelle form har givet mig ro i sindet og tiltro til, at jeg med hjælp fra min dyrlæge kan implementere en antibiotikakplan på min gård."

"Som mælkeproducent og ejer har jeg fuld tiltro til, at vi gennem Arlagården®, programmet med gårdmøder og støtte fra Arlas britiske landbrugsteam fortsat kan stræbe efter de højeste standarder for dyrevelfærd."

Globalt er dyrevelfærd et nøgleområde for Arla. Arlas holdning vil blive meldt ud i 2016. Den er baseret på en fælles opfattelse blandt Arlas ejere: "God dyrevelfærd er nøglen til succes for vores forretning." ■



Vicky Porteus, Senior Manager Quality Assurance and Sustainability, Consumer UK Milk and Member Service.



Tim Dale, Little Shrawardine Farm, Shropshire, Storbritannien.







## Ansvarlige relationer

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

Vi har kompetente og engagerede medarbejdere, som vi tilbyder et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

- Stort engagement og fleksibilitet
- Fokus på sikkert arbejdsmiljø
- Nedskæringer på uddannelse

# Sammen i en **mere global** virksomhed

**Arla har 19.000 medarbejdere med 90 forskellige nationaliteter i 38 lande over hele verden. Vi arbejder hele tiden på at forbedre vores arbejdsmiljø og organisation. Vi arbejder også på at styrke vores kultur ved at opfordre medarbejdere til at gå foran med et godt eksempel i deres funktion, opsøge nye muligheder gennem samarbejde og skabe bedre fremtidssikrede løsninger. Gode arbejdsforhold og engagerede medarbejdere er med til at sikre, at vi i fællesskab kan yde den bedst mulige indsats.**

## Medarbejderundersøgelsen Barometer

Den årlige medarbejderundersøgelse, Barometer, blev gennemført i oktober og sendt til 17.700 medarbejdere i 28 lande og på 14 forskellige sprog. Svarprocenten var 89.

Resultaterne var tilgængelige i begyndelsen af december og var i gang med at blive analyseret, da denne rapport blev skrevet. Arla klarer sig bedre end de øverste ti procent af benchmark-gruppen. Vi kan se forbedringer på stort set alle områder, ikke mindst for fleksibilitet, hvor scoren er særlig høj. Medarbejderengagementet er steget støt år for år. Mens det samlede

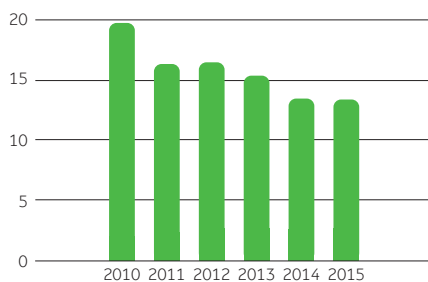
resultat ser rigtig godt ud, er der i år forskelle i de underliggende resultater. Derfor er det vigtigt, at alle ledere analyserer resultaterne nøje, særligt inden for prioriterede fokusområder, herunder tilstrækkelig, åben og ærlig kommunikation, uacceptabel adfærd, forenkling af processer og mindre bureaukrati samt – som altid – deres eget lederskab.

## Sikkerhed og trivsel på arbejdspladsen

Vi ønsker, at vores medarbejdere skal være sunde og engagerede i deres arbejde og have et arbejdsmiljø uden ulykker og arbejdsrelaterede sygdomme. Vi arbejder konstant på at reducere ulykker og sygdomme i relation til fysiske og psykiske risici. Flere anlæg i Danmark, Sverige og Storbritannien har i 2015 haft fokus på adfærdsbaseret sikkerhed. Hovedårsagen til 9 ud af 10 ulykker er menneskelig adfærd, og denne metode fokuserer på at øge medarbejdernes engagement i sikre rutiner på arbejdspladsen.

For at forbedre sikkerheden og informationen til medarbejdere, som er på internationale opgaver eller rejser i højriskoområder, har vi udpeget en sikkerhedschef, som er ansvarlig for at udvikle og gennemføre proaktive sikkerhedsstrategier,

## ARBEJDSULYKKER



Antal arbejdsulykker med mere end én dags fravær, pr. én million arbejdstimer.

Det samlede antal ulykker er faldet år for år siden 2007, men det samlede antal for 2015 var på niveau med 2014. Antallet varierer fra anlæg til anlæg og fra land til land. Generelt viser den britiske organisation fortsat en imponerende udvikling med et fald i ulykkesfrekvensen på 66 procent fra 2010 til 2015.

Engagement og fokus fra både medarbejdere og ledere samt en lang række initiativer som f.eks. "adfærdsbaseret sikkerhed" har været drivkraften bag den positive udvikling.

Vores mål for arbejdsmiljø er 100 procent engagement, 100 procent trivsel, 0 ulykker og 0 mobning.



der øger medarbejdernes sikkerhed, beskytter Arlas aktiver og vejleder ifht. sikkerhedsrelaterede hændelser.

Flere anlæg har gennemført projekter, der skal inspirere medarbejderne til at leve sundere og mere aktivt. Et eksempel er Rynkeby Foods, hvor halvdelen af medarbejderne, dvs. cirka 100, har deltaget i det årlige cykelløb Team Rynkeby fra Ringe på Fyn til Paris i Frankrig. I Tyskland har vi indført sundhedstjek, og på danske distributionscentre et tilbud om skræddersyede sundhedsprogrammer.

Vores anlæg i Nigeria har nu højere sikkerhedsstandarder og bedre faciliteter end tidligere.

#### Fortsat uddannelse trods nedskæringer

Betydelige besparelser i løbet af året har betydet, at al traditionel undervisning er blevet indstillet undtagen kurser mod bestikkelse og korruption, certificeringskurser og arbejdsmiljøkurser. Alle medarbejdere har dog stadig adgang til e-læring, som dækker mange områder. Vi har også gennemført sidemandsoplæring samt introduktionskurser og Graduate Programmes. Allerede påbegyndte ledelseskurser med flere moduler er

også blevet videreført, f.eks. Arla Leadership og Talent Acceleration Programme (TAP), som skal styrke vores pulje af globalt mobile ledere i Arla.

#### Elever og fremtidige medarbejdere

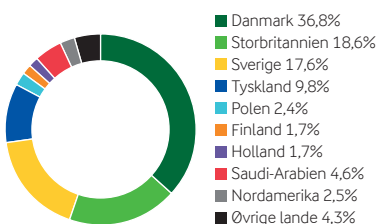
Uddannelse af elever og praktikanter i alle dele af organisationen er en del af vores samfundsansvar og et middel til at sikre fremtidige kompetente medarbejdere. Her har vi særligt fokus på mejeriteknologistuderende. I Storbritannien har vi deltaget i et projekt, som skal inspirere og tiltrække arbejdskraft til fødevarerindustrien. Vi har haft i alt 450 elever i forskellige dele af produktionen – mejerier, laboratorier, værksteder, automatisering og lagerhåndtering.

#### Europæiske samarbejdsrelationer

European Works Council (EWC) er vores europæiske forum for samarbejdsrelationer med medlemmer fra Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Finland, Holland og Polen. Alle Arlas medarbejdere kan foreslå punkter til dagsordenen for rådets møder. Læs mere om vores samarbejdsrelationer på side 53.



#### MEDARBEJDERE PR. LAND



Arlas gennemsnitlige antal fuldtidsansatte medarbejdere var 19.025. Diagrammet viser fordelingen per land ved udgangen af 2015. Vores Global Graduate Future 15- og Supply Chain-programmer har 33 kandidater med 19 forskellige nationaliteter.

#### SIKKER ARBEJDSPLADS

# NUL

Ved udgangen af 2015 kunne vores kollegaer i Rødkærsbro (Danmark) og Kalmar og Östersund (Sverige) fejre mere end 2 år (730 sammenhængende dage) uden fravær på grund af arbejdsulykker. Vores kollegaer og anlæg i Canada, og på Arinco, Lillebælt, og Cocio (Danmark), Skövde (Sverige), samt Malpas og Llandyrnog (UK) kunne alle fejre mere end 1 år (365 dage).







# Fagforeningerne og Arla i tæt europæisk samarbejde

ENIGHED KENDETEGNER DIALOGEN MELLEML ARLAS TILLIDSREPRÆSENTANTER OG KONCERNLEDELSEN.

**Det Europæiske Samarbejdsudvalg er Arlas forum for dialog med fagforeninger på europæisk plan. To gange om året mødes medarbejderrepræsentanter fra Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Finland, Holland og Polen med koncernledelsen til en orientering og rådgivning om problemstillinger på tværs af landegrænser. Det giver dem mulighed for at påvirke beslutninger, før de træffes.**

”Vi har en god og engageret dialog,” siger Lars Kaae, leder af Arlas Global Employee Cooperation. ”Vi har selvfølgelig vores forskelligheder, men begge sider har en positiv indstilling. Vi ”slås” ikke, men forsøger at finde løsninger, der kan gøre Arla til en bedre arbejdsplads for alle.”

Mikael Larsson er Sveriges tillidsrepræsentant i Arlas forretningsudvalg, som er ansvarlig for at forberede de to årlige møder og opretholde en løbende dialog med ledelsen mellem møderne. Arbejdsgruppen har repræsentanter fra Sverige, Danmark og Storbritannien baseret på antallet af Arla-medarbejdere i de enkelte lande. Forretningsudvalget mødes flere gange om året, og Mikael Larsson fremhæver fordelene ved en løbende dialog med virksomheden.

”Fagforeningerne og virksomheden har de samme fælles mål,” siger Mikael Larsson. ”Vi ønsker, at Arla skal klare sig så godt som muligt, at medarbejderne skal være stolte af deres arbejdsplads, og at vores ejere skal tjene penge. Vi har den samme dagsorden, selvom vi ikke altid er enige med ledelsen om, hvordan vi når vores mål.”

Emner, som drøftes i Det Europæiske Samarbejdsudvalg, omfatter konsekvenser af opkøb og fusioner, resultater af medarbejderundersøgelser, flytning af produktionen og arbejdsmiljøet. Mange emner tages derefter op på nationalt plan, f.eks. hvad en beslutning betyder for det enkelte mejeri.



Mikael Larsson (til venstre) er formand for Swedish Food Workers Union Arla, og Lars Kaae er Senior Director for Global Employee Cooperation i Arla.

Samarbejde på arbejdspladser uden for Europa håndteres i øjeblikket i det enkelte land, men tillidsrepræsentanter har i forbindelse med drøftelser af Arlas ekspansion i f.eks. Afrika og Mellemøsten understreget, at virksomheden har et ansvar for medarbejdere over hele verden.

Det Europæiske Samarbejdsudvalg blev indledt for over 15 år siden. Lars Kaae og Mikael Larsson er enige om, at samarbejdet gradvist er blevet bedre. For nogle få år siden var møderne overvejende en rapportering af den øverste ledelses planer og fremførelse af deres holdninger. Nu er der mere samarbejde. Forretningsudvalget mødtes f.eks. i løbet af efteråret for at drøfte indholdet og formålet med afsnittet om arbejdspladsen og menneskerettigheder i Arlas reviderede Code of Conduct.

”Alle kan læse de flotte ord,” siger Lars Kaae, ”men vi blev enige om at sætte os ned og drøfte, hvad ordene betyder, og hvordan de påvirker arbejdspladserne i de enkelte lande.”

Begge parter glæder sig over forvandlingen fra ren information til denne form for samarbejde. Mikael Larsson ser samtidig frem til et endnu tættere samarbejde.

”Det vil selvfølgelig være godt, hvis dialogen kunne begynde endnu tidligere, så tillidsrepræsentanterne kunne inddrages på et endnu tidligere tidspunkt, men jeg synes, vi skal være glade for og stolte af den enighed og det samarbejde, der er mellem fagforeningerne og ledelsen,” slutter han. ■



Vi respekterer og støtter internationalt anerkendte menneskerettigheder.

# Vi vil sikre respekten for menneskerettigheder

- Større fokus på menneskerettigheder
- Nultolerance over for mobning
- Nye indsatsområder

Vi har aktiviteter i mange lande, og vores produkter sælges over hele verden. Vi driver også forretning i lande, som ikke beskytter menneskerettigheder fuldt ud eller endnu ikke lever op til dem. Overalt, hvor vi har aktiviteter, er det vores faste overbevisning, at det enkelte menneskes rettigheder skal respekteres og overholdes.

## Holistisk tilgang til menneskerettigheder

Vi ønsker at fungere som rollemodel overalt, hvor vi driver forretning. I Arlas Code of Conduct, Vores Ansvar, anerkender vi internationalt anerkendte retningslinjer. Arla deltager også i FN's Global Compact, og vi følger FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv samt OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder.

I vores reviderede Code of Conduct beskriver vi også klart Arlas ansvar for vores medarbejdere på traditionelle menneskerettighedsområder, herunder en sikker og sund arbejdsplads, arbejdsforhold, arbejdstid, frihed til at danne og deltage i organisationer efter eget valg, dialog og samarbejde, børnearbejde og tvangsarbejde. Respekt for menneskerettigheder betyder også en arbejdsplads uden mobning, som rummer

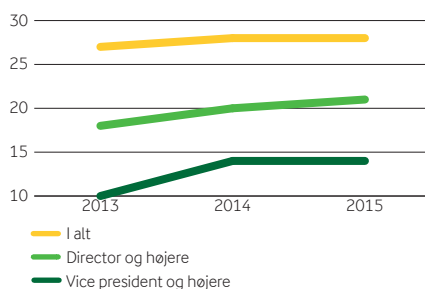
mangfoldighed, fremmer ligestilling og ikke accepterer forskelsbehandling.

## Ny politik for menneskerettigheder

Vi har politikker og strategier, som understøtter og sætter handling bag Arlas Code of Conduct, Vores Ansvar. I juni 2015 offentliggjorde vi en ny politik for menneskerettigheder, som dækker vores handlinger både på det globale marked og lokalt på alle vores arbejdspladser. Den nye politik forpligter os til at respektere internationale menneskerettighedsprincipper overalt i forretningen og i alle virksomheder, som ejes eller kontrolleres af Arla.

Politikken forpligter os til at gøre en positiv forskel for mennesker og de lokalsamfund, hvor vi driver vores forretning, både ved at producere sunde fødevarer og ved at bidrage til social, miljømæssig og økonomisk udvikling. Den forpligter os også til at respektere menneskerettigheder i alle forretningsområder og processer. Vi vil også konstant arbejde proaktivt på at opdage, forebygge og mindske den potentielt negative indvirkning, som vores virksomhed kan have på menneskerettigheder.

## ANDEL AF KVINDelige MEDARBEJDERE



Vores topledelse tæller markant færre kvinder end mænd. Ud af 77 senior vice presidents og vice presidents, er 16 procent kvinder. Det er samme procentsats som sidste år, hvilket er langt fra de 28 procent blandt alle kollegaer, eller de 42 procent blandt funktionærer.

Udviklingen bevæger sig langsomt, men i den rigtige retning. Dette ses på niveau "Director og højere", hvor vi har nået en kvindelig repræsentation på 21 procent ud af 377 personer, hvilket betyder, at vi allerede har nået 2017-målet på 20 procent. For information om diversitet i bestyrelsen, se venligst årsrapporten.

Vi opfordrer alle vores medarbejdere og forretningsforbindelser til at informere os, hvis de har kendskab til Arla-relaterede aktiviteter, som strider mod vores menneskerettighedspolitik. Hvis vi opdager, at nogle af vores aktiviteter har en negativ indvirkning på menneskerettighedsprincipper, vil vi ændre vores rutiner.

#### Undersøgelser af menneskerettigheder

Som et resultat af vores styrkede engagement i menneskerettigheder, både i vores Code of Conduct og i den nye politik har vi gennemført undersøgelser af vores påvirkning på menneskerettigheder og due diligence processer i Nigeria og Senegal. Læs mere på side 59.

#### Resultater fra medarbejderundersøgelsen

Sidste år indgik ”mangfoldighed og inklusion” som en ny kategori i Arlas årlige medarbejderundersøgelse, Barometer. Flere spørgsmål handlede om, hvordan medarbejderne oplever, at de bliver behandlet på arbejdspladsen.

Resultatet viser en positiv udvikling, men der er stadig plads til forbedring, f.eks. når det handler om opfattelsen af lige muligheder uanset køn, alder, etnisk baggrund og nationalitet. I år har der

været et lille fald i andelen af medarbejdere, der har været udsat for uacceptabel adfærd. Men vi er nødt til fortsat at have strenge foranstaltninger for at reducere tallet yderligere. Vi ønsker en arbejdsplads, hvor alle medarbejdere behandler hinanden med åbenhed, værdighed og respekt. Det er nødvendigt at få alle om bord, hvis vores multolerancepolitik over for mobning og diskrimination skal lykkes.

#### Ændret paspraksis i Saudi-Arabien

Arlas datterselskab i Saudi-Arabien, Danya Foods, har ændret sin praksis for opbevaring af udenlandske medarbejders pas. Det har været normal procedure i området, at virksomheder opbevarede udenlandske medarbejders pas under deres ansættelse. Arla har nu ændret denne formalitet og leverer opbevarede pas tilbage til medarbejderne efter den obligatoriske registrering.

Den tidligere procedure er blevet kritiseret i svenske og danske medier, og vi erkender, at det har taget os for lang tid at ændre dette forhold. Den svenske menneskerettighedsorganisation Swedwatch gjorde allerede for ti år siden opmærksom på migrantarbejderes situation og



#### MEDARBEJDERUNDERSØGELSE

# 15%

15 procent af deltagerne i vores medarbejderundersøgelse Barometer siger, at de har oplevet uacceptabel adfærd, som har påvirket dem.

#### REKRUTTERING FRA LOKALSAMFUNDET

# 60%

Vores joint venture-selskab i Nigeria sikrer, at mindst 60 procent af anlæggets medarbejdere rekrutteres fra lokalsamfundet. Det skaber beskæftigelsesmuligheder og kompetenceudvikling samt levebrød for lokale familier.



har i 2015 igangsat en opfølgning. Vi har støttet dem åbent med alle de oplysninger, de har bedt om, og forklaret situationen så gennemsigtigt som muligt. Rapporten fra Swedwatch var endnu ikke blevet offentliggjort da denne rapport blev skrevet.

#### **Dialog med landmænd i Vestafrika**

Arlas øgede engagement i Vestafrika har vakt bekymring i den lokale mejeribranche. Derfor deltog Arla i et rundbordsmøde i København med mælkeproducenter og mejerichefer fra Vestafrika, udviklingsorganisationen CARE Danmark, den vestafrikanske netværksorganisation Biilital Maroobe, som tæller et stort antal mindre mejerivirksomheder, samt den danske brancheforening Dansk Landbrug og Fødevarer.

Rundbordsmødet skulle finde en løsning på, hvordan globale mejerivirksomheder kan øge deres mælkeeksport til Vestafrika uden at påvirke den lokale mælkeproduktion negativt. Mødet førte til, at alle parter underskrev en fælles erklæring, "The Milky Way to Development", som skal danne grundlag for yderligere samarbejde og fremtidige rundbordsmøder. Hos Arla mener vi, at vi kan bidrage på organisatorisk niveau med vores

store viden om, hvordan mælkeproducenter og mejerier bør organisere sig, og hvad der kræves for at sikre, at den lokale mejerisektor udvikler sig positivt. Arla er medvært for det næste rundbordsmøde, som finder sted i Nigeria i 2016. Læs mere om Arlas aktiviteter i Vestafrika på side 59.

#### **Britisk lov mod nutidig slaveri**

I Storbritannien er der vedtaget en ny lov, som kræver, at virksomheder skal fortælle, hvad de gør for at forhindre nutidig slaveri i arbejdsstyrken og forsyningskæden. Vores nuværende programmer for håndtering af vikaransatte og leverandørkvalitet dækker også nutidig slaveri. Arla i Storbritannien er dog i øjeblikket i gang med at undersøge, hvordan de formelt bedst kan vise, at de overholder den nye lov.

---

#### **INTERESSENTHØRINGER**

# 200

Cirka 200 repræsentanter for interessegrupper er blevet konsulteret i forbindelse med vores menneskerettighedsundersøgelser i Nigeria og Senegal. Læs mere på side 59.

---

#### **DUE DILIGENCE-PROCESSER**

# 4

Før vi går ind på nye markeder, gennemfører vi menneskerettighedsrelaterede due diligence-processer. I 2015 gennemførte vi fire sådanne processer i forbindelse med joint venture-samarbejder i blandt andet Nigeria, Senegal og Elfenbenskysten.



# 4 SPØRGSMÅL TIL EN SPECIALIST I MENNESKERETTIGHEDER



**Allan Lørborg Jørgensen er afdelingsleder for menneskerettigheder og udvikling ved Institut for Menneskerettigheder, som er en af de organisationer, der har rådgivet Arla i forbindelse med gennemførelsen af to menneskerettighedsundersøgelser i Nigeria og Senegal.**

*Hvilke typiske fejl begår internationale virksomheder i forhold til menneskerettigheder, når de går ind på nye markeder i udviklingslande?*

Multinationale virksomheder følger normalt de juridiske krav i alle de lande, hvor de har aktiviteter, men de opretholder ikke altid en global standard i alle lande. Menneskerettigheder respekteres ikke altid i alle lande, så det er ikke altid nok at overholde de lokale love. Det kan være nødvendigt at yde en ekstra indsats og indføre globale standarder for hele virksomheden. Mange af de udfordringer, multinationale virksomheder står overfor, skyldes, at de har valgt de forkerte partnere eller ikke er tilstrækkelig tætte på partnerne til at påvirke dem til at opretholde globale standarder. Det er vigtigt, at samarbejdspartnerne respekterer, at menneskerettigheder må gælde selv uden for indgangsdøren til fabrikken.

*Hvordan vil du beskrive Arlas arbejde med menneskerettigheder gennem det seneste år?*

Det er vores indtryk, at Arla har reageret konstruktivt på den kritik, de har fået. Arla har henvendt sig til Institut for Menneskerettigheder for at få hjælp til, hvordan de bedst integrerer grundlæggende principper både for virksomhedens drift og menneskerettigheder. Gennem sin åbne håndtering og ved at offentliggøre sin politik og resultaterne af to menneskerettighedsundersøgelser i Nigeria og Senegal har Arla

sendt et kraftigt signal om, at man tager dette spørgsmål meget alvorligt.

*Hvilket næste skridt ser du gerne, at Arla tager?*

Du kan selvfølgelig altid bede om mere. Arla har nu brug for at integrere sine erfaringer fra det forgangne år i den globale drift, og når virksomheden går ind på nye fremtidige markeder. Særligt i Afrika kan det være relevant at spørge sig selv, om det er bæredygtigt kun at importere rå mælk, eller om det er muligt at opbygge kapacitet til lokal fremstilling og indkøb af mælk? Både Coca Cola, Pepsi og Nestlé har omfattende lokale forsyningskæder i landbrugssektoren i udviklingslande. Det giver dem en del udfordringer, men giver dem samtidig mulighed for at hjælpe mennesker ud af fattigdom og give dem et bedre liv.

*Menneskerettigheder på udviklingsmarkeder er én ting, men hvad ser du som de største udfordringer på menneskerettighedsområdet for virksomheder i f.eks. Europa, og hvad kan Arla gøre for at håndtere disse udfordringer?*

Det er et rigtig godt spørgsmål! Vi har også vores udfordringer i Europa, f.eks. omkring ligestilling mellem kønnene i arbejdsstyrken samt lige løn for lige arbejde. Vi har også en række nye udfordringer i forbindelse med udenlandske arbejdere, som ofte er meget sårbare og ofte ikke er medlem af en fagforening. De arbejder også ofte inden for landbrug, hvilket gør det ekstra vigtigt for Arla at sikre, at virksomhedens menneskerettighedsstandarder følges med hensyn til løn og andre ansættelsesspørgsmål.







# Arlas menneskerettighedsprocesser sat på prøve

**HVAD ER KONSEKVENSEN AF, AT ARLA EKSPANDERER SIT SALG AF MÆLKEPULVER TIL VESTAFRIKA? DET BESLUTTEDE VIRKSOMHEDEN AT UNDERSØGE NÆRMERE.**

**Arla har i årets løb styrket sin indsats for menneskerettigheder. Virksomheden startede med at udvikle sin menneskerettighedspolitik og tilhørende vurderingsprocesser. Dernæst testede den processerne gennem to dybtgående menneskerettighedsundersøgelser i Nigeria og Senegal. Formålet var at afdække, om Arlas aktiviteter har nogen negativ indvirkning på menneskerettigheder. Virksomheden opbyggede derigennem kompetencer og fik større forståelse for opgavens kompleksitet.**

Arlas udvikling af nye markeder uden for EU er igennem flere år blevet gransket nøje af den danske NGO Mellemfolkeligt Samvirke. Organisationen indgav i 2014 en klage til den danske mæglings- og klageinstitution med påstand om, at Arlas eksisterende processer ikke var i tråd med internationale menneskerettighedsstandarder. Arla blev positivt udfordret af Mellemfolkeligt Samvirke, og den efterfølgende dialog førte til en aftale om, at Arla skulle udvikle sine processer og gennemføre to dybdegående menneskerettighedsundersøgelser.

”Det er vigtigt at understrege, at Mellemfolkeligt Samvirke ikke på noget tidspunkt har hævdet, at vi havde krænket nogens menneskerettigheder,” siger Irene Quist Mortensen, leder af CSR i Consumer International. ”De ville blot have os til at sikre, at vi havde gjort vores forarbejde, før vi gik ind på nye markeder i Vestafrika.”

Arla offentliggjorde i august 2015 nye joint ventures for import og salg af mælkepulver i Nigeria og Senegal. I løbet af sommermånederne gennemførte Irene Quist Mortensen og hendes kollega Ivana Tsvetkova, der håndterer CSR-området for Mellemøsten og Afrika, en undersøgelse af den potentielle negative effekt på menneskerettigheder af Arlas nye aktiviteter i de to lande.

De beskriver sig selv som et team, der kombinerer virksomhedsantropologi med international lovgivning og politik, og de har genereret data ved hjælp af forskellige metoder, herunder undersøgelse af eksisterende data og litteraturgennemgang, indsamling af statistiske data, kortlægning af interessenter, praktiske studier hos lokale mælkeproducenter og procesanlæg samt interviews med interessenter og partnere.

”Vi har i hvert land talt med i alt godt 100 personer, som repræsenterer de tre primære interessentgrupper for menneskerettigheder (lokale mælkeproducenter, statslige organer og NGO'er) samt forskellige andre eksperter, for at få en indgående forståelse af situationen,” forklarer Ivana Tsvetkova.

Arla har igennem hele processen støttet sig til eksterne eksperter fra NGO'er, udviklingsorganisationer og regeringer samt repræsentanter fra lokale mælkeproducenter og brancheorganisationer. De vigtigste resultater af undersøgelserne var, at Arla ikke ser ud til at forringe eller bidrage negativt til de lokale mælkeproducenters menneskerettigheder. Det skyldes først og fremmest, at Arla ikke er direkte involveret i den lokale forsyningskæde for rå mælk, som mest finder sted i landområder, hvor mælken sælges samme dag, som den malkes. Man kan dog ikke se helt bort fra, at Arlas stigende salg af importeret mælkepulver set i et bredere perspektiv bidrager til underudvikling af de lokale mejerisektorer. For at imødegå potentiel negativ påvirkning fremover deltager Arla i samarbejdsprojekter, som skal støtte den lokale mejeribranche.

”Dette arbejde har mere end noget andet vist os, hvor komplekse disse undersøgelser er. Det er vigtigt at have en meget ydmyg tilgang og huske på, at Nigeria og Senegal er markeder i hastig forandring. Situationen kan hurtigt ændre sig,” slutter Irene Quist Mortensen. ■



*Irene Quist Mortensen, CSR Senior Manager i Consumer International.*



*Ivana Tsvetkova, CSR Coordinator, Middle East and Africa i Consumer International.*



Vi indgår i åbne, respektfulde og konstruktive relationer til lokalsamfund.

# Vi bygger relationer på **viden** og **engagement**

- Bidrag til samfundet
- Globalt og lokalt engagement
- Viden om landbrug, fødevarer og madlavning

**Vi accepterer, at vi har et ansvar for at samarbejde med lokalsamfund, hvor vi har aktiviteter. Vi bestræber os også på at engagere os i bredere sociale initiativer, som er relevante for vores aktiviteter. Vi vil bidrage til samfundets udvikling, og det gør vi ved at opbygge langsigtede relationer med mennesker, virksomheder og organisationer.**

## Arlas bidrag til samfundet

Arlas værdikæde – hele vejen fra jord til bord – bidrager på forskellige måder til samfundets udvikling. Vores ejere producerer mælk og skaber nye arbejdspladser i Europa. Vores virksomhed og vores leverandører skaber arbejdspladser, økonomisk vækst og skatteindtægter. Alene eller i samarbejde med andre udvikler vi uddannelses- og kursustilbud inden for mejeriområdet, og vi engagerer os i forskning. Vi tilbyder sikre og sunde produkter til forbrugerne og engagerer os i områder, som ligger tæt op ad vores forretning, f.eks. inspiration til madlavning og en sund livsstil samt naturen og miljøet.

På nye markeder, hvor vi er blandt de mindre aktører, er vores rolle en anden, men også her bidrager salget af vores produkter til at skabe flere jobs og forbedre livskvaliteten.

## Påvirkning af politik og lovgivning

Som en betydende aktør i fødevarerbranchen deltager Arla i den offentlige debat både lokalt og globalt. Vi repræsenterer mælkeproducenterne og arbejder for at sikre, at forskning og lovgivning gavner hele branchen. Vi er repræsenteret i vigtige interesseorganisationer, og vi stræber efter at have et omfattende globalt netværk. Det er vores ambition, at vores holdninger skal være faktabaserede, imødekommende, proaktive, gennemsigtige og ærlige.

Globalt er vi aktive i netværksorganisationer som Global Dairy Platform, Sustainable Agriculture Initiative og International Dairy Federation, og vi bidrager med ekspertise, forskningsmidler og input til løsning af globale problemer. Vi vil skabe gode vækstbetingelser for vores ejere ved at sikre adgang til sikker mælk af høj kvalitet, fremme mejeriprodukters rolle i en varieret og bæredygtig kost og anlægge en konkurrencedygtig og bæredygtig tilgang til at gå ind på vækstmarkeder.

## INSPIRERENDE MADLAVNING



Vi har haft flere millioner besøgende på vores opskriftswebsider i Danmark, Sverige, Finland, Tyskland og Holland i løbet af 2015. I Libanon, Dubai og Qatar inviterer vi forbrugerne til at besøge vores Lurpak® Baking Studio, hvor de kan udvikle deres bagefærdigheder og få inspiration til hjemmebagning.

## KOMMUNIKATION PÅ MÆLKEKARTONER

# 40 år

I Danmark, Sverige, Finland og Holland bruger vi mælkekartonerne til at give forbrugerne information og inspiration. Fakta om landmændenes arbejde og inspiration til en sund livsstil er tilbagevendende temaer. I Sverige har mælkekartonerne været brugt til dette formål de seneste 40 år.

Vi vil positionere Arla som en vigtig spiller og styrke forbrugernes positive opfattelse af Arla. Vi deltager aktivt i de vigtigste industriorganisationer i alle nordeuropæiske lande. I Danmark, Sverige og Finland deltager vi desuden i offentlige møder (f.eks. Folkemødet, Almedalsveckan og Suomi Areena), hvor vi går i dialog med vores interessenter.

Vi har også et tæt samarbejde med NGO'er om fælles mål. Vi deltager f.eks. i det vestafrikanske projekt "Milky Way to Development", som skal identificere de vigtigste hindringer for at udvikle en bæredygtig lokal mejeribranche, og hvordan vi kan fjerne dem. Læs mere på side 56.

### Engagement i lokale aktiviteter

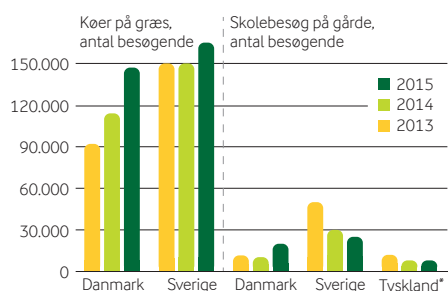
Vi deltager meget gerne i et globalt initiativ, som understreger vores samfundsengagement og indsats for fødevarer, landbruget og miljøet. Indtil nu har vi dog prioriteret lokale aktiviteter, som engagerer vores medarbejdere, f.eks. aktiviteter, som bidrager til lokale velgørenhedsorganisationer, gode madvaner, bevaringsprojekter, sportsaktiviteter og en sund livsstil. Vi samarbejder også med forskellige organisationer i flere lande om at sikre, at overskudsfødevarer, som ikke kan sælges

til detailhandelen eller er tæt på udløbsdatoen, bruges til værdigt trængende. Vi støtter også fortsat børn i Den Dominikanske Republik og Bangladesh med mad og uddannelse gennem vores Children for Life-program. Rynkeby Foods' årlige cykelbegivenhed, Team Rynkeby, havde 1.750 deltagere fra alle de nordiske lande og indsamlede DKK 48,1 mio. (EUR 6,4 mio.) til Børnecancerfonden. Vores ejere har desuden doneret en container med mælkepulver til en syrisk flygtningelejr, og medarbejdere og mejeribesøgende har doneret penge til en flygtningeindsamling.

### Kendskab til mælkens oprindelse

Vi ønsker at give indsigt i, hvor vores produkter kommer fra, samt i arbejdet på gårdene. Det gør vi ved at præsentere vores ejere i vores eksterne kommunikation og ved at invitere offentligheden og skolebørn til at besøge vores ejeres gårde. En populær begivenhed i Danmark og Sverige er, når køerne lukkes på græs om foråret. Se diagrammet nedenfor.

## BESØG PÅ ARLAS GÅRDE



\* Siden 2014, herunder Luxembourg, siden 2015 også Holland.

## EKSEMPLER PÅ LOKALE AKTIVITETER

- **Danmark.** 1.550 børn har deltaget i MADlejr for at lære mere om madlavning.
- **Holland.** Aktiviteter til støtte for en fond, som arbejder for at bevare landskab og kulturarv.
- **Gårdbesøg for skolebørn.** I Danmark, Sverige, Tyskland, Luxembourg og Holland. I alt cirka 53.000 børn har deltaget i disse arrangementer i løbet af 2015.
- **Mad som velgørenhed.** I Canada, Danmark, Finland, Holland og Storbritannien.
- **Åben gård-dage.** I Danmark, Sverige og Storbritannien kan forbrugerne besøge Arlas gårde for at lære mere om mælkeproduktion og deltage i den årlige begivenhed, hvor køerne lukkes på græs. Totalt har mere end 400.000 forbrugere besøgt gårdene til disse events.



# Ansvarlig forretning

## Prioritering, kommunikation og risici

**Arla er en virksomhed med en ambition om konstant at forbedre hver eneste del af forretningen, herunder også vores CSR-aktiviteter og rapportering om fremdriften. I vores bestræbelser på at blive en, i enhver henseende, ansvarlig virksomhed er det også vigtigt, at vi er opmærksomme på potentielle risici, som kan påvirke vores forretning.**

### Væsentlighedsanalyse

Arla er vokset betydeligt i løbet af de seneste år, både med hensyn til antal ejere, kunder, markeder og medarbejdere. I takt med at forretningen Arla vokser, vokser ambitionen om at udvikle interaktionen med vores interessenter også. Vores strukturerede væsentlighedsanalyse skal afdække væsentlige aspekter for vores primære interessenter og bruge denne viden til at blive bedre til at prioritere vores aktiviteter. Vi vil også bruge resultaterne til at forbedre både omfang og fokus for vores rapporterings- og kommunikationsprocesser. Vi planlægger at opdatere analysen hvert tredje år.

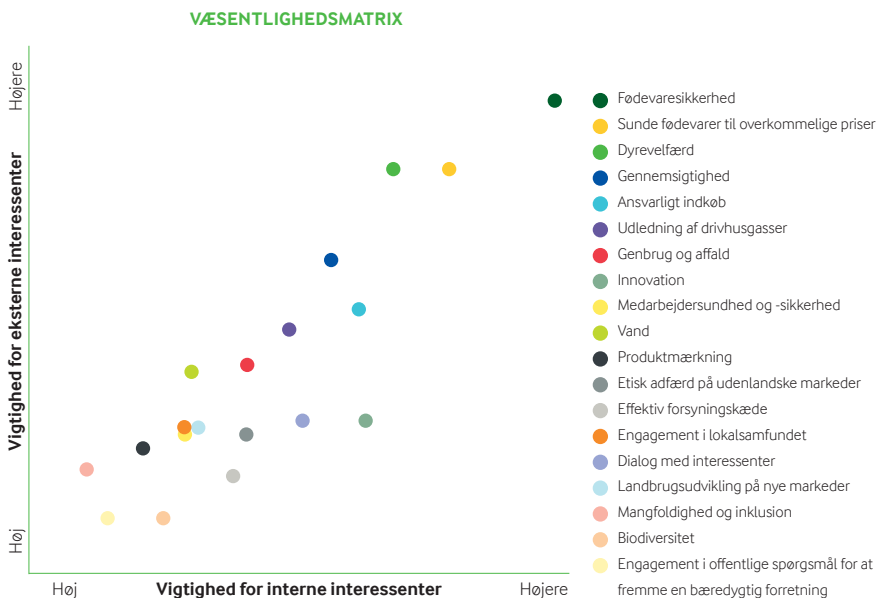
Vi har på baggrund af resultaterne af analysen i 2014 indkredset fødevarer sikkerhed, sunde fødevarer til overkommelige priser og dyrevelfærd som primære fokusområder. Herefter følger gennemsigthed, ansvarligt indkøb og miljøpåvirkning. Resultaterne er blevet indarbejdet i vores beslutningsprocesser, når vi skal prioritere aktiviteter, og vi bruger dem som rettesnor for vores kommunikation med interessentgrupper.

Analysen viser en stærk sammenhæng mellem Arlas topledelses prioriteter og vores eksterne

interessenters holdninger. Det betragter vi som udtryk for, at vi skal fastholde fokus på vores kerneaktiviteter med at levere sikre, sunde og billige mejeriprodukter og samtidig sikre høje standarder for mælkeproduktion og omsorg for mennesker, dyr, naturen og samfundet.

Alle interessentgrupper har fødevarer sikkerhed, sunde fødevarer til overkommelige priser og dyrevelfærd blandt deres fem vigtigste prioriteter. Der er dog forskelle mellem de forskellige interes-

sentgrupper. Forbrugerne prioriterer eksempelvis gennemsigthed/sporbarhed højt, ejerne prioriterer forsyningskædens effektivitet og innovation, kunderne prioriterer bæredygtigt indkøb samt en effektiv forsyningskæde, og NGO'er prioriterer forskellige miljøpåvirkningsaspekter. Vi vil endvidere bruge væsentlighedsanalysen som grundlag for en vurdering i forhold til retningslinjerne i GRI (Global Reporting Initiative). En tabel, som viser Arlas overholdelse af retningslinjerne, vil blive tilgængelig på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).





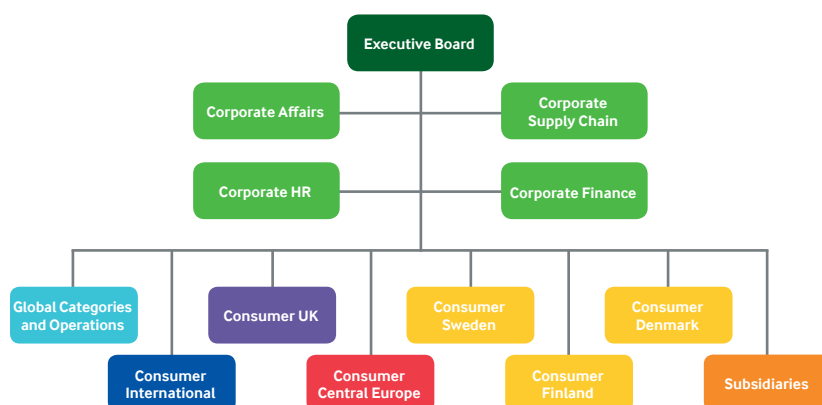
### Risikoanalyse for ansvar

Vi gennemfører desuden en risikoanalyse med det formål at afdække, hvilke problemstillinger eller tendenser, der påvirker folks tillid til Arla, både eksternt og internt, og dermed risikerer at påvirke vores forretning negativt. Analysen hjælper os med at identificere og begrænse de mest presserende risici. Den er også med til at give os en bedre forståelse af de udfordringer, vi står overfor.

Risikoanalysen viser, at den største overordnede risiko for vores ansvar er øget politisk og socio-økonomisk ustabilitet på vores markeder. Svindel med fødevarer og kontaminerede fødevarer er dog den risiko, som har de værste konsekvenser. Desuden er der store udfordringer i forhold til ansvarlighed forbundet med vores strategi om geografisk ekspansion. Vores globale drift involverer også et bredere og større udvalg af leverandører, underleverandører og tredjepartsleverandører, hvilket øger risikoen for, at vores krav til ansvarlighed ikke opfyldes.

De største potentielle risici i forhold til vores ansvar er uden sammenligning relateret til produktkvalitet og -sikkerhed. Derfor er fødevarerisikkerhed en af Arlas topprioriteter. Blandt de eksterne og interne interessenter, der blev interviewet i forbindelse med analysen, er der generel enighed om, at Arla har en høj produktkvalitet og høje sikkerhedsstandarder. Der er også bred enighed om, at en begrænsning af hovedparten af risiciene i forhold til vores ansvar kræver en langsigtet indsats.

## Arla-koncernens organisation, dec 2015



**Corporate Affairs** har ansvaret for koncernudvikling og -kommunikation under ledelse af Peder Tuborgh.

**Corporate Supply Chain** har ansvaret for kontakten til ejerne, effektivitet i den globale forsyningskæde, globalt indkøb og investeringer under ledelse af Povl Krogsgaard.

**Corporate Human Resources** er ansvarlig for personale- og organisationsudvikling for hele koncernen under ledelse af Ola Arvidsson.

**Corporate Finance & IT** varetager økonomi, it og jura. Frederik Lotz var ansvarlig for enheden frem til juli 2015. Enheden har siden januar 2016 været ledet af Natalie Knight.

**Global Categories & Operations** har det globale ansvar for Arlas tre globale brands – Arla®, Lurpak® og Castello® – samt for de globale kategorier markedsføring, innovation, kvalitet og miljø. Forretningsområdet har også ansvaret for mælkeplanlægning og logistik, business-to-business-salg, produktudvikling og produktion af smør og blandingsprodukter samt mælkepulver i Skandinavien og ost i Skandinavien, Tyskland og lande uden for Europa. Området blev indtil oktober 2015 ledet af Jais Valeur. Området ledes i dag af Povl Krogsgaard (dog ikke Global Categories, Marketing and Innovation, som ledes af Hanne Søndergaard med direkte reference til Peder Tuborgh).

**Consumer Business Groups** har ansvaret for produktion og produktudvikling af ferskvarer, logistik, markedsføring og salg af Arlas produkter på de respektive markeder.

**Consumer UK**, under ledelse af Peter Giørtz-Carlson.

**Consumer Central Europe**, inklusive Tyskland, Holland, Belgien, Luxembourg, Frankrig og Østrig, under ledelse af Tim Ørting Jørgensen.

**Consumer Sweden**, under ledelse af Henri de Sauvage, som også repræsenterer CDK og CFI i koncernledelsen. Chef for **Consumer Denmark** er Tomas Pietrangeli, og chef for **Consumer Finland** er Reijo Kiskola.

**Consumer International**, omfatter øvrige markeder, under ledelse af Finn S. Hansen.

**Datterselskaber**, som ejes 100 % af Arla: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods og Cocio.

# Arla støtter FN's Global Compact



**WE SUPPORT**

I starten af 2008 tilsluttede Arla sig FN's globale initiativ Global Compact, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Som deltager forpligter vi os til at følge Global Compacts ti grundlæggende principper. Tabellen viser, hvor indholdet i denne rapport relaterer til de ti principper i Global Compact.

Arla har desuden været medlem af Global Compacts nordiske netværk siden 2008. I maj 2009 tilsluttede Arla sig FN's Caring for Climate-program, som er et frivilligt supplerende initiativ, der arbejder for at udvise lederskab med hensyn til klimaforandringer. I 2010 underskrev Arlas adm. direktør en CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, som er et initiativ under Global Compact og FN's udviklingsfond for kvinder, UNIFEM.

► Læs mere om Global Compact og de ti grundlæggende principper på [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) og om Arlas Code of Conduct på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

	Virksomheden bør ...	Eksempler i Arla	Side
<b>Menneskerettigheder</b>	1. støtte og respektere beskyttelsen af internationalt anerkendte menneskerettigheder og	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Forretningsprincipper</li> <li>● Eksempel</li> <li>● Markedsadfærd</li> </ul>	12–13 15 20–23
	2. sikre, at den ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Indkøb og relationer til leverandører</li> <li>● Ernæring og sundhed</li> <li>● Eksempel</li> <li>● Mælkeproduktion</li> <li>● Arbejdsplads</li> <li>● Eksempel</li> <li>● Menneskerettigheder</li> <li>● Eksempel</li> <li>● Samfundsrelationer</li> </ul>	24–25 30–32 35 44–45 50–51 53 54–56 59 60–61
<b>Arbejdstagerrettigheder</b>	3. opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Forretningsprincipper</li> <li>● Eksempel</li> <li>● Markedsadfærd</li> </ul>	12–13 15 20–23
	4. bekæmpe alle former for tvangsarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Indkøb og relationer til leverandører</li> </ul>	24–25
	5. støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde og	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Arbejdsplads</li> <li>● Eksempel</li> </ul>	50–51 53
	6. afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menneskerettigheder</li> <li>● Eksempel</li> <li>● Samfundsrelationer</li> </ul>	54–56 59 60–61
<b>Miljø</b>	7. støtte en forebyggende tilgang til miljømæssige udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eksempel</li> <li>● Markedsadfærd</li> <li>● Indkøb og relationer til leverandører</li> </ul>	15 20–23 24–25
	8. tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed og	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ernæring og sundhed</li> <li>● Miljø og klima</li> <li>● Eksempel</li> </ul>	30–32 38–40 43
	9. opfordre til udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mælkeproduktion</li> <li>● Eksempel</li> <li>● Samfundsrelationer</li> </ul>	44–45 47 60–61
<b>Anti-korruption</b>	10. modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Forretningsprincipper</li> <li>● Eksempel</li> <li>● Markedsadfærd</li> <li>● Indkøb og relationer til leverandører</li> </ul>	12–13 15 20–23 24–25

# Hvilket marked nævnes hvor?

Tabellen viser, hvor oplysninger om et bestemt af Arlas markeder eller datterselskaber findes i denne rapport.

	Side	Global	DK	UK	SE	DE	NL	FI	B	LUX	Øvrige
<b>Om Arla</b>	8–9	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Australien, Egypten, Kina, Malaysia, Nigeria, Rusland, Senegal
<b>Ansvarlig virksomhed</b>	<b>Forretningsprincipper</b>	12–13	●	●	●	●	●		●	●	
	Eksempel	15	●								
	<b>Virksomhedsprincipper</b>	16–17		●	●	●	●	●		●	●
	Eksempel	19	●	●	●	●	●	●		●	●
	<b>Markedsadfærd</b>	20–22	●	●	●	●	●	●	●		
<b>Indkøb og relationer til leverandører</b>	24–25	●	●	●	●	●					Asien, Cocio
<b>Tillid til produkterne</b>	<b>Fødevarsikkerhed</b>	28–29	●	●	●	●	●	●	●		
	<b>Ernæring og sundhed</b>	30–32	●	●	●	●	●	●	●		Canada, Elfenbenskysten, Nigeria, Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods
	Eksempel	35	●								Afrika, Asien, Europa, Sydamerika
<b>Omsorg for dyr og miljø</b>	<b>Miljø og klima</b>	38–40	●	●	●	●		●			Bangladesh, Elfenbenskysten
	Eksempel	43	●	●							
	<b>Mælkeproduktion</b>	44–45	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Eksempel	47	●		●						
<b>Respektfulde relationer</b>	<b>Arbejdsplads</b>	50–51	●	●	●	●	●	●	●		Canada, Nigeria, Polen, Saudi-Arabien, Nordamerika, Rynkeby Foods
	Eksempel	53		●	●	●	●	●	●		Polen, Afrika, Mellemøsten
	<b>Menneskerettigheder</b>	54–56	●	●	●	●					Elfenbenskysten, Nigeria, Saudi-Arabien, Senegal, Vestafrika
	Eksempel	59	●								Nigeria, Senegal, Vestafrika
	<b>Samfundsrelationer</b>	60–61	●	●	●	●	●	●	●		●

© Arla Foods amba, 2016 **Projektkoordinator:** Arla Foods **Produktionsansvarlig:** Anna Michélsen **Tekst:** Arla Foods i samarbejde med Anna Michélsen **Grafisk design:** Waldton Design **Grafisk produktion:** Formalix **Oversættelse:** TextMinded, Inge Hald og Arla **Foto:** Hans-Henrik Hoeg (s. 4, 6, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 23, 29, 31, 32, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 51, 53, 57, 59), Mikkel Bache (omslag, s. 14, 22, 25, 26, 31, 51, 52, 55), Thomas Carlgren (s. 25, 29, 39, 48, 55), Iréne Quist Mortensen (s. 56, 58), Pernille Tofte (s. 21), Dick Gillberg (s. 61 Årets Kock), LEAF's Open Farm (s. 61), Arlas arkiv og Arla Foods Ingredients' arkiv. **Tryk:** Scanprint, 2016.







**Arla Foods a.m.b.a**  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J  
Danmark

Tlf +45 89 38 10 00  
E-mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)  
[www.arla.dk](http://www.arla.dk)