

2015

CORPORATE RESPONSIBILITY RAPPORT

Vårt Ansvar

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



Ansvarsarbetet inom Arla

Uppförandekoden styr
Arlas ansvarsarbete

Arlas principer för etik och hållbar utveckling beskrivs i uppförandekoden Vårt Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct. Arlas styrelse har godkänt koden som nu finns tillgänglig på tolv språk och kan laddas ner från arla.se. Uppförandekoden är både ett verktyg och en kompass som visar oss hur vi bör uppträda och ta ansvar i vår verksamhet.

Ansvar genom hela
värdekedjan

Arla strävar efter att arbeta på ett ansvarsfullt sätt genom hela värdekedjan, från arbetet på gårdarna och med leverantörer, via produktion och distribution, till insatser för att inspirera konsumenterna till hållbara matvanor.

Vi vill växa och vi **bryr oss om** hur vi gör det. Vi driver vår verksamhet på ett **hållbart** och **ansvarsfullt** sätt för att säkerställa och utveckla företagets **anseende** och **lönsamhet**, samtidigt som vi visar omsorg om människor och levererar **tillväxt**.

För att säkerställa att uppförandekoden Vårt Ansvar följs, har vi infört rutiner och en årlig uppföljning. Uppförandekoden gäller alla medarbetare, och det är ledarnas ansvar att se till att hela verksamheten genomsyras av en ansvarsfull kultur. De områden som behöver särskild uppmärksamhet prioriteras av den högsta ledningen och våra funktionschefer, för att säkerställa ett brett engagemang inom hela organisationen.

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

Att skapa en
ansvarskultur

Helhetssyn på ansvar

Välkommen till vår
ansvarsrapport 2015

De elva områden som uppförandekoden beskriver har valts för att spegla vår verksamhet och det vi ser som vårt ansvar. De har delats in i fyra teman: Ansvarsfullt företagande, Produkter att lita på, Omsorg om djur och miljö samt Ansvarsfulla relationer.

Ansvarsarbetet 2015 i korthet



UTVECKLAD
POLICY FÖR MÄNSKLIGA
RÄTTIGHETER

LIVSMEDELSSÄKERHET

95%

av alla anläggningar är certifierade enligt **GFSI-erkända standarder** (Global Food Safety Initiative).



Gott anseende på alla **kärnmarknader**, enligt konsumentundersökning.

ÅTGÄRDER MOT MUTOR

273 medarbetare har deltagit i undervisning om **mutor och korruption**.

WHISTLEBLOWING

Funktionen för whistleblowing har tagit emot **nio rapporter från medarbetare**, varav sju lett till vidare utredning.



4

due diligence processer för nya marknader.



ARLAGÅRDEN®
FÖR ALLA ARLAS
MJÖLKBÖNDER

-16%

Arlas totala **klimatpåverkan** har **minskat** med 16 procent sedan 2005, trots större produktionsvolymmer.

GÅRDSBESÖK

400 000

konsumenter besökte mjölkgårdar i Danmark, Sverige och Storbritannien.



Ny märkning **lyfter fram** att Arla är **bondeägt**.

ENGAGERADE MEDARBETARE

Medarbetarundersökningen Barometer skickades ut till 17 700 medarbetare i 28 länder och på 14 språk. **Svarsfrekvensen** var **89 procent**.



CODE OF CONDUCT

Ny uppförandekod – uppdaterad och reviderad – nu på **12 språk**.

Nr 1

Arla är **världens största producent** av **ekologiska** mejeriprodukter.

STOLTA ÖVER ARLA

83 procent av deltagarna i medarbetarundersökningen är **stolta** över att jobba på Arla.

100%

förnybar förpackning lanserades.



Innehåll

6

Inledning

Förord 6
Om Arla 8

10

Ansvarsfullt företagande

Affärsprinciper 12
Fördjupning 15
Verksamhetsprinciper 16
Fördjupning 19
Marknadsagerande 20
Externt perspektiv 23
Inköp och leverantörsrelationer 24

26

Produkter att lita på

Livsmedelssäkerhet 28
Mat och hälsa 30
Externt perspektiv 33
Fördjupning 35

36

Omsorg om djur och miljö

- Miljö och klimat 38
- Externt perspektiv 41
- Fördjupning 43
- Mjölkproduktion 44
- Fördjupning 47

48

Ansvarsfulla relationer

- Arbetsplatsen 50
- Fördjupning 53
- Mänskliga rättigheter 54
- Externt perspektiv 57
- Fördjupning 59
- Samhällsrelationer 60

62

Fakta och referenser

- Ansvarsfulla affärer 62
- Arlas organisation 63
- Referenser till Global Compact 64
- Vilken marknad nämns var? 65

Denna rapport avser, om inget annat anges, Arla Foods helägda mejeriföretag 2015. Några exempel från dotterbolag och joint venture-företag har även inkluderats. Rapportens kapitel motsvarar de elva områdena i Vårt Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct, som första gången publicerades våren 2008 och uppdaterades 2015. För mer information se arla.se.



Ett **sunt** kooperativ ...

Det är ingen tvekan om att det har varit ett tufft år för oss Arlabönder. När det är som jobbigast, så måste man orka vara stark. I den turbulens som har varit tycker jag att Arla har visat sin styrka. Kooperativet är den stadiga grund vi bönder behöver. Oavsett hur mycket mjölk vi väljer att producera kommer Arla alltid att hämta den och se till att vinsterna fördelas jämt oss bönder emellan.

Den låga lönsamheten på många Arlagårdar har skapat oro i Arla och uppmärksammats av omvärlden. Inom Arla har en rad åtgärder vidtagits för att på sikt ska kunna höja mjölkpriset, och dialogen mellan styrelsen, andra förtroendevalda i kooperativet och övriga ägare har varit intensiv. Mjölkböndernas situation har kommit upp på både allmänhetens och beslutfattarnas dagordning, vilket förhoppningsvis kan leda till både strukturella förbättringar och förändrade konsumentbeteenden.

Situationen som helhet har satt kooperativet på prov, men samtidigt visat dess styrka. Med vår stora mjölmängd, effektiva försörjningskedja, starka varumärken och globala närvaro står vi väl rustade att möta både framtida utmaningar och möjligheter. Med en växande befolkning i världen och en generellt högre levnadsstandard kommer efterfrågan på nyttiga mejerivaror att öka. Styrel-

sens prioritet är som alltid att betala ägarna så bra som möjligt för mjölken.

Nära knutet till den kooperativa tanken är arbetet med långsiktigt ansvar och hållbarhet. Arla arbetar med hela kedjan, från mjölkbonden ända till färdiga produkter.

Att ha ett starkt kvalitetsprogram för det arbete vi gör på gården är grunden – och det har vi. Jag känner mig stolt över att Arlagården® nu är infört i alla länder där vi har Arlabönder. Det innebär inte bara en kvalitetsstämpel som vi har nytta av, utan även att vi kan utnyttja mjölkråvaran så effektivt som möjligt mellan våra marknader.

Som ägare till ett stort livsmedelsföretag måste vi vara uppmärksamma på det ansvar företaget har. Detta tydliggörs i uppförandekoden Vårt Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct som har uppdaterats under året. Det vi gör och hur vi uppför oss uppmärksammas av andra. Av oss som är stora ska man kunna kräva lite extra. Vi måste vara ett föredöme.

Vi ska även vara medvetna om att det kan hända saker i Arla som hade kunnat göras bättre. Då gäller det att vi är öppna och transparenta och tar tag i det som kan förbättras, så att vi verkligen tar det ansvar som vi har lovat.

I den här rapporten berättar Arla öppet och ärligt om vad som har gått bra under året och vad som kan förbättras. Det är viktig kunskap för mig som ägare, men även för Arlas medarbetare och alla andra som är intresserade av vår verksamhet.

Även om det fortfarande är tufft ekonomiskt på många gårdar är jag övertygad om att Arla är bra för oss mjölkbönder. Arla har en stabil verksamhet och är väl förberett för att verka i en ständigt föränderlig värld.

Ösarp, Sverige, februari 2016

Åke Hantoft
Styrelseordförande



... med höga **ambitioner**

År 2050 kommer vi att vara nio miljarder här på jorden. När man hör det kan man antingen bli bekymrad – eller börja göra något. Som stor livsmedelsproducent vill vi på Arla aktivt medverka till att försöka lösa några av de utmaningar som världen står inför. Vi vill också bidra till att FN:s mål för hållbar utveckling, som presenterades under 2015, uppnås. Jag ser tydliga paralleller mellan dessa och Arlas målsättningar.

Vårt huvudfokus är att erbjuda produkter som bidrar till god näring, hälsa och livsmedels-säkerhet, samtidigt som produktionen ska vara ansvarsfull med hänsyn till påverkan på människor och miljö.

En viktig del i vår nya strategi Good Growth 2020, som presenterades i december 2015, är att vi ska utveckla vår ställning som det globala mejeriföretag som erbjuder "naturliga nyttigheter". För oss är det en självklarhet att detta ska ske på ett ansvarsfullt och öppet sätt.

Vår utveckling av nya produkter och kategorier bygger på den hälsost strategi som lanserades i fjol. Fokus ligger inte bara på innovation och produktutveckling, utan också på att inspirera till goda matvanor och utveckla samarbetet med forskare och opinionsbildare. Det finns fortfarande mycket att upptäcka när det gäller hur mjölk kan vara till nytta i kampen mot globala utmaningar som

livsstilssjukdomar och undernäring. Vi har för avsikt att både erövra ny kunskap och vara med och sprida den.

Trots att vår produktion har ökat har vi kontinuerligt kunnat minska vår miljöpåverkan. På så sätt kan Arlas mejeriprodukter vara ett viktigt inslag i en hållbar kost, enligt definitionen från FN:s livsmedels- och jordbruksorganisation (FAO).

Arlas mjölkbönder är bland de bästa i världen på att minska utsläppen av växthusgaser per kilo mjölk, och genom vår strategi för hållbar mjölkproduktion stödjer vi dem i arbetet att minska sin miljöpåverkan ännu mer. En faktor som spelar stor roll för en effektivare mjölkproduktion är också att korna har det bra, för nöjda och friska kor ger mer mjölk av högre kvalitet.

Även vår produktions- och logistikkedja har stor betydelse för att minska miljöpåverkan, både genom ett tydligt ledarskap och genom användning av ny teknik. Under året ökade vi också användningen av förnybara energikällor.

Inget av allt detta skulle vara möjligt utan Arlas engagerade medarbetare. Vår medarbetarundersökning Barometer från 2015 visar tydligt att vi har god medarbetar tillfredsställelse, en stark och positiv företagskultur och ett starkt ledarskap. Engagerade medarbetare som är öppna för

förändring är avgörande för att vi ska kunna fortsätta höja ribban och låta företaget utvecklas.

För åtta år sedan anslöt sig Arla till FN:s Global Compact – ett viktigt initiativ för att främja etiska affärsprinciper. Då förband vi oss att anpassa vår företagskultur och våra strategier till de tio grundprinciperna i Global Compact. För att understryka det har vi utvecklat vår Code of Conduct så att den bättre speglar att Arla blivit mer globalt och är verksamt på en rad nya marknader. Vi har även antagit en ny policy för mänskliga rättigheter för att lyfta fram och förtydliga det som sägs om mänskliga rättigheter i uppförandekoden.

En av våra föresatser är att också kommunicera dessa principer till våra intressenter och omvärlden. Den här rapporten är ett led i det arbetet. Den är också en del av Arlas årsredovisning för 2015. Båda rapporterna kan laddas ner från arla.se.

Följ gärna vår utveckling som ledande och ansvarstagande bondeägt mejeriföretag och låt oss veta hur du tycker att vi kan bli bättre.

Aarhus, Danmark, februari 2016

Peder Tuborgh
Koncernchef

Om Arla

Arla Foods är en global mejerikoncern och ett kooperativ som ägs av mjölkbönder i sju länder: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna. Våra produkter säljs under välkända varumärken i mer än 100 länder. Vi har verksamhet i 38 länder och produktion i 16. Arla är världens femte största mejeriföretag, baserat på mjölmängd, och världens största producent av ekologiska mejeriprodukter.

Tufft år för mejeribranschen

Höga mjölkpriser under 2013/2014 ledde till ökad mjölkproduktion. I kombination med det ryska importstoppet och den plötsligt minskade importen från Kina störtade priserna i slutet av 2014 och fortsatte att vara låga hela 2015. När de europeiska mjölkkvoterna avskaffades i april 2015 ökade tillgången på mjölk i norra Europa och obalansen mellan tillgång och efterfrågan förvärrades.

De fallande priserna på världsmarknaden har påverkat både Arlas omsättning och det pris vi kan betala till våra ägare för mjölken. Arlas nettoomsättning 2015 uppgick till 10,3 miljarder

euro, vilket är en minskning med 3,3 procent jämfört med föregående år. För att bibehålla företagets lönsamhet och kunna erbjuda ett långsiktigt konkurrenskraftigt mjölkpris har en rad besparings- och effektiviseringsprogram initierats.

Mjölkpriset för helåret, den så kallade Arla-intjänningen, uppgick till 0,337 euro. Det låga priset till bönderna har medfört ett ansträngt ekonomiskt läge på många gårdar. Missnöjet bland bönderna har varit stort och situationen har uppmärksammats av både privatpersoner och media.

Fokus på kooperativet

För att tydliggöra att det är bönderna som äger Arla och förklara för konsumenterna hur den kooperativa företagsmodellen fungerar har vi inlett kampanjen "Bondeägda".

Arlagården® – nu i hela Arla

Arla har fortsatt sin satsning på hög mjölk kvalitet och hållbar mjölkproduktion. Kvalitetsprogrammet Arlagården® är nu infört i alla ägarländer.

Expansion i Afrika och Asien

I linje med Strategi 2017 fortsätter vi vår expansion utanför Europa. Under 2015 har vi etablerat regionala centra i Lagos, Nigeria, och i Kuala Lumpur, Malaysia. Via joint venture-företag har vi skapat strategiska samarbeten i Nigeria, Senegal, Egypten och Australien. Alla joint venture-partner har genomgått Arlas urvalsprocess, vilket innebär att de har granskats och värderats enligt ett antal förutbestämda kriterier inom ekonomi samt legalt och socialt ansvar.

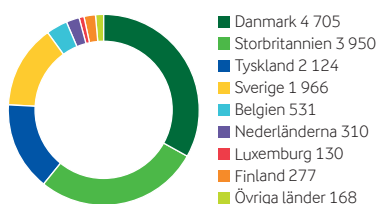
ARLAS MISSION

Vi ska säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt.

ARLAS VISION

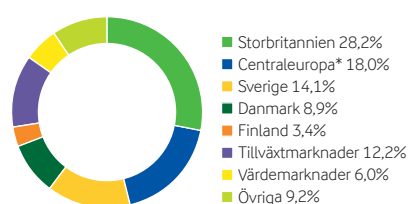
Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt.

INVÄGD MJÖLK, MILJONER KG



Arlas totala mängd invägd mjölk uppgick till 14 191 miljoner kg, en ökning med 6 procent. 88 procent av Arlas mjölkråvara kommer från ägarerna.

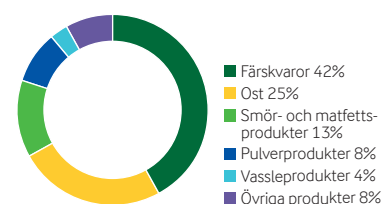
NETTOOMSÄTTNING PER MARKNAD



Arlas nettoomsättning minskade med 3,3 procent jämfört med föregående år.

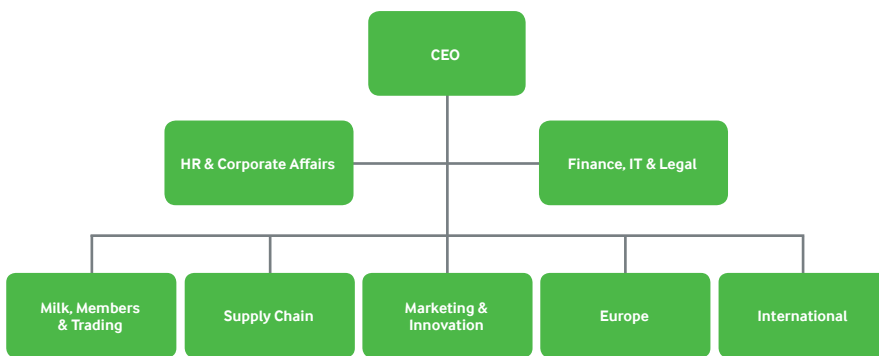
*Centraleuropa omfattar marknaderna i Consumer Central Europe.

NETTOOMSÄTTNING PER VARUGRUPP



Nettoomsättningen per varugrupp är relativt oförändrad sedan 2014.

NY ORGANISATION FÖR ATT MÖTA STRATEGI 2020

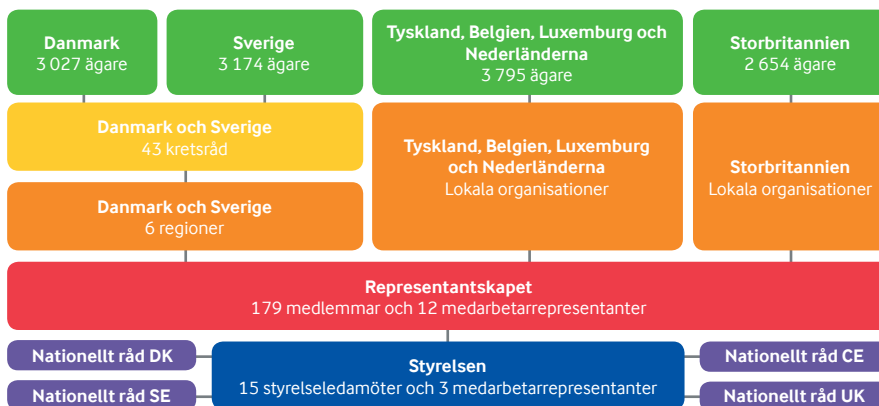


I februari 2016 kommunicerade Arla en organisationsförändring som är anpassad till företagets nya strategi Good Growth 2020. För mer information se arla.se. För information om organisationen 2015, den period som behandlas i den här rapporten, se sidan 63.

LEDNING

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

ÄGARDEMOKRATI



Figuren visar antalet ägare/medlemmar den 31 december 2015. Alla val och omröstningar följer principen en ägare/medlem, en röst. Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ.

NETTOOMSÄTTNING

10,3

10,3 miljarder euro (10,6 miljarder euro för 2014), varav 73 procent på våra marknader i Storbritannien, Tyskland, Sverige, Danmark, Finland och Nederländerna. Årets resultat uppgick till 295 miljoner euro (314 miljoner euro för 2014).

ANTAL MEDARBETARE

19 025

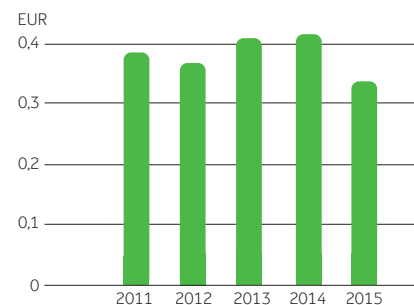
Arla har 19 025 medarbetare i 38 länder på alla kontinenter. Antalet medarbetare har minskat med 1 procent sedan föregående år.

ANTAL ÄGARE

12 650

Arla är ett kooperativ som ägs av 12 650 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna.

MJÖLKPRIS, GENOMSNITT PER KG







Ansvarsfullt företagande

För Arla är det en självklarhet att lönsamhet och etiskt företagande går hand i hand. Men det går inte av sig självt – det kräver engagemang, samarbete och integritet.

Vi agerar med trovärdighet och integritet i all verksamhet.

Ansvar bygger på att veta vad som är **rätt och fel**

- Uppdaterad Code of Conduct
- Ökade möjligheter till whistleblowing
- Arbete mot korruption

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

Arla stödjer Global Compact

I januari 2008 gick Arla med i Global Compact, FN:s initiativ för att främja etiskt företagande. Som deltagare i Global Compact åtar vi oss att införliva initiativet och dess tio grundprinciper i vår strategi och företagskultur samt att berätta för interna och externa intressenter om detta åtagande. Denna rapport beskriver de framsteg som Arla har gjort under året och var vi ser förbättringsmöjligheter. Se även sidan 64.

Arla stödjer också FN:s mål för hållbar utveckling som presenterades under 2015. Läs mer om det på sidan 15.

CSR-kommitténs fokus 2015

Vid sina ordinarie möten under 2015 har CSR-kommittén bland annat diskuterat resultaten och uppföljningen av CSR-rapporten för 2014, liksom ansvarsfrågor som har lyfts fram av medier, ideella organisationer och i sociala medier. CSR-kommittén har även fungerat som styrgrupp vid översynen av Arlas Code of Conduct – Vårt Ansvar och medverkat i utvecklingen av en ny policy för mänskliga rättigheter samt en ny due diligence-process, se sidan 54. Målet för dessa är att anpassa Arla till FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Arlas modell för styrning i förhållande till ansvarsfullt företagande har också stått på dagordningen och en organisationsövergripande, tvärfunktionell Responsibility Community har bildats.

Uppdatering av Code of Conduct

Arlas Code of Conduct antogs 2008 och har nu uppdaterats för att spegla företaget av i dag och vad vi själva och omvärlden förväntar sig av oss. Språket i uppförandekoden har blivit starkare och skarpare, och våra åtaganden har förtydligats. Som en följd av att uppförandekodens omfatt-

WHISTLEBLOWING

Nio

Sedan funktionen för whistleblowing inrättades 2012 har Arla tagit emot 26 rapporter. Rapporterna har kommit från alla delar av organisationen och har gällt områden som revision, redovisning, stöld, representation och arbetsmiljö.

Hälften av fallen har klassats som otillbörligt uppträdande mot en enskild person, och dessa får vi av juridiska skäl inte registrera och behandla. Anmälaren informeras i stället om vem på HR-avdelningen han eller hon bör kontakta.

Under 2015 tog funktionen för whistleblowing emot nio rapporter från medarbetare, varav sju ledde till vidare utredning. Beroende på vad som framkom vid utredningarna vidtogs lämpliga åtgärder.

ning utökats har alla företag som ägs och/eller kontrolleras av Arla tagits med i systemet för whistleblowing.

Uppförandekoden finns nu på tolv språk. För att stödja implementeringen har e-kurserna (e-learning) setts över och ett antal kommunikationsverktyg gjorts tillgängliga för chefer och medarbetare. Vi är medvetna om behovet av att öka kunskaperna om uppförandekoden i alla delar av organisationen.

Åtgärder mot mutor

Efter uppdateringen av direktivet mot mutor och korruption under 2014 har Arla tillsatt en global antikorrupsionsansvarig och ägnat mycket tid och kraft åt genomförandet av direktivet och de nya rutinerna. En nyhet är det interna register där gåvor och representation som inte är av obetydligt värde ska föras in, oavsett om Arla är givare eller mottagare. Det är obligatoriskt för alla medarbetare att använda registret och det ger Arla bättre överblick över relevanta händelser.

Förhindrade bedrägeriförsök

Som stort och välkänt företag händer det att Arla utsätts för försök till bedrägerier. I sådana

situationer har det visat sig att våra interna processer och informationskampanjer varit effektiva.

Under 2015 utgav sig bedragare vid flera tillfällen för att representera Arla i försök att lura våra affärspartner eller andra externa parter. Det förekom också försök att missbruka vår företagsidentitet, exempelvis våra logotyper och brevpapper, för att erhålla förskottsbetalningar eller ta lån. Samtliga försök rapporterades till berörda polismyndigheter.

Ökad utgiftskontroll

Under en intern granskning i Arla Sverige upptäcktes några isolerade fall av oacceptabla utgifter i vissa delar av organisationen, främst i form av representation. För att komma till rätta med detta har nya policyer införts samt kontrollsystem och processer setts över.

Sanktioner vid regelbrott

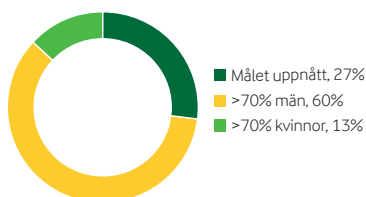
Det har inte förekommit några sanktioner till följd av brott mot lagar och förordningar.

UTBILDNING MOT MUTOR OCH KORRUPTION

273

Undervisning om mutor och korruption har genomförts inom hela företaget och Arlas tydliga avståndstagande från mutor tas upp i introduktionsprogrammet för nya medarbetare. 273 medarbetare har deltagit i utbildning under året och utbildningsbehov har konstaterats för ytterligare cirka 600.

JÄMSTÄLLDA ARBETSGRUPPER



Vårt mål för 2020 är att högst 70 procent av medarbetarna i en arbetsgrupp ska vara av samma kön. 27 procent av arbetsgrupperna med fler än fem medlemmar levde upp till det i slutet av 2015. Information om könsfördelningen i styrelsen och högsta ledningen finns i vår årsredovisning. Se även sidan 54.





Arlas ambitioner stämmer väl med FN:s nya hållbarhetsmål

MÅLEN SPORRAR ARLA ATT UTVECKLAS VIDARE OCH BLI ÄNNU TYDLIGARE MED VAR FÖRETAGET STÅR, MENAR ARLAS HÅLLBARHETSEXPERT.

I september 2015 publicerade FN sina nya så kallade hållbarhetsmål. De nya målen har ett brett perspektiv och är relevanta för alla världens länder, fattiga som rika. För att målen ska bli verklighet krävs det att såväl alla världens länder som företag och organisationer ställer sig bakom en nödvändig förändring. Arla är redan på spåret.

De nya hållbarhetsmålen ersätter de tidigare millenniemålen som i hög grad var inriktade på att bekämpa fattigdom. Hälsa, fred och jämlikhet finns nu med, tillsammans med tidigare områden som fattigdomsbekämpning, utbildning och klimat. Syftet är att skapa långsiktigt välfungerande samhällen. Nytt är också att inte bara länder och regeringar bjuds in, utan att även företag och organisationer förväntas vara med och samarbeta över gränserna.

– En jämförelse av FN:s hållbarhetsmål och Arlas hållbarhetsarbete visar att Arla mer eller mindre redan bidrar till mer än hälften av de 17 målen, säger Kjell Lundén Pettersson, hållbarhets- och ansvarsexpert på Arla.

Att Arla tillverkar hälsosam och näringstät mat för människor i hela världen, och dessutom producerar den på ett hållbart sätt, är tydliga exempel. Kjell Lundén Pettersson menar även att Arlas miljöstrategi och arbete för hållbar mjölkproduktion, som i grunden handlar om att minska resursförbrukningen, ligger väl i linje med hållbarhetsmålen. Det gör även företagets ansvarsfulla inköp av exempelvis kakao och soja, medvetna arbete för att ständigt förbättra arbetsmiljön, att motverka korruption och att tydligt ta ställning för att de mänskliga rättigheterna efterlevs världen över.

– För oss är det intressant att se att vi kan bidra genom det hållbarhetsarbete vi redan gör. FN:s hållbarhetsmål sporrar oss också att utvecklas vidare och bli ännu tydligare med var vi står i dessa frågor. Vår grundfilosofi är ju att hållbarhetsarbetet är en del av vårt bidrag till samhället.

Kjell Lundén Pettersson ser också nya möjligheter till samarbete mot gemensamma mål inom mejeribranschen. Vid det globala klimatmötet COP21 i Paris i december 2015, visade branschen upp vad som redan har gjorts och hur det stödjer hållbarhetsmålen. Han tror också att den breda ansatsen i målen gör att fler känner att de kan bidra.

– Alla kan inte vara med överallt, men alla kan göra något, vilket förhoppningsvis kan förstärka engagemanget från den privata sidan.

I samband med att FN klubbade målen utvecklade Arlas koncernchef Peder Tuborgh, tillsammans med ledare för ett antal andra världsledande företag, ett öppet brev som publicerades i Financial Times internationella utgåva. Syftet var att visa sitt stöd för hållbarhetsmålen och samtidigt uppmana FN att samarbeta med näringslivet för att åstadkomma största möjliga förändring.

– På Arla har vi redan en tydlig hållbarhetsagenda. Genom att koppla vår agenda till de nya målen tror jag att vi kan bidra till en ökad förståelse för varför detta är viktigt och till varför vi gör det vi gör. Förhoppningsvis kan det även inspirera andra så att effekterna blir ännu större på sikt. ■

► Läs mer på sustainabledevelopment.un.org



Kjell Lundén Pettersson, Ph.D., Senior Manager Corporate Responsibility på Arla.

Vi bedriver vår verksamhet på ett ansvarsfullt och kooperativt sätt, vilket främjar våra ägares ekonomiska intressen.

Lågt mjölkpris, en **tuff utmaning**

- Fokus på lågt mjölkpris
- Gemensam avräkningsmodell
- Ägarengagemang

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

Press av låga mjölkpriser

Arlas mål är att betala ett så högt mjölkpris som möjligt till ägarna så att de kan fortsätta utveckla sina gårdar. Under 2015 sattes dock gårdarnas ekonomi under hård press av det låga mjölkpriset. Det låga priset berodde främst på ökningen av mjölkproduktionen i världen, det ryska importstoppet och minskad import till Kina.

Arla har mött utmaningarna med kostnadsbesparingar och effektiviseringsprogram samt genom att flytta så mycket mjölk som möjligt från industriprodukter med låg lönsamhet till varumärkesprodukter med högre lönsamhet. Arlas högsta ledning har också träffat politiker och banker i ägarländerna för att förklara hur besvärligt läget är för mjölkbönderna, med syfte att kunna förbättra deras villkor.

Gemensam avräkningsmodell

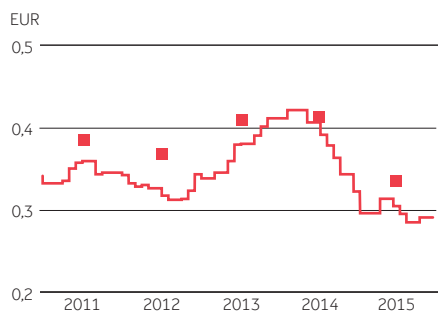
Arla har gått samman med andra mejeriföretag under årens lopp, men avräkningsmodellen för mjölk har inte varit helt enhetlig för alla länder. Den 1 januari 2016 tog Arla ett stort steg mot en gemensam avräkningsmodell i alla ägarländer och efter en övergångsperiod kommer alla ägare att få lika mycket betalt för mjölk av samma kvalitet. Arlas mjölkpris kommer främst att grundas på fett- och proteinhalten, och betalningen ska göras månadsvis. Modellen ska vara rättvis och lätt att förstå. Den är utformad för att stödja Arlas strategi eftersom ägarna kommer att producera den mjölk som ger den bästa totala ersättningen.

Rutinerna för tester och avdrag för antibiotika samordnades för alla ägarländer från januari 2015, men bestämmelser i nationell lagstiftning gör att en fullständig samordning inte är möjlig. Vårt mål är att gemensamma avräkningsmodeller för alla kvalitetsparametrar dock ska kunna tillämpas från 2017.

Stor efterfrågan på ekologisk mjölk

Efterfrågan på ekologisk mjölk är stor på både europeiska marknader och exportmarknader.

MJÖLKPRISETS UTVECKLING



Arlaintjäningen (betalning till medlemmarna plus konsolidering) för 2015 var 33,7 eurocent/kg mjölk, vilket är en minskning med 19 procent sedan 2014.

Grafen visar a contopriset och kvadraterna Arlaintjäningen. Arlaintjäningen visas en gång per år, vid tidpunkten för representantskapets möte i februari då resultatet fördelas.



Arlas mål är att öka mängden ekologisk mjölk- råvara med 25–30 procent. Under året har vi rekryterat ekologiska gårdar, eller gårdar med konventionell produktion som vill ställa om till ekologisk produktion, vilka täcker ungefär halva den mängden. Det råder dock hård konkurrens om den ekologiska mjölken på Europamarknaden och flera ekologiska mjölkbönder i Danmark och Sverige har valt att lämna Arla för mejerier som erbjuder ett högre pris. Det gör att det kommer att ta längre tid att nå vårt mål, men påverkar inte vår plan att öka omsättningen av ekologiska produkter. Under 2015 höjde vi tillägget för ekologisk mjölk flera gånger.

Medlemsinflytande

Vartannat år väljer Arlas ägare medlemmar till representantskapet (Arlas högsta beslutande organ) och styrelsen. 2015 var det valår, och alla representanter och styrelseledamöter väljs på två år.

De nya medlemmar som väljs in i representantskapet erbjuds att delta i introduktions- och mentorprogrammet Arla Kick In. Där får de en inblick i vad rollen som förtroendevald representant innebär, kunskap om företaget och de får

också träffa medlemmar från de sju ägarländerna. Syftet med programmet är att de förtroendevalda ska kunna bygga upp bra nätverk och få en god förståelse för Arla. Vi har också infört Arlaseminarier för ägare som vill lära sig mer om företaget. Vidare introducerades ett nytt projekt som syftar till att förbättra böndernas kunskaper om och intresse för att bli förtroendevalda representanter i framtiden.

Ny demokratisk struktur i Storbritannien

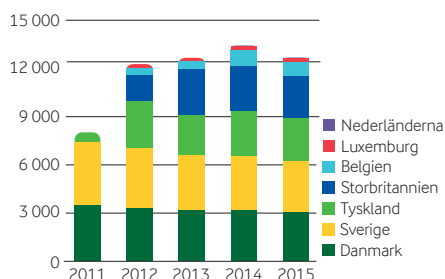
Efter ett beslut hösten 2015 fusionerade de brittiska medlemmarna i AMCo (Arla Milk Cooperative) och AML (Arla Milk Link) och bildade UK Arla Farmers' Cooperative Limited från den 1 januari 2016. Därmed har planen att skapa en enda företagsmedlem i Storbritannien genomförts.

ÄGARSEMINARIER

12%

Målet som de nationella råden satt upp är att 25 procent av ägarna i alla våra ägarländer ska delta i minst ett Arlaseminarium under 2015 och 2016. Under 2015 deltog 12 procent av ägarna.

ÄGARE I ARLA





Låg lönsamhet på gårdarna – ett stålbad för kooperativet

ARLAS STYRELSEORDFÖRANDE GER SIN SYN PÅ DEN SVÅRA SITUATIONEN FÖR MJÖLKBÖNDERNA OCH FÖR ARLA SOM KOOPERATIV.

Under 2015 har mjölkpriset sänkts fyra gånger och höjts två. På årsbasis motsvarar det priserna för fem år sedan. Samtidigt har böndernas kostnader fortsatt att öka. Ett pressat ekonomiskt läge på många gårdar har skapat oro och väckt frågor kring kooperativets förmåga att hantera den komplicerade situationen.

Arlas styrelseordförande Åke Hantoft beskriver år 2015 som en otroligt tuff period.

– Ingen går oberörd igenom detta, inte heller jag själv, varken som styrelseledamot eller som mjölkbonde, säger Åke Hantoft. För oss bönder väcker alla perioder med låg lönsamhet otroligt mycket funderingar och diskussioner både på det personliga och professionella planet.

För att kunna erbjuda ett långsiktigt konkurrenskraftigt mjölkpris har Arla genomfört omfattande kostnadsbesparingar och effektiviseringsprogram. Dessutom pågår förändringar för att flytta mjölkvolymerna från försäljning av mjölkpulver på världsmarknaden till mer lönsamma produktområden. Varje liter mjölk ska ge så hög avkastning som möjligt. Arlas ledning har även haft möten med politiker och banker i ägarländerna för att förklara böndernas svåra situation och för att förbättra villkoren för dem.

Den kritiska situationen har utlöst ett behov av ökad kommunikation och antalet medlemsmöten har ökat. Styrelsens medlemmar och andra förtroendevalda har mött många ägare som uttryckt sitt missnöje. Ägarnas pressade läge har även diskuterats i många andra forum samt i media. Under hösten upplevde Åke Hantoft att turbulensen successivt började övergå i en gemensam förståelse av situationen och att solidariteten bönderna emellan ökade.

– Nu kämpar vi på. Det är den signal jag får från många ägare. Vi vet att det är tufft, men vi ska klara det och Arla är vårt gemensamma företag som kommer att ta oss genom krisen.

En av årets allra största utmaningar var när principen för samma betalning för mjölken till alla ägare – oavsett land – ifrågasattes av både kunder, media, politiker och branschorganisationer. Detta ledde till ett extra styrelsemöte i september där styrelsen enigt konstaterade att samma mjölkpris för alla är en av Arlas grundläggande principer och inget som ska ändras. Styrelsen beslutade dock om möjligheten att sänka resultatmålet för 2015 för att värna a contopriset de återstående månaderna 2015.

En lärdom från den här perioden säger Åke Hantoft är att styrelsen och Arla måste öka dialogen med de nationella branschorganisationerna. Om de ska kunna hjälpa till att förbättra lagstiftning och andra villkor för bönderna måste Arla öka deras förståelse för hur företaget fungerar; att Arla följer sin mission och strategi för att långsiktigt skapa bästa möjliga villkor för ägarna.

Med ägare i sju länder har styrelsen ytterligare en utmaning – olika frågor står högst på agendan i olika ägarländer vid olika tillfällen.

– Fokus för styrelsen är ju alltid att Arla ska gå så bra som möjligt – då kan företaget betala bra för mjölken. Men vårt ansvar är också att kommunicera med våra ägare på ett konstruktivt sätt. Jag är övertygad om att vi genom att föra dialog och se till att vi har gemensamma värderingar i grunden skapar förutsättningar för att Arla ska fortsätta vara ett bondeägt och långsiktigt lönsamt företag. ■



Åke Hantoft är sedan 2011 styrelseordförande i Arla. Han driver gården Ösarp tillsammans med sin fru Anna-Carin.

Vi har öppna och uppriktiga relationer med alla våra intressenter.

Starka **varumärken** på konkurrensutsatt marknad

- Ansvarsfull expansion på nya marknader
- Konsumenter stödjer mjölkbönder
- Gott anseende på alla kärnmarknader

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

Varumärkena stärker vår position

Arla är nu världens femte största mejeriföretag sett till mängden förädlad mjölk. Som anges i vår nya strategi Good Growth 2020 kommer vi att fortsätta fokusera på tillväxten för våra globala varumärken – Arla®, Castello® och Lurpak® – för att stärka vår position ytterligare.

Utöver våra befintliga marknader fokuserar vi på en rad länder som har goda förutsättningar för ekonomisk utveckling och inte är självförsörjande med mejerivaror. Det ger Arla möjlighet att fylla gapet mellan utbud och efterfrågan genom att exportera produkter, samtidigt som det fortfarande finns utrymme för lokalt producerade mejeriprodukter. Innan Arla går in på en ny marknad görs alltid en utvärdering av flera affäretiska aspekter. Läs mer i fördjupningen på sidan 59.

När vi ska etablera oss på nya marknader och i tillväxtländer använder vi en väl beprövad strategi för att säkerställa att våra affärsprinciper och vår uppförandekod följs. Vi börjar med att inleda ett samarbete med en noga utvald lokal partner och sedan utvecklar vi samarbetet tillsammans. Vi låter verksamheten växa gradvis allteftersom vi lär oss mer om den lokala marknaden.

Hantering av mjölkpriskrisen

Under hösten 2015 protesterade mjölkbönder i hela Europa mot de sjunkande mjölkpriserna och menade att prisnivån gjorde det omöjligt att driva en lönsam mjölkproduktion. Protesterna fick stort utrymme i medierna och resulterade i debatter på flera marknader. Konsumenter uttryckte också sitt stöd för bönderna i sociala medier.

Mjölkriskrisen ledde dels till interna besparingsåtgärder, dels till att flera intressenter tog initiativ för att stötta mjölkbönderna. Förutom enskilda konsumenter var det regeringar, lokala organisationer, kunder och återförsäljare som agerade. Engagemanget är förstås väldigt positivt, men en svårighet var att vissa kunder ville att en extra betalning från konsumenterna bara skulle fördelas mellan bönderna i det egna

SYMBOLN BONDEÄGDA



Vi har sjösat flera initiativ för att tydligt informera konsumenterna om att Arla är bondeägt och att företagets vinst tillfaller Arlas bönder. Symbolen finns redan, eller kommer inom kort, på produkter med varumärket Arla® i alla länder.

VARUMÄRKET ARLA® HÖGT RANKAT

12

Enligt en rapport från den globala varumärkesbyrån Brand Finance® har varumärket Arla stärkt sin ställning och rankas nu som det tolfte värdefullaste livsmedelsvarumärket i världen. Tar man med alla globala varumärken i samtliga sektorer hamnar Arla på plats 364 (444 förra året).

landet. Det innebar ett dilemma för oss och vi tvingades förklara att det inte var möjligt att betala ut pengarna endast till mjölkbönderna i ett visst land. Skälet är att Arla är ett kooperativ som betalar alla ägare lika mycket för mjölken. Att bryta mot den principen skulle strida både mot den kooperativa grundtanken och mot vår mission. Läs mer i fördjupningen på sidan 19.

Regionala produkter kontra effektiv produktion

Det blir allt vanligare att konsumenter efterfrågar livsmedel som har producerats i ett visst område eller ett visst land. Vi försöker tillgodose det genom att erbjuda mer lokalt och regionalt producerad mjölk, smör, ost och grädde under Arlas eget varumärke. Samtidigt är det viktigt för oss att samordna produktionen över gränserna så att vi kan stärka våra globala varumärken och effektivisera tillverkningen. Kvalitetsprogrammet Arlagården® hjälper oss att se till att mjölkråvaran håller samma kvalitet oavsett varifrån den kommer.

Gott anseende på alla kärnmarknader

Sedan flera år genomför vi årliga undersökningar av vad konsumenterna tycker om Arla. Undersök-

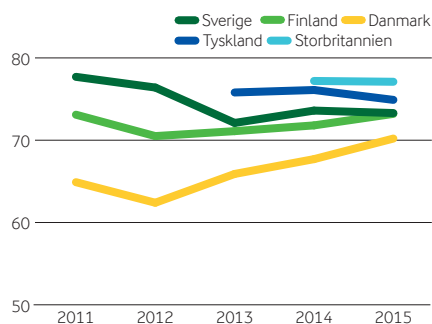
ningen omfattar nu Danmark, Sverige, Finland, Tyskland och Storbritannien (sedan 2014). För första gången rankas Arlas anseende nu som starkt på alla marknader som deltar. Förbättringen i Finland och Danmark det här året var särskilt glädjande. Se diagrammet nedan.

Bolagsstyrning och samhällsansvar har fått en viktigare roll för anseendet. Konsumenterna verkar eniga om kvaliteten på Arlas produkter på de flesta marknader och börjar fästa större avseende vid andra faktorer. I Danmark – den marknad där vi får lägst betyg, även om vi har ett gott anseende också där – finns det de som tycker att vi inte är tillräckligt öppna eller inte alltid agerar korrekt. I Tyskland och Storbritannien är Arla mindre välkänt, så där kan vi bygga vårt varumärke från grunden.

Aktiv konsumentkontakt

Miljontals människor köper och äter våra produkter varje dag och uppskattar de recept och matlagningstips vi erbjuder. Klagomål och synpunkter hanteras av vår kundtjänst. I norra Europa hanterade kundtjänsten över 150 000 ärenden under 2015. Fler och fler konsumenter använder också våra kanaler i

KONSUMENTERNAS SYN PÅ ARLA



Diagrammet visar den totala poäng som konsumenterna tilldelade Arla på en skala från 0 till 100 (där 100 är högst och allt över 70 betraktas som starkt) i en undersökning som genomfördes av Reputation Institute våren 2015.

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

För första gången rankas Arlas anseende som starkt på alla undersökta marknader. Förbättringen i Finland och Danmark det här året var särskilt glädjande.





sociala medier för att dela med sig av sin syn på frågor som djuromsorg, förpackningar, mjölkens ursprung, tillsatser och hållbarhet.

Konsumenternas aktivitet i våra digitala medier ökar för varje år. Vi vill ha ett utbyte med dem och ser den här dialogen som en möjlighet att dels lära oss mer om konsumenternas behov som underlag för utveckling och innovation, dels informera om våra arbetssätt och vår inställning i olika frågor.

Fokus på kundrelationer

Vi tillverkar både våra egna varumärkesprodukter och handelns och food service-företagens varumärken samt produkter till livsmedelsindustrin. Distribution och service är en viktig del av vårt erbjudande, och goda kundrelationer med en bra dialog är avgörande. Vi anpassar oss till våra olika marknader och hanterar var och en av dem för sig. Beroende på kundernas förväntningar och våra prestationer får vi både beröm och kritik. Vi har fått utmärkelser och erkännanden av kunder i både Danmark, Nederländerna, Sverige och Storbritannien, och det är vi stolta över. Men vi har också fått klagomål, till exempel på leveranskvaliteten på vissa marknader. Eftersom vi ständigt vill

förbättras initierar vi åtgärdsprogram för att rätta till det som klagomålen gäller.

Arla stödjer rättvisa affärsmetoder

The Supply Chain Initiative är ett gemensamt initiativ från sju branschorganisationer på EU-nivå som syftar till att förbättra affärsledningarna i relationen mellan leverantörer och kunder. Under 2015 anslöt sig Arla till initiativets principer för god affärsledning, tillsammans med 178 andra företag i EU. Principerna gör att konflikter kan hanteras öppet och rättvist och skapar en bra ram för handelsrelationer.

SOCIALA MEDIER

64

Webbplatserna för våra kärnmarknader får många besök. Tillsammans har arla.dk, arla.se och arla.fi till exempel 64 miljoner besök per år. Vår tyska Facebooksida fick över 27 miljoner besök under 2015 och Puck Arabia Facebook har 525 000 följare.

STARK MARKNADSSTÄLLNING

Nr 1

I Danmark, Sverige och Storbritannien är Arla det största mejeriföretaget, i Finland och Nederländerna är vi nummer två och i Tyskland är vi bland de tre största. I dessa länder tillverkar vi både våra egna varumärkesprodukter och handelns varumärken samt ingredienser till livsmedelsindustrin.

4 FRÅGOR TILL EN PROFESSOR I MANAGEMENT



Majken Schultz, Ph.D., är professor i management vid Copenhagen Business School och International Research Fellow på Centre for Corporate Reputation vid Oxforduniversitetet. Hon är specialiserad på organisationsidentitet och varumärkesbyggande.

Vilka brukar de största riskerna vara för företag som har en väldigt stor marknadsandel?

Jag tror att den största risken är att man slår sig till ro och blir bekväm för att man redan är stor. Risken är att man inte anstränger sig för att utveckla sina kategorier och inte ser möjligheten i att driva utvecklingen för hela branschen. Och så måste man se upp så att man inte blir arrogant och börjar utnyttja mindre aktörer.

Vad kan stora företag vinna på ett ansvarsfullt marknadsagerande?

Genom ett ansvarsfullt agerande vinner man lojalitet och respekt bland intressenterna. Det kan göra stor skillnad, särskilt under besvärliga perioder när det är stökigt på marknaden. Att agera ansvarsfullt är ingen lätt sak. I Arlas fall gäller det att få med både bönderna, konsumenterna och en massa andra människor, och det är inget man gör över en natt. Det är en kontinuerlig läroprocess för alla inblandade.

Arla är marknadsledande på de flesta av sina kärnmarknader. Hur tycker du att Arla hanterar det?

Om man tittar på de undersökningar av anseende som nyligen gjorts i Danmark, Sverige, Finland, Tyskland och Storbritannien kan man konstatera att Arlas anseende antingen har stärkts eller varit oförändrat under de senaste fem åren. Det är ingen dålig bedrift. Att Arla lyckats med det beror främst på att företaget erbjuder utmärkta produkter och tjänster. Däremot finns det fortfarande saker som kan förbättras när det gäller insynen i företagets styrning och sociala ansvars-

tagande, där det skulle kunna bli ännu tydligare hur företaget bidrar positivt till samhället. Även om Arla hela tiden förbättrar sig och gör bra ifrån sig saknar man fortfarande en övertygande berättelse om det egna företaget. Diskussionerna i fjol, där vissa återförsäljare ville ge pengar till bönderna på grund av det låga mjölkpriset, visade att det rådde en hel del förvirring om vart pengarna skulle gå. Man måste bli tydligare med att Arla är ett europeiskt kooperativ och öka förståelsen för det. Kampanjen "bondeägda" är ett väldigt klokt drag, men tiden får utvisa om det är tillräckligt.

Finns det andra områden där du tycker att Arla behöver bli bättre?

Jag tror att Arla har lyckats övervinna oviljan mot att vara en stor aktör. Arla har utvecklats mycket. Jag tycker att det skulle vara intressant att se om Arla kan dra större växlar på sin historia som kooperativ, för det är en väldigt speciell bakgrund som är svår att kopiera. Både Arlas rötter och att mjölken fortfarande produceras av enskilda bönder är unikt. Eftersom djursorg och etik i djurhållningen är viktigt för konsumenterna är det här en stor tillgång som man bör göra mer av. Arla borde ta med dessa aspekter i arbetet med ansvarsfrågor i vidare bemärkelse och utveckla konceptet "bondeägda", till exempel genom att visa hur det gör produkterna bättre och säkrare och hur jag som konsument kan bidra.

Vi förväntar oss att våra leverantörer stödjer oss i vår strävan att följa vår uppförandekod.

Hållbara inköp

i varje led

- Förväntningar på leverantörer
- Ansvarsfulla inköp
- Helhetssyn vid inköp

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

Skarpare formulering i ny Code of Conduct

I vår uppdaterade Code of Conduct har texten om inköp och leverantörsrelationer förtydligats och formuleringarna skärpts för att spegla både våra krav på leverantörerna och vad de kan förvänta sig av oss. Vi redogör för grundläggande krav på kvalitet och livsmedelssäkerhet, men också för förväntningar på områden som rör miljö, sociala frågor och mänskliga rättigheter. Dessutom finns nu ett tydligare fokus på hur vi samarbetar med leverantörerna och vi lyfter fram medverkan i breda intressentinitiativ. Inköp av hållbart och ansvarsfullt producerade jordbruks- och skogsprodukter ingår också. Efter översynen av vår Code of Conduct har även uppförandekoden för leverantörer uppdaterats.

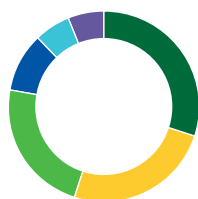
Fler förstahandsleverantörer

Arlas globala inköpsavdelning har det övergripande ansvaret för inköp inom Arla, med undantag för inköp av mjölk. De globalt styrda inköpen motsvarade omkring 75 procent av de totala utgifterna under 2015, vilket kan jämföras med 72 procent föregående år.

Arla har nu ungefär 1 130 (2014: 1 050) förstahandsleverantörer som är godkända av den globala inköpsavdelningen. Undertecknade kontrakt reglerar förhållandet mellan Arla och dessa leverantörer och de är Arlas förstahandsval. Ett viktigt fokusområde inom hela Arla är att se till att inköp i första hand görs från våra förstahandsleverantörer. På så sätt kan vi minska risken och komplexiteten, frigöra kapital och få ner kostnaderna. Under 2015 infördes ett nytt inköps- och betalningssystem som ska bidra till detta.

Vi fortsätter att sträva mot målet att samtliga förstahandsleverantörer ska ha undertecknat vår uppförandekod för leverantörer. Denna har uppdaterats flera gånger och vi har höjt kraven för vilken version av koden som godtas. Processen är inte slutförd och för närvarande har 50 procent av leverantörerna, som andel av

GLOBALA AVTAL



- Förpackningar 30%
- Affärs- och kontorstjänster 25%
- Transporter 23%
- Ingredienser 10%
- Underhåll och reparationer 6%
- Energi 6%

Diagrammet nedan visar de externa inköpskostnaderna som hanteras av Arlas globala inköpsavdelning fördelat på varu- och tjänstekategorier. De tio största leverantörerna står för 17 procent (15 procent 2014) av våra totala externa kostnader.

Under 2015 var följande företag våra fem största leverantörer sett till inköpskostnaderna: Elopak (förpackningsmaterial och förpackningsutrustning), PCL Transport (distribution), Carat (media), Moran Logistics (distribution) och SIG Combibloc (förpackningsmaterial och förpackningsutrustning).

inköpskostnaderna, undertecknat den senaste versionen av koden.

Helhetssyn på inköp

Vi strävar alltid efter att samarbeta med leverantörer som kan hjälpa oss nå målen att göra ansvarsfulla inköp och få ner kostnaderna. Processen Total Cost of Ownership (TCO) hjälper oss att identifiera möjliga kostnadsbesparingar i hela livscykeln för de varor och tjänster vi köper in. Målet är att skapa en större transparens och samtidigt få bättre inköpsvillkor från leverantörerna.

TCO ger ett helhetsperspektiv där hänsyn även tas till en hållbar miljö och frågor som rör etik och socialt ansvar vid valet av leverantörer. TCO har bland annat använts för de nya "gröna" mjölkkartonger som lanserats i Danmark och Sverige (läs mer på sidan 39), lättviktsplastflaskorna i Storbritannien och den fortsatta standardiseringen av wellpappförpackningar som minskar materialåtgången. Ett annat exempel är beslutet att bygga två nya lager i Tyskland för att minska utsläppen av växthusgaser och effektivisera logistiken.

Leverantörsrevisioner över hela världen

Varje år genomför vi ett antal revisioner då vi besöker leverantörer och inspekterar relevanta områden. Under 2015 genomförde vi cirka 35 revisioner globalt (2014: 40 revisioner), där vi framför allt koncentrerade oss på livsmedelsfusk, råvarors ursprung, allergener och spårbarhet.

I samband med Arlas globala expansion har vi inrättat en kvalitets- och ansvarsfunktion i vårt inköpskontor i Asien. Denna ska se till att alla våra asiatiska leverantörer inspekteras, följs upp och omprövas om så behövs.

Samma krav på underleverantörer

I Sverige identifierade vi vissa problem med transporttjänster som utfördes av underleverantörer till våra förstahandsleverantörer på logistikområdet. Särskilt oroande var förarnas arbetsvillkor och deras bristande kännedom om Arlas rutiner. Så snart detta blev känt inledde vårt inköpsteam en dialog med förstahandsleverantörerna. Det är oerhört viktigt för oss att både våra förstahandsleverantörer och deras underleverantörer uppfyller Arlas krav och följer lagarna i de länder där de är verksamma när de levererar till oss.

ANSVARSFULLA INKÖP

100%

All kakao som Arla och Cocio använder i sina varumärkesprodukter är UTZ-certifierad. All soja som används på Arlas gårdar täcks nu av RTRS-certifikat eller är Pro Terra-certifierad, se sidan 45. Arlas åtagande vid inköp av kakao, palmolja och soja finns på arla.se.

HÅLLBAR PALMOLJA

RSPO

90 procent av all palmolja som köptes in under 2015 var certifierad och särskilt hållbar som hållbart producerad enligt RSPO:s (Round table for Sustainable Palm Oil) kriterier. Vi begär också att våra leverantörer ska redovisa hur fler krav ska kunna uppfyllas, till exempel när det gäller spårbarhet och att skydda torvmark.







Produkter att lita på

Att leverera säkra produkter är vår högsta prioritet. Och vi vill mer än så – vi vill göra det möjligt för konsumenterna att göra egna, välgrundade och hälsosamma produktval baserade på tydlig information och kunskap.

Vi ser till att våra produkter är säkra, oavsett var de tillverkas.

Säkra produkter är vår **högsta prioritet**

- Skärpt kvalitetsstandardisering
- Mjölkkvalitet är centralt
- Globalisering ger nya utmaningar

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

Ökad standardisering

Vi vill ständigt förbättra vår kvalitetsstyrning, oavsett var produktionen sker. De flesta av våra anläggningar har redan infört livsmedelssäkerhetsstandarder som erkänns av GFSI (Global Food Safety Initiative) och de återstående kommer att göra det under 2016. Vi håller nu på att införa motsvarande krav för underleverantörer, joint venture-företag och relevanta leverantörer av till exempel ingredienser och förpackningar.

Genom att samarbeta med ett mindre antal certifieringsorgan som täcker alla Arlas anläggningar kan vi se till att de externa revisorerna lär känna oss bättre och därigenom kan hjälpa oss att höja ribban ytterligare. Revisioner används för att mäta hur vi presterar och kan därmed initiera

värde drivna förbättringar och fortsatt standardisering inom hela företaget.

Standardiserade rutiner och kunskapsdelning är avgörande när stora förändringar ska ske snabbt. Ett exempel är när vi gjorde om ysteriet i Falkenberg till en modern cottage cheese-anläggning på kort tid. Tack vare beprövade processer och engagerade medarbetare kunde vi snabbt komma upp i fullskalig produktion och uppnå kraven för alla relevanta certifieringar för livsmedelssäkerhet.

Mjölkkvaliteten i fokus

Vi vidtar löpande åtgärder för att undvika att mjölk och mejeriprodukter förorenas, både på gårdarna och på våra anläggningar. Vi samarbetar bland annat med nationella myndigheter och intressenter för att utveckla våra kontroller av främmande ämnen som tungmetaller och bekämpningsmedel i mjölken. Vi gör kontinuerligt tester för att upptäcka relevanta och kända ämnen och väger samtidigt in ny kunskap om ämnen som kan vara problematiska.

Vi har beslutat om nya rutiner för antibiotikatester från gård till mejeri. Under 2015 har vi förbättrat provtagningsrutinerna på mjölken från gårdarna i

ÅTERKALLELSE AV PRODUKTER

	2011	2012	2013	2014	2015
Återkallelser	4	6	7	6	7

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

En återkallelse orsakades av felaktig hantering av allergener (märkning av havre) och en av laktos i laktosfri produkt. Två återkallelser berodde på möjlig förekomst av Listeria i importerad ost. Brister i produktkvalitet orsakade tre återkallelser. De fyra livsmedelssäkerhetsrelaterade återkallelserna berörde mindre volymer och bara enskilda skandinaviska marknader.

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

de flesta länder och de nya arbetssätten kommer att tillämpas fullt ut från 2017. Alla mjölkbilar ska testas innan mjölken tas emot på mejeriet. Om det visar sig att mjölken innehåller antibiotika kasseras den på mejeriet och gården som levererat den kontaminerade mjölken spåras. Vid varje hämtning på Arlas gårdar tas ett mjölkprov och fem gånger i månaden analyseras slumpvis valda prover. Om spår av antibiotika upptäcks får bonden betala böter. Han eller hon kan också få hjälp att identifiera orsakerna och råd om hur gårdens rutiner kan förbättras. Läs mer om antibiotika nedan.

Alla Arlas bönder följer också strikta regler för förvaring och användning av kemikalier och rengöringsmedel. Detta beskrivs i och styrs av vårt kvalitetsprogram Arlagården®.

Nya krav på nya marknader

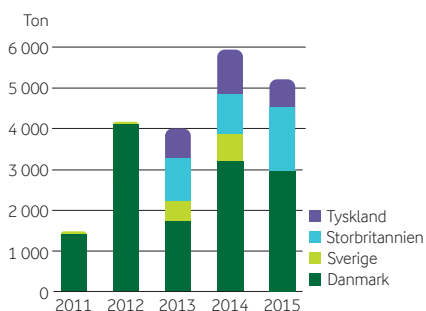
När vi går in på nya marknader utanför EU måste vi noggrant utvärdera tillkommande krav på livsmedelssäkerhetsområdet, till exempel när produkter behöver ha längre hållbarhet eller distributionsnätet är annorlunda uppbyggt. För att kunna hantera nya krav fäster vi stor vikt vid dialogen med interna och externa intressenter.

På så sätt kan vi säkra en samsyn och få uppslag till forskning och innovation.

Att förbättra kunskaperna om livsmedelssäkerhet bland underleverantörer som tillverkar våra varumärkesprodukter är en annan viktig uppgift. I takt med att vi blir ett alltmer globalt företag med fler och fler underleverantörer, ökar även behovet av global standardisering för dessa. En person som ansvarar för våra underleverantörer globalt har engagerats för att leda standardiseringen och se till att alla beslut om att anlita underleverantörer godkänns formellt och dokumenteras.

Vi har nu en global rutin för hantering av inköps-specifikationer som gör att Arla snabbare kan reagera vid misstanke om att en ingrediens inte motsvarar våra kvalitetskrav eller vid misstänkt livsmedelsbedrägerier. Den nya processen kommer också att hjälpa oss stärka styrningen vid introduktionen av nya ingredienser, vilket är särskilt viktigt i samband med satsningen på produktutveckling.

ANTIBIOTIKAHANTERING



Diagrammet visar mängden mjölk som har kasserats vid våra mejerier i Danmark och Sverige, och sedan 2013 även i Storbritannien och Tyskland.

Behandlingen av sjuka kor och förekomsten av antibiotika i mjölkråvara är frågor som Arla tar på stort allvar. När sjuka djur behandlas med antibiotika kasseras mjölken från den sjuka kon på gården under det att behandlingen pågår och en tid efteråt. Diagrammet visar mängden mjölk som kasserats vid våra mejerier.

Under 2015 har mängden kasserad mjölk minskat med cirka 12 procent. Den största förbättringen har uppnåtts i Sverige där ingen mjölk har kasserats under året. I Tyskland och Danmark har mängden också minskat, medan den har ökat i Storbritannien.

Totalt kasserades 5 215 ton mjölk under 2015, vilket motsvarar 0,037 procent av Arlas totala mjölkinvägnig.



Vi gör produkter framställda av näringsrik mjölk och naturliga ingredienser tillgängliga för konsumenter i hela världen för att förbättra människors livskvalitet.

- Genomförande av hälsostrategi
- Inspirerar till sunda matvanor
- Nytt center för kost och hälsa

Vi gör det enklare att leva ett **hälsosamt liv**

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

Hälsostrategin förverkligas

Sedan vår globala hälsostrategi lanserades 2014 har flera konsumentrelaterade projekt inletts, till exempel för att förbättra näringsinnehållet i mejeriprodukter som används dagligen, ta fram produkter som uppfyller särskilda krav, inspirera till sunda matvanor och sprida kunskapen om mjölkens nyttigheter.

Genom att införa kriterier för näringsinnehållet i våra produkter vill vi förbättra deras näringsprofil. Nyligen fastställdes kriterier för näringsinnehåll för Arla®-varumärket, med tydliga riktlinjer för både näringsvärde och vilka näringspåstående som får göras för produkterna. Till att börja med ska kriterierna användas när nya produkter

utvecklas, men på sikt ska de även gälla för befintliga produkter under varumärket. Kriterierna ska hjälpa oss utveckla mejeriprodukter som bidrar till en sund kost med högt näringsinnehåll och begränsat innehåll av socker, salt och mättat fett.

Ett annat exempel är teamet med fyra hälso-coacher som Arla inrättat i Sverige och som kommunicerar med konsumenterna via olika kanaler. I bloggar på webbplatsen vardagspuls.se, och via det Arlasponsrade TV-programmet Vardagspuls, inspirerar coacherna konsumenterna att äta nyttigare och förstå sambandet mellan motion och en balanserad kost. Webbplatser om hälsa och arla.se är andra ställen där coacherna når ut till konsumenterna. Våra hälsocoacher är legitimerade dietister specialiserade på nyttig vardagsmat, viktkontroll, mat och träning samt mag- och tarmhälsa och födoämnesintoleranser.

I Danmark deltar Arla i hälsoprojektet "Mit Gode Liv" som går ut på att förbättra mäns hälsa på arbetsplatser och genomförs i samarbete med de danska hjärt- och lungförbunden. Arla Danmark anslöt sig också till det offentlig-privata initiativet

ANTAL LAKTOSFRIA 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
Nederländerna	–	–	4	4	4

Vi erbjuder laktosfria produkter för att människor som har problem att smälta laktos ändå ska kunna äta och dricka näringsrika mejeriprodukter. Dessutom är de flesta hårdostar praktiskt taget laktosfria.

”Måltidspartnerskabet” under 2015. Syftet med initiativet är att förbättra jämlikhet inom hälsa genom nyttiga livsmedel och måltider.

Nya nyttigare produkter

Många nya och nyttigare produkter inom olika kategorier har utvecklats under året, till exempel ostar med reducerat saltinnehåll och mjölkdrycker och yoghurt med mindre socker. I Storbritannien har vi lanserat mjölkdrycker med choklad- och jordgubbssmak i små portionsförpackningar och med mindre socker. Tanken är att sänka energiintaget för att skapa utrymme för andra viktiga näringsämnen i kosten. Efterfrågan på laktosfria produkter ökar i exempelvis Tyskland, och proteinrika produkter som skyr och kvarg säljs nu i hela Nordeuropa.

Snabbare väg från forskning till produkt

Det är viktigt för Arla att bedriva kontinuerlig forskning om kost och näring. Vi vill ha så goda kunskaper som möjligt om hur näringen i våra produkter påverkar människors hälsa. Vi bidrar till internationell forskning som aktiv medlem i organisationer som ILSI (International Life Science Institute), en global stiftelse som arbetar för att förbättra folkhälsan och föra forskningen framåt.

Arla Foods Ingredients är medlem av GAIN Nordic Partnership, den nordiska grenen av Global Alliance for Improved Nutrition, som verkar för att minska undernäring hos riskgrupper.

Våren 2015 öppnades Arla Foods Dairy Health and Nutrition Excellence Centre i samarbete med universiteten i Århus och Köpenhamn. Centret är ett nav för forskning om mejeriprodukter, näring och hälsa, och har goda förbindelser med det internationella forskarsamfundet. Vårt mål är att centret ska göra att forskning snabbt och effektivt kan omsättas i ökad kompetens och prototyper till nya nyttiga produkter och lösningar. Det ska även erbjuda kunskapsdelning och utbildning för alla samarbetspartner, bland annat genom 25 doktorand- och 15 postdoktjänster.

Vi har också gått med i en arbetsgrupp för klinisk forskning som bildats av representanter för ledande företag på nutritionsområdet. Målet är att nå en samsyn internationellt om vilka principer som ska tillämpas inom nutritionsforskning med stöd från industrin samt hur forskningens vetenskapliga värde och trovärdighet ska bedömas korrekt.

SUND LIVSSTIL

INSPIRERA

Många av våra aktiviteter går ut på att inspirera unga att röra på sig. I ett projekt som genomförs i samarbete med Svenska Olympiska Kommittén presenteras mjölk som ”naturens egen sportdryck”. Fler exempel finns på nästa sida.

ARLA FONDEN

1 550

Under året deltog 1 550 danska skolungdomar i åldern 13–14 år i Arla Fondens matlägerskolor. Där fick de lära sig om mat, matlagning, råvaror och naturen genom olika aktiviteter, både inomhus och utomhus.





Kostråd med hållbarhetsvinkel

I den offentliga debatten har det diskuterats vad som är en hållbar kost och intag av mejeriprodukter har ifrågasatts alltmer ur miljösynpunkt. Vi tycker att det är viktigt att understryka att mjölk och mjölkprodukter är naturligt näringsrika och täcker en stor del av det dagliga behovet av vitaminer, mineraler och makronäringsämnen (proteiner, kolhydrater och fett). Livsmedelsmyndigheter världen över bekräftar mjölkens många hälsofördelar och har därför valt att inkludera mjölkprodukter i sina kostråd.

I Sverige har Livsmedelsverket kommit med nya kostråd som tar hänsyn till både hälsan och miljön, inklusive råd om konsumtion av mejeriprodukter. Vi anser att det är bra och viktigt att Livsmedelsverket har tagit med båda aspekterna i sina riktlinjer.

Karta över närings- och hälsostatus

Vårt globala nutritionsteam har tagit fram en karta över nutritions- och hälsotillståndet för normalbefolkningen i olika delar av världen. Kartan uppdateras regelbundet och används som internt verktyg i utvecklingen av nya produkter eftersom den ger en överblick över konsumenternas potentiella behov över hela världen.

EXEMPEL PÅ LOKALA AKTIVITETER

- **Kanada.** Medarbetare deltar i en beachvolleybollturnering som anordnas som ett välgörenhetsinitiativ till stöd för sjuka barn.
- **Danmark.** Vi sponsrar Team Rynkeby's motionslopp för barn (Skoleløbet), som samlar in pengar till Barn-cancerfonden.
- **Storbritannien.** Vi stödde cykelloppet Milk Race och delade ut 12 000 produktprover.
- **Nederländerna.** Vi deltar i kampanjer för att inspirera konsumenter att börja träna och bidrar till idrottsmaterial för skolor för att få barn att skaffa sig sunda vanor.
- **Nigeria och Elfenbenskusten.** Vi sponsrar hälsoundersökningar där läkare och sjuksköterskor ger konsumenter råd om hälsosamma produkter och en sund livsstil.
- **Sverige.** Genom olika idrottsevenemang har vi kommit i kontakt med och delat ut mjölk till runt 800 000 konsumenter och på så sätt förmedlat kopplingen mellan mjölk och hälsa.
- **Storbritannien.** En representant för Arlas hållbarhetsteam bjöds in till en tvärpolitisk grupp vid det brittiska parlamentet för att prata om mejeriprodukters roll i en sund och balanserad kost.



5 FRÅGOR TILL EN PROFESSOR I HÄLSOSAMMA LIVSMEDEL



Bruce German är professor och direktör för Foods for Health Institute vid UC Davis i Kalifornien, och ledande inom mejeriforskning. Han har ett stort nätverk i den globala mejeribranschen och sitter med i Arla Foods Executive Scientific Advisory Committee.

I Arlas hälsost strategi finns målsättningen att "göra det enklare för människor att leva hälsosamt" med hjälp av näringsämnen i mjölk och genom att inspirera till goda matvanor. Tycker du att Arla gör tillräckligt för att uppnå det?

Arla är på många sätt en föregångare i mejeribranschen, både på det visionära planet och konkret genom att man försöker erbjuda konsumenterna ett bredare utbud och ett antal spännande tjänster som kan stödja en hälsosammare livsstil. Särskilt imponerad är jag av Arlas receptsamlningar på nätet som både utbildar och informerar konsumenter. Men Arla skulle kunna göra mer utifrån mjölkens näringsvärde och de hälsoproblem som finns.

Kan ett företag som tillverkar smör, grädde och feta ostar samtidigt driva en hälsoagenda på det sätt som Arla gör med någon trovärdighet?

Att sälja smör är inget att vara rädd för om man inte delar den vanliga, men ärligt talat irrationella, föreställningen om att det finns bra och dåliga livsmedel. Ens hälsotillstånd är ett resultat av hela kosten och varje enskilt livsmedel är bara ett steg bland många på den dagliga resan. Det finns ingen enda produkt som inte är skadlig om man äter eller dricker för mycket av den, inte ens vatten. Alla de mejeriprodukter som räknades upp i frågan kan ge unika hälsofördelar.

Finns det några betydande skillnader i hälsofokus mellan konsumenter i olika delar av världen? Och hur tycker du i så fall att Arla lyckas hantera och anpassa sig till dessa?

Det finns betydande hälsoskillnader inom en och samma familj! Man behöver inte åka till Asien för att inse att både kost och hälsa kan se otroligt olika ut. För att kunna hantera och anpassa sig till de här olikheterna måste Arla först inse att det är hälsa de levererar, inte mjölk.

Tycker du att det kan vara problematiskt att mejeriföretag introducerar mjölk och mejeriprodukter i länder där mejerivaror traditionellt sett inte har haft någon plats i kosten?

Är det ett problem att Apple säljer datorer och mobiler i länder där datorer och mobiler traditionellt sett inte har haft någon plats i människors vardag? Om man inte tycker att man har produkter och tjänster som förbättrar människors liv så är det bara att kliva åt sidan och lämna plats åt någon som har det.

Hur kan Arla bli bättre på att hjälpa konsumenterna leva hälsosammare?

Min åsikt är att Arla har en skyldighet mot sina ägare mjölkbönderna att använda moderna vetenskapliga verktyg för att förstå varför mjölk har så oerhört goda hälsoeffekter. Man borde lyfta fram detta i marknadsföringen, och Arla borde påbörja processen med att ta livsmedelsindustrin från dagens galet varumärkesfixerade och produktfokuserade marknad till en hälso-driven, konsumentorienterad verksamhet där hela kosten räknas.



Är mjölk nyttigt?

ARLA BEMÖTER KRITIKEN AV MEJERIVARORS NYTTIGA EGENSKAPER MED VETENSKAPLIGA FAKTA.

På senare år har nya diettrender varit ett hett ämne. Även mjölk och mejeriprodukter har hamnat i fokus, och för- och nackdelarna har diskuterats både av forskare och i konsumentforum. Vilken ståndpunkt tar Arla i mjölkdebatten?

– Vi är övertygade om att mejeriprodukter är ett viktigt inslag i en hälsosam kost, säger Anne Louise Mørkbak, ansvarig för Arlas Global Nutrition-team. Över hela världen ingår mjölk och mejeriprodukter i rekommendationerna för en sund kost, inte bara när man är barn, utan hela livet.

Rekommendationerna hon syftar på uppdateras i takt med att det kommer nya rön från nutritionsforskningen. Enligt kostråden täcker mejeriprodukter en stor del av det dagliga behovet av kalcium och protein och bidrar även med en rad mineraler och vitaminer.

– Men de positiva effekterna är ännu fler. Forskning visar att mjölk och mejerivaror kan motverka såväl undernäring som fetma och västerländska livsstilssjukdomar. Vi samarbetar med forskare för att undersöka det här närmare.

Ändå påstås det ibland att man bör undvika mjölkfett, att mjölk bara är för barn och att det finns alternativ till komjölk som är likvärdiga näringsmässigt. Detta är bara några exempel. Hur bemöter Arla den här typen av kritiska synpunkter?

– Vi vill bidra till diskussionen på ett objektivt och vetenskapligt sätt. Vi bemöter kritiken med fakta och följer hela tiden forskningen på området. För att ta ett exempel så vet vi att det inte finns några växtbaserade drycker som är jämförbara med komjölk näringsmässigt. De ger ofta samma mängd energi, men proteininnehållet är inte likvärdigt och mängden naturliga vitaminer och

mineraler är lägre. Vi är övertygade om att mjölk är rikt på näring, men vi tittar inte bara på argumenten som stödjer det – vi vill ha en så sann bild som möjligt. Om det finns negativa effekter vill vi ta reda på mer om dem.

För att inte näringsinformationen ska framstå som partisk har Arla valt att samarbeta med flerpartsinitiativ som Global Dairy Platform, branschorganisationer och oberoende forskare som redogör för sina studier i forskningstidskrifter. Anne Louise Mørkbak understryker att forskningen utformas av forskarna själva och att Arla inte reglerar vad som publiceras och inte heller ska göra det. Hon menar att forskningsresultaten – såväl positiva som negativa – kommer att öka allmänkunskapen om mjölk och hälsa.

Något som brukar framhållas som ett hinder för Arlas möjligheter att expandera i Afrika och Asien är att mer än hälften av människorna där sägs ha problem att äta produkter med mycket laktos. Anne Louise Mørkbak förklarar att forskningen visar att de flesta människor kan äta och smälta en viss mängd mejeriprodukter med laktos, särskilt om de intas under en måltid eller utspritt över dagen. För att konsumenterna som vill undvika laktos ska ha den möjligheten erbjuder Arla också laktosfria produkter på många marknader. Anne Louise Mørkbak påpekar även att de flesta hårdostar är naturligt laktosfria och att laktosintoleranta tål yoghurt bättre eftersom yoghurtkulturen underlättar matsmältningen av laktos.

På de flesta marknader där Arlas mejeriprodukter lanserats nyligen ses de som kvalitetsprodukter med högt näringsvärde. Det är något som ofta förbises i debatten i andra delar av världen, menar Anne Louise Mørkbak.

– Jag tycker att vi har glömt bort att prata om allt det nyttiga i mjölken, åtminstone i norra Europa. Vi har förlorat en generation – idag är det många



Anne Louise Mørkbak, Ph.D. i biologi/biokemi, Director Global Nutrition på ASIC, Arla Strategic Innovation Center, som arbetar med nutritionsfrågor inom alla kategorier och på alla marknader.

barn och unga vuxna som inte känner till fördelarna med mejeriprodukter. Det är synd. Vi har ju en jättenyttig råvara och bästa tänkbara utgångsläge för att producera hälsosamma produkter. ■





Omsorg om djur och miljö

Som mejeriföretag har vi ett självklart intresse av bra arbetsmetoder när det gäller miljö och mjölkproduktion. Vi arbetar med att kontinuerligt minska vår negativa miljöpåverkan och att hålla en hög standard för djuromsorg.

Vi förbättrar kontinuerligt vår miljöprestanda genom att följa hållbara principer genom hela värdekedjan.

Vi fortsätter att minska vår klimatpåverkan

- Ökad andel förnybar energi
- Utmaning att minska transportutsläppen
- Lansering av 100 procent förnybara mjölkkartonger

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

Miljöstrategi 2020

Arlas miljöstrategi är ledstjärnan för alla våra åtgärder på miljö- och klimatområdet. Där anges att vi ska minska utsläppen av växthusgaser från produktion, förpackning och transport med 25 procent jämfört med 2005 års nivåer. Trots större produktionsvolym har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 16 procent sedan 2005. Se diagrammet nedan.

Förbrukning av energi och vatten

I vår miljöstrategi anges även effektiviseringsmålet att förbrukningen av vatten och energi ska minska med 3 procent om året fram till 2020. Vid det laget ska hälften av energiförbrukningen komma från förnybara energikällor. Under hösten gick det danska mejeriet i Bislev över till biogas. Planen är att även mejerierna i Arinco

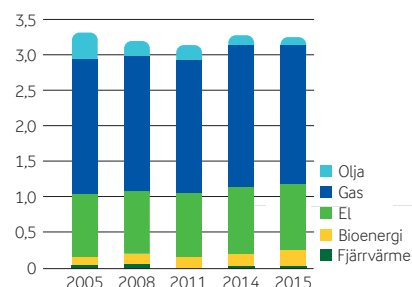
och Rødkaersbro ska ställa om före sommaren 2016, vilket kommer att minska utsläppen av växthusgaser med cirka 39 000 ton. Fram till 2018 ska ytterligare fem mejerier i Danmark gå över till biogas.

Även mejerierna i Jönköping och Sundsvall har ställt om till förnybar energi och samtidigt förbättrat energieffektiviteten på andra sätt. Under 2015 har Arlas totala energiförbrukning ökat. Se diagrammet nedan.

Vår förpackningsanläggning i Elfenbenskusten som öppnades 2014 drivs huvudsakligen av el från solpaneler. Dessa bidrar med ungefär tre fjärdedelar av det totala energibehovet. Vid förpackningsanläggningen i Bangladesh ska solpaneler med batterilagring installeras under 2016 och användas som reservkraft eftersom anläggningen drabbas av flera strömavbrott varje dag.

Vi arbetar också systematiskt på att minska mängden vatten vi använder. Vår totala vattenförbrukning minskade med 3 procent under 2015, trots att produktionen ökade. Vid Aylesburymejeriet i Storbritannien samlar vi in och använder regnvatten och återanvänder processvatten

ENERGIANVÄNDNING, TWh



Diagrammet inkluderar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2015. Data för tidigare år har uppdaterats. Under 2015 ökade energianvändningen med cirka 0,3 procent. Det är en följd av att den totala produktionen ökade med 1,0 procent samt en ökad andel produktion av mjölkpulver.

Sedan 2014 har andelen förnyelsebar energi ökat med 1,4 procent till 19,1 procent.



som renats i avancerade filtreringssystem. På anläggningen i Llandyrnog, även den i Storbritannien, har vi installerat värmeåtervinningssystem som kan lagra och återanvända varmvatten, vilket också sparar energi. Danmark Protein i Danmark har också minskat vattenförbrukningen med upp till 22 procent vatten per kg produkt genom att återanvända vatten från produktionen av vasslepulver. Vi håller på att undersöka om liknande initiativ kan genomföras på andra anläggningar.

Transportförbättringar

Att optimera våra transporter och minimera bränsleförbrukningen är områden där vi fortfarande kan bli bättre. I Sverige har en omställning från fossila bränslen till biobränslen pågått sedan 2013 och under fjolåret underlättades den av skattelättnader. Olika bränslesatsningar har gjort att vi kunnat minska utsläppen av växthusgaser med 65–90 procent per lastbil jämfört med fossila bränslen, beroende på vilket biobränsle som används. De vanligaste biobränslena är RME (rapsmetylester) och HVO (hydrerad vegetabilisk olja). I Sverige räknar vi med att 85–90 procent av allt bränsle vi använder kommer att vara biobränsle år 2016.

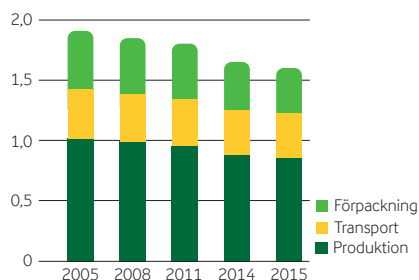
I många andra länder, till exempel Danmark, är omställningen till biobränslen en större utmaning eftersom det saknas ekonomiska incitament. Utan alternativa bränslen blir det väldigt svårt för oss att nå våra mål för utsläppen av växthusgaser i dessa länder.

När det gäller transporten av mjölkråvara från mejerierna har vi tagit flera olika initiativ till att öka mjölkbilarnas storlek så att det går att transportera mer mjölk med ett och samma fordon. De nya lastbilar som började användas i Storbritannien 2012, som är utrustade för att transportera både mjölkråvara och färdiga mejeriprodukter, har medfört stora besparingar och fortsätter att förbättras. Att våra fordons vikt över lag har sjunkit har också gjort att de kan transportera mer mjölk.

Förnybara förpackningar

Vi strävar efter att öka mängden förnybara material i våra förpackningar. I samarbete med två av våra största leverantörer i Danmark och Sverige har vi introducerat mjölkkartonger som är gjorda helt och hållet av förnybara råvaror – både kartongen, plasten i korken och dess fäste samt kartongens plastskikt. Den ena leverantören

KLIMATPÅVERKAN, MILJONER TON CO₂-e



Arlas mål är att minska utsläppen av växthusgaser från produktion, transporter och förpackningar med 25 procent fram till 2020, jämfört med 2005 års nivå.

Trots större produktionsvolymerna har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 16 procent sedan 2005.

Det nya mejeriet i Aylesbury i Storbritannien som öppnades 2014 har med hjälp av ny teknik minskat utsläppen av växthusgaser så mycket som möjligt. Det vi lärde oss där håller nu på att genomföras på andra anläggningar.

Under 2016 kommer ett ökat fokus att läggas på att nå målen till 2020. De största utmaningarna för att nå klimatmålet har vi inom transport.

Läs om initiativ för att minska klimatpåverkan på gårdarna på sidan 44.



använder material från sockerrör och den andra leverantören andra generationens förnybar råvara. Den nya förpackningstypen väntas minska utsläppen av växthusgaser från mjölkkartongerna med runt 20 procent.

Mindre livsmedelsavfall

Ett annat mål i vår miljöstrategi är att minska livsmedelsavfallet från produktionen. Vid det brittiska Stourtonmejeriet brukade vi förr skicka flytande avfall till anläggningar där det bröts ner anaerobt. Nu kan istället de cirka 1 000 ton som blir över varje år användas som djurfoder.

Vi strävar också efter att ta fram smartare förpackningar som kan hjälpa konsumenterna att minska matsvinnet. Vårt mål är att produkternas smak och naturliga nyttigheter ska bevaras så länge som möjligt. Den mjölk med längre hållbarhet som nyligen lanserades i Nederländerna väntas minska matsvinnet. Att producera mjölk med längre hållbarhet kräver å andra sidan mer vatten och energi. I Danmark deltar vi i ett projekt där vi tillsammans med en dagligvarukedja ska kartlägga livsmedelssvinnet längs hela värdekedjan.

Internationellt samarbete

Arla stödjer olika internationella organisationer som verkar för en hållbar global mejeriproduktion. Via Global Dairy Platform (GDP) samarbetar vi med branschkollegor från hela världen för att förbättra hållbarheten i vår industri och informera om satsningarna. Arla deltar också i Dairy Sustainability Framework (DSF) som är ett program inom Global Dairy Agenda for Action som sammanför och samlar hållbarhetsinitiativ, för att visa ledarskap och framsteg globalt. Vi har även medverkat aktivt i en genomgång i EU:s regi som syftade till att beskriva bästa tillgängliga praxis för användningen av energi och vatten i mejeribranschen. Genom den här typen av samarbeten kan vi påverka framtida standarder och få information i ett tidigt skede.

INGET AVFALL TILL DEPONI

60%

Cirka 60 procent av våra produktionsanläggningar har lyckats uppnå målet att inget avfall ska gå till deponi. Ett av våra miljömål är att ingen av våra anläggningar ska lämna något avfall till deponi år 2020.

TOTAL MILJÖPÅVERKAN

NCA

Arla har inlett ett projekt för att kartlägga hela miljöpåverkan från ko till konsument med hjälp av metoden Natural Capital Accounting (NCA). Metoden kommer att användas som ett kompletterande verktyg för att redogöra för miljöpåverkan i ekonomiska termer. Läs mer på sidan 43.

4 FRÅGOR TILL EN SENIOR ADVISER PÅ WWF



Lena Tham, Senior Advisor på WWF Sverige, är rådgivare på WWF sedan många år och Arlas kontaktperson där. Hon samordnar aktiviteter och frågor från WWF till Arla och från Arla till WWF:s globala nätverk.

På vilka områden kan ett företag som Arla bäst bidra till bättre miljö och klimat?

Biologisk mångfald och friska, välfungerande ekosystem är grunden för allt liv på jorden. Kor har en unik förmåga att omvandla gräs till värdefullt protein, inte minst på mark som inte lämpar sig för odling. Att skydda och stärka ekosystemen genom hela leveranskedjan, inklusive foderproduktionen, är därför ett område där Arla verkligen kan göra skillnad. Arla kan förstås också göra en betydande insats genom att minska utsläppen av växthusgaser, både från djuren och från foderproduktionen. Att fortsätta minska avfallet längs hela produktionskedjan är också ett viktigt bidrag.

Jämfört med andra livsmedelsföretag, vilka utmaningar på miljöområdet är de mest angelägna för mejeribranschen globalt?

FN:s livsmedels- och jordbruksorganisation (FAO) förutspår att den globala produktionen av mejerivaror kommer att öka med 60 procent till år 2050, och jag tror att de flesta av oss inser att de markområden som kan användas är begränsade. Därför måste mejeriindustrin bli bättre på att förvalta betesmarkerna, utveckla närodlade proteinhaltiga fodergrödor samt minska mängden avfall och stödja återvinning i hela produktionskedjan, även av kornas gödsel.

Ett område där Arla försöker förflytta sig i en mer hållbar riktning är användningen av soja i djurfoder. Vad tycker du om Arlas arbete hittills?

Arla ligger helt klart i framkant när det gäller att köpa in ansvarsfullt producerad soja. Beslutet från 2014 om att 100 procent av all soja som används i den globala verksamheten ska vara ansvarsfullt producerad var ett mycket viktigt steg. Det togs i ett väldigt kritiskt skede och ökade kraftigt efterfrågan på soja som producerats enligt RTRS standarder, eller i vissa länder enligt ProTerras.

Globala livsmedelsföretags inköp av palmolja är ett annat kontroversiellt ämne, eftersom produktionen av palmolja bland annat kan leda till avskogning. Hur ser du på Arlas beslut att bara köpa in certifierad och särskilt palmolja? Gör det någon skillnad?

Ja, det gör det. WWF tror inte på att bojkotta. Vi tycker att det är väldigt viktigt att alla som köper palmolja ställer krav på att den ska vara hållbart producerad. Problemet är ju inte palmoljan i sig, utan hur den tillverkas. Att kräva särskilt palmolja är ett mycket viktigt steg mot ökad transparens i leveranskedjan. Men Arla måste också fortsätta arbetet med sina andra åtaganden för att undvika avskogning, utdikning av torvmark och sociala konflikter. Vi tror att RSPO-programmet Next, som håller på att ta form just nu, kan bli ett användbart verktyg för Arla. Vi vill också uppmana Arla att fortsätta stödja Palm Oil Innovation Group (POIG), en plattform för förnyare i palmoljeindustrin.

RTRS – Round Table on Responsible Soy Association
RSPO – Round Table for Sustainable Palm Oil
ProTerra – en standard för ansvarsfullt producerad soja



Att sätta siffror på produktionens miljökostnader

FÖR FÖRSTA GÅNGEN SÄTTER ARLA SIFFROR PÅ HUR MYCKET MILJÖPÅVERKAN KOSTAR.

Alla led i Arlas produktion, från ko till konsument, påverkar miljön. Det är något som företaget tar på största allvar. Att producera på ett hållbart sätt är en av Arlas främsta prioriteringar. För att bli bättre på det har Arla nu för första gången räknat ut hur mycket företagets miljöpåverkan kostar.

Med stöd från den danska miljömyndigheten har Arla för första gången gjort en så kallad naturkapitalredovisning, det vill säga kostnadsberäknat miljömässiga vinster och förluster av verksamheten.

Med naturkapital avses världens resurser, till exempel skogar, floder, atmosfär, mark, vilda djur, världshav och andra naturtillgångar. Genom att koppla ett penningvärde till var och en av dessa har Jan D Johannesen, ansvarig för hållbar miljö i Arla, och hans team kunnat räkna på den ekonomiska kostnaden för Arlas användning av dessa resurser och effekterna av de föroreningar som genereras.

Uträkningarna krävde stora mängder data från många områden och en grundlig genomgång av Arlas miljöpåverkan längs hela varuförsörjningskedjan under en tolv månadersperiod. Data hämtades från samtliga länder där Arla har verksamhet och alla affärsområden liksom från Arlas dotterbolag och omfattade allt från produktion av mjölkkråvara och förbrukning av energi och vatten till slutanvändningen av produkterna. Även sådant som affärsresor inkluderades.

Uträkningarna baserades exempelvis på de ekonomiska konsekvenserna av utsläpp av växthusgaser, förlust av naturresurser, förlust av skog som binder kol från atmosfären och andra ekosystemtjänster samt klimatförändringar. Hälso- och sjukvårdskostnader som följer av luftföroreningar togs också med i beräkningen.

– Vi har gjort livscykelanalyser i flera år för att få en bild av vår påverkan, men dessa har främst varit inriktade på utsläppen av växthusgaser. När vi fick den här chansen att bredda fokus nappade vi direkt och nu har vi en mycket bättre bild av vår påverkan på flera andra områden, från biologisk mångfald till vattenförsörjning, förklarar Jan D Johannesen.

– Det här är ett väldigt viktigt steg för oss, för nu kan vi för första gången överblicka verksamhetens verkliga miljökostnader. Det som kom fram var inga större överraskningar vad gäller var vi har störst påverkan. Tvärtom bekräftade uträkningarna att vi är på rätt spår och sporrar oss att anstränga oss ännu mer inom de områden vi redan fokuserar på.

– En av de stora fördelarna med att få den här kunskapen är att vi nu har bättre underlag för att välja var vi ska koncentrera våra miljöinitiativ i framtiden. Resultaten gör också att vi kan ta hänsyn till den ekonomiska konsekvensen för naturresurser och föroreningar i våra beslut och se till att vi använder ägarnas pengar på rätt sätt och till rätt saker.

Jan D Johannesen understryker att Arlas beräkning av kostnaden för sin totala miljöpåverkan är en viktig och tydlig signal till alla företagets intressenter.

– Vi är det första livsmedelsföretaget i världen som genomför en så här omfattande undersökning. Därigenom visar vi tydligt att miljön är oerhört viktig för oss och att vi tar ansvar för hela varuförsörjningen. ■

▶ Resultaten av projektet presenteras i en rapport som publiceras under 2016.



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

Vi stödjer en hållbar mjölkproduktion.

På väg mot en allt mer **hållbar** mjölkproduktion

- Fokus på djuromsorg
- Arlagården® lanseras i Storbritannien
- Stark utveckling för ekologisk mjölk

Vi vill vara säkra på att gårdar som levererar mjölk till Arla arbetar på ett sätt som visar respekt för mjölken, djuren och miljön. Därför måste våra ägare och andra leverantörer uppfylla våra högt ställda krav på mjölkproduktion, djuromsorg och foder samt bidra till vårt gemensamma mål att minska utsläppen av växthusgaser.

Strategi för hållbar mjölkproduktion

Arlas strategi för hållbar mjölkproduktion till 2020 antogs under 2014 och håller på att genomföras. Med arbetet på gårdarna kan Arla uppfylla sina hållbarhetsåtaganden längs hela värdekedjan. Vi strävar mot samma mål inom våra olika fokusområden men måste ta hänsyn till lokala skillnader i våra sju ägarländer. Några exempel:

Djuren. Vi strävar efter att ständigt förbättra djuromsorgen. Därför har över 500 gårdar i Storbritannien deltagit i en serie arbetsmöten som bland annat tagit upp avel, ansvarsfull antibiotikaanvändning och hur man förebygger mastit (juverinflammation). Mötena hålls på mjölkgårdarna och ger bönder, rådgivare och veterinärer möjlighet till erfarenhetsutbyte. Läs mer på sidan 47.

Fler utbildningsinsatser har genomförts för en ansvarsfull antibiotikaanvändning. I Sverige har informationsmaterial skickats ut till alla gårdar och kurser hållits för mjölk kvalitetsrådgivare. I Danmark har möten hållits med över hundra veterinärer. Vi har också infört ett webbverktyg som bönderna kan använda för att bestämma lämpliga rutiner i samråd med sina veterinärer. I Tyskland har bondemöten anordnats.

Klimatet. Målet är att minska utsläppen av växthusgaser från gårdarna med 30 procent per kg mjölk från 1990 till 2020. Därför genomförde över 600 bönder i Storbritannien, Danmark, Sverige och Tyskland den så kallade klimatollen under 2015. Bedömningen bygger på data från den egna gården och ger en uppskattning av mängden växthusgaser som släpps ut under ett år. Siffrorna kan användas både för jämförelser med andra gårdar och som underlag för rekommendationer till förbättringar. Den första utvärderingen visar att utsläppen av växthusgaser minskat med 18 procent under perioden 1990–2012.

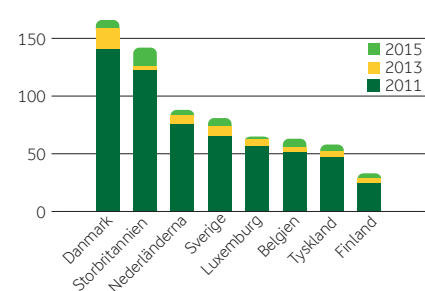
Resurser. Vi vill minska avfallet och mängden resurser vi använder. I Danmark har vi utvecklat och testat en utvärdering av gårdarnas elförbruk-

HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION

	Klimatkoll	Energi-kartläggning	Gårdsmöten
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	–	–
Summa	2 782	329	467

Tabellen visar antal aktiviteter som genomförts enligt strategin för hållbar mjölkproduktion.

ANTAL KOR PER GÅRD



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

ning som kommer att tas i bruk på fler gårdar under 2016. Analyser visar att potentialen att minska elförbrukningen på gårdarna är närmare 30 procent.

Naturen. Vi har fortsatt arbetet med att köpa in ansvarsfulla råvaror. All soja som används på Arlas gårdar täcks nu av RTRS-certifikat (Round Table on Responsible Soy) eller är ProTerra-certifierad. I Tyskland deltar vi i dialogen om hållbart protein med målet att öka andelen lokalt producerat foderprotein och mängden baljväxter i växelbruket. I Danmark deltar vi i ett forskningsprojekt om att utvinna protein ur grön biomassa som alternativ proteinkälla.

Hållbarhetserkännande

Arlas arbete med hållbar mjölkproduktion fick nyligen ett erkännande när Unilever godkände Arla som leverantör av hållbart producerade mejeriprodukter i våra viktigaste produktionsländer.

Arlagården® lanseras i Storbritannien

I oktober 2015 lanserades vårt kvalitetsprogram Arlagården® i Storbritannien. Programmet har fokus på mjölk kvalitet, livsmedelssäkerhet, djursorg och miljö. Det är redan infört i

Danmark, Sverige, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna, och säkerställer nu att alla Arlabönder följs upp enligt samma regelverk. Våra bönder i Storbritannien kommer även att fortsätta följa Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme som är brittisk branschstandard. För att undvika dubbelarbete kommer inspektionerna att göras samtidigt, med 18 månaders mellanrum. I slutet av året hade över 600 brittiska gårdar följts upp.

Arlagården® skyddar och stärker Arlas anseende som leverantör av kvalitetsprodukter. Programmet förbättrar också vår konkurrenskraft globalt, eftersom all ägarmjök produceras enligt samma normer.

Rekrytering av ekologiska mjölkbönder

Arla är världens största leverantör av ekologiska mejeriprodukter. Marknaden för ekologiska mejerivaror växer och vi håller nu på att rekrytera fler ekologiska mjölkbönder i Centraleuropa, Sverige och Danmark för att kunna möta den ökade efterfrågan. I rekryteringen tittar vi alltid på hur mjölkhämtningen ska kunna bli så effektiv som möjligt för att hålla nere kostnaderna och resursåtgången. Läs mer på sidan 16.

REVISIONER PÅ GÅRDAR

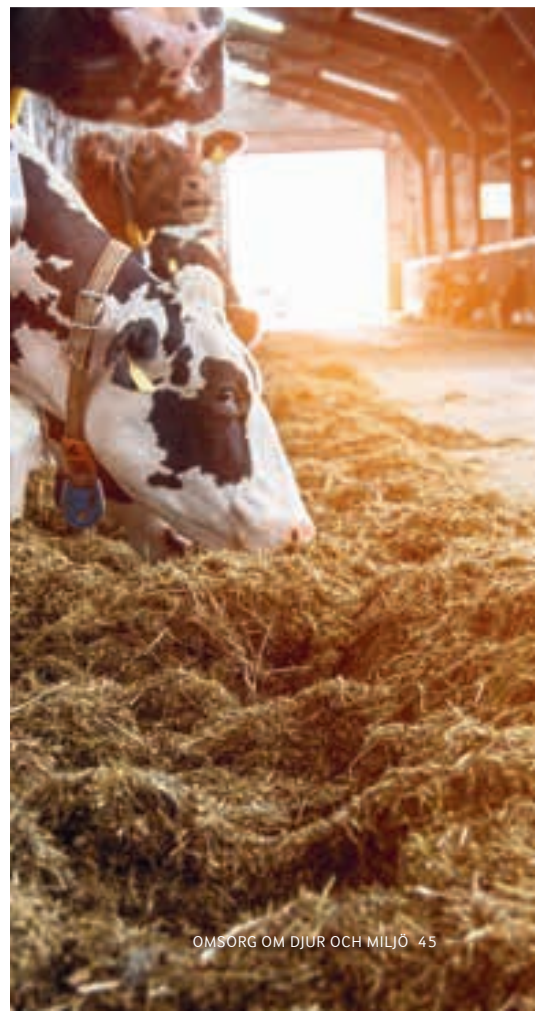
71%

Under 2014 infördes Arlagården® i Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna. Vid utgången av 2015 hade 71 procent av våra ägares gårdar i dessa länder besökts av oberoende inspektörer. Alla Arlagårdar inspekteras minst en gång under en treårsperiod.

HÅLLBART ODLAD SOJA

100%

All soja som används på Arlas gårdar täcks nu av RTRS-certifikat eller är ProTerra-certifierad. Köpen av certifikat har minskat till följd av att mängden soja som används på gårdarna minskat något och att nationella initiativ nu täcker volymerna i en del länder.





Friska kor är glada kor

DJUROMSORG OCH HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION GÅR HAND I HAND. I STORBRIANNIEN ERBJUDER ARLA SINA BÖNDER SKRÄDDARSYDDA ARBETSMÖTEN PÅ GÅRDARNA.

För fem år sedan bröt Arla ny mark i den brittiska mejeribranschen med ett program med drygt 250 arbetsmöten ute på mjölkgårdarna. Satsningen blev en framgång och breddades därför under 2014 i linje med Arlas globala strategi för hållbar mjölkproduktion. Mötena har utvecklats för att stödja Arlas bönder ta hand om miljön och arbeta så effektivt som möjligt, bland annat genom att se till att korna är friska och producerar mjölk till sin fulla förmåga. Ämnen som behandlats hittills är att minska utslagningen av djur, motverka hälta, förbättra fertiliteten och minska förekomsten av mastit (juverinflammationer).

– I Storbritannien har mjölkornas välbefinnande stått i fokus länge, förklarar Vicky Porteus som ansvarar för dessa frågor inom Arla i Storbritannien. En intressant aspekt som är central för vår strategi är att effektiva gårdar med god djuromsorg och djurhälsa normalt har lägre koldioxidpåverkan och högre lönsamhet. Vårt proaktiva arbete för att hjälpa bönderna uppnå en hög standard för djuromsorgen är alltså inte bara bra för miljön utan innebär även ekonomiska fördelar för bönderna.

Programmet med arbetsmöten på gårdarna har nyligen vidareutvecklats i samband med införandet av Arlas globala kvalitetsprogram Arlagården® i Storbritannien. För att programmet ska kunna genomföras och följas upp parallellt med det brittiska kvalitetsäkringsprogrammet för gårdarna, Red Tractor Assurance, har 16 nya krav införts för de brittiska bönderna. De viktigaste rör djuromsorg, och speciellt användningen av antibiotika och andra läkemedel.

– Enligt Arlagården® får bönderna inte använda antibiotika i förebyggande syfte utan bara för att bota och lindra sjukdomar. Det betonar att bönderna bör samarbeta med sina veterinärer

för att se till att antibiotika används så sällan som möjligt, men så ofta som det är nödvändigt.

Att se till att bönderna förstår och är bekväma med det här nya kravet har varit en viktig målsättning. Därför har man samrått med veterinärer, och i september anordnades en serie särskilda seminarier för dessa.

I samma veva startade 60 veterinärledda arbetsmöten för bönder på gårdarna. Fokus har bland annat legat på vad gårdarna kan göra för att minimera infektionsrisken bland kor före kalvningen, framför allt mastit. På så sätt vill man minska behovet av antibiotika. Mötena bygger på aktiv medverkan där bönderna arbetar tillsammans i smågrupper för att identifiera potentiella risker och diskutera strategier för att hantera dem.

– Hittills har varenda deltagare som fyllt i utvärderingen sagt att de skulle rekommendera andra att delta, säger Vicky Porteus.

Mjölkbonden Tim Dale är klart positiv till Arlas initiativ.

– Ett av mötena hölls på min gård. Upplägget var proffsigt och innehållsrikt, men ändå informellt. Nu känner jag mig trygg med att jag med hjälp av min veterinär kan skapa en antibiotikaplan för min gård.

– Som ägare är jag glad över Arlagården®, mötena på gårdarna och stödet från Arlas medlemsteam i Storbritannien, som stödjer oss i vår strävan mot bästa tänkbara djuromsorg.

Djuromsorg är en viktig fråga för Arla globalt och under 2016 presenteras en tydlig ståndpunkt på området. Kärnan i den är den övertygelse som Arlas ägare delar: "God djuromsorg är nyckeln till framgång för vår verksamhet." ■



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



Tim Dale, Little Shrawardine Farm i Shropshire, Storbritannien.





Ansvarsfulla relationer

Vi har relationer till människor, organisationer och samhällen i många länder. Oavsett vilken relation det gäller är vår ambition att alltid sträva efter ömsesidig respekt och förståelse.

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

Vi jobbar tillsammans för ett **mer globalt** Arla

- Engagerade medarbetare och flexibla team
- Fokus på säker arbetsmiljö
- Nedskärningar i utbildning

Arla har 19 000 medarbetare av 90 nationaliteter i 38 länder över hela världen. Vi strävar ständigt efter att förbättra vår arbetsmiljö och organisation. Vi arbetar även med att förstärka vår företagskultur genom att uppmuntra medarbetarna att ta initiativ, fånga upp möjligheter till samarbete och skapa bättre lösningar för framtiden. Om alla medarbetare trivs, har bra arbetsvillkor och är engagerade i sitt arbete kan vi tillsammans skapa den bästa tänkbara arbetsplatsen.

Vår medarbetarundersökning – Barometer

Den årliga medarbetarundersökningen, Barometer, genomfördes i oktober. Enkäten gick ut till 17 700 medarbetare i 28 länder och på 14 språk. Svarsfrekvensen var 89 procent.

Resultaten blev tillgängliga i början av december och hade precis börjat analyseras när den här rapporten skrevs. Arla får bättre resultat än de bästa 10 procenten i jämförelsegruppen. Dessutom märks förbättringar inom nästan alla områden. Särskilt starkt är resultatet för anpassningsförmåga. Medarbetarengagemanget har vuxit för varje år. Det samlade resultatet

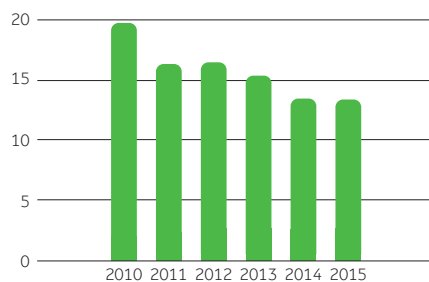
ser mycket bra ut, men det finns skillnader i de underliggande resultaten i år. Alla ledare måste därför fördjupa sig i sina rapporter och vara extra uppmärksamma på resultaten inom våra prioriterade fokusområden: tillräcklig, öppen och rak kommunikation, oacceptabelt beteende, förenkling av processer och minskad byråkrati, och som alltid på omdömena om deras eget ledarskap.

Säkerhet och trivsel på arbetsplatsen

Vi vill att medarbetarna ska må bra, vara engagerade och ha en olycksfri arbetsmiljö som inte ger upphov till några arbetsrelaterade sjukdomar. Vi arbetar ständigt för att minska antalet olyckor och sjukdomar som hänger samman med fysiska och psykologiska risker. Under 2015 fokuserade flera anläggningar i Danmark, Sverige och Storbritannien på beteendebaserad säkerhet. Efter som nio olyckor av tio beror på människors beteende är metoden inriktad på att öka medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet och säkra arbetssätt.

För att förbättra säkerheten och informationen till medarbetare som är på internationella uppdrag eller tjänsteresa i högriskområden har en säkerhetschef tillsatts med uppgift att utveckla och

ARBETSPLATSOLYCKOR



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

Det totala antalet olyckor har minskat år för år sedan 2007, men antalet är oförändrat 2015 jämfört med 2014. Antalet varierar från anläggning till anläggning och från land till land. Generellt uppvisar den brittiska verksamheten en imponerande utveckling med en minskning av olycksfrekvensen med 66 procent från 2010 till 2015.

Bakom framgångarna ligger ett starkt engagemang och fokus från både medarbetare och ledare samt ett stort antal initiativ inom ramen för beteendebaserad säkerhet.

Vårt mål för arbetsmiljön är 100-100-0-0, det vill säga 100 procent engagemang, 100 procent trivsel, inga olyckor och inga trakasserier.

införa proaktiva säkerhetsstrategier som ökar medarbetarnas säkerhet, skyddar Arlas tillgångar och ger vägledning vid incidenter.

Flera anläggningar har genomfört projekt som ska inspirera medarbetarna till en sundare livsstil med mer motion. Ett exempel är Rynkeby Foods, där halva arbetsstyrkan – ett hundratal medarbetare – deltog i företagets cykellopp Team Rynkeby från Ringe i Danmark till Paris i Frankrike. I Tyskland har vi infört hälsoundersökningar och på våra danska distributionscenter har vi erbjudit skraddarsydd hälsoprogram.

Vår anläggning i Nigeria har nu högre säkerhetsstandarder och bättre lokaler än tidigare.

Fortsatt utbildning trots nedskärningar

På grund av omfattande besparingsåtgärder under året har all traditionell utbildning lagts på is, med undantag för utbildning mot mutor och korruption, certifieringskurser och arbetsmiljöutbildning. Däremot har alla medarbetare tillgång till e-kurser (e-learning) om en rad olika ämnen. Praktisk utbildning på arbetsplatsen har fortsatt, liksom våra introduktions- och traineeprogram. Även de modulkurser i ledarskap som redan

inletts har fortsatt, till exempel Arla Leadership och Talent Acceleration Programme (TAP) som har utvecklats för att stärka rekryteringsbasen för ledare inom Arla som kan tänka sig att flytta till andra länder.

Lärlingar och blivande kollegor

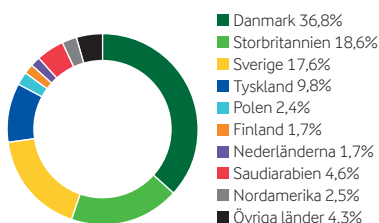
Att ta emot praktikanter och lärlingar inom alla delar av organisationen är en del av vår roll i samhället och är ett sätt att försäkra oss om kunniga medarbetare i framtiden. Särskilt fokuserar vi på studenter i mejeriteknik. I Storbritannien har vi deltagit i ett projekt för att inspirera människor att arbeta i livsmedelsindustrin. Totalt har vi haft runt 450 lärlingar inom olika delar av produktionen – mejerier, laboratorier, verkstäder, automation och lagerhantering.

Facklig dialog i Europa

European Works Council (EWC), Arlas forum för facklig dialog, har medlemmar från Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Finland, Nederländerna och Polen. Alla Arlas medarbetare kan föreslå punkter till dagordningen. Läs mer om relationerna med facket på sidan 53.



MEDARBETARE PER LAND



Arlas medelantal årsanställda var 19 025. Diagrammet visar fördelningen vid slutet av 2015. De 33 medarbetare som just nu deltar i våra program Global Graduate Future 15 och Supply Chain representerar 19 nationaliteter.

SÄKER ARBETSPLATS

NOLL

Under 2015 kunde våra medarbetare i Rødskær (Danmark) samt i Kalmar och Östersund fira mer än två år (730 obrutna dagar) utan arbetsskaderelaterad sjukfrånvaro. Medarbetare i Kanada och Arinco, Lillebælt och Cocio (Danmark), Skövde, Malpas och Llandyrnog (Storbritannien) firar alla mer än ett år (365 dagar).



Facken och Arla i nära europeiskt samarbete

SAMFÖRSTÅND PRÄGLAR DIALOGEN MELLAN ARLAS FACKLIGA REPRESENTANTER OCH KONCERNLEDNINGEN.

European Work Council är Arlas forum för facklig dialog på Europeanivå. Två gånger per år träffar medarbetarrepresentanter från Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Finland, Nederländerna och Polen koncernledningen för information och konsultation i gränsöverskridande frågor. Detta gör det möjligt för dem att påverka beslut innan de tas.

– Vi har en bra och engagerad dialog, säger Lars Kaae, ansvarig för Arlas Global Employee Cooperation. Vi har förstås meningskiljaktigheter, men båda sidor har en positiv inställning. Vi "slås" inte, vi försöker hitta lösningar som gör Arla till ett bättre ställe att arbeta på för alla.

Mikael Larsson är Sveriges fackliga representant i den arbetsgrupp som kallas Select Committee, som har till uppgift att förbereda de två årliga stormötena samt hålla en kontinuerlig dialog med företagsledningen däremellan. Utöver Sverige har arbetsgruppen representanter från Danmark och Storbritannien, baserat på hur många medarbetare Arla har i olika länder. Select Committee träffas flera gånger per år och Mikael Larsson framhåller nyttan av dialogen med företaget.

– Facken och företaget har samma mål, säger Mikael Larsson. Vi vill att Arla ska gå så bra som möjligt, att medarbetarna ska vara stolta över företaget och att våra ägare ska tjäna pengar. Vi har samma agenda, även om vi och företagsledningen inte alltid har samma syn på vägen dit.

De frågor som diskuteras i European Work Council är exempelvis konsekvenser av uppköp och fusioner, resultat av medarbetarundersökningar, flytt av produktion och arbetsmiljöfrågor. Många frågor tas sedan vidare på nationell nivå, exempelvis vad ett beslut innebär för en enskild anläggning.



Mikael Larsson (till vänster) är ordförande för Livsmedelsfacket inom den svenska delen av Arla och Lars Kaae är Senior Director of Global Employee Cooperation i Arla.

Arbetsplatsamverkan utanför Europa hanteras idag i respektive land, men i diskussioner om Arlas expansion i till exempel Afrika och Mellanöstern brukar de fackliga representanterna understryka företagets ansvar för medarbetare i hela världen.

European Work Council startade för drygt 15 år sedan. Lars Kaae och Mikael Larsson är överens om att samarbetet successivt har förbättrats. För några år sedan bestod mötena främst i att ledningen kom och berättade om sina planer och hur de tänkte. Nu arbetar man mer tillsammans. Under hösten träffades exempelvis Select Committee för att diskutera vad formuleringarna i kapiteln Arbetsplatsen och Mänskliga rättigheter i Arlas reviderade uppförandekod innebär.

– Alla kan läsa de fina orden som står där, säger Lars Kaae, men vi har kommit överens om att

sitta tillsammans och diskutera vad det betyder och vilken effekt orden får på arbetsplatser i olika länder.

Att på detta sätt gå från ren information till att arbeta tillsammans anser båda är positivt. Samtidigt ser Mikael Larsson fram emot ett ännu närmare samarbete.

– Det är förstås bra om dialogen kan starta ännu tidigare och att de fackliga representanterna blir involverade i ett ännu tidigare skede, men jag tycker att vi ska hedra och vara stolta över det avtal och samarbete vi har mellan facken och företagsledningen, avslutar Mikael Larsson. ■

Vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter.

Vi säkrar respekten för mänskliga rättigheter

- Tydligare fokus på mänskliga rättigheter
- Nolltolerans mot trakasserier
- Nya åtgärdsområden

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

Helhetssyn på mänskliga rättigheter

Oavsett var i världen vi är verksamma vill vi föregå med gott exempel. I Arlas Code of Conduct – Vårt Ansvar uttrycker vi vårt stöd för internationellt erkända principer. Arla har anslutit sig till FN:s Global Compact och vi följer både FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

I vår uppdaterade Code of Conduct beskriver vi också tydligt vårt ansvar för medarbetarna inom traditionella områden för mänskliga rättigheter, till exempel hälsosam och säker arbetsmiljö, goda arbetsförhållanden, arbetstider, föreningsfrihet, dialog och samarbete samt barnarbete och tvångsarbete. Att respektera mänskliga rättigheter betyder också att erbjuda en arbetsplats där det inte förekommer trakasserier, där

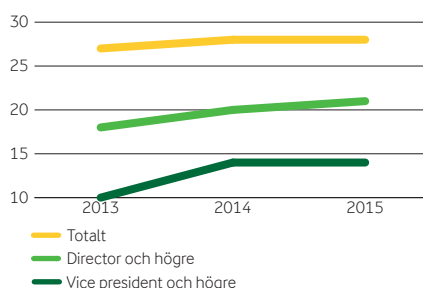
mångfald välkomnas och där man verkar för jämlikhet och mot diskriminering.

Ny policy för mänskliga rättigheter

Som stöd för tillämpningen av uppförandekoden har vi ett antal policyer och strategier. I juni 2015 offentliggjorde vi en utvecklad policy för mänskliga rättigheter. Den gäller både vår globala verksamhet och lokalt på alla våra arbetsplatser. Med policyn förbinder vi oss att följa internationella principer för mänskliga rättigheter i hela vår verksamhet och i alla företag som ägs eller kontrolleras av Arla.

Policyn betonar att vi har möjlighet att påverka människor och samhällen positivt där vi är verksamma, både som producent av hälsosam mat och genom att bidra till social, miljömässig och ekonomisk utveckling. Vi förbinder oss även att respektera mänskliga rättigheter inom alla affärsområden och affärsprocesser. Vi ska också ständigt arbeta proaktivt med att upptäcka, förebygga och minska eventuell negativ påverkan som vår verksamhet kan ha på mänskliga rättigheter.

ANDEL KVINNLIKA MEDARBETARE



Det är betydligt färre kvinnor än män bland våra högsta chefer. Av Arlas 77 senior vice presidents och vice presidents är 16 procent kvinnor. Det är samma andel som förra året, men långt ifrån andelen 28 procent kvinnor bland alla Arlas medarbetare eller 42 procent kvinnor bland alla tjänstemän.

Förändringen går långsamt, men åt rätt håll. På nivån "director och högre" har vi uppnått en kvinnlig representation om 21 procent, av 377 individer, vilket innebär att vi redan har uppnått målet för 2017 om 20 procent. För information om representationen i styrelsen, se årsredovisningen.

Vi förväntar oss att alla våra medarbetare och affärspartner underrättar oss om de tror att någon verksamhet som Arla är inblandad i strider mot vår policy för mänskliga rättigheter. Om vi upptäcker att våra aktiviteter får negativa följder som rör någon av principerna för mänskliga rättigheter kommer vi justera våra rutiner.

Utvärderingar av mänskliga rättigheter

Mot bakgrund av de nya åtaganden vi gjort på människorättsområdet i vår Code of Conduct och den nya policyn har vi genomfört utvärderingar av vår påverkan på mänskliga rättigheter och due diligence-processer i Nigeria och Senegal. Läs mer på sidan 59.

Resultat från medarbetarundersökningen

I fjol infördes mångfald och inkluderande arbetsätt som en ny kategori i Arlas årliga medarbetarundersökning, Barometer. Flera frågor handlade om hur medarbetarna upplever att de behandlas på arbetsplatsen.

Resultaten visar en positiv tendens, men det finns fortfarande utrymme för förbättring, bland annat när det gäller lika möjligheter för alla, oberoende av kön, ålder, etnicitet och natio-

nalitet. Det här året såg vi en liten nedgång i andelen kollegor som har upplevt oacceptabelt beteende. Vi måste dock fortsätta insatserna för att få ner antalet ytterligare. Vi strävar efter att skapa en arbetsplats där alla kollegor behandlar varandra med öppenhet, värdighet och respekt. Vi tolererar inga former av trakasserier och diskriminering, och för att vi ska nå våra mål måste alla engagera sig.

Ändrad passhantering i Saudiarabien

Arlas dotterbolag Danya Foods i Saudiarabien har ändrat sina rutiner när det gäller förvaring av utländska medarbetares pass. För många företag i regionen har det varit praxis att förvara medarbetarnas pass under anställningstiden. Arla har nu ändrat sin hantering och lämnar tillbaka passen till medarbetarna efter den obligatoriska registreringen.

Det gamla tillvägagångssättet har kritiserats i medier i Sverige och Danmark, och vi håller med om att förändringen har dröjt för länge. För tio år sedan granskade den svenska människorättsorganisationen Swedwatch migrantarbetarnas situation, och en uppföljning gjordes under året. Vi har bistått dem med all begärd information

MEDARBETARUNDERSÖKNING

15%

15 procent av alla som deltog i vår medarbetarundersökning, Barometer, uppgav att de upplevt oacceptabelt beteende som påverkat dem.

REKRYTERING I NÄROMRÅDET

60%

På vårt joint venture i Nigeria rekryteras minst 60 procent av medarbetarna i närområdet. Det ger jobbtillfällen och kompetensutveckling och gör att människor i området kan försörja sina familjer.





och redogjort för situationen så öppet som möjligt. I skrivande stund har rapporten från Swedwatch inte offentliggjorts.

Dialog med bönder i Västafrika

Arlas växande verksamhet i Västafrika har oroat den lokala mejeriindustrin. För att bemöta oron deltog Arla i ett rundabordssamtal i Köpenhamn tillsammans med en grupp mjölkbönder och mejerichefer från Västafrika, biståndsorganisationen CARE Danmark, det västafrikanska nätverket Biilital Maroobe – som samlar ett stort antal mindre mjölkproducenter – och den danska handelsorganisationen Danish Agriculture and Food Council.

Målsättningen var att hitta en lösning till hur globala mejeriföretag ska kunna öka sin mjölkexport till Västafrika utan att det får negativa följder för den lokala mjölkproduktionen. Mötet ledde till att alla parter undertecknade en gemensam åsiktsförklaring, "The Milky Way to Development", som ska ligga till grund för framtida samarbete och fler rundabordsdiskussioner. Arlas uppfattning är att vi kan bidra på organisationsnivå eftersom vi har stora kunskaper om hur bönder och mejeriföretag kan organisera sig och vad

som krävs för att den lokala mejerisektorn ska utvecklas positivt. Arla kommer att dela värdskapet för nästa rundabordssamtal i Nigeria 2016. Läs mer om Arlas verksamhet i Västafrika på sidan 59.

Brittisk lag mot nutida slaveri

Storbritannien har antagit en ny lag med kravet att företag ska redovisa vad de gör för att förhindra nutida slaveri i sin arbetsstyrka och sina försörjningskedjor. Våra befintliga program för leverantörssäkring och anställning via bemanningsföretag täcker även nutida slaveri. Arla i Storbritannien undersöker för närvarande hur man formellt ska visa att den nya lagen följs.

SAMRÅD MED INTRESSETER

200

I samband med utvärderingarna av påverkan på mänskliga rättigheter i Nigeria och Senegal rådfrågades omkring 200 företrädare för olika intressentgrupper. Läs mer på sidan 59.

DUE DILIGENCE-PROCESSER

4

Innan vi går in på nya marknader genomför vi due diligence-processer. Under 2015 gjordes fyra sådana granskningar i samband med joint venture-samarbeten i bland annat Nigeria, Senegal och Elfenbenskusten.

4 FRÅGOR TILL

EN SPECIALIST PÅ MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER



Allan Lerberg Jørgensen är direktör för avdelningen för mänskliga rättigheter och utveckling på Danish Institute for Human Rights, en av de organisationer Arla rådgjorde med i samband med sina utvärderingar av mänskliga rättigheter i Nigeria och Senegal.

Finns det några vanliga misstag på människorättsområdet som internationella företag ofta gör när de går in på nya marknader i utvecklingsländer?

Multinationella företag följer oftast lagkraven i de länder där de är verksamma, men det är inte alltid de upprätthåller globalt överenskomna principer i alla länder. Det finns länder som inte respekterar mänskliga rättigheter, så det är inte säkert att det räcker att följa lagstiftningen på plats. Ibland kan man behöva gå längre än lagen kräver och inkludera globala principer i verksamhetsstyrningen. Många av de utmaningar som multinationella företag kämpar med beror också på att de väljer fel samarbetspartner eller inte har tillräckligt nära kontakt med sina partner för att kunna påverka dem att följa globala principer. Det gäller att företagen man samarbetar med respekterar att mänskliga rättigheter måste gälla även utanför fabriksgrindarna.

Hur skulle du beskriva Arlas arbete med mänskliga rättigheter under det senaste året?

Vårt intryck är att Arla har tagit till sig kritiken man fått. Arla tog kontakt med oss på institutet för att få hjälp med att bygga in de globala principerna för företag och mänskliga rättigheter i sitt sätt att arbeta. Genom sin öppna hantering och genom att publicera både policyn för mänskliga rättigheter och utvärderingarna från Nigeria och Senegal har Arla tydligt visat att det här är frågor man tar på stort allvar.

Vad skulle du vilja att Arla gör härnäst?

Naturligtvis kan man alltid önska sig mer. Nu måste Arla integrera erfarenheterna från i fjol i sättet man gör affärer globalt och när man går in på nya marknader i framtiden. Det gäller i synnerhet i Afrika där man kan fråga sig om det verkligen är hållbart att enbart importera alla råvaror eller om det kanske skulle gå att bygga upp mjölkproduktion på plats. Coca-Cola, Pepsi och Nestlé har alla välutbyggda lokala leverantörskedjor i jordbrukssektorn i utvecklingsländer. Det innebär en del utmaningar, men ger dem också chansen att lyfta människor ur fattigdom och hjälpa dem skapa sig bättre liv.

Mänskliga rättigheter i utvecklingsländer är en sak, men vilka utmaningar ser du för företag i exempelvis Europa? Och vad kan Arla göra?

Det är en bra fråga, för det finns utmaningar även i Europa. Framst tänker jag på likabehandling, till exempel könsfördelningen på arbetsplatsen och lika lön för lika arbete. Det finns också en del problem som rör migrantarbetare, som ofta är väldigt utsatta och inte är med i något fackförbund. De jobbar ofta inom jordbrukssektorn och därför är det viktigt att Arla ser till att företagets krav på mänskliga rättigheter följs, till exempel när det gäller lön och andra villkor på arbetsmarknaden.



Arlas processer för mänskliga rättigheter satta på prov

VAD BLIR KONSEKVENSERNA AV ATT ARLAS MJÖLKPULVERFÖRSÄLJNING EXPANDERAR TILL VÄSTAFRIKA? FÖRETAGET BESLUTADE ATT GÅ PÅ DJUPET FÖR ATT TA REDA PÅ DET.

Under året har Arla stärkt sina åtaganden på området mänskliga rättigheter. Först vidareutvecklades policyn för mänskliga rättigheter och särskilda bedömningsrutiner. Sedan testades dessa i djupgående utvärderingar av mänskliga rättigheter i Nigeria och Senegal. Syftet var att ta reda på om Arlas verksamhet påverkar mänskliga rättigheter negativt. Genom processen kunde man både stärka sin kompetens och få en bättre förståelse av uppgiftens komplexitet.

Arlas inträde på nya marknader utanför EU har i flera år granskats av intresseorganisationen ActionAid i Danmark. År 2014 gjorde organisationen en anmälan till det danska Institutet för medling och klagomål i ärenden som rör företagsansvar. ActionAid ansåg att Arlas processer inte var i linje med internationella standarder för mänskliga rättigheter. I dialogen som följde enades man om att Arla skulle utveckla sina processer och genomföra två djupgående utvärderingar av eventuell påverkan på mänskliga rättigheter.

– Det ska understrykas att ActionAid inte påstod att vi hade kränkt någons mänskliga rättigheter, säger Irene Quist Mortensen, CSR-chef på Consumer International. De ville vara säkra på att vi skulle ha gjort vår hemläxa innan vi gick in på nya marknader i Västafrika.

I augusti 2015 tillkännagav Arla nya joint venture-samarbeten för import och försäljning av mjölkpulver i Nigeria och Senegal. Under sommaren genomförde Irene Quist Mortensen och hennes kollega Ivana Tsvetkova, ansvarig för CSR-frågor i Mellanöstern och Afrika, två utvärderingar för att ta reda på hur marknadseffekterna av Arlas nya verksamhet i de båda länderna eventuellt skulle kunna påverka mänskliga rättigheter negativt.

Själva beskriver de sig som ett team som förenar företagsantropologi med internationell rätt och politik. De använde en mängd olika metoder för att ta fram data: on-line- och litteraturgenomgångar, insamling av statistiska data, intressentkartläggning, fältstudier hos mjölkbönder och på mejerianläggningar samt intervjuer med intressenter och samarbetspartner.

– Sammanlagt pratade vi med ett hundratal personer från de tre viktigaste intressentgrupperna i vart och ett av länderna för att få en så heltäckande bild som möjligt: lokala mjölkbönder och producenter, myndigheter samt intresseorganisationer och andra sakkunniga, förklarar Ivana Tsvetkova.

Under hela processen hade Arla stöd av externa experter från intresseorganisationer, biståndsorganisationer och myndigheter liksom från representanter för lokala jordbruks- och branschorganisationer. Slutsatsen av utvärderingarna blev att Arlas verksamhet inte verkar ha någon direkt negativ påverkan på de lokala mjölkböndernas mänskliga rättigheter. Skälet är att Arla till en början inte kommer att vara direkt involverade i den lokala mjölkkedjan, eftersom den mjölken i stor utsträckning säljs på landsbygden i närheten av gårdarna samma dag den mjölkats. Man får dock inte glömma att det i ett vidare perspektiv finns en koppling mellan Arlas ökade försäljning av importerat mjölkpulver och den underutvecklade mejerisektorn i de båda länderna. För att minska risken för negativa effekter i framtiden har Arla engagerat sig i samarbetsprojekt för att stödja den lokala mejeriindustrin.

– Mer än något annat har det här arbetet visat oss hur komplexa utvärderingar som dessa är. Man måste vara väldigt ödmjuk och komma ihåg att Nigeria och Senegal är marknader som förändras snabbt. Snart kan situationen där se helt annorlunda ut, avslutar Irene Quist Mortensen. ■



Irene Quist Mortensen, CSR Senior Manager på Consumer International.



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

Vi har öppna, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.

Vi bygger relationer med **kunskap** och **engagemang**

- Bidrag till samhället
- Globalt och lokalt engagemang
- Kunskaper om mjölkgårdar, mat och matlagning

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

Arlas bidrag till samhället

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

På våra nyare marknader är vår roll en annan eftersom vi är en mindre aktör, men även här bidrar försäljningen av våra produkter till fler arbetstillfällen och förbättrad livskvalitet.

Påverkar samhällsdebatt och regelverk

Som betydande aktör i livsmedelsindustrin deltar Arla i samhällsdebatten, både lokalt och globalt. Vi representerar mjölkbönder och arbetar för att forskning och regelverk ska komma branschen som helhet till godo. Vi är representerade i viktiga intresseorganisationer och strävar efter att ha ett stort, globalt nätverk. Vår ambition är att vår argumentation ska vara faktabaserad, samarbetsinriktad, proaktiv, transparent och ärlig.

Globalt medverkar vi i nätverk som Global Dairy Platform, Sustainable Agriculture Initiative och International Dairy Federation där vi bidrar med sakkunskap, forskningsfinansiering och vår syn på globala utmaningar. Prioriterade åtgärder för att skapa tillväxtpotential för våra ägare är att säkra tillgången på säker mjölk av hög kvalitet, se till att mejerivaror har en plats i en hållbar och balanserad kost samt att agera ansvarsfullt och i fri konkurrens när vi etablerar oss på nya marknader.

MATLAGNINGSPÅVERKAN



Miljontals människor besökte våra populära matlagningssidor i Danmark, Sverige, Finland, Tyskland och Nederländerna under 2015. I Libanon, Dubai och Qatar bjuder vi in konsumenterna till Lurpak® Baking Studio där de får lära sig mer om bakning och får inspiration till att baka mer hemma.

MJÖLKPÅVERKAN

40 år

I Danmark, Sverige, Finland och Nederländerna används baksidan på mjölkförpackningarna till information och inspiration. Fakta om böndernas arbete och tips för en sundare livsstil är återkommande teman. I Sverige har mjölkpaketet använts på det här sättet i 40 år.

Vi vill positionera Arla som en betydande aktör och stärka allmänhetens positiva syn på företaget. Vi medverkar aktivt i de största branschorganisationerna i alla länder i norra Europa. I Danmark, Sverige och Finland deltar vi också i den offentliga debatten (till exempel Folkemødet, Almedalsveckan och Suomi Areena) för att nätverka och föra dialog med intressenter.

Vi har även ett nära samarbete med intresseorganisationer som delar våra målsättningar. Ett exempel är projektet "Milky Way to Development" i Västafrika där vi medverkar för att identifiera de största hindren för en hållbar lokal mejerisektor och för att undvika dessa. Läs mer på sidan 56.

Engagemang i lokala aktiviteter

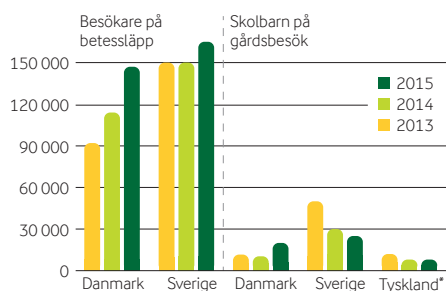
Vi skulle gärna samla Arla kring ett globalt initiativ som visar vårt engagemang för samhälle, mat, gårdar och miljö, men än så länge har vi prioriterat lokala aktiviteter som engagerar våra medarbetare. Det har bland annat handlat om stöd till lokala välgörenhetsorganisationer, goda matvanor, naturvård, idrottsaktiviteter och en sund livsstil. I flera länder samarbetar vi också med organisationer som ser till att mat som inte kan säljas till livsmedelsbutiker på grund

av för kort hållbarhetsdatum distribueras till behövande. Vi har även fortsatt våra insatser för barn i Dominikanska republiken och Bangladesh, där vi bistått med mat och utbildning genom programmet Children for Life. Team Rynkeby, det årliga cykelevenemanget från Danmark till Paris, lockade 1 750 deltagare från alla de nordiska länderna och drog in 6,4 miljoner euro till Barncancerfonden. Våra ägare donerade även en container med mjölkpulver till ett flyktingläger i Syrien, och både medarbetare och mejeribesökare har skänkt pengar till flyktinginsamlingar.

Information om mjölkens ursprung

Vi vill att människor ska veta varifrån våra produkter kommer och hur arbetet på gårdarna går till. Därför porträtterar vi våra ägare i extern kommunikation och bjuder in allmänheten och skolbarn att besöka Arlaböndernas gårdar. Ett populärt evenemang är betessläppet i Danmark och Sverige varje vår, se diagrammet nedan.

BESÖK PÅ ARLAGÅRDAR



* Sedan 2014 inklusive Luxemburg och sedan 2015 Nederländerna.

EXEMPEL PÅ LOKALA AKTIVITETER

- **Danmark.** 1 550 barn deltog i matlagerskolor för att lära sig mer om matlagning.
- **Nederländerna.** Aktiviteter till stöd för en stiftelse som arbetar för att bevara landskapet och kulturarvet.
- **Gårdsbesök för skolbarn.** I Danmark, Sverige, Tyskland, Luxemburg och Nederländerna. Totalt deltog omkring 53 000 barn i besöken under 2015.
- **Mat till välgörande ändamål.** I Kanada, Danmark, Finland, Nederländerna och Storbritannien.
- **Öppet hus på mjölkgårdar.** I Danmark, Sverige och Storbritannien kan konsumenterna besöka Arlas gårdar för att lära sig mer om mjölkproduktionen och vara med på betessläpp. Totalt har mer än 400 000 konsumenter besökt gårdar under året.



Ansvarsfullt företag

Prioritering, kommunikation och risker

Arlas ambition är att ständigt förbättra alla delar av verksamheten. Det innefattar även ansvarsområdet och rapporteringen av våra framsteg. I strävan mot målet att vara ett ansvarsfullt företag i alla avseenden måste vi också vara medvetna om de risker på ansvarsområdet som kan påverka vår verksamhet.

Väsentlighetsanalys

Arla har vuxit kraftigt de senaste åren, både sett till antalet ägare och kunder, marknader och medarbetare. I takt med att verksamheten växer och utvecklas, höjs även våra ambitioner för rapporteringen. Genom vår strukturerade väsentlighetsanalys strävar vi efter att identifiera aspekter som har stor betydelse för våra viktigaste intressenter. Den kunskapen använder vi för att prioritera mellan olika aktiviteter. Resultaten använder vi också för att förbättra vår rapportering och kommunikation, både vad gäller omfattning och i fråga om fokus. Vi har för avsikt att uppdatera analysen vart tredje år.

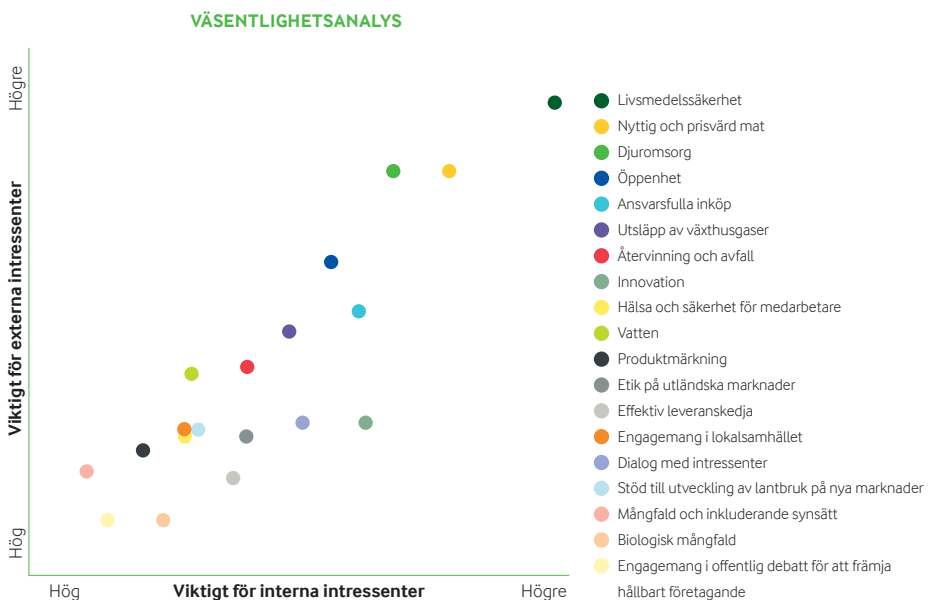
Utifrån resultaten av analysen från 2014 har vi ringat in livsmedelssäkerhet, nyttig och prisvärd mat samt djuromsorg som viktiga fokusområden, följt av öppenhet, ansvarsfulla inköp och miljöpåverkan. Vi tar hänsyn till resultaten av väsentlighetsanalysen när vi beslutar vilka aktiviteter vi ska prioritera och i vår kommunikation med olika intressenter.

I analysen finns ett starkt samband mellan de prioriteringar som Arlas ledning gör och externa intressenters åsikter. Det kan tas som intäkt för att vi bör behålla fokus på vår kärnverksamhet:

att erbjuda säkra, nyttiga och prisvärda mejeriprodukter, se till att mjölkproduktionen håller en hög standard och visa omsorg om människor, djur, natur och samhälle.

Alla intressentgrupper rankade livsmedelssäkerhet, nyttig och prisvärd mat och djuromsorg bland de fem viktigaste områdena. Men det finns också skillnader mellan grupperna: konsumenterna fäster stor vikt vid öppenhet och

spårbarhet, medan ägarna prioriterar en effektiv leveranskedja och innovation. För kunderna är ansvarsfulla inköp och en effektiv leveranskedja viktiga faktorer, medan frivilligorganisationer prioriterar olika typer av miljöpåverkan. Väsentlighetsanalysen fungerar också som underlag vid redovisning enligt riktlinjerna för GRI (Global Reporting Initiative). En tabell som visar hur Arla uppfyller riktlinjerna kommer att publiceras på arla.se.



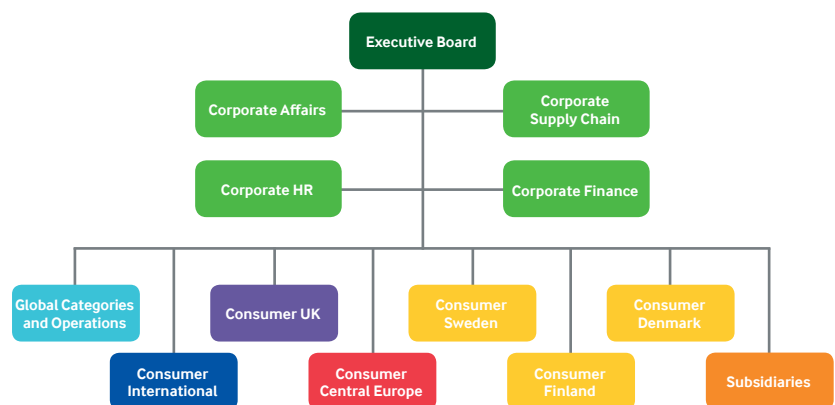
Arlakoncernens organisation, dec. 2015

Studie av ansvarsrelaterade risker

Vi gör även en riskanalys på ansvarsområdet för att klargöra vilka frågor och trender som påverkar människors förtroende för Arla, både externt och internt, och som därmed riskerar att påverka oss negativt. Genom analysen kan vi identifiera de risker som det är mest brådskande att göra något åt och även förstå hur vi kan mildra dem. Den ger oss också en god bild av våra ansvarsrelaterade utmaningar.

Vår riskanalys pekar på att den största risken är ökad politisk och socioekonomisk oro på våra marknader. Men livsmedelsfusk och kontaminerade matvaror som hamnar på marknaden har klart störst potential att skada företaget. Vår strategi för geografisk expansion medför också flera stora utmaningar på ansvarsområdet. När allt fler olika leverantörer, underleverantörer och tredjepartsleverantörer anlitas i den globala verksamheten, ökar risken för att våra krav på ansvarsfullt företagande inte uppfylls.

Störst risk för negativ påverkan finns det i bristande produktkvalitet och produktsäkerhet. Därför är livsmedelssäkerhet en av Arlas främsta prioriteringar. De externa och interna intressenter som intervjuades i samband med analysen ansåg i allmänhet att Arlas produkter uppfyller höga krav på kvalitet och säkerhet. Det fanns också en bred enighet om att det krävs långsiktiga åtaganden för att minska de flesta risker som finns på ansvarsområdet.



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

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

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

Corporate Finance & IT sköter ekonomi, IT och juridik. Frederik Lotz var chef för affärsområdet fram till juli 2015. Från januari 2016 leds det av Natalie Knight.

Global Categories & Operations har det övergripande ansvaret för Arlas tre globala varumärken – Arla®, Lurpak® och Castello® – samt ansvaret för globala kategorier och global marknadsföring, innovation, kvalitet och miljö. Affärsområdet hanterar också mjölkplanering och logistik, industriförsäljning, produktutveckling och produktion av ost, smör- och matfetsprodukter samt mjölkpulver i Skandinavien och ost i Tyskland, Polen och USA, under ledning av Jais Valeur fram till oktober 2015. Därefter under ledning av Povl Krogsgaard (utom Global Categories, Marketing and Innovation som leds av Hanne Søndergaard, som rapporterar till Peder Tuborgh).

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

Consumer UK, under ledning av Peter Giørtz-Carlson.

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

Consumer Sweden, under ledning av Henri de Sauvage, som även representerar CDK och CFI i Arlas ledningsgrupp. Chef för **Consumer Denmark** är Tomas Pietrangeli och chef för **Consumer Finland** är Reijo Kiskola.

Consumer International, omfattar alla övriga marknader, under ledning av Finn S Hansen. Dotterbolag som Arla äger till 100 procent: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods och Cocio.

Arla stödjer Global Compact



WE SUPPORT

I början av 2008 anslöt sig Arla till Global Compact, FN:s initiativ för etiskt företagande. Som deltagare har vi åtagit oss att följa Global Compacts tio grundläggande principer. Tabellen visar var Global Compacts tio principer återspeglas i innehållet i den här rapporten.

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

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

	Företagen ombeds ...	Exempel från Arla	Sida
Mänskliga rättigheter	1. att stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter inom den sfär som de kan påverka; och	<ul style="list-style-type: none"> ● Affärsprinciper ● Fördjupning ● Marknadsagerande ● Inköp och leverantörsrelationer 	12–13 15 20–23
	2. försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mat och hälsa ● Fördjupning ● Mjölproduktion ● Arbetsplatsen ● Fördjupning ● Mänskliga rättigheter ● Fördjupning ● Samhällsrelationer 	24–25 30–32 35 44–45 50–51 53 54–56 59 60–61
Arbetskraft	3. att upprätthålla föreningsfrihet och ett faktiskt erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar;	<ul style="list-style-type: none"> ● Affärsprinciper ● Fördjupning ● Marknadsagerande 	12–13 15 20–23
	4. avskaffande av alla former av tvångsarbete;	<ul style="list-style-type: none"> ● Inköp och leverantörsrelationer 	24–25
	5. faktiskt avskaffande av barnarbete; och	<ul style="list-style-type: none"> ● Arbetsplatsen ● Fördjupning 	50–51 53
	6. avskaffandet av diskriminering vid anställning och yrkesutövning.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mänskliga rättigheter ● Fördjupning ● Samhällsrelationer 	54–56 59 60–61
Miljö	7. att stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker;	<ul style="list-style-type: none"> ● Fördjupning ● Marknadsagerande ● Inköp och leverantörsrelationer 	15 20–23
	8. ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande; och	<ul style="list-style-type: none"> ● Mat och hälsa ● Miljö och klimat ● Fördjupning 	24–25 30–32 38–40
	9. uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik.	<ul style="list-style-type: none"> ● Fördjupning ● Mjölproduktion ● Fördjupning ● Samhällsrelationer 	43 44–45 47 60–61
Antikorrupcion	10. motarbeta alla former av korrupcion, inklusive utpressning och bestickning.	<ul style="list-style-type: none"> ● Affärsprinciper ● Fördjupning ● Marknadsagerande ● Inköp och leverantörsrelationer 	12–13 15 20–23 24–25

Vilken marknad nämns var?

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

	Sida	Global	DK	UK	SE	DE	NL	FI	B	LUX	Övriga
Om Arla	8–9	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Australien, Egypten, Kina, Malaysia, Nigeria, Ryssland, Senegal
Ansvarsfullt företagande	Affärsprinciper	12–13	●	●	●	●	●		●	●	
	Fördjupning	15	●								
	Verksamhetsprinciper	16–17		●	●	●	●		●	●	
	Fördjupning	19	●	●	●	●	●		●	●	
	Marknadsagerande	20–22	●	●	●	●	●	●			Saudiarabien
	Inköp och leverantörsrelationer	24–25	●	●	●	●	●				Asien, Cocio
Produkter att lita på	Livsmedelssäkerhet	28–29	●	●	●	●	●	●			
	Mat och hälsa	30–32	●	●	●	●	●	●			Elfenbenskusten, Kanada, Nigeria, Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods
	Fördjupning	35	●								Afrika, Asien, Europa, Sydamerika
Omsorg om djur och miljö	Miljö och klimat	38–40	●	●	●	●		●			Bangladesh, Elfenbenskusten
	Fördjupning	43	●	●							
	Mjölkproduktion	44–45	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Fördjupning	47	●	●							
Ansvarsfulla relationer	Arbetsplatsen	50–51	●	●	●	●	●	●	●		Kanada, Nigeria, Polen, Saudiarabien, Nordamerika, Rynkeby Foods
	Fördjupning	53		●	●	●	●	●	●		Polen, Afrika, Mellanöstern
	Mänskliga rättigheter	54–56	●	●	●	●					Elfenbenskusten, Nigeria, Saudiarabien, Senegal, Västafrika
	Fördjupning	59	●								Nigeria, Senegal, Västafrika
	Samhällsrelationer	60–61	●	●	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Dominikanska republiken, Dubai, Kanada, Libanon, Qatar, Syrien, Västafrika, Rynkeby Foods

© Arla Foods amba, 2016 **Projektsamordnare:** Arla Foods **Produktionsledning:** Anna Michélsen **Text:** Arla Foods i samarbete med Anna Michélsen **Formgivning:** Waldton Design **Grafisk produktion:** Formalix **Översättning:** TextMinded, Anna Michélsen och 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 och Arla Foods Ingredients arkiv. **Tryck:** Scanprint, 2016.





Arla Foods a/s
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J
Danmark

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

www.arla.com

Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

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

www.arla.se