

# 2016

## Vores Ansvar

CORPORATE RESPONSIBILITY RAPPORT



## VÆRDISKABELSE 2

Arla skaber værdi for interessenter og samfundet.

## FORORD 5

Bestyrelsesformand Åke Hantoft og CEO Peder Tuborgh giver deres syn på virksomhedens ansvar.

## OM ARLA 6

Højdepunkter fra virksomhedens resultater og organisation i 2016.

## ANSVARLIG VIRKSOMHED 9

Vi driver vores virksomhed i overensstemmelse med vores værdier, strategier og Code of Conduct.

## SUNDHED OG ERNÆRING 13

Mad er både en kilde til glæde og nøglen til et sundt liv. Vores produkter inspirerer til begge dele.

## BÆREDYGTIG MÆLKE- OG MEJERIPRODUKTION 21

Vi sikrer høj dyrevelfærd og reducerer klima- og miljøpåvirkningen fra jord til bord.

## ANSVARLIGE RELATIONER 29

Vi bidrager til de samfund, hvor vi har aktiviteter. For os betyder det at skabe relationer til mennesker.

## FAKTA OG REFERENCER 32

Arla støtter de ti grundlæggende principper i FN's Global Compact og FN's bæredygtige udviklingsmål.

---

Medmindre andet er angivet, indeholder denne rapport fakta og tal for Arla Foods' helejede mejeriselskaber i 2016. Rapporten indeholder også eksempler fra datterselskaber og joint ventures. Rapportens temaer dækker de 11 områder, der indgår i Arla Foods' Code of Conduct, senest opdateret i 2015. Yderligere information findes på [arla.dk](http://arla.dk).

### Klimapåvirkning

Arlas samlede klimapåvirkning er siden 2005 faldet med 12,4 procent, trods en stigende produktion.



### Medarbejderengagement

Den årlige medarbejderundersøgelse Barometer blev udsendt til 17.500 medarbejdere i 38 lande og på 15 forskellige sprog. Dette års svarprocent var 89 procent.

### Mælkepris

Mælkeprisen, Arla kunne betale til sine ejere, var stadig meget lav i første halvdel af 2016 og det har betydet en fortsat vanskelig økonomisk situation på mange gårde. I andet halvår af 2016 blev mælkeprisen hævet fire gange, og udsigterne var mere positive.



### Ejerforhold

For at understrege at Arla er 'ejet af landmænd' er logoet nu på alle Arla® brandede produkter.

### Åbne gårde

# 460.000

I Danmark, Sverige, Storbritannien, og Tyskland kan forbrugerne deltage i åbent hus-arrangementer på Arlas gårde for at lære mere om mælkeproduktion og deltage i den årlige begivenhed, hvor kørne lukkes på græs. Mere end 460.000 forbrugere har besøgt gårde i forbindelse med disse arrangementer.

### Økologiske produkter

# Nr. 1

Arla er verdens største producent af økologiske mejeriprodukter.

### Menneskerettigheder

Arla har gennemført menneskerettigheds-vurderinger i fem lande i Afrika og Asien.

### Fødevarsikkerhed

# 98%

98% af vores produktionsvolumen fremstilles på anlæg, som er GFSI-certificerede (Global Food Safety Initiative) eller har en tilsvarende certificering.

### Ny organisation

Vi har gennemført en omfattende omstrukturering, som skal understøtte Arlas strategi – Good Growth 2020 – og imødekomme markedskrav.



### Ernæringskriterier

# 93%

93% af Arla® brandede produkter opfylder vores ernæringskriterier.



## Andelshavere

Arla er et andelsselskab, som aftager alle ejernes mælk, og forpligter sig til at tilføre den værdi.

- Andelsdemokrati
- Arlagården® – et fælles kvalitetsprogram
- Ejere træffer strategiske beslutninger
- Sikker afsætning for ejernes mælk
- Ressourcestærke mælkeproducenter
- Dyrevelfærd
- Bæredygtig mælkeproduktion
- Økologisk produktion



## Samfundspåvirkning

Vi fremmer udvikling og socialt ansvar i alle interaktioner med interessenter.

- Transparent virksomhed
- Jobskabelse i både land- og byområder
- Økonomisk vækst
- Samarbejde/partnerskaber
- Ansvarligt indkøb
- Markedsadfærd
- Kontrol med hele værdikæden
- Øget ressourceeffektivitet og genanvendelse



## Medarbejdere og produktion

Engagerede medarbejdere skaber innovative og sunde produkter og udvikler forretningen. Store mælkemængder muliggør skalerbarhed og produktionseffektivitet.

- Engagerede og kompetente medarbejdere
- Mere end 100 års erfaring med mejeriproduktion
- Reduceret klimapåvirkning
- Øget anvendelse af fornybar energi, emballage og brændstof
- Fokus på sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen
- Videndeling
- Kultur og lederskab
- Innovation



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



## Kunder og forbrugere

I Arla bruger vi vores viden og engagement til at imødekomme forbrugernes behov for sunde og naturlige produkter verden over.

- Stærke brands
- Globale markedspositioner
- Fødevarerikkerhed
- Sunde og nærende produkter
- Inspiration til gode madvaner
- Naturlige og velsmagende produkter
- Tydelig information
- Åbent hus-arrangementer på gårde



## Åke Hantoft Bestyrelsesformand

**2016 er et år, der vil blive husket længe for en voldsom stigning i produktionen af rå mælk efterfulgt af en presset markedssituation og lave afregningspriser i første halvdel af året. Og for et andet halvår med faldende mælkeproduktion både i og uden for Europa, hvilket gav grobund for hurtigt stigende afregningspriser. Det har været et udfordrende år for vores forretning, men Arla har fastholdt fokus på den daglige drift uden at miste det langsigtede perspektiv.**

Kvalitet i Arla starter på gårdene, hvor vores fælles kvalitetsprogram er grundlaget for vores fortsatte arbejde med mælkekvalitet, dyrevelfærd og bæredygtig produktion, hvilket øger værdien af Arlas produkter. Programmet forbedrer ikke blot vores globale konkurrenceevne, men er også et værktøj, som løfter kompetencerne i de lande, hvor vi har aktiviteter.

Vi har året igennem været i tæt dialog med forbrugerne, og vi har oplevet en stigende interesse for dyrevelfærd og bæredygtig mælkeproduktion. Det hilser vi velkommen, og mange af vores andelshavere har åbnet deres gårde for forskellige arrangementer.

Folkevalgte og andelshavere har samarbejdet om at udvikle en ny fælles struktur for vores andelsdemokrati, for at styrke og skabe en identisk demokratisk struktur på tværs af lande. Vi ønsker at styrke dialogen og kommunikationen mellem andelshavere og valgte repræsentanter – fra lokale

medlemskredse til repræsentantskabet og bestyrelsen, og også mellem folkevalgte og Arlas ledelse.

Bestyrelsen fik i efteråret 2016, som led i processen med den nye ejerstrategi, mandat til at undersøge muligheden for at tilbyde alle Arlas andelshavere direkte ejerskab af Arla Foods amba på tværs af landegrænser. Hvis det lykkes for os at tilbyde alle andelshavere et direkte ejerskab, er der tale om en milepæl i vores transnationale andelselskabs historie.

Et andet initiativ, der skal styrke vores andelselskab, er uddannelsesprogrammet "Arla Next", som skal give ikke-valgte mælkeproducenter en forsmag på, hvad det kræver at være folkevalgt. Arla Next har indtil nu været en stor succes.

Jeg er stolt af, at vi har formået at udvikle os både som forretning og som andelselskab under så udfordrende omstændigheder, som vi har oplevet i 2016. Det beviser, at Arla er et levende andelselskab, der udvikler sig indefra gennem drøftelser med vores andelshavere og valgte repræsentanter. For mig er det udtryk for, at vi til stadighed ønsker at udvikle Arla – ikke kun for at møde fremtiden, men også for at skabe fremtidens mejeri.

Jeg håber, du vil tage dig tid til at læse denne rapport, som tydeligt viser Arlas store indsats for at handle, udvikle sig og forme fremtiden gennem samarbejde og ved at tage ansvar.

Ösarp, Sverige, marts 2017

Åke Hantoft  
Bestyrelsesformand

## Peder Tuborgh CEO

**At være en del af en branche, som leverer mejeriprodukter til mere end syv milliarder forbrugere, og skaber indtjeningsgrundlag for omkring én milliard mennesker verden over, gør mig særdeles stolt. Mejeriprodukter har afgørende betydning for ernæring og sundhed, og bæredygtig produktion af mejeriprodukter spiller en vigtig rolle i at nå flere af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling.**

Arla har i løbet af det seneste år inspireret forbrugere verden over til gode madvaner, og vi har fremhævet mejeriprodukters og mælkeingrediensers ernæringsmæssige fordele. Vi har gjort store fremskridt med vores grønne ambitioner, og vi har styrket ansvarlig adfærd i alle vores aktiviteter.

2016 var et år med et usædvanlig svingende globalt marked, men vi har skabt god fremdrift for vores strategi Good Growth 2020. Vi har ændret vores organisation for at sætte mere fart på strategien. Det har haft betydning for mange af vores medarbejdere, men organisationen har været stærk, og jeg er glad for at konstatere, at vores årlige medarbejderundersøgelse, Barometer, stadig viser et stort medarbejderengagement.

Vores stadig større internationale virke har indflydelse på mange lokalsamfund. Vores Code of Conduct guider vores adfærd og sikrer, at vi anvender ansvarlige forretningsmetoder, og jeg er glad for at se, hvordan vi har udviklet vores processer, så vi involverer lokale interessenter og deler viden,

når vi går ind på nye markeder. Vi har arbejdet med bæredygtighed og udvikling i mere end ti år, og støtter naturligvis FN's verdensmål. I Arla fokuserer vi primært på de tre mål, hvor vi gør den største forskel: "Stop sult", "Anstændigt arbejde og økonomisk vækst" og "Ansvarligt forbrug og produktion". Vi vil med åbningen af vores nye innovationscenter i starten af 2017, satse endnu mere på innovation og nye måder at arbejde på. Det vil gøre det muligt for os at opfylde behovene hos fremtidens forbrugere, som efterspørger sikre, velsmagende, sunde og bæredygtige mejeriprodukter. Vi deltager i forskellige forskningssamarbejder med fokus på nogle af verdens store sundhedsmæssige udfordringer, f.eks. fedme, type 2-diabetes og spædbørns og børns udvikling.

Arla tilsluttede sig for ni år siden FN's Global Compact, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Det betyder, at vi forpligter os til at sikre, at vores aktiviteter overholder de ti grundlæggende principper i Global Compact, og til at formidle principperne til vores interessenter og omverdenen. Denne rapport er en del af dette arbejde og af Arlas årsrapport for 2016, som kan downloades fra arla.dk.

Jeg opfordrer dig til at læse denne rapport for at få mere at vide om, hvordan vi håndterer vores aktiviteter og arbejder på at nå vores mål som et førende og ansvarligt landmandsejet mejeriselskab. Jeg ser frem til feedback, hvis du har forslag til, hvordan vi kan forbedre vores adfærd, handlinger og påvirkning.

Aarhus, Danmark, marts 2017

Peder Tuborgh  
CEO

Arla Foods er et globalt mejeriselskab og et andelsselskab, der ejes af mælkeproducenter i syv lande: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland. Vores produkter sælges under kendte brands i mere end 100 lande.

### Hårdt år for mejeribranchen

Det voldsomme pres på det globale mejerimarked fortsatte i 2016. Det første halve år var præget af et mælkeoverskud og historisk lave mælkepriser, hvilket påvirkede den mælkepris, vi kunne betale vores ejere. Dette medførte, at Arlas indvejede mælkemængde faldt med 300 millioner kg sammenlignet med 2015, og mælkeprisen for hele året, den såkaldte Arlaintjening, faldt til 30,9 eurocent/kg mælk.

2016 viste, hvor svingende det globale mælke marked er. Det blev året, hvor udsving i mælke mængden i Europa påvirkede balancen mellem udbud og efterspørgsel, hvilket medførte hurtigt skiftende markedspriser. I anden halvdel af 2016 steg priserne markant på grund af den mælke mangel, som to års lave mælkepriser havde medført. I andet halvår

af 2016 blev mælkeprisen, vi betalte til vores andelshavere, hævet fire gange, så udsigterne er nu mere positive.

### Tiltag for at fastholde lønsomheden

Arlas nettoomsætning i 2016 udgjorde 9,6 milliarder EUR, hvilket er et fald på 6,8 procent i forhold til året før. For at fastholde virksomhedens lønsomhed og en langsigtet konkurrencedygtig betaling til vores andelshavere fortsætter vi vores spare- og effektiviseringsprogrammer, f.eks. med indførelsen af LEAN-arbejdsmetoder på mejerierne. Derudover er juicevirksomheden Rynkeby Foods blevet frasolgt, så Arla kan fokusere på sin kerneforretning.

Storbritannien er Arlas største marked, og efter landets beslutning om at forlade EU har Arla fokus på

at minimere den negative effekt, det kan have, og på at sikre varernes frie bevægelighed.

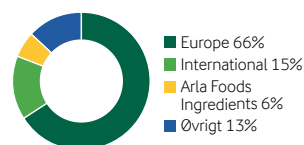
### Styrket ejerorganisation

Arbejdet med en ny ejerstrategi blev påbegyndt i 2016. Arla har ca. 12.000 andelshavere i syv lande, og ambitionen er at styrke ejerdemokratiet gennem eksempelvis en harmoniseret demokratisk struktur med flere berøringspunkter mellem ledelsen og valgte repræsentanter.

### Engagerede kunder og forbrugere

Kunder og forbrugere er i stigende grad interesserede i at forstå vores holdning til emner som bæredygtighed, dyrevelfærd og sundhed. Det er vi glade for, og vi har styrket vores kommunikation om disse emner. ■

### Omsætning fordelt på forretningsområde



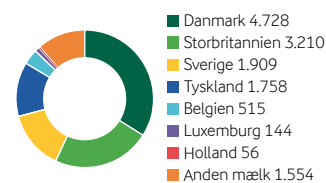
Arlas samlede omsætning er faldet med 6,8 procent siden 2015. For mere information se Arlas årsrapport.

### Omsætning fordelt på produktgrupper



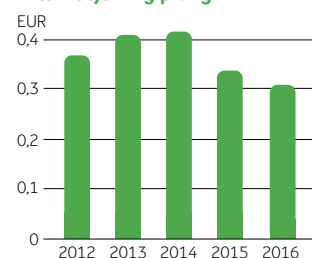
Omsætningen fordelt på produktgrupper er på niveau med 2015.

### Indvejning af rå mælk, mio. kg



Arlas samlede indvejning af rå mælk udgjorde 13.874 millioner kg, hvilket er et fald på 2 procent. Ejermælk udgør 89 procent af den samlede indvejning af rå mælk.

### Arlaintjening pr. kg



#### Arlas mission

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

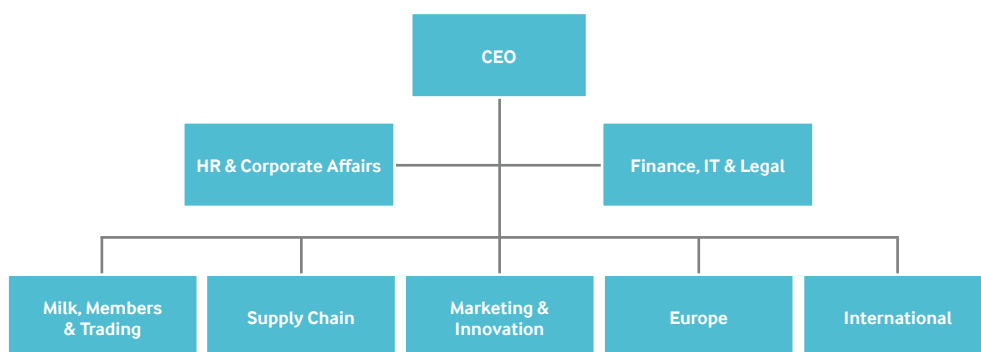
#### Arlas vision

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





## Ny organisation, for at levere Strategi 2020

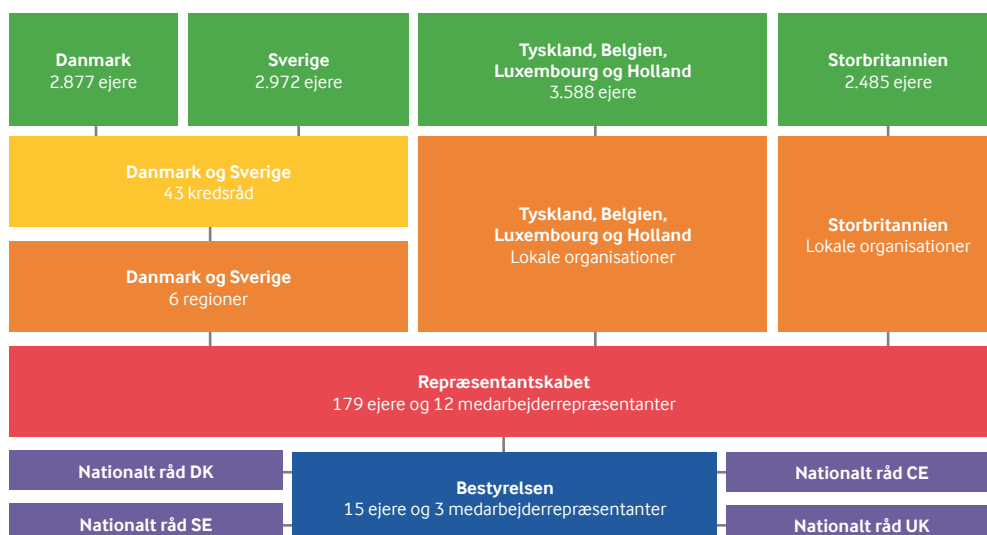


Arla ændrede i foråret 2016 sin overordnede organisationsstruktur, for bedre at kunne levere den nye strategi – Good Growth 2020. Der blev foretaget ændringer i ledelsesteamet, og omkring 500 stillinger blev nedlagt som følge af omstruktureringen. Yderligere oplysninger findes på [arla.com](http://arla.com).

## Ledelse

**Bestyrelsesformand:** Åke Hantoft **Næstformand:** Jan Toft Nørgaard  
**CEO:** Peder Tuborgh **Vice CEO:** Povl Krogsgaard

## Ejerdemokrati



Diagrammet viser antallet af ejere/medlemmer pr. 31. december 2016. Alle valg og afstemninger afholdes efter princippet "ét medlem, én stemme". Repræsentantskabet er Arlas øverste beslutningsdygtige organ.

## Nettoomsætning

# 9,6

Omsætningen var 9,6 mia. EUR (10,3 mia. EUR i 2015), og årets resultat var 356 mio. EUR sammenlignet med 295 mio. EUR i 2015.

## Antal ejere

# 11.922

Arla er et andelsselskab, ejet af 11.922 mælkeproducenter i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland. Antallet af ejere er faldet med 5,8 procent siden sidste år.

## Antal medarbejdere

# 18.765

Arla har 18.765 medarbejdere i 38 lande på alle kontinenter. Antallet af medarbejdere er faldet med 1,4 procent siden sidste år.

## Globale aktiviteter

# 38

Arla har virksomhed i 38 lande og produktionsfaciliteter i 17 af disse lande. Arla er verdens fjerdestørste mejeriselskab baseret på mælkeindvejning og verdens største producent af økologiske mejeriprodukter.

ANSVARLIG VIRKSOMHED



## Arla er en landmandsejet global virksomhed. For os går lønsomhed og ansvarlige forretningsmetoder hånd i hånd, uanset om vi køber eller sælger. Det kræver engagement, samarbejde og integritet.

### Ansvarligt arbejde i Arla

Arlas principper for ansvarlig og bæredygtig udvikling findes i Vores Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct. Arlas bestyrelse har godkendt koncernens Code of Conduct, som findes på 12 sprog og kan downloades fra arla.com. Vores Code of Conduct er både et kompas og et værktøj, der viser, hvordan vi skal agere og tage ansvar for vores aktiviteter. Vi har politikker og regelsæt, som skal sikre, at vi efterlever vores Code of Conduct.

Vi har i årets løb videreudviklet vores tværorganisatoriske Arla Responsibility Community, som skal sikre engagement i hele virksomheden. Formålet med dette forum er at udvikle mål og målsætninger og iværksætte tværorganisatoriske initiativer og aktiviteter samt opfølgning. Koncernledelsen er ansvarlig for at udstikke forummets retning, godkende den årlige forretningsplan og håndtere dilemmaer.

### Arla støtter FN's Global Compact

I starten af 2008 tilsluttede Arla sig FN's globale initiativ Global Compact, som skal fremme ansvarlig forretningsadfærd. Vi støtter også FN's bæredygtige udviklingsmål, som blev lanceret i 2015. Vores primære fokus er på mål nummer 2, 8 og 12, som er de mål, hvor vi kan gøre den største forskel. Se side 32.

### Whistleblower-funktion

Arla har siden introduktionen af whistleblower-funktionen i 2012 modtaget 52 indberetninger fra

medarbejdere. Indberetningerne kommer fra alle dele af organisationen og vedrører emner som revision, regnskab, tyveri, bestikkelse, repræsentation, samt sundhed og sikkerhed. Vi har haft 25 indberetninger via whistleblower-funktionen i 2016, hvoraf 15 har ført til yderligere undersøgelse. Der er blevet truffet relevante foranstaltninger afhængigt af undersøgelsesresultat. Ti anmeldelser kunne af juridiske grunde ikke håndteres via whistleblower-systemet. Anmelderen er i stedet blevet bedt om at kontakte HR-afdelingen.

### Fokus på konkurrencelovgivningen

Arla er i dag verdens fjerdestørste mejeriselskab, målt på mængden af forarbejdet mælk. Vi skal hele tiden følge med udviklingen på et stadig mere konkurrencepræget og dynamisk globalt marked i konstant forandring. Ved at agere ansvarligt, kommunikere åbent og have en løbende dialog med alle interessenter kan vi skabe forudsætnin-  
gerne for omverdenens tillid.

Arlas koncernledelse har i 2016 styrket sit fokus på overholdelse af konkurrencelovgivningen. Vi uddanner alle relevante medarbejdere løbende gennem vores uddannelsesprogram. Formålet med det obligatoriske uddannelsesforløb er at sikre, at medarbejderne har fuldt kendskab til konkurrencelovgivningens krav og at hjælpe dem med at overholde disse regler og Arlas politik på området. Vi har også lanceret et pilotprojekt i overholdelse af konkurrencelovgivningen for organisationer på nye markeder i Nigeria, projektet går på tværs af funktioner og varetages af Risk & Compliance-, Legal- og Corporate Responsibility-funktionerne.

### Indsats mod bestikkelse – og uddannelse

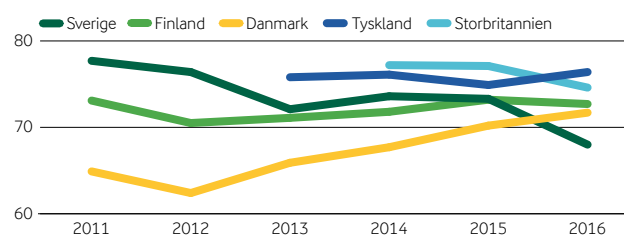
Vi har styrket vores indsats mod bestikkelse yderligere. Vores uddannelsesmateriale om bestikkelse er blevet opdateret, og yderligere 77 medarbejdere (ud over de 273 fra sidste år) har gennemført uddannelsesforløbet. Vi har også udviklet et obligatorisk e-læringsprogram for

funktionærer om Arlas antibestikkelsespolitik og -procedurer. Arlas Code of Conduct for leverandører er endvidere blevet opdateret så den dækker bestikkelse.

### Forebyggelse af forsøg på svindel

Arla har i årets løb været udsat for svindel, herunder sager, hvor ondsindede svindlere har forsøgt at udgive sig for at være Arla-medarbejdere. Vi har håndteret 18 svindelsager i alt i årets løb, og sagerne har kun påført os mindre tab, primært i form af intern tid, som er blevet brugt på undersøgelser. Vores interne kommunikationskampagne har i årets løb øget medarbejdernes bevidsthed om cyberkriminalitet. Det har betydet, at vi har oplevet en stigning i antallet af indberetninger af mistænkelig aktivitet, så vi kan optræde mere proaktivt og rettidigt afværge cyberangreb. Vores interne processer og oplysningskampagner har vist sig at være effektive, når de bliver sat på prøve.

### Godt omdømme på kernemarkeder



Diagrammet viser Arlas samlede score på en skala fra 0 til 100 i en undersøgelse foretaget af Reputation Institute i 2016, hvor 100 er den højeste score, og 70 betragtes som en god score.

### E-læring om adfærd

# 87%

87 procent af funktionærerne på vores kernemarkeder har gennemført en ONE-e-læringsaktivitet om adfærd, som fokuserer på forskellige emner fra fremme af medarbejderengagement i organisationen til vigtigheden af vores politikker.

### Demokrati i et landmandsejet andelsselskab

Arlas mål er at skabe værdi for andelshaverne gennem det demokratisk ledede andelsselskab har alle ejere mulighed for at påvirke væsentlige beslutninger. Ejerne vælger repræsentanter til virksomhedens styrende organer. Oplysninger om virksomhedens udvikling og den generelle udvikling på markedet for mejeriprodukter formidles til andelshaverne og de valgte repræsentanter i nyhedsbreve, på hjemmesider og på møder.

**Arla Next.** Vi har lanceret uddannelsesprogrammet Arla Next, som

er lavet for at sikre en stærk pulje af fremtidige valgte repræsentanter blandt mælkeproducenterne. Arla Next er for ikke-valgte Arla-mælkeproducenter i alle ejerlande. I alt har 60 mælkeproducenter deltaget i programmet. Emnerne omfatter primært kommunikation, forhandling, debat- og lytteteknikker samt indsigt i og større viden om Arla, særligt i forhold til demokrati, markeder og økonomi.

**Arla-seminarer.** Folkevalgte arrangerer disse møder for nye og eksisterende ejere. Seminarerne giver ejere mulighed for at mødes og drøfte aktuelle emner i små

lokale grupper. 18 procent af ejerne deltog i mindst ét Arla Seminar-møde i 2015–2016, hvor målet er 25 procent.

**Mentorprogram.** Vores mentorprogram for nyvalgte medlemmer af repræsentantskabet førte i årets løb til etablering af 37 mentorpar på tværs af lande.

**Ny ejerstrategi.** Folkevalgte arbejdede i 2016 med en ny ejerstrategi, som skal sikre en velfungerende og gennemsigtig demokratisk struktur med en fælles møde-dagsorden i de forskellige ejerlande. Arbejdet fortsætter, og foreslåede tiltag vil

blive diskuteret blandt ejere og folkevalgte.

### Effekten af en lav mælkepris

Arlas mål er at betale andelshaverne den bedst mulige pris for deres mælk. Mælkeprisen var dog fortsat lav i 2016, hvilket satte gårdens økonomi yderligere under pres. Arlas samlede mælkeindvejning i 2016 var to procent lavere end i 2015. Den lave globale mælkepris har ført til et fald i den globale mælkeproduktion, hvilket til gengæld har styrket markedet.

I anden halvdel af 2016 kunne Arla hæve mælkeprisen til andels-



haverne fire gange, dog fra et meget lavt udgangspunkt. Mælkeproducenternes svære situation har vakt stor bekymring blandt forbrugere i alle ejerlande og har ført til en offentlig debat om mælkeproducenternes betingelser og Arlas ansvarlighed.

#### Fælles afregningsmodel

Arla er i årenes løb fusioneret med flere mejeriselskaber med forskellige afregningsmodeller. Den 1. januar 2017 blev betalingen for mælke kvalitet harmoniseret for alle Arlas andelshavere. Forskellige markedskrav og nationale lovgivninger betyder dog, at betalingsmodellen stadig indeholder et antal mindre forskelle.

Afregningsmodellen belønner god mælkekvalitet. Prisen er primært baseret på mælkens protein- og fedtindhold. Denne tilgang sikrer, at alle andelshavere behandles ens baseret på et fælles system.

#### Bæredygtigt indkøb

Vi køber varer og tjenester fra hele verden. Det er vores ambition, at alle

leverandører skal følge vores Code of Conduct for leverandører, som omfatter etisk, social og miljø-mæssig ansvarlighed. Arlas indkøbsafdeling er overordnet ansvarlig for al indkøb i Arla, undtagen indkøb af mælk. Vores globalt styrede indkøb udgjorde cirka 77 procent af vores samlede omkostninger i 2016 mod 75 procent året før.

Foretrukne leverandører er leverandører, som Arlas indkøbsafdeling har udpeget som førstevalg, og som i udvalgte kategorier også er godkendt af kvalitetsafdelingen. De kommercielle og juridiske vilkår kontrolleres gennem skriftlige indkøbsaftaler.

Arla har i dag omkring 1.375 foretrukne leverandører (mod 1.130 i 2015). 76 procent af disse (mod 50 procent i 2015) har i dag underskrevet en opdateret version af vores Code of Conduct for leverandører.

Der blev i slutningen af 2016 introduceret en ny indkøbspolitik, som yderligere styrer alle indkøb,

der foretages i Arla, uanset hvor i organisationen indkøbet foretages. Målet er at vejlede Arla-medarbejdere til korrekt indkøbsadfærd og beskytte Arla mod aktiviteter, som potentielt kan have en negativ effekt på vores drift eller omdømme. Politikken vil blive suppleret med vejledninger og kommunikation i løbet af det kommende år.

#### Leverandøraudit i hele verden

Med udgangspunkt i risikovurderinger foretager vi hvert år kontrolbesøg hos vores leverandører, hvor vi undersøger relevante områder. I 2016 gennemførte vi ca. 64 audits verden over (35 audits i 2015), med fokus på fødevarerindhold, håndtering af allergener, vaskeri, emballage, sporbarhed, agenter, og som noget nyt også lønproduktion.

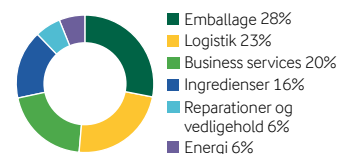
Ca. 70 "lead auditors" er blevet uddannet til at sikre anvendelse af vores auditeringsstandarder, identificere fokusområder samt dele værktøjer og processer, som kan sikre gode auditerings- og rapporteringsstandarder. ■

#### Aktiv dialog med forbrugerne

# 105.000

I Nordeuropa har vores forbrugerservice modtaget mere end 105.000 henvendelser i 2016. Vores hjemmeside havde mere end 80 millioner besøg med interaktion.

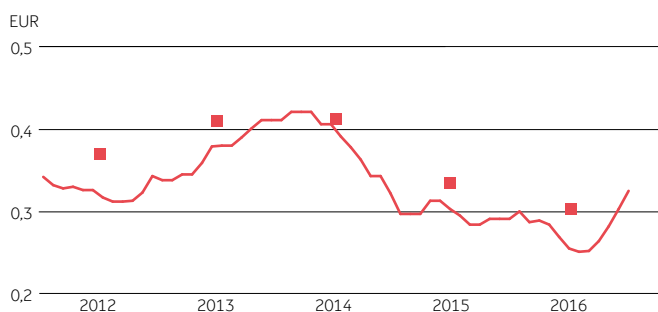
#### Globale kontrakter



Diagrammet viser Arlas indkøbsafdelings indkøb fordelt på kategorier af produkter og tjenester. Vores ti største leverandører står for 21 procent (17 procent i 2015) af vores samlede indkøb.

I 2016 var vores fem største leverandører målt på indkøbsmængde: Tetra Pak (emballage og pakkerimaskiner), Elopak (emballage og pakkerimaskiner), Dentsu Aegis London (medier), PCL Transport (distribution) og Superfos (emballage).

#### Udvikling i mælkeprisen



Arlaindtjeningen (betaling til andelshavere inkl. konsolidering) for 2016 var 30,9 EUR-cent/kg mælk, hvilket er et fald på 8 procent siden 2015.

Grafen viser acontoprisen, og prikkerne viser den gennemsnitlige Arlaindtjening. Arlaindtjeningen præsenteres en gang om året i forbindelse med repræsentantskabets møde i marts, hvor overskuddet fordeles.

#### Ansvarligt indkøb

100 procent af den palmeolie, der blev indkøbt i 2016, er segregeret og certificeret i henhold til RSPO-kriterier (Round table for Sustainable Palm Oil). I 2016 opnåede vi anerkendelse i Verdensnaturfondens Palm Oil Scorecard, hvor Arla er rangeret blandt de virksomheder, der "viser vejen".

Al kakao, som indgår i Arla® og Cocio® brandede produkter, er UTZ-certificeret.

Al soja, som bruges på Arlas gårde, er enten økologisk, Proterra-certificeret, RTRS-certificeret (Round Table Responsible Soy) eller omfattet af RTRS-certifikater.

SUNDHED OG ERNÆRING



## Det er vores topprioritet at levere sikre produkter. Vi ønsker samtidig at levere produkter, som opfylder forbrugernes ernæringsbehov og inspirere til bedre madvaner. Det gør vi ved at tilbyde forskellige næringsrige produkter, opskrifter og tydelig information.

### Sundhedsstrategi gør en forskel

Vi ønsker at hjælpe mennesker til at spise sundere og få mest muligt ud af livet. Det gør vi ved at opfylde forbrugernes behov for sunde og naturlige produkter, og ved at tilbyde opskrifter og tydelig og pålidelig information om næringsindhold. Vores sundhedsstrategi, som blev lanceret i 2014, fokuserer på at hjælpe forbrugerne til at leve et sundere liv, f.eks. ved at fremme sund kost og inspirere til gode madvaner. En anden del af strategien har været udviklingen af sundere produkter.

### Retningslinje for næringsstoffer i Arla® produkter

Vi har netop introduceret ernæringskriterierne Arla® Nutrition Criteria, som en naturlig forlængelse af vores sundhedsstrategi. Mælk indeholder naturligt mange gavnlige næringsstoffer. Formålet med vores nye kriterier er at sikre, at vi tilbyder gode mejeriprodukter, hvilket vil sige, at vi sikrer et minimumsindhold af protein og naturlig calcium og begrænser mængden af fedt, tilsat sukker og salt.

Vores mål er, at kun Arla® brandede produkter, som opfylder kriterierne, får et kvalitetsstempel for sunde eller nærende egenskaber. På den måde kan vi gøre det nemmere for forbrugerne at vælge en sund, naturlig og varieret kost.

Ernæringskriterierne blev introduceret i begyndelsen af året. Vi har dog gradvist reduceret sukker- og saltindholdet i vores produkter i løbet af de seneste mange år,

så en stor del af vores produkter opfylder allerede kriterierne. Men vi har ambitioner og mål om at øge andelen af produkter, som opfylder kriterierne, på tværs af alle vores kategorier.

Vi har udviklet handlingsplaner for de forskellige produktgrupper og påbegyndt arbejdet med produkternes sammensætning. Vi har særlig opmærksomhed på det tilsatte sukker i frugtyoghurt, protein- og fedtindholdet i smøreoste og saltindholdet i visse oste. I en produktgruppe hvor vi har påbegyndt ændringer, indgår Yoggi Yalla® drikkeyoghurt og mælk med forskellige smagsvarianter i Sverige. Her har vi reduceret mængden af tilsat sukker med 40 procent i løbet af 2016. Reformulering af produkter er ofte forbundet med en udfordring i at forbedre eller bevare den gode smag, og det kan også påvirke produktets pris og holdbarhed.

### Naturlige produkter uden tilsætningsstoffer

Vores produkters naturlige egenskaber har været vores fokus i mange år. Vi fortsætter med at udvikle produkter uden kunstige tilsætningsstoffer, f.eks. en ny flødeost, som vi har lanceret på forskellige markeder. Vi har forskellige initiativer, som skal formidle vores produkters naturlige egenskaber til forbrugere, der har stigende interesse inden for dette område. Vi er f.eks. begyndt at formidle budskabet til forbrugere om, at Lurpak® smør er fremstillet uden brug af kunstige tilsætningsstoffer.

### Fokus på forskning

Vi vil gennem forskning øge vores forståelse af, hvilken rolle mejeriprodukter spiller for en varieret og bæredygtig kost. Vi ønsker også at vide så meget som muligt om sammenhængen mellem vores produkters ernæringsværdi og forbrugernes sundhed. Vi bidrager til international forskning ved at være aktivt medlem af globale netværk og organisationer, f.eks. Global Dairy Platform og den internationale mejerisammenslutning IDF.

Arla indledte i 2015 et forsknings-samarbejde om ernæring – Arla Food for Health – i samarbejde med universiteterne i København og Aarhus. Vi ønsker at gøre det hurtigere og mere effektivt at omsætte forskning til kompetenceopbygning og prototypefremstilling af fremtidens sunde produkter og løsninger. De aktuelle forskningsprojekter fokuserer på banebrydende videnskabelig viden om mælken-gredienser eller mælkebaserede ingrediensers sunde egenskaber.

Eksempler på spørgsmål, som Arla Food for Health søger at besvare:

- Hvilke komponenter i mælkeprodukter kan styrke udviklingen af spædbarnets hjerne og mindske forskellen mellem modernælmælk-serstatning og brystmælk?
- Kan en kost med et højt proteinindhold/højt indhold af mælkeprodukter og et lavt indhold af kulhydrater være gavnlige for mennesker med type 2-diabetes?
- Hvilke dele af mælken kan beskytte nyfødte og for tidligt fødte børn mod infektion i tarm-systemet?
- Hvordan kan man drage fordel af mælkeproteins indvirkning på stofskiftet i forbindelse med vægttab?

### Arla deltager i EAT

EAT er et globalt samarbejde om fødevarer, sundhed og bæredygtighed på tværs af videnskab, forretning og politik. Alle deltagere er enige om, at det kræver en fælles indsats, hvis vi på en sund måde skal kunne brødføde ni milliarder mennesker med klodens tilgængelige

### Produkter, der opfylder Arla® Nutrition Criteria



93 procent af Arla® brandede produkter i kategorierne mælk, yoghurt og hverdagsoste overholder Arla® brands ernæringskriterier. Kriterierne sikrer, at Arla forbrugerne får de gode næringsstoffer fra mejeriprodukter uden for meget tilsat sukker, salt eller for mange kalorier.



### Fødevarer sikkerhed og bedre ernæring

Vi har taget yderligere skridt til at sikre, at vi bidrager til det andet af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling om at "stoppe sult, opnå fødevarer sikkerhed og forbedret ernæring samt fremme bæredygtigt landbrug".



ressourcer. Arla deltager i EAT-samarbejdet, fordi det understøtter vores bæredygtighedsambitioner og fokusområder for vores sundhedsstrategi. EAT understreger, at en af de største globale udfordringer i dag er at forsyne en voksende global befolkning med en næringsrig kost og samtidig passe på miljøet.

#### **Inspiration til gode madvaner**

Vi deltager i mange forskellige aktiviteter, som skal inspirere til gode madvaner på vores markeder:

**Danmark.** Vores uafhængige fond, Arla Fonden, arrangerer MADlejligheder for unge i alderen 13–14 år. På lejlighederne lærer skolebørnene om mad, madlavning, råvarer og naturen gennem forskellige indendørs- og udendørsaktiviteter.

**Storbritannien.** Arla deltager sammen med forskellige britiske kokke og bloggere i diverse arrangementer og digitale aktiviteter, som opfordrer til bedre morgenmadvaner.

**Sverige.** Arlas svenske hjemmeside er blandt landets tre største for madinspiration. Arla tilbyder i samarbejde med Sveriges førende online-dagligvarebutik kasser med madvarer og opskrifter, som leveres direkte til forbrugerne.

**Holland.** Kampagne, som skal fremme gode morgenmadsvaner, i samarbejde med andre morgenmadsbrands og en forhandler.

**Nigeria.** Et roadshow, som skal fremme en sund livsstil, gennem information om gode spisevaner og sundhedstjek med fokus på body mass index – BMI.

#### **Efterspørgsel efter proteinberigede produkter**

Vores forbrugere udviser stigende interesse for sunde produkter, herunder snacks. Proteinberigede produkter er også stadig mere efterspurgte blandt sunde, aktive forbrugere og personer, som ønsker



at holde vægten under kontrol. For at tilfredsstille forbrugernes efterspørgsel i Europa har vi lanceret en serie nye proteinberigede produkter, herunder forskellige spise- og drikkeyoghurter og mælkeprodukter med forskellige smagsvarianter og i praktiske portionsstørrelser.

#### Fødevarer sikkerhed er afgørende

Som et ansvarligt mejeriselskab skal vi sikre, at forbrugerne ikke bliver syge af at spise og drikke vores produkter. Vi gør alt, hvad vi kan, for at sikre, at vores processer er sikre. Vores høje kvalitetsstandarder opretholdes og forbedres hele tiden og dækker hele værdikæden fra den rå mælk til færdigvarer og distribution. Vi har et system, som kan spore råvarer, ingredienser og slutprodukter.

#### Vi sikrer høj kvalitet og høje standarder for fødevarer sikkerhed

I takt med at Arla bliver en stadig mere global virksomhed, får vi også stadig flere underleverandører. Vi har derfor styrket vores organisation for at sikre, at vores underleverandører følger de samme standarder for høj kvalitet og fødevarer sikkerhed som Arlas egne anlæg.

Når vi samarbejder i joint ventures, er det fælles formål at dele viden, som kan sikre, at produkter fremstilles i henhold til de højeste standarder for fødevarer sikkerhed. Vi deler f.eks. viden inden for områder som uddannelse og standarder for kritiske kontrolpunkter, sporbarhed og dokumentation.

#### Arla Fonden

# 1.550

1.550 skolebørn i Danmark i alderen 13–14 år har i år deltaget i Arla Fondens MADlejr for børn og unge. Der er indgået aftale med partnere om at åbne endnu en lejr i 2019.

#### Dialog om sundhed

Som et første skridt på vejen til at skabe nye løsninger på sundhedsudfordringer i Danmark, arrangerede Arla en konference om behovet for øget samarbejde og partnerskaber. Omkring 100 repræsentanter fra danske virksomheder, organisationer, patientorganisationer, statslige organer og forskningsinstitutioner deltog og udvekslede erfaringer.

#### Sundhedskoncept

"Vardagspuls" er et digitalt sundhedskoncept, som ejes af Arla i Sverige og drives som en selvstændig redaktion. Konceptet er baseret på en hjemmeside med inspiration og tips til sunde spisevaner og en sund livsstil.



#### Antal laktosefri produkter

|                | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| Finland        | 37   | 46   | 68   | 93   | 118  |
| Sverige        | 32   | 35   | 43   | 43   | 63   |
| Storbritannien | 11   | 13   | 12   | 15   | 17   |
| Danmark        | 3    | 8    | 11   | 15   | 21   |
| Tyskland       | 5    | 5    | 5    | 6    | 4    |
| Holland        | –    | 4    | 4    | 4    | 5    |

Vi tilbyder næringsrige mejeriprodukter uden laktose til forbrugere, som er intolerante over for laktoseholdige produkter. De fleste gule oste indeholder endvidere stort set ikke laktose.





Da vores anlæg i Senegal åbnede i år, var det f.eks. uddannede operatører fra vores anlæg i Nigeria, der hjalp med kompetenceopbygning.

Vi deltager også i stigende grad i fødevarer sikkerhedsaktiviteter uden for vores kernemarkeder. I Kina har vi f.eks. både direkte og gennem interesseorganisationer været med til at udarbejde den reviderede lov om fødevarer sikkerhed.

Vores globale proces for håndtering af ingrediensspecifikationer betyder,

at vi kan reagere hurtigere, hvis der er mistanke om ingredienser, der ikke lever op til vores kvalitetsstandarder, eller endda i sager om mulig fødevarer svindel. Processen gør os også bedre til at styre indførelsen af nye ingredienser, særligt i lyset af vores innovationsplaner. Se et eksempel på dette på side 18.

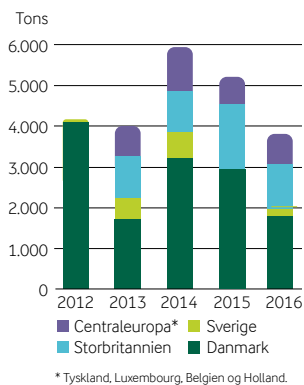
#### **Kompetenceudvikling**

Uddannelse i fødevarer sikkerhed og videndeling står højt på vores dagsorden. Alle nye medarbejdere på vores anlæg skal gennemføre et

obligatorisk introduktionskursus i kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed for at sikre dem den nødvendige viden og opmærksomhed helt fra starten. Funktioner på alle niveauer gennemgår uddannelsesforløb for at holde relevante kompetencer på et højt niveau. Nogle få eksempler fra 2016 omfatter uddannelse i halal for et globalt netværk af specialister fra produktionsanlæg, hyppige møder i funktionsgrupper for erfaringsdeling på tværs af anlæg samt uddannelses tiltag for alle "lead auditors" med ansvar for leverandøraudit.

Arla deltager endvidere i forskellige officielle samarbejdsinitiativer med myndigheder, certificeringsorganer og andre netværk for at bidrage til den løbende udvikling af systemer og standarder. Vi deler også erfaringer på tværs af anlæg, herunder resultater af audit gennemført af kunder, tredjeparter og myndighederne. ■

## Håndtering af antibiotika



Diagrammet viser mængden af kasseret mælk på vores mejerier i vores ejerlande.

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

Som en ekstra sikkerhedsforanstaltning testes al mælk før det tages i brug på mejeriet. Hvis mælken indeholder antibiotika kasseres den.

I 2016 faldt mængden af kasseret mælk på vores mejerier med cirka 27 procent. Der var stor reduktion i Danmark og Storbritannien. I alt blev 3.822 tons mælk kasseret i 2016, hvilket svarer til 0,03 procent af Arlas samlede mælkeindvejning.

## Velsmagende og sundt

**At udvikle velsmagende og sunde produkter er en del af Arlas ansvar.**

Arla i Storbritannien har i løbet af året lanceret en fedtfri og proteineriget skummetmælk, Arla® B.O.B., som kombinerer sundhed og velsmag. Arla® B.O.B. har en smag og konsistens, som minder om letmælk, og har længere holdbarhed i køleskabet takket være en ny filtreringsproces.

Den nye mælketype er resultatet af tre års udviklingsarbejde. Den imødekommer opfordringer fra eksempelvis de engelske sundhedsmyndigheder til at ansøre forbrugere til at drikke mælk med lavt fedtindhold. Den er samtidig en reaktion på en undersøgelse gennemført af Arla, hvor 49 procent af de adspurgte letmælksdrikkere sagde, at de ville foretrække at købe skummetmælk, men ikke bryder sig om konsistensen. ■



## Tilbagekaldelse af produkter

|                  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Tilbagekaldelser | 6    | 7    | 6    | 7    | 6    |

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

En tilbagekaldelse skyldtes fejl i mærkning af et creme fraiche produkt, og de øvrige skyldtes manglende produktkvalitet. Alle tilbagekaldelser drejede sig om mindre mængder, hver af dem berørte kun et marked i Skandinavien og Holland.

Hændelser som disse giver altid anledning til en grundig årsagsanalyse og iværksættelse af handlinger, så de ikke gentager sig.

## Fødevarer sikkerhed

# 98%

98 procent af vores produktionsvolumen fremstilles på anlæg, som er GFSI-certificerede (Global Food Safety Initiative) eller har en tilsvarende certificering.

# Innovation møder marketing på Arlas rejse mod at skabe fremtidens mejeri

**Arla har sat sig et ambitiøst mål om at bidrage til at løse en af verdens største udfordringer – fejlernæring. Arlas vision: ”Vi skaber fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden, på naturlig vis” og en ambitiøs sundhedsstrategi bestemmer Arlas retning.**

Forskere hævder, at en tredjedel af verdens befolkning er fejlernæret. Den ernæringsmæssige udfordring spænder fra fedme og overvægt til underernæring.

”Det er et kæmpestort tal,” siger Sven Thormählen, Senior Vice President for R&D hos Arla. ”Og som om det ikke er slemt nok, så er 42 millioner børn på under fem år overvægtige, mens 93 millioner er undervægtige.”

Sven forklarer, at for ham vil ”fremtidens mejeri” sige, at Arla fremstiller produkter, som er relevante for forbrugere både i dag og fremover, og at Arla skal sikre, at virksomhedens produkter bidrager til den globale sundhed.

Hos Arla bruges innovation til at udvikle produkter, som imødekommer disse udfordringer. Ved at fraktionere mælken kan Arla f.eks. skabe proteiner til en overkommelig pris og med en god ernæringsmæssig værdi til markeder i udviklingslande.

”Vi ved mere om mælkens sammensætning i dag, end vi gjorde for ti år siden. Mælk er ikke blot rig på calcium, protein og vitaminer, men er også en meget funktionel fødevarer.”

Arla har gennem samarbejder med den akademiske verden fundet frem til, at visse proteiner i mælk fungerer som transportproteiner, der er designet til at tilføre kroppen andre næringsstoffer. Det betyder f.eks., at A- og D-vitaminer optages hurtigere, hvis de indtages sammen med mælk. Det er særlig vigtigt i barndommen

og alderdommen og et eksempel på viden, som Arla ønsker at dele med forbrugerne.

”Vi ønsker at skabe værdi for forbrugerne, men for at vi kan gøre det, er vi også nødt til at forstå forbrugernes dilemmaer. Mange forbrugere kan f.eks. godt lide at spise mejeriprodukter om morgenen, men føler, at de har brug for mere for at få en god mæthedfølelse. Et af vores aktuelle projekter fokuserer derfor på at kombinere det bedste fra korn og frø med yoghurt. Vi har gennem forbrugerundersøgelser også fundet frem til, at forbrugerne ønsker produkter, som er både næringsrige og sunde, uden at det går ud over smagen og konsistensen.”

Hos Arla kombinerer vi kompetencer inden for forskning og innovation med marketing. Det hjælper virksomheden med at understøtte FN's verdensmål for bæredygtig udvikling om at reducere fejlernæring og relaterede sygdomme.

”Vi vil være virksomheden, som finder løsninger på disse udfordringer,” konkluderer Sven Thormählen. ■



## Fødevarerikkerhedsadvarsler

**En fødevarerikkerhedsadvarsel om nødder i ingredienser kræver fuld sporbarhed i forsyningskæden for at beskytte forbrugernes sikkerhed.**

Da der kom en international advarsel om mulig kontaminering af paprika- og spidskommenpulver iværksatte Arla straks en undersøgelse. Advarslen gik på indhold af nødder i de to krydderier, hvilket kan fremkalde alvorlige allergiske reaktioner hos personer med nøddeallergi.

Alle Arlas leverandører af de to krydderier blev bedt om at garantere, at de ikke på nogen måde var involveret i denne sag om kontaminering. De blev bedt om at udarbejde en komplet oversigt over leverandører helt tilbage til det sted, hvor krydderierne dyrkes, herunder også certificeringsoplysninger for alle involverede parter.

Arla kunne på baggrund af oplysningerne og den efterfølgende analyse fastslå, at ingen af virksomhedens produktionsanlæg havde modtaget kontamineret krydderier. Takket være fuld sporbarhed i hele leverandørkæden – tilbage til leverandørerne og frem til alle kunder, som havde købt produkter indeholdende de to krydderier – kunne Arla påvise, at virksomhedens produkter ikke var berørt. Arla delte endvidere proaktivt oplysningerne med både kunder og andre producenter. ■

# Hvordan ser sund mad ud om 30 år?



**Professor emeritus Wim Saris er ekspert i human ernæring. Han påstår, at en af de største globale udfordringer om 30–40 år er at producere tilstrækkelige mængder sund og samtidig bæredygtig mad til at brødføde verdens befolkning.**

## Hvad skal vi gøre for at kunne brødføde ni milliarder mennesker på jorden?

Når vi taler om at brødføde kloden og om ernæringsvidenskab, er vi også nødt til at tale om bæredygtighed. Vi skal iværksætte tiltag for at bremse den globale opvarmning, så vi ikke skaber ubeboelige områder, og vi er også nødt til at sikre en tilstrækkelig fødevarerforsyning. Vi har f.eks. brug for mejeriprodukter, som er udviklet til særlige befolkningsgrupper såsom spædbørn, unge og ældre. Samtidig er det vigtigt, at både mælkeproducenter og mejeribranchen bliver CO<sub>2</sub>-neutrale.

Vi er også nødt til at ændre forbrugernes tankegang. Bæredygtige produkter er ikke altid lig med sunde produkter. Sukker er f.eks. et af de mest bæredygtige produkter, men det er ikke sundt som basisfødevarer.

Vi er nødt til at uddanne folk i, hvad der er bæredygtigt og samtidig sundt. Det er et fælles ansvar for fødevarerindustrien i samarbejde med regeringer og NGO'er.

Et andet vigtigt problem for fremtiden er madspild. Vi smider alt for meget mad ud. Og ikke kun i den vestlige verden. I udviklingslandene går en masse mad til spilde, primært pga. utilstrækkelig høst og dårlige opbevaringsmuligheder. Når vi taler om bæredygtighed, er vi også nødt til at tage madspild med i betragtning.

## Hvilke næringsstoffer er vigtigst for at kunne brødføde verden?

At fremstille tilstrækkelige mængder fedt og kulhydrater er ikke noget problem. Spørgsmålet er om vi kan producere tilstrækkeligt protein af høj kvalitet? Mælkeprotein er en af de vigtigste ernæringskilder af høj kvalitet. Men vi er nødt til at overveje at blande mælkeprotein med andre mere bæredygtige vegetabiliske proteiner af lavere kvalitet, som giver tilsvarende næringsrige produkter. Den nødvendige viden til at gøre det findes allerede i virksomheder som Arla.

## Hvad mere kan Arla gøre?

Mejeriprodukter er generelt sunde, men det er muligt at forbedre den ernæringsmæssige kvalitet for nogle produkter, f.eks. gennem et lavere sukker- og fedtindhold. Hele fødevarerindustrien er nødt til at se nærmere på at reducere portionsstørrelser, så vi ikke spiser mere, end vi har behov for. Det er en global udfordring. Fedme er allerede et større problem i den tredje verden end i Vesten.

Arla skal bevare sit fokus på også at fremme en sund livsstil i den tredje verden. Her er det vigtigt at huske, at prisen er ligeså vigtig som næringsindholdet for forbrugeren.

Virksomheder som Arla har efter min mening et ansvar for at udvikle og uddanne mælkeproducenter i udviklingslande. Med Arlas viden er det f.eks. muligt at hjælpe afrikanske lande med at etablere mindre mælkeproducerende gårde, som kan håndtere lokal fremstilling af mejeriprodukter og uddanne andre. Behovet for mejeriprodukter vil stige i løbet af de kommende år, særligt i disse områder, så det er vigtigt at gøre en forskel nu, således at der produceres tilstrækkeligt med næringsrige produkter på sigt.



**Wim Saris, MD og ph.d., er professor emeritus i human ernæring ved fakultetet for human biologi på Maastricht University i Holland. Han har de seneste 35 år forsket overvejende i energistofskifte og udnyttelse af ernæring under forskellige forhold, f.eks. i relation til sportspræstationer, fedme, type 2-diabetes og cancer, med vægt på udvikling af funktionelle ernæringsløsninger.**

## Hvad ser du som Arlas største udfordring?

At vise verden, at det er muligt at producere mælkeprotein og sunde mælkeprodukter generelt på en bæredygtig måde, som kan bidrage til at brødføde verden. Arla kan på den måde bidrage til at håndtere den globale fødevarerudfordring og overvinde den. ■

BAEREDYGTIG MÆLKE- OG MEJERIPRODUKTION



Vi har en naturlig interesse i høje standarder for dyrevelfærd, mælkekvalitet og avanceret mejeriproduktion. Vi stræber efter at benytte de bedste miljøteknologier, og vi arbejder hele tiden på at reducere vores miljøpåvirkning hele vejen fra ko til bord.

### Vi støtter FN's verdensmål for bæredygtige udvikling

Vi støtter FN's verdensmål for bæredygtige udvikling, og vi tror på, at vores miljøstrategi, indkøbspolitikker og strategi for bæredygtig mælkeproduktion, som vi har udviklet i samarbejde med vores andelshavere, bidrager til målene.

Vi ser også verdensmålene som et incitament til at udvikle os yderligere og sætte endnu mere ambitiøse mål.

**Klima og ressourcer.** Vi har et mål om at reducere udledningen af drivhusgasser på gårdniveau med 30 procent pr. kilo mælk fra 1990 til 2020. Vi støtter den enkelte andelshaver ved at tilbyde gratis klimatjek. Beregningerne gør det muligt for mælkeproducenterne at sammenligne deres resultater med andre gårde, identificere styrker og svagheder og få specifikke anbefalinger for deres gårde. Vi anslår, at udledningen af drivhusgasser er faldet med 21 procent i perioden 1990–2014. Analyse af data viser, at der er en tæt sammenhæng mellem drivhusgas-udledninger og anvendelse af ressourcer såsom foder, energi og kvælstof. Flere mælkeproducenter vil i løbet af 2017 blive opfordret til at få lavet et klimatjek.

**Dyr.** Sundheden for vores mælkeproducenters køer og de forhold, de lever under, er af stor betydning for os og alle værdikædens interessenter fra andelshaverne til forbrugerne. Til støtte for vores mål har vi sammen med dyrlæger

afholdt gårdmøder med temaer som kalvesundhed, ansvarlig brug af antibiotika og forbedret yversundhed. Erfaringerne fra disse møder er meget positive. Sikring af dyrevelfærd er altid i fokus, og det er samtidig en økonomisk fordel for mælkeproducenterne.

**Naturen.** Vi arbejder hele tiden på at støtte og fremme biodiversitet, blandt andet gennem ansvarligt indkøb af foder. Vi har i mange år samarbejdet med forskere i vores ejerlande om aktiviteter, som kan udvikle og optimere foderrationer og udnytte køernes særlige evne til at optage grøntfoder. Arla deltager i øjeblikket i et dansk forskningsprojekt, som skal undersøge muligheden for at udvinde proteiner fra græs. Målet er at øge anvendelsen af græsproteiner i dyrefoder, så proteiner af høj kvalitet i stedet kan bruges i mad til mennesker.

Al soja, der indgår i dyrefoder på Arlas gårde, er enten økologisk,

Proterra-certificeret, RTRS-certificeret eller omfattet af RTRS-certifikater. Verdensnaturfonden har anerkendt vores indsats for ansvarlig sojaproduktion og placeret Arla som "Frontrunner" i sit seneste Soy Score-card.

I Sverige har vi indledt et projektsamarbejde med Research Institutes of Sweden (RISE) om at udarbejde et videnskabeligt grundlag for definition og registrering af den værdi, som Arlas gårde skaber i form af bidrag til vigtige økosystemelementer, som vi alle sammen nyder godt af, f.eks. bestøvning, smukke landskaber og frugtbar landbrugsjord. Resultatet skal danne grundlag for en prioritering af vores fremtidige indsats samt kommunikation til kunder, forbrugere og andelshavere.

### Arlagården® audit på alle Arlas gårde

Vores kvalitetsprogram Arlagården® fokuserer på mælkekvalitet, fødevaresikkerhed, dyrevelfærd og

### Økologisk mælk

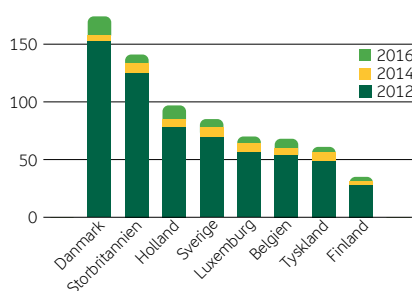
# 270

Arla har rekrutteret flere økologiske mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland og Luxembourg. I 2018 vil vores indvejning af økologisk mælk være steget med 270 millioner kilo i takt med den stigende efterspørgsel.

miljøet. Programmet er nu indført i de syv lande, hvor vi har andelshavere, og alle nye gårde, som har introduceret Arlagården®, har haft deres første kontrolbesøg.

Arlagården® er vores grundlag for mælkekvalitet og ansvarlig produktion. Det øger vores evne til at konkurrere globalt ved at sikre, at al vores ejermælk produceres i

### Antal køer pr. gård



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

### Bæredygtig mælkeproduktion

|                        | Klimatjek | Energitjek | Møder på gårdene |
|------------------------|-----------|------------|------------------|
| Storbritannien 2010–15 | 1.412     | –          | 388              |
| Sverige 2013–15        | 530       | 320        | 40               |
| Danmark 2013–15        | 836       | 9          | 39               |
| Centraleuropa* 2013–15 | 4         | –          | –                |
| I alt 2010–15          | 2.782     | 329        | 467              |
| Storbritannien 2016    | 320       | –          | 98               |
| Sverige 2016           | 16        | 28         | 15               |
| Danmark 2016           | 175       | 13         | –                |
| Centraleuropa* 2016    | –         | –          | –                |
| I alt 2010–16          | 3.293     | 370        | 580              |

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

\* Tyskland, Luxembourg, Belgien og Holland.



### Arlagården® besøg på gårde

# 4.050

Der gennemføres Arlagården® kontrolbesøg på alle Arlas gårde mindst en gang hvert tredje år. I Storbritannien skal vores andelshavere fortsat også overholde den britiske branchestandard Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme, og der vil blive gennemført kontroller hver 18. måned for at sikre, at de overholder begge standarder. Der blev gennemført i alt 4.050 kontroller i årets løb.

### World Dairy Innovation Award

Arla er blevet tildelt prisen World Dairy Innovation Award for virksomhedens "betydelige fremskridt med at fremme ansvarlig brug af antibiotika". Læs mere om håndtering af antibiotika på side 17.

henhold til de samme standarder. Vi har også anvendt Arlagården® til at løfte kompetenceniveauer for dyrevelfærd og god landbrugsdrift i Kina gennem China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre. Vi er lige nu i gang med at udvikle Arlagården® yderligere.

### Mere økologisk mælk

Arla er verdens største leverandør af økologiske mejeriprodukter. Forbrugernes efterspørgsel efter økologiske mejeriprodukter vokser, og vi har rekrutteret økologiske mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland og Luxembourg. Overgangen til økologisk landbrug tager mellem to og tre år, og vi forventer at nå vores 2018 mål for økologisk mælkemængde. Vi har oprettet en ny global komité for økologiske mælkeproducenter til udveksling af viden og erfaringer.

Den globale komité har fået forelagt et forslag til en økologisk strategi, og komitéen vil fortsætte sit arbejde. Ambitionen er en betydelig stigning i mængden af økologisk mælk.

### Non-GM foder

Kundernes og forbrugernes efterspørgsel efter mælk baseret på non-GM foder er steget i årets løb. I Sverige fodres køer allerede udelukkende med non-GM foder, og mange andelshavere i resten af Europa er på forbrugernes opfordring gået over til at anvende non-GM foder. 1.000 af Arlas mælkeproducenter i Tyskland, Belgien og Luxembourg havde sammen med 90 danske mælkeproducenter gennemført overgangen til non-GM foder ved udgangen af 2016. Vi ser denne tendens som udtryk for forbrugernes stigende

interesse for at vide, hvad der foregår på gårdene, og mælkeproducenternes ønske om at reagere hurtigt på nye krav fra forbrugerne og kunderne.

### Miljøstrategi 2020

Arlas miljøstrategi 2020 fungerer som rettesnor for hele vores miljø- og klimaindsats. Vi har som en del af strategien et mål om at reducere vores udledning af drivhusgasser fra drift, emballering og transport med 25 procent inden 2020 sammenlignet med niveauet i 2005. Arlas samlede miljøpåvirkning er siden 2005 faldet med 12,4 procent trods en stigende produktion. Se diagrammet til højre.

### Energi- og vandforbrug

Vores miljøstrategi omfatter også effektivitetsmål om en tre procents årlig reduktion i vand- og energi-



forbruget frem mod 2020. Inden 2020 skal halvdelen af den energi, vi bruger, komme fra vedvarende energikilder som biomasse, vind og vand. I Sverige er mere end 70 procent af den energi, vi bruger, vedvarende energi, takket være adgangen til biobaseret energi til opvarmning og el fra vedvarende energikilder. I Danmark er flere af vores energikrævende anlæg, f.eks. Bislev, Rødkærsbro og Arinco, gradvist i gang med at overgå fra naturgas til biogas. Se også side 26. Rødkærsbro Mejeri og Arinco anvender biogas til produktion af el og varme. Overskydende varme sælges til de kommunale

varmeværker, til anvendelse i deres systemer. Rødkærsbro Mejeri leverer for eksempel fjernvarme til 600 husstande i området, svarende til ca. 14.000 MWh.

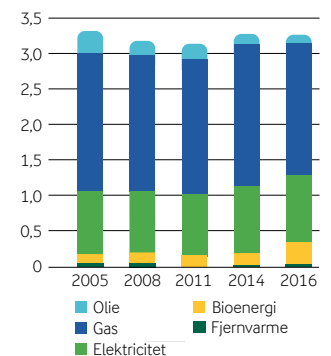
Vi arbejder systematisk på at reducere vandforbruget. Erfaringer fra energikortlægningen på vores mejerier, med henblik på at reducere energiforbruget, har inspireret os til at kortlægge vandforbruget som det næste skridt. Vi har deltaget i et projektsamarbejde med DHI Institut for Vand og Miljø om at udvikle et værktøj til kortlægning af vandforbrug. Værktøjet er blevet testet på mejeriet i Rødkærsbro og

vil efterfølgende blive anvendt til at gennemføre vurderinger på Arlas øvrige anlæg. Vi har implementeret forskellige vandbesparende aktiviteter, blandt andet på Sipoo i Finland og på Danmark Protein, så begge anlæg nu benytter vandgenvinding i deres processer. Vores samlede vandforbrug viser et fald på 0,7 procent i 2016.

#### Forbedringer på transportområdet

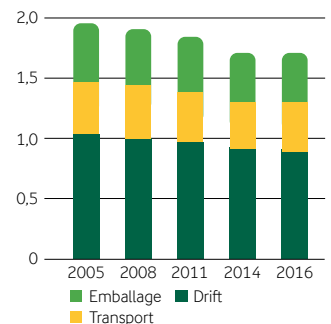
At reducere miljøpåvirkningen fra Arlas transport med 25 procent inden 2020 er stadig det mest udfordrende mål i vores miljøstrategi. Ud over et varierende

#### Energiforbrug, TWh



Diagrammet viser alle Arlas anlæg ved udgangen af 2016. Data fra de foregående år er blevet opdateret. Energiforbruget faldt med 0,7 procent. Dette er opnået gennem effektiviseringstiltag i produktionen. Andelen af vedvarende energi er siden 2015 steget med 2,1 procent til 21,2 procent.

#### Klimapåvirkning, mio. tons CO<sub>2</sub>



Arla har et mål om at reducere udledningen af drivhusgasser fra drift, transport og emballage med 25 procent inden 2020, sammenlignet med niveauerne i 2005 (scope 1+2+3)\*. Arlas samlede klimapåvirkning er siden 2005 faldet med 12,4 procent, til trods for øget produktion. Den stigning, vi kan se i 2016, er primært på grund af, at en mindre andel af elektricitet i Europa kommer fra ikke fossile kilder.

\* Se side 33.



### Udledning af drivhusgasser



I 2016 nåede vi halvvejs mod vores 2020 mål om at reducere drivhusgasser fra produktion, emballage og transport med 25 procent.

### Verdensmål for bæredygtig udvikling



Vi har taget yderligere skridt til at sikre, at vi bidrager til FN's verdensmål for bæredygtig udvikling nr. 2 og 12 om at "stoppe sult, opnå fødevarerikkerhed og forbedret ernæring samt fremme bæredygtigt landbrug" og "sikre bæredygtigt forbrug og produktionsmønstre".

### FSC

# 100%

Al bølgepapemballage, der anvendes på vores anlæg i Danmark og Sverige, er nu 100 procent FSC-certificeret (Forest Stewardship Council).

### Miljøpris

I Østrig er vi i sammen med en leverandør blevet tildelt ARA-prisen for udvikling af den mest miljøvenlige emballage.

transportbehov på tværs af markeder varierer også adgangen til biobrændstoffer og de statslige incitamenter fra marked til marked og resulterer i meget forskellige muligheder og udfordringer. I Sverige har vi allerede nået målet om en reduktion på 25 procent, og vi fortsætter med yderligere initiativer, som skal reducere udledningen. I 2016 introducerede vi i Sverige 17 nye køretøjer, som kører på bio-brændstof, hvilket har reduceret det enkelte køretøjs årlige drivhusgasudledning med 90 procent.

En stor del af Arlas transportbehov håndteres af tredjepartsleverandører, så det er afgørende, at vi har et godt samarbejde med vores leverandører. Vi er i løbende dialog med vores største transport- og brændstofleverandører. Tilsvarende er klima og miljø integrerede aspekter i vores kontraktforhandlinger.

### Reduktion af spild

Arla har en ambition om at halvere madspild både i produktionen og hos forbrugerne. Vi ønsker derudover at undgå emballagespild. Hvor det ikke er muligt, betragter vi affald som en ressource, der skal genanvendes eller genvindes. Det kalder vi 'Zero waste'. Vi har opstillet tre mål, som skal hjælpe os med at opfylde dette.

**Genanvendelig emballage.** Vores mål er, at al vores emballage skal være 100 procent genanvendelig i 2020. I lande, hvor det ikke allerede har været tilfældet, har vi samarbejdet med leverandører, forskere

og nøglekunder om at vurdere og udvælge emballage, som kan genanvendes. I 2016 nåede vi vores mål om at al vores emballage globalt set er genanvendelig.

**Reduktion af madspild.** Vi vil hjælpe forbrugerne med at reducere madspild. Vi tilbyder opskrifter og indkøbslister, som kan hjælpe dem med at planlægge deres madindkøb og udnytte produkter optimalt gennem optimering af pakkestørrelser. Vi tilbyder også information og inspiration direkte på emballagen og på Arlas hjemmesider i eksempelvis Danmark, Sverige og Holland.

I Storbritannien er vi medlem af Courtauld Commitment 2025, som arbejder for at reducere madspild hos forbrugerne. I Holland har vi iværksat et forskningsprojekt, som skal indsamle data om mængden af mejeriprodukter, der kasseres hver eneste dag.

Hvis vi har overskydende produkter, vi ikke kan sælge, donerer vi dem til velgørende fødevarerbanker i eksempelvis Danmark, Holland, Storbritannien og Kuwait.

**Spild fra produktionen.** Vi vil reducere spild fra produktionen. Spildprodukter anvendes til dyrefoder eller biogasproduktion. Fast affald genanvendes eller genbruges i samarbejde med leverandører af renovationsydelser. I Storbritannien har vi gjort store fremskridt. 76 procent af det faste affald fra vores britiske anlæg genanvendes nu, hvilket er en forbedring på 5 procent siden 2015.

### Forbedringer på emballageområdet

Vi reducerer miljøpåvirkningen fra emballagemateriale ved hele tiden at reducere vægten af de individuelle emballageformater uden at gå på kompromis med funktionaliteten. Nogle af de seneste eksempler er plastmælkeflasker, skruelåg til mælkeflasker og kartoner og emballage til smørbarer produkter.

Vi har i samarbejde med vores leverandører af bølgepapemballage reduceret antallet af varianter og valgt et materiale med mindre miljøpåvirkning.

Vi stræber også efter at maksimere brugen af fornybare råmaterialer i vores emballage. Vi samarbejder med vores leverandører og førende teknologiske konsulentvirksomheder om at finde de bedste løsninger. I Danmark og Sverige har vi allerede mælkekartoner, som er fremstillet af 100 procent fornybare materialer, og Holland følger meget snart efter.

Desuden bruger Arla så meget genanvendt materiale som muligt i emballagen, uden at gå på kompromis med fødevarerikkerheden.

### Miljøregnskab

I 2015 har Arla for første gang sat tal på sin miljøbelastning hele vejen fra jord til bord. Resultatet af miljøregnskabet viser, at vores miljøpåvirkning er størst inden for kategorierne klimaforandring, luftemissioner (ammoniak), arealudnyttelse og energiressourcer. Det bekræfter, at

vi overvejende er på rette vej med vores aktuelle miljøstrategi, men at der også er områder, som kræver en større indsats. Resultaterne vil blive anvendt som input til vores næste miljøstrategi efter 2020. ■

### Ny teknologi

Brugen af droner gør os effektive og omkostningsbevidste. Vi har iværksat et pilotprojekt på et af vores anlæg, hvor man er begyndt at anvende droner til inspektion af større bygninger og tårne som et alternativ til dyre luftfotos taget fra kran eller helikopter.

### Forbrug af vedvarende energi

Inden 2020 skal halvdelen af vores energiforbrug komme fra vedvarende energikilder. I 2016 udgjorde andelen af vedvarende energi 21,2 procent.

## Internationalt samarbejde om øget bæredygtighed

**Arla bidrager i dialog med konkurrenter og kunder aktivt til at løse udfordringerne med bæredygtig produktion af mejeriprodukter.**

Arla støtter branchen ved at dele sin viden som medlem af Dairy Sustainability Framework (DSF), der arbejder for at fremme bæredygtig produktion af mejeriprodukter globalt.

Arla er også aktivt medlem af SAI DWG (Sustainable Agriculture Initiative Dairy Working Group), hvor vi deltager i værdifulde drøftelser om fremtidige tiltag sammen med konkurrenter og kunder.

I 2016 blev der defineret DSF-indikatorer for udledning af drivhusgasser og dyrevelfærd, og SAI DWG vedtog minimumsniveauer for dyrevelfærd, arbejdsforhold, overholdelse af gældende love og regler samt biodiversitet. Det er Arlas overbevisning, at et bredt samarbejde af denne type vil betyde både bæredygtige og kommercielle fordele. ■



# Omstilling til vedvarende energi sker ikke på én dag

**Arla har et mål om, at halvdelen af virksomhedens globale energiforbrug inden 2020 skal komme fra vedvarende energikilder. Men skiftet til grøn energi er ikke et spørgsmål om blot at trykke på en knap. Det er et spørgsmål om pris, tilgængelighed og kvalitet.**

”Da jeg begyndte at arbejde med området for omkring 12 år siden, indkøbte vi både dieselolie, el og naturgas, og vores fokus var udelukkende på prisen. I dag, hvor vi har et mål om, at 50 procent af vores energi skal komme fra vedvarende kilder, er det meget mere komplekst,” siger Peter Engelbrektsen, Senior Category Manager hos Arla og ansvarlig for indkøb af al den energi, Arla bruger på sine markeder, både til produktion og transport.

Peter Engelbrektsen beskriver, hvordan forholdene i dag varierer meget fra land til land. I Danmark og Sverige bruges allerede en stor andel vedvarende energi, mens Arlas to andre store produktionslande, Storbritannien og Tyskland, stadig har lang vej igen. Disse to lande har ikke haft så stort fokus på vedvarende energi, så de halter lidt bagefter med udvikling af markedet og infrastrukturen for vedvarende energi. Det gør grøn energi dyrere i disse lande, og Arla er derfor nødt til at arbejde hårdere for at finde og opmuntre leverandører af grønne energikilder.

En anden udfordring er kvalitet. Når det f.eks. drejer sig om at skifte til biomasse og træpiller på mejerierne og rapsolie til transport, har Arla oplevet mindre stabilitet og flere kvalitetsmæssige problemer end med fossile brændstoffer.

”Vi er derfor nødt til hele tiden at udfordre vores rutiner og adfærd for at blive grønnere. Vi er måske nødt til at udskifte filtrene i vores lastbiler oftere eller lade motoren køre, når det er koldt. Derudover er nogle af de ting, vi prøvede i begyndelsen af vores rejse, måske ikke så grønne, som vi først troede.”

Peter Engelbrektsen er skuffet over, at vedvarende energi, med undtagelse af sol- og vindenergi, endnu ikke er blevet billigere og nemmere at få adgang til. Han havde forventet, at eksempelvis biogasanlæg hurtigere ville have udviklet sig til en alsidig forretningsmulighed for flere af Arlas mælkeproducenter. En af Arlas tilgange til at opmuntre til vedvarende energiproduktion er gennem tæt samarbejde med både eksisterende og potentielle leverandører.

Samtidig arbejder Arla internt på at nå sit mål ved at samarbejde på tværs af indkøb, miljø og forarbejdning.

”Vores vigtigste læring er nødvendigheden af at samarbejde. At finde grønne løsninger er en kompleks opgave, som kræver forholdsmæssig stor tilpasning både i produktionen og i vores køretøjer, samtidig med at de også skal være rentable.” ■



## Mere biogas i Storbritannien

**Et britisk biogasanlæg, som er ved at blive opført, vil reducere Arlas miljøpåvirkning og producere energi til forsyningsnettet.**

På Arlas mejeri i Lockerbie i Skotland ledes produktionsspild til et spildevandsanlæg med en meget stor, iltet lagune. Det færdigbehandlede spildevandsprodukt ledes til sidst ud i den lokale flod Annan. Lagunen er gammel, og i tilfælde af fejl er der risiko for, at floden og den omkringliggende jord kan blive forurenede.

For at eliminere risici og skabe en bedre anvendelse af produktions-spild har Arla indgået et samarbejde med eksterne partnere om at opføre et anaerobt nedbrydningsanlæg, som skal erstatte det gamle spildevandsanlæg. Det nye biogasanlæg vil være i drift inden udgangen af 2017. Biogasanlægget vil også anvende vallepermeat fra mejeriet i Lockerbie til at generere energi til Arla samt biogas til forsyningsnettet. Det vil samtidig reducere mejeriets udledning af drivhusgasser med 35 procent. ■



# Hvordan kan vi brødføde verden?

**Det forventes, at der i 2050 vil være omkring ni milliarder mennesker på jorden. Men vil vi være i stand til at brødføde dem? Ifølge Dr. John Ingram er der allerede i dag mange mennesker, som ikke får de kalorier eller næringsstoffer, de har brug for, mens mange andre har et overforbrug af mad. Dette overforbrug fører til kostrelaterede sygdomme og lægger yderligere pres på et i forvejen overbebyrdet sundhedsvæsen. Det bidrager samtidig i stort omfang til yderligere forringelse af de naturressourcer, som er en forudsætning for vores fødevarer-system.**

## Hvad kan vi gøre?

Jeg vil vende spørgsmålet om og i stedet spørge: Hvilke resultater ønsker vi at opnå? Vi har kun denne ene jordklode, og vi er allerede godt på vej til at ødelægge dens naturlige ressourcer. For mig at se er der tre vigtige resultater: Vi ønsker at lette presset på miljøet og spise sundere for at reducere konsekvenserne for den offentlige sundhedssektor. Vi har samtidig brug for velfungerende virksomheder i hele fødevarer-sektoren, som kan give os den mad, vi behøver.

## Hvordan bærer vi os ad med at nå disse ambitioner?

For det første er det vigtigt, at vi fokuserer på alle tre resultater, ikke kun et enkelt af dem. De hænger uløseligt sammen og er lige vigtige. Vi skal spørge os selv: Hvad vil vi reducere, og hvad vil vi fremme?

Et eksempel kunne være at reducere mængden af menneskeføde, som går til spildevand eller anvendes til andre formål, f.eks. til dyrefoder eller

biobrændstof. Vi skal anvende miljøvenlige, bæredygtige teknologier, og vi skal ændre adfærd i forhold til vores forbrugsmønstre. Vi skal blive meget bedre til at administrere vores naturlige ressourcer, og vi er generelt nødt til at reducere vores forbrug af animalske produkter. Jeg er udmærket klar over, at nogle af de ting, vi skal gøre, kræver vanskelige politiske beslutninger og typisk også er forbundet med store økonomiske udfordringer.

## Hvad ser du som en mulig løsning?

Vi er generelt nødt til at blive bedre til at forstå den tætte sammenhæng mellem vores samfund, sundhed, miljøet og fødevarer-sektoren, eller det, som jeg kalder "fødevarer-system-tænkning". Det giver os mulighed for nøje at overveje, hvad vi bør og ikke bør gøre for at nå vores mål. Det står dog samtidig klart, at store dele af offentligheden både er uvidende og uinteresserede i at kende hele historien om deres fødevarer. Vi skal bruge den

viden, vi allerede har, til at skabe bevidsthed om disse sammenhænge og påvise fordelene ved at være mere opmærksomme på dem. Vi har også behov for en mere lige adgang til mad på globalt plan og øgede investeringer i bæredygtige fødevarer-systemer.

## Hvilken rolle spiller mejeriprodukter i det store billede?

Vi er frem mod 2050 nødt til at tænke mere i græs som fodermiddel og samtidigt drastisk reducere mængden af kornprodukter og anden menneskeføde, der anvendes som foder til køer. Koen er fantastisk god til at omdanne græs til noget, vi kan spise. Vi bruger dog også store mængder kornprodukter som dyrefoder, hvilket er meget ineffektivt, da vi selv kan spise kornprodukterne direkte.

Mejeriprodukter kan bidrage med vigtige næringsstoffer til de mange mennesker verden over, som har brug for dem, og vi skal derfor opmuntre dem til at spise flere mejeriprodukter som en del af en varieret, bæredygtig kost med korrekt kalorieindtag.

## Hvad er dit råd til Arla?

Arla forsøger tydeligvis at gøre meget af det, vi har talt om. Men det er nødvendigt at forberede sig på en fremtidig verden, hvor de politiske, økonomiske, sociale og



**Dr. John Ingram** er leder af Food Systems Research Group ved University of Oxfords Environmental Change Institute. Hans interesseområde er begrebsmodeller for fødevarer-systemer, interaktionen mellem de mange involverede aktører og deres forskellige aktiviteter samt effekten af deres aktiviteter på fødevarer-sikkerhed, trivsel, miljøet og stabile fødevarer-systemer.

miljømæssige udfordringer kræver øjeblikkelig handling. Tag styringen i forandringsprocessen, så den ikke bliver tvunget ned over hovedet på jer! ■

ANSVARLIGE RELATIONER



## Vores globale forretning skaber beskæftigelse for mange mennesker og økonomisk vækst. Vi værdsætter vores relationer til mennesker, organisationer og samfund. Uanset relationens karakter er vores ambition altid at bevare gensidig respekt og forståelse.

### En organisation i konstant forandring

Arla har 18.765 medarbejdere i 38 lande. Arla ændrede i foråret 2016 sin organisationsstruktur for at kunne levere den nye strategi – Good Growth 2020 – bedst muligt. Omstruktureringen har medført nedlæggelse af 540 administrative stillinger. Både interne og eksterne medarbejderrepræsentanter og det europæiske samarbejdsudvalg har været involveret i processen. De afskedigede medarbejdere er blevet tilbudt fratrædelsesordninger, og Arla har arrangeret informationsmøder, coaching og workshops for at hjælpe dem med at finde nyt arbejde.

### Medarbejderundersøgelse

Den årlige medarbejderundersøgelse, Barometer, blev gennemført i oktober og sendt til 17.497 medarbejdere i 38 lande, på 15 forskellige sprog. Svarprocenten var 89, hvilket er det samme som sidste år. Det samlede resultat viser et meget stort engagement, og Arla er fortsat et godt stykke over den øverste del af benchmarkgruppen. Vi skal dog fortsætte vores indsats

for et mere samarbejdende, åbent og inkluderende Arla.

På et af vores danske mejerier er antallet af medarbejdere, som har oplevet uacceptabel adfærd, faldet fra 19 procent i 2015 til 16 procent in 2016, takket være et stærkt fokus fra ledelsens side og oplysningskampagner.

### Praktikpladser til flygtninge

Arla støtter integrationen af flygtninge på det danske arbejdsmarked. 45 praktikanter har deltaget i et 13-ugers praktikophold. Det har hjulpet med at klarlægge, hvordan flygtningenes kompetencer passer i en dansk kontekst, samt forberede dem på at arbejde i Danmark.

### Fokus på sikkerhed på arbejdspladsen

Vores ambition for arbejdsmiljø er 100 procent engagement, 100 procent trivsel, 0 ulykker og 0 mobning. Vi ønsker en arbejdsplads med sunde og engagerede medarbejdere, og vi arbejder hele tiden på at reducere fysiske og psykiske skader og sygdomme. Se diagrammet nedenfor.

Vi har oprettet et nyt globalt arbejdsmiljøteam, som skal fokusere på dette vigtige aspekt af vores ansvar.

I årets løb har vi implementeret et arbejdsmiljøværktøj, som har været anvendt i Sverige i omkring seks år, i Tyskland og på halvdelen af vores danske anlæg. Det er et forebyggende værktøj, som fokuserer på sikkerhed og omfatter registrering af nær-ved-ulykker.

Vi har gennemført undersøgelser om arbejdsvilkår i forhold til menneskerettigheder og afholdt kurser i sundhed og sikkerhed i Den Dominikanske Republik, Egypten og Nigeria. En tilsvarende undersøgelse i Bangladesh har ført til oprettelsen af en arbejdsmiljøkomité.

### Sikkerhed i udlandet

Vi samarbejder med eksterne partnere om sikkerhed for alle Arlas forretningsrejsende, udstationerede medarbejdere og deres familier både før, under og efter rejser. De 30–40 medarbejdere, som rejser i højrisikoområder, har fået personlig, destinationsspecifik information og sikkerhedstræning.

### Uddannelse på alle niveauer

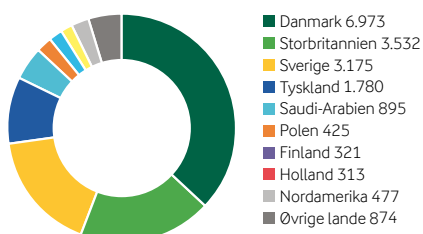
Relevant og løbende uddannelse er afgørende for alle medarbejdere, og vi benytter stadig mere og mere e-læring.

Vi har introduceret en række nye lederudviklingsprogrammer. Udviklingsprogrammerne, der dækker indhold som selvledelse, medarbejderansvar og nye ALP'er (Arla Leadership Programmes), er blevet opdateret med fokus på enklere og mere inkluderende ledelse. 132 medarbejdere har deltaget i programmerne i 2016.

I Danmark har omkring 800 produktionsmedarbejdere gennemført kurser inden for grundlæggende it, engelsk eller tysk, optimering af industrielle produktionsprocesser, kvalitetskontrol og samarbejde på tværs af funktioner.

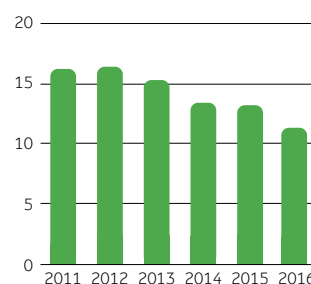
Alle ledere med medarbejderansvar på det svenske hovedkontor i Stockholm har deltaget i obligatoriske kurser i arbejdsmiljø og arbejdsret. I Sverige kan interesserede medarbejdere ansøge om at deltage i det særlige uddannelsesprogram

### Medarbejdere pr. land



Det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte medarbejdere i Arla var 18.765. Diagrammet viser fordelingen pr. land ved udgangen af 2016. Vores globale Future 15- og Supply Chain-programmer tæller 23 nationaliteter blandt de aktuelle 32 kandidater.

### Arbejdsulykker\*



Det samlede antal ulykker er faldet år for år siden 2007. Efter nogle få år på stort set samme niveau, ser vi igen i år et markant fald. Antallet varierer fra anlæg til anlæg og fra land til land. Engagement og fokus fra både medarbejdere og ledere, og en yderligere udvikling af "Adfærdsbaseret Sikkerhed" er nøglen til en fortsat positiv udvikling.

\* Antal arbejdsulykker, som involverer mere end én dags fravær, pr. én million arbejdstimer. Tal inkluderer ikke nyligt etablerede joint ventures.



"Guldkalven", som kan kvalificere dem til nye opgaver og ansvarsområder.

#### **Vi støtter internationalt anerkendte menneskerettigheder**

Vi har i årets løb styrket vores fokus på at respektere menneskerettighederne inden for alle forretningsområder og processer. De processer, vi udviklede i 2015, til udvisning af nødvendig omhu i relation til menneskerettigheder, er gennemført i flere lande, hvor vi planlægger at udvide vores forretningsaktiviteter. Se faktaboks til højre.

I Mellemøsten har der været tradition for, at udenlandske medarbejderes pas opbevares af arbejdsgiveren. Arla har nu ændret denne fremgangsmåde, så alle Arlas udenlandske medarbejdere i begyn-

delsen af 2017 har fået udleveret deres pas.

Den nigerianske regering og Arla har på baggrund af en menneskerettighedsvurdering, som blev gennemført i Nigeria sidste år, underskrevet en bindende hensigtserklæring om at fremme lokal, bæredygtig produktion af mejeriprodukter i Nigeria. Der blev i november afholdt et rundbordsmøde i Abuja med deltagelse af en lang række forskellige interessenter for at drøfte, hvordan man kan styrke vestafrikanske andelsmejerier og forbedre deres mejerikundskab (The Milky Way to Development) i løbet af de kommende år. Det er Arlas mål at fremme lokalt indkøb og indgå partnerskaber med det formål at støtte opbygningen af den lokale mejerisektor.

I Nigeria har vi også deltaget i forskellige engagementsskabende samfundsprogrammer, som underviser kvinder fra lave samfundsklasser i ernæring og giver dem de nødvendige færdigheder til at starte deres egen forretning.

#### **Vurdering af indkvartering**

Som led i vores engagement for at respektere menneskerettigheder har vi gennemført audit af alle boliger, som huser vores migrantarbejdere i Mellemøsten, for at kontrollere, at de lever op til den internationale arbejdsorganisation ILO's standarder. Gennemgangen har vist mangler flere steder, og der er blevet fremsat forslag til forbedringer. Det har ført til renovering af eksisterende boliger og flytning af nogle medarbejdere til nyopførte boliger. Processen fortsætter i 2017.

#### **Løbende dialog med NGO'er**

Vi ønsker at være en transparent virksomhed, og vi tager gerne imod spørgsmål fra organisationer, som støtter eksempelvis menneskerettigheder, miljø og lokal produktion af mejeriprodukter. Vi værdsætter og deltager derfor aktivt i en løbende dialog med NGO'er og andre internationale organisationer, f.eks. Care, ActionAid, Amnesty International og Verdensnaturfonden. ■

---

#### **Politik mod mobning og diskrimination**

En politik mod mobning og diskrimination er blevet godkendt, og vi har påbegyndt implementeringen af den. Vi har også udviklet en klageproces.



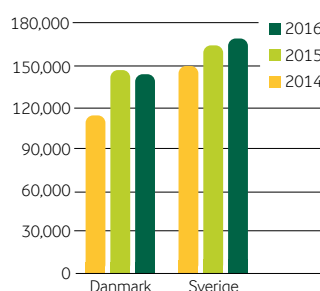
### Menneskerettigheds-vurderinger

Arla overholder FN's retningslinjer for erhvervsliv og menneskerettigheder og gennemfører derfor menneskerettigheds-vurderinger for at identificere den mulige effekt af vores forretningsaktiviteter, når vi planlægger at gå ind på nye markeder med produkter, produktion eller partnerskaber. Vurderingerne er en integreret del af vores due diligence-processer. Der blev i 2016 gennemført omfattende menneskerettigheds-vurderinger i Bangladesh, Den Demokratiske Republik Congo (DRC), Egypten, Indonesien og Ghana.

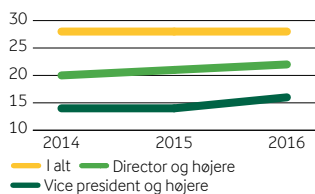
### Erklæring om moderne slaveri

Den internationale arbejdsorganisation ILO anslår, at 21 millioner mennesker verden over lever som tvangsarbejdere. I Storbritannien er der vedtaget en lov, som kræver, at virksomheder skal redegøre for, hvordan de forhindrer moderne slaveri i produktionen og forsyningskæden. Vores eksisterende politikker om rekruttering, vikarsansættelse og kvalitetssikring for leverandører dækker moderne slaveri, og vi gennemgår løbende vores fremgangsmåder for at sikre, at selskabets aktiviteter og forsyningskæde ikke understøtter slaveri og menneskehandel. Vi vil i løbet af 2017 offentliggøre en erklæring om moderne slaveri, som beskriver vores indsats for at tackle moderne slaveri og menneskehandel.

### Kør på græs, antal besøgende



### Kønsfordeling, %



Der er væsentlig færre kvinder end mænd i vores topledelse. Ud af 77 senior vice presidents og vice presidents er 16 procent kvinder. Det er samme andel som sidste år, hvilket er langt fra de 28 procent blandt alle kollegaer. Den kvindelige repræsentation på vores niveau 'Director og højere' er gået op til 22 procent dette år, fra 21 procent i 2015. Reorganiseringen i 2016 medførte en øget repræsentation af kvinder i Arlas koncernledelse, fra 0 procent i 2015 til 29 procent i år. Oplysninger om kønsfordelingen på bestyrelsesniveau findes i vores årsrapport.



### Verdensmål for bæredygtig udvikling

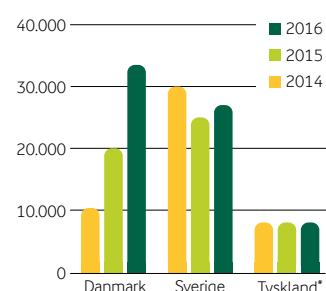
Vi har taget yderligere skridt til at sikre, at vi bidrager til det ottende af FN's bæredygtige udviklingsmål: "Fremme vedvarende, inklusiv og bæredygtig økonomisk vækst, fuld og produktiv beskæftigelse samt anstændigt arbejde til alle".

### Kendskab til mælkens oprindelse

Vi ønsker at give indsigt i, hvor vores produkter stammer fra, samt det arbejde, der foregår på gårdene. Det gør vi ved at fortælle om vores ejere i vores eksterne kommunikation og ved at invitere offentligheden og skolebørn til at besøge vores ejeres gårde. I 2016 blev den årlige forårsbegivenhed, hvor køerne kommer ud på græs live streamet i Danmark, hvilket fik yderligere 15.000 mennesker til at følge med.



### Antal skolebørnsbesøg på gårde



### Besøgende på gårde

# 460.000




I alt besøgte mere end 460.000 forbrugere i Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland en Arlagård i 2016.

\* Tallene omfatter siden 2014 Luxembourg og siden 2015 også Holland.

## FN's verdensmål for bæredygtig udvikling



I september 2015 vedtog FN 17 nye verdensmål for bæredygtig udvikling (Sustainable Development Goals, SDG), som skal erstatte FN's tidligere "Millennium Goals". De nye verdensmål har et bredt perspektiv, som dækker både rige og fattige lande. En forudsætning for at realisere målene er, at alle lande, virksomheder og organisationer er villige til at gennemføre den nødvendige forandring. Rejsen er allerede godt i gang for Arla. Selvom Arla støtter alle FN's verdensmål, har vi valgt at fokusere på de tre mål, hvor vi kan gøre den største positive forskel: Mål nr. 2, 8 og 12.

-  Mål nr. 2: Stoppe sult, opnå fødevarerikkerhed og bedre ernæring samt fremme bæredygtigt landbrug
-  Mål nr. 8: Fremme inklusiv og bæredygtig økonomisk vækst, beskæftigelse og anstændigt arbejde til alle
-  Mål nr. 12: Sikre bæredygtige forbrugs- og produktionsmønstre

## FN's Global Compact

I starten af 2008 tilsluttede Arla sig FN's globale initiativ Global Compact, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Som deltager forpligter vi os til at følge Global Compacts ti grundlæggende principper, som er vist til højre.

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

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



### Menneskerettigheder

1. støtte og respektere beskyttelsen af internationalt anerkendte menneskerettigheder og
2. sikre, at virksomheden ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.

### Arbejdstagerrettigheder

3. opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling
4. bekæmpe alle former for tvangsarbejde
5. støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde og
6. afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.

### Miljø

7. støtte en forebyggende tilgang til miljømæssige udfordringer
8. tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed og
9. opfordre til udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier.

### Antikorrupsion

10. modarbejde alle former for korrupsion, herunder afpresning og bestikkelse.

## KPI'er for ansvarlighed

Arla anvender forskellige KPI'er til måling af selskabets bæredygtige og ansvarlige forretningsmæssige udvikling. KPI'erne er inspireret af Global Reporting Initiative (GRI) og viser de væsentlige problemstillinger, vi skal forholde os til. Denne tabel viser ti KPI'er, som er af særlig interesse for os, samt hvordan de hænger sammen med FN's verdensmål for bæredygtig udvikling og GRI-indikatorerne. En liste over alle KPI'er vil være tilgængelig på [arla.com](http://arla.com) inden sommeren 2017.

| Område                           | Arla-definition   | Resultat for 2016 | SDG  | GRI      | Side |
|----------------------------------|---|-------------------|------|----------|------|
| Fødevarer sikkerhed              | Antal tilbagekaldelser  | 6                 |      | FP5      | 17   |
| Dyrevelfærd                      | Højeste niveau i yversundhed <sup>1</sup>   | 53 %              |      |          | 21   |
| Nutrition Criteria               | Arla® brandede produkter, der opfylder Arla® Nutrition Criteria (friske mejeriprodukter og ost) | 93 %              | 2    |          | 13   |
| Gennemsigtighed                  | Svindel eller bestikkelsessager (domfældelse)   | 0                 |      | S8       | 9    |
| Ansvarligt indkøb                | Underskrevet CoC for foretrukne leverandører  | 76 %              | 12   | FP1      | 11   |
| Medarbejdersundhed og -sikkerhed | Ulykkesfrekvens <sup>2</sup>  | 11,47             | 8    | LA6      | 29   |
| Klimapåvirkning                  | Total reduktion i udledningen af drivhusgasser (scope 1+2) <sup>3,4</sup>                       | 24 %              | 2/12 | EN 15+16 | 23   |
| Genbrug og spild                 | Total reduktion i mængden af deponeret affald <sup>3</sup>                                      | 82 %              | 12   | EN23     | 24   |
| Vandforbrug                      | Total reduktion af vandforbruget <sup>3</sup>   | 6,1 %             | 2/12 | EN 8     | 23   |
| Vedvarende energi                | Andel af total forbrug  | 21,2 %            | 7    |          | 23   |

<sup>1</sup> Andel af gårde som opnåede højeste niveau.

<sup>2</sup> Antal arbejdsulykker pr. én million arbejdstimer.

<sup>3</sup> Baseline 2005.

<sup>4</sup> Se [www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/carbon-footprint/](http://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/carbon-footprint/)

## Væsentlighedsanalyse

Vores væsentlighedsanalyse, som blev gennemført i 2014 og opdateres hvert tredje år, skal afdække væsentlige aspekter for vores primære interessenter, en viden vi bruger til en bedre prioritering af vores aktiviteter. Vi bruger også resultaterne til at forbedre både omfang og fokus for vores rapporterings- og kommunikationsprocesser. Vi vil endvidere bruge analysen som grundlag for en vurdering i forhold til retningslinjerne i GRI (Global Reporting Initiative).

Vi har på baggrund af resultaterne af analysen i 2014 identificeret fødevarer sikkerhed, sunde og billige fødevarer og dyrevelfærd som primære fokusområder. Herefter følger gennemsigtighed, ansvarligt indkøb og miljøpåvirkning.





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

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

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