

vores ansvar

ARLA FOODS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

RAPPORT 2008





indhold

OM ARLA	4
FORRETNINGSPRINCIPPER	6
DRIFTSPRINCIPPER	8
FØDEVARESIKKERHED	10
Interview	12
ERNÆRING OG SUNDHED	14
Interview	16
MILJØ OG KLIMA	18
LANDBRUG	20
Interview	22
INDKØB	24
ARBEJDSPLADSEN	26
MARKEDSADFÆRD	28
Interview	30
SAMFUNDSRELATIONER	32
MENNESKERETTIGHEDER	34

Medmindre andet er angivet, indeholder denne rapport fakta og tal fra Arla Foods' helejede mejeriselskaber i 2008. Rapporten indeholder også eksempler fra helejede datterselskaber og joint venture-mejeriselskaber.

Rapportens opbygning følger *Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct*, der blev udgivet i foråret 2008.

Mere information findes på www.arlafoods.dk

©Arla Foods amba, 2009

Projektkoordination: Arla Foods *Produktionsansvarlig:* Anna Michélsen *Tekst:* Arla Foods i samarbejde med Anna Michélsen *Grafisk design:* Waldton *Oversættelser:* Amesto Translations og Katie Schwark *Foto:* Getty Images (omslag, side 2, 8, 14, 24, 32), Niels Åge Skovbo (side 3), Johnér Bildbyrå (side 6, 18, 28, 34), Nordic Photos (side 10), Lars Ardarve (side 20), Stewart Jackson (side 22) og Kunde & Co (side 26) *Tryk:* Scanprint, 2009

ansvarlighed kræver handling

ARLA FOODS' MISSION er at tilbyde moderne forbrugere naturlige, mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære. Jeg er overbevist om, at vi kun kan opnå dette ved at tage vores sociale ansvar som virksomhed alvorligt og følge vores principper for etik og bæredygtig udvikling. Disse principper præsenteres i rapporten *Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct*, der kan downloades på www.arlafoods.dk.

Vi støtter Global Compact

I januar 2008 tilsluttede Arla sig FN's Global Compact, som er et initiativ, der skal fremme etisk virksomhedsadfærd. Som et led i det medlemskab vil vi årligt rapportere om vores fremskridt og åbent og ærligt fremlægge vores evne til at leve op til vores Code of Conduct.

Rapporten skal sikre, at dialogen om etik og bæredygtighed er levende, og vores fortsatte arbejde på dette område styrker selskabet nu og i fremtiden. Alle beslutninger, store som små, skal baseres på vores filosofi om bæredygtighed og etisk ansvar. Det er den forretningsstrategi, vi præsenterede i november 2008, et eksempel på. Det samme er vores ambition på klimaområdet.

Vores Code of Conduct viser vejen

I løbet af året har vi gjort store fremskridt i forhold til virksomhedens sociale ansvar. Som et eksempel kan nævnes, at resultaterne af vores medarbejderundersøgelse viser større jobtilfredshed, primært som følge af bedre ledelse, større tydelighed og mindre stress. Et andet fremskridt er vores succes med at reducere

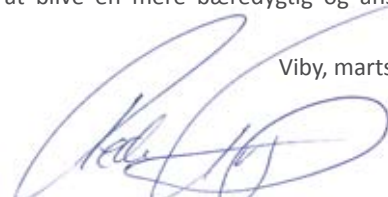
forbruget af energi og vand. Men vi har også været tvunget til at skulle håndtere vanskelige spørgsmål som f.eks. melaminproblemerne i Kina samt nedskæringer. Uanset om en begivenhed er positiv eller negativ, er det min opfattelse, at vores Code of Conduct kan bruges af alle medarbejdere som rettesnor for deres arbejde og som et redskab, de kan træffe beslutninger ud fra.

I løbet af det kommende år vil vi øge antallet af kontrolbesøg hos vores leverandører, fortsætte med at mindske vores miljøpåvirkning og sætte ekstra fokus på arbejdsulykker. Vi vil også fortsætte vores arbejde med uddannelse i Corporate Social Responsibility og med kommunikationen om etik og bæredygtighed. Jo mere vi integrerer adfærdskodekset i virksomheden, desto større bliver mulighederne for at udvikle og forbedre resultaterne af arbejdet med virksomhedens sociale ansvar.

Hjælp os med arbejdet

Millioner af forbrugere bruger dagligt vores produkter, og Arla samarbejder med interessenter på alle niveauer og over hele verden. Vi forventer, at denne rapport skal opmuntre forbrugere, kunder, leverandører, medarbejdere og ejere til at hjælpe os i vores arbejde med at blive en mere bæredygtig og ansvarlig virksomhed.

Viby, marts 2009



Peder Tuborgh, administrerende direktør



KORT OM ARLA 2008

ANDELSHAVERE

Arla Foods er et andelsselskab, der ejes af 7.996 mælkeproducenter – 3.906 i Danmark og 4.090 i Sverige.

ANTAL MEDARBEJDERE

Danmark	7.329
Sverige	3.264
Storbritannien	3.059
Finland	457
Øvrige lande	1.818
I alt	15.927

OMSÆTNING

49,5 milliarder DKK, heraf cirka 70 procent i Danmark, Sverige, Storbritannien og Finland.

NETTORESULTAT

556 millioner DKK. I 2008 udbetalte Arla Foods løbende 2,5 milliarder DKK mere til andelshaverne end i 2007.

MÆLK I MILLIONER KG

Danmark	3.911
Sverige	1.943
Storbritannien	1.958
Finland	189
Øvrige lande	242
I alt	8.243

LEDELSE

Bestyrelsesformand: Ove Møberg

Næstformand: Åke Hantoft

Adm. dir.: Peder Tuborgh

Viceadm. dir.: Povl Krosgaard og Andreas Lundby

* På grund af den globale finansielle situationen besluttede bestyrelsen i marts 2009 at udvide tidsrammen for at nå sine vækst mål til 2015.

om Arla

Arla Foods er en global mejerikoncern og et andelsselskab, der ejes af danske og svenske mælkeproducenter. Vores produkter sælges under velkendte varemærker i mere end 100 lande. Vi har produktion i 12 lande og salgskontorer i 20. Arla er også verdens største producent af økologiske mejeriprodukter.

Ændring af strategi

I efteråret besluttede bestyrelsen at ændre selskabets strategi for den kommende femårsperiode. Vi vil reducere antallet af varemærker og prioritere markeder, hvor vi allerede er stærke. Vi vil også udvide vores produktion af højtforædlede valleproteiner. Det er vores mål at nå op på en omsætning på 75 milliarder DKK om fem* år, hvilket svarer til en stigning på cirka 50 procent.

Sammen med strategiændringen præsenterede vi også vores nye varemærke sammen med et nyt logo og ny visuel identitet. Med lanceringen af Tættere på Naturen™ ønsker vi at placere os som det mejeriselskab, der tilbyder de mest naturlige produkter. Tættere på Naturen™ vil også sætte ekstra fokus på udviklingen af nye produkter. Et område, hvor vi øger investeringerne betydeligt.

Nyt klimamål reducerer udledningen

Det klimamål, vi præsenterede i begyndelsen af året, stemmer helt overens med Tættere på Naturen™. Vores mål er frem til 2020 at mindske udledningen af drivhusgasser fra vores transport, produktion og emballager med 25 procent i forhold til niveauet i 2005. Vi ser det som en mulighed for at udvikle bæredygtige aktiviteter på langt sigt, og vi har afsat flere penge til miljørelaterede aktiviteter i budgettet for 2009.

Udvidede kernemarkeder og fortsat investering

I årets løb har vi arbejdet på at udvide vores kernemarkeder, samtidig med at vi overtog det fulde ejerskab i en række

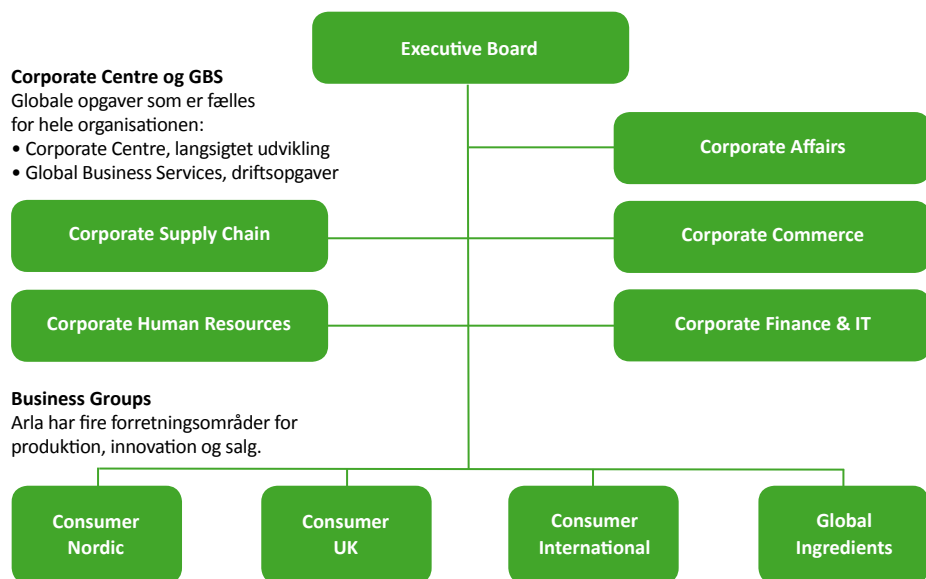
virksomheder. I august købte vi de resterende 70 procent af finske Arla Ingman Oy Ab. Som en del af den nye strategi er vores mål fortsat at være markedsleder i Danmark og Sverige og nummer to i Finland. I Storbritannien skal vi arbejde på at blive nummer et. På vores nye kernemarkeder, Tyskland og Polen, ønsker vi at blive blandt top tre mejeriselskaber. Vi afsætter også ressourcer til vores spirende markeder i Rusland, Kina og USA.

I årets løb blev et joint venture etableret mellem Arla Foods amba og andelshaverne i Arla Foods Milk Partnership (AFMP) i Storbritannien. Formålet med dette joint venture er at give de britiske mælkeleverandører indsigt i selskabet og sikre adgang til mælk i Storbritannien. Siden den endelige overtagelse af Arla Ingman har vi haft drøftet, hvordan vi kan samarbejde tættere med de finske mælkeproducenter.

Store udsving i mælkeprisen

Hen imod slutningen af 2008 steg udbuddet af mælk på verdensmarkedet samtidig med, at efterspørgslen faldt som følge af stigende priser på mejeriprodukter og den økonomiske afmatning. Mælkeprisen til andelshaverne faldt med cirka 15 procent i 2008, selv om afregningen over hele året stadig lå betydeligt højere end året før. Tillægget for økologisk mælk steg også. Selv om vi altid bestræber os på at tilbyde vores andelshavere en konkurrencedygtig mælkepris, er det vanskeligt at forudse udviklingen på verdensmarkedet, der lige nu præges af hurtige forandringer.

ARLA-KONCERNENS ORGANISATION



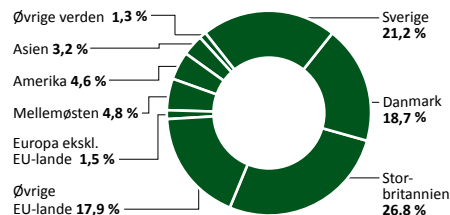
CORPORATE CENTRE OG GLOBAL BUSINESS SERVICES

Corporate Affairs – arbejder med kommunikation og koncernudvikling, under ledelse af Peder Tuborgh.
Corporate Supply Chain – arbejder med mælkeforsyning, kontakt til andelshaverne, teknik, kvalitet, miljø, globalt indkøb og investering, under ledelse af Povl Krosgaard.
Corporate Commerce – er ansvarlig for koncernmarkedsføring samt tværgående forskning og udvikling, under ledelse af Andreas Lundby.
Corporate Human Resources – håndterer spørgsmål vedrørende uddannelse af personale og organisationsudvikling for hele koncernen, under ledelse af Ola Arvidsson.
Corporate Finance & IT – håndterer spørgsmål vedrørende økonomi, it og jura, under ledelse af Jørn Wendel Andersen.

BUSINESS GROUPS

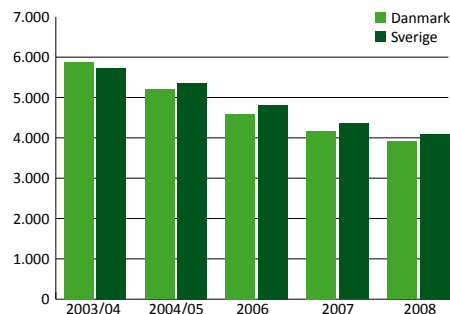
Consumer Nordic – friskvarer, ost og smør til det nordiske marked, under ledelse af Hans-Åke Hammarström.
Consumer UK – friskvarer, ost og smør til det britiske marked, under ledelse af Peter Lauritzen.
Consumer International – ost, smør og blandingsprodukter til alle markeder, under ledelse af Tim Ørting Jørgensen.
Global Ingredients – mælkepulver og mælkebaserede ingredienser til alle markeder, under ledelse af Jais Valeur.

NETTOOMSÆTNING FORDELT PÅ MARKEDER



Arlas strategi er at være ledende og vokse på udvalgte markeder. I 2008 udvidede Arla sin forretning, samtidig med at ejerskabet i en række datterselskaber blev strømlinet.

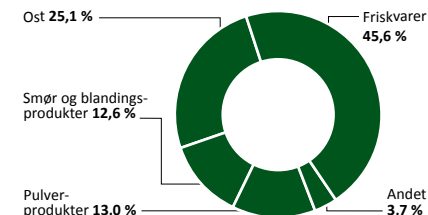
ANTAL ANDELSHAVERE I DANMARK OG SVERIGE



I 2008 faldt antallet af andelshavere med seks procent, mens mængden af mælk fra mælkeproducenter i Danmark og Sverige faldt med en procent, fordi mange besluttede at udvide produktionen.

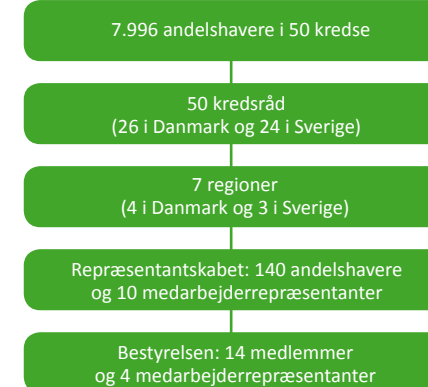
Yderligere oplysninger om Arla findes på www.arlafoods.dk

NETTOOMSÆTNING FORDELT PÅ VAREGRUPPER




Frem til i dag har de forskellige produktkategorier omfattet mange forskellige varemærker. Med den nye strategi, der blev vedtaget i 2008, vil Arla nu fokusere på tre globale varemærker: Arla®, Lurpak® og Castello®.

MEDLEMS- OG ANDELSDEMOKRATI



Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttede organ. Arlas bestyrelse vælges af regionerne og repræsentantskabet. Alle valg og afstemninger foretages efter princippet »en mand, en stemme«.



Vi optræder troværdigt og med integritet i alle vores aktiviteter.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

forretningsprincipper

Arla er en international virksomhed og et andels-selskab ejet af danske og svenske mælkeproducenter. Vi overholder lovgivningen i alle de lande, hvor vi driver forretning. Og vi følger principperne i vores Code of Conduct, hvilket sikrer, at vi optræder troværdigt og med integritet, og at vi dermed sætter et godt eksempel for ansvarsfuld forretningsadfærd.

- **CSR-KOMITE.** Et team bestående af direktører, herunder Arlas administrerende direktør, mødes regelmæssigt for at sikre, at vores Code of Conduct er integreret i vores virksomhed.
- **BESKYTTELSE AF INTELLEKTUEL EJENDOM.** I 2008 offentliggjorde Arla sin første globale politik for immaterielle rettigheder, Global Intellectual Property Policy. Politikken definerer de principper, vi vil overholde, og samtidig beskriver den udførligt de procedurer, vi skal følge for at kunne gøre det.
- **PRISSTIGNINGER PÅ FØDEVARER.** Vores program for fair konkurrence, Competition Compliance Programme, sikrer, at vi følger konkurrencelovgivningen i de lande, hvor vi driver forretning. Derfor støttede vi de danske konkurrencemyndigheder i deres undersøgelse af prisstigningerne på fødevarer.

Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct

Siden 2007 har vi haft større fokus på Arlas sociale ansvar, Corporate Social Responsibility (CSR), og vi har sat gang i en række interne projekter, der alle har som formål at styrke virksomhedens holdning til etiske, sociale og miljømæssige spørgsmål. CSR arbejdet styres af en CSR-komité med repræsentanter fra hele virksomheden og med Arlas administrerende direktør som formand. Vi arbejder konstant på at integrere vores Code of Conduct i virksomheden. Rapporten her beskriver Arlas fremskridt.

Harmoniseret regnskabsaflæggelse

Arla har datterselskaber i 21 lande og har associerede selskaber i yderligere 11 lande. For at sikre at vi er konsekvente og åbne i vores regnskabsaflæggelse revideres alle primære datterselskaber i koncernen af samme internationale revisionselskab. Nogle af de associerede selskaber revideres af andre internationale revisionselskaber. Alle datterselskaber følger den lokale lovgivning for, hvordan et årsregnskab skal udformes, og regnskaberne godkendes af revisorer for at sikre, at de giver et retvisende billede af virksomhedens regnskab.

Arlas årsregnskab udarbejdes i overensstemmelse med Årsregnskabsloven, der stort set følger de internationale regnskabsstandarder.

Prisstigninger på fødevarer

Vi har en ambitiøs vækststrategi. For at forhindre at vi misbruger vores position som en stærk aktør på visse markeder, har vi udviklet et program for fair konkurrence, Competition Compliance Programme. Det skal sikre, at vi følger konkurrencelovgivningen i de lande, hvor vi driver forretning.

I 2007 satte de danske konkurrencemyndigheder en undersøgelse i gang for at kortlægge omfanget af og årsagerne til prisstigningerne på fødevarer, herunder mejerivarer, i 2007. Arla deltog i undersøgelsen og gav omfattende og detaljerede oplysninger til konkurrencemyndighederne. I oktober 2008 blev resultaterne offentliggjort. Konklusionen blev, at priserne på mejeriprodukter og en række andre fødevarer var steget af mange forskellige årsager. Intet pegede på, at Arlas priser er steget urimeligt meget.

I andre lande har konkurrencemyndighederne sat undersøgelser af fødevarerpriserne i gang, blandt andet de græske konkurrencemyndigheder, som Arla har samarbejdet med. Der er endnu ikke offentliggjort nogen rapport i Grækenland.

INTELLEKTUELLE RETTIGHEDER

Arla ejer en række intellektuelle rettigheder, der er værdifulde aktiver. I 2008 offentliggjorde Arla sin første globale politik for intellektuelle rettigheder, Global Intellectual Property Policy. Politikken beskriver de principper, som Arla vil følge i administreringen og den forebyggende brug af intellektuelle rettigheder for at sikre den bedst mulige forretningsposition for selskabet. Politikken er opdelt i tre hovedområder: beskyttelse af Arlas egne intellektuelle rettigheder, minimering af risikoen for, at Arla krænker tredjemands intellektuelle rettigheder og aktiv porteføljestyrelse af intellektuelle rettigheder.

To dokumenter understøtter denne politik. Det første beskriver Arlas nye organisation for intellektuelle rettigheder, og den indeholder en klar beskrivelse af ansvar. Den anden, en manual, indeholder retningslinjer for, hvordan politikken implementeres og følges.

I løbet af sidste år er kolleger blevet uddannet i den nye globale politik for intellektuelle rettigheder. Vi har også introduceret et grundlæggende og tilbundsående patentkursus, der dækker de to hovedområder: hvordan man opnår patenter, og hvordan man skal arbejde med patenter, både fra et juridisk og et strategisk synspunkt.

GLOBAL COMPACT

I januar 2008 blev Arla medlem af Global Compact, der er FN's initiativ for etisk forretningsadfærd. Som medlem er vi forpligtede til at udarbejde en årlig statusrapport. Vi sender nu vores rapporter sammen med vores Code of Conduct til Global Compact, og de kan findes i netværksdelen på Global Compacts hjemmeside, www.unglobalcompact.org.

RETSSAGER

I løbet af 2008 blev en række retssager om intellektuelle rettigheder anlagt af Arla eller imod Arla. Nedenfor beskrives to af retssagerne:

- **Fermigel AB i Sverige.** Sagen, som vi rapporterede om i Arla Foods' CSR-rapport 2007, og som handler om en påstået krænkelse fra Arlas side af Fermigel AB's produkthemmeligheder om fedtfattig cremefraiche, er nu blevet løst. Et forlig udenom domstolene blev indgået i september 2008, og begge parter blev enige om, at detaljerne i forliget skal være fortrolige.
- **Promasidor Ltd i Nigeria.** Promasidor Ltd har anklaget Arla for at overtræde deres intellektuelle rettigheder til et emballagedesign. En foreløbig kendelse, der forbyder salg af Arlas mælkepulver Dano Power Cow® i Nigeria, blev afsagt af de nigerianske domstole i august 2008. Sammen med vores nigerianske samarbejdspartner appellerede vi afgørelsen, da vi er overbeviste om, at emballagedesignet ikke krænker tredjemands intellektuelle rettigheder. En afgørelse af vores appel forventes i marts 2009.

AKTØR PÅ VANSKELIGE MARKEDER

Som globalt selskab møder Arla mange kulturer, der hver især har forskellige holdninger til bestikkelse eller andre upassende betalinger for forretningsmæssige og/eller økonomiske fordele. Som udtrykt i vores Code of Conduct skal vi optræde troværdigt og med integritet i alle vores aktiviteter, og vi må hverken acceptere eller betale bestikkelse.



Vi driver vores virksomhed i overensstemmelse med andelstanken, der fremmer andelshavernes økonomiske interesser.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

driftsprincipper

Arla er et demokratisk styret andelsselskab, der skal skabe værdi for sine andelshavere – danske og svenske mælkeproducenter. Alle andelshavere har mulighed for at påvirke væsentlige beslutninger. Andelshaverne vælger repræsentanter til virksomhedens styrende organ. Bestyrelsen er ansvarlig for at træffe beslutninger om virksomhedens overordnede strategier og sørge for, at virksomheden drives med andelshavernes bedste for øje.

- **STRATEGI 2013.** Bestyrelsen har besluttet en ændring af Arlas strategi for de næste fem år. Næste skridt for medlemmerne er at diskutere, hvordan væksten skal finansieres.
- **DET NYE ARLA.** I årets løb gennemførte Arla en række ændringer i betaling, kontrakter og demokrati, og flere ændringer overvejes.
- **STORE UDSVING I MÆLKEPRISEN.** I 2008 steg udbuddet af mælk på verdensmarkedet, samtidig med at efterspørgslen faldt som følge af stigende fødevarerpriser og den økonomiske afmatning. Mælkeprisen til andelshaverne faldt med cirka 15 procent i årets løb, og faldet fortsatte i starten af 2009.

Andelshaverne involveret i vedtagelsen af den nye strategi

I oktober 2008 besluttede bestyrelsen en omfattende forandring af strategien for selskabets udvikling de næste fem år. Før strategien blev besluttet, blev forslaget gennemgået på møder med folkevalgte repræsentanter i regionsbestyrelser og kredsråd. Læs mere om den nye strategi i afsnittet Markedsadfærd på side 28.

Bestyrelsen præsenterede også et forslag til, hvordan selskabets nye strategi skal finansieres. Repræsentantskabsmedlemmerne har bekræftet, at de gerne vil diskutere både virksomhedsstruktur og medfinansiering fra eksterne investorer. Forslaget skal diskuteres på møder med medlemmerne og de folkevalgte, før repræsentantskabet tager stilling til spørgsmålet i foråret 2009.

Det nye Arla tegner sig

Arlas mål er fortsat at fremme andelshavernes langsigtede økonomiske interesser og at opbygge markeder for den mælk, de leverer. Turbulensen i forbindelse med den stigende efterspørgsel efter mælk i 2007 satte fart på den omfattende udvikling af andelsselskabet, kaldet Det nye Arla, der blev gennemført i løbet af 2008. Formålet med flere af de gennemførte ændringer har været at fremme mælkeproduktionen og at sikre, at selskabet på langt sigt har adgang til mælk. Derudover er kommunikationen omkring den nøjagtige afregning for mælk, Arlanoteringen, blevet forbedret, og priserne bliver nu justeret hurtigere end tidligere. Flere forslag til ændringer overvejes, for eksempel regler for mere fleksible ud- og genindmeldelser.

Tættere samarbejde med britiske landmænd

Arla Foods Milk Partnership (AFMP) er en organisation med cirka 1.400 britiske landmænd, der leverer al deres mælk til Arla i Storbritannien. I 2008 gik medlemmerne i AFMP via AFMP's investeringsselskab Milk Partnership Limited sammen med Arla Foods amba i et joint venture. Formålet er at give de britiske mælkeleverandører indsigt i Arlas britiske virksomhed og sikre adgang til mælk i Storbritannien. Det er stadig for tidligt at sige noget om resultaterne af det nye joint venture.

Efter købet af den resterende del af finske Arla Ingman overvejer Arla, hvordan samarbejdet med de finske mælkeproducenter kan udvikles.

MEDLEMS- OG ANDELSDEMOKRATI

Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttede organ. På lokale kredsmoder vælger andelshaverne repræsentanter til kredsråd og repræsentantskabet. Valgperioden er for alle valg to år. Arlas bestyrelse vælges af regionerne og repræsentantskabet. Alle valg og afstemninger foregår efter princippet »en mand, en stemme«, se også organisationsskemaet på side 5.

GARANTERET ENS BEHANDLING

Ankeudvalget for kvalitet og økologi er den instans, som andelshavere i Danmark og Sverige kan henvende sig til, hvis de vil klage over beslutninger vedrørende kvalitetsprogrammet Arlagården og håndteringen af reglerne for den økologiske mælkeproduktion. Gruppen behandler f.eks. spørgsmål om brugen af kvalitetsmålinger og analyseresultater, betingelser for mælkeindsamling samt andre krav og anbefalinger. I 2008 blev 66 klagesager behandlet til sammenligning med 77 året før og 51 i 2006. Landmænd i Storbritannien og Finland har en lignende mulighed for at klage over udformningen eller udlægningen af deres kvalitetsprogrammer.

ANDELSHAVERINDFLYDELSE

Velinformerede andelshavere og kompetente folkevalgte repræsentanter er afgørende for andelsdemokratiet og andelshavernes mulighed for at få indflydelse på beslutningerne. Andelshavere kan deltage i møder eller engagere sig som folkevalgte repræsentanter. De kan også stille forslag til kredsrådet, som efter behandling af forslagene kan vælge at sende dem videre til repræsentantskabet.

I maj 2008 blev otte forslag behandlet på repræsentantskabsmødet sammenlignet med ni det foregående år. Forslagene handlede f.eks. om logistiktilægget, beregning af medlemsafhængige omkostninger og andelsorganisationen. Anbefalingerne i forslagene bliver taget med i det videre arbejde med emnerne.

INDMELDELSER OG UDMELDELSER I 2008

I slutningen af 2008 var antallet af andelshavere 7.996. Det er et fald på 526 sammenlignet med året før, primært fordi landmænd stoppede med mælkeproduktion. I løbet af 2008 besluttede 42 andelshavere at forlade andelsselskabet for at leverere mælk til andre mejeriselskaber. Størstedelen af de 187 andelshavere, der meldte sig ud i 2007, er nu vendt tilbage til Arla. I 2008 ønskede de to danske andelsselskaber Borup Mejeri og Hirtshals Mejeri med i alt 74 medlemmer desuden at fusionere med Arla. Fusionerne blev gennemført i 2008.

ANDELSHAVERANALYSE

Arla gennemfører regelmæssige undersøgelser af andelshavernes syn på selskabet. I 2007 viste undersøgelsen utilfredshed blandt andelshaverne, selv om resultatet ikke var værre end i den foregående undersøgelse. I årets løb har vi forbedret kommunikationen og den demokratiske proces, og vi håber, det vil give et mere positivt resultat til den næste undersøgelse i 2010.

En lignende undersøgelse udføres også i Storbritannien, hvor tilfredshedsniveauet i 2008 var steget i forhold til året før.

INFORMATION TIL ANDELSHAVERNE

Andelshaverne får løbende information om Arlas forretning via nyhedsbreve, vores hjemmeside eller via sms. En anden måde at få viden om forretningen på er ved at deltage i de seminarer, der afholdes for andelshaverne. I 2008 deltog cirka 900 andelshavere i seminarer, hvilket er 30 procent mere end i 2007.

Arla har en uddannelsespolitik og et uddannelsesprogram for folkevalgte repræsentanter. Der afholdes introduktionsprogrammer for nyvalgte på alle niveauer, og i årets løb afprøvede repræsentantskabet en mentorordning for nyvalgte medlemmer. I 2009 bliver alle nyvalgte medlemmer af repræsentantskabet tilbudt en mentor.

Vi imødekommer forbrugernes krav om sikre mejeriprodukter.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*



fødevarerikkerhed

Som ansvarsfuld producent af fødevarer er det vores opgave at sikre, at forbrugerne ikke bliver syge eller tager skade af at spise og drikke vores produkter. Vores processer skal være sikre, og høje kvalitetsstandarder skal opretholdes gennem hele produktionskæden – fra råvare til emballeret produkt. Skulle der opstå problemer har vi et system, der sikrer fuld sporbarhed af vores råvarer, ingredienser og slutprodukter, så vi straks kan lokalisere problemet og iværksætte den fornødne handling.

- **FORBRUGERSIKKERHED.** Produktsikkerhed og -kvalitet har højeste prioritet, og i 2008 har vi fokuseret på de kontrolsystemer, som vi har etableret for at forhindre, at vores produkter forurenes.
- **PRODUKTER MED LÆNGERE HOLDBARHED.** Introduktionen af nye typer produkter med længere holdbarhed resulterede i, at vi i 2008 udviklede og tilpassede vores rutiner for fødevarerikkerhed.
- **UDDANNELSE OG RESSOURCER.** Vi uddanner vores medarbejdere i fødevarerikkerhed og tilbyder en række kurser og praktisk undervisning. I 2008 har vi øget antallet af fødevarerikkerhedsspecialister i Arla.

Fokus på fødevarer sikkerhed

Det har højeste prioritet for Arla og for vores forbrugere, at vores produkter er sikre og af højeste kvalitet. For at kunne levere sikre produkter opstiller vi strenge standarder og opfylder de krav, der stilles til os af vores kunder, EU og myndighederne i de lande, hvor vi driver virksomhed.

Kunderne kontrollerer regelmæssigt vores mejerier, og i år har de fokuseret på vores sikkerhedsprocedurer for at forhindre, at glas, træ og metal havner i vores produkter, eller at der er sygdomsfremkaldende bakterier i dem. Det er områder, som indgår i vores risikoanalyser og kontrolsystemer. Vi har truffet særlige foranstaltninger for at forhindre fødevarerforurening, blandt andet har vi investeret i metaldetektorer og andet udstyr. Derudover gennemgår og forbedrer vi løbende vores rutiner for kontrol for fremmedlegemer og sygdomsfremkaldende bakterier.

Vi forventer, at vores leverandører har samme holdning til fødevarer sikkerhed, som vi har. For at sikre at de følger vores krav, har vi rutiner for godkendelse, kontrol og evaluering af vores leverandører. Vi fokuserer på de processer, de bruger for at forhindre allergener og fremmedlegemer, ligesom vi også ser på god produktionspraksis, herunder personlig hygiejne og produktkvalitet.

Nye produktionsmetoder og fødevarer sikkerhed

I løbet af 2008 introducerede Arla ny teknologi og investerede i nyt udstyr for at kunne producere nye typer produkter med længere holdbarhed (ESL). Eksempler på vores nye ESL-produkter er supper og saucer, der indeholder krydderier og små stykker kød og grøntsager. Den nye teknologi indebar, at vi måtte indføre yderligere procedurer for fødevarer sikkerhed og udarbejde nye kontrolrutiner.

Nye risikoanalyseprogrammer er også blevet udviklet med hjælp fra vores afdelinger for innovations- og procesudvikling.

Uddannelse og ressourcer

Da vores medarbejders ekspertise og viden er afgørende for, at vi kan levere sikre produkter af høj kvalitet, investerer vi i uddannelse i fødevarer sikkerhed. Ud over kurser i fødevarerhygiejne på grundlæggende, middel og avanceret niveau, tilbyder vi også kurser i ISO 22000, der afholdes af både interne og eksterne kursusledere.

Sidste år blev vores fokus på fødevarer sikkerhed yderligere styrket, fordi vi nu er flere specialister i fødevarer sikkerhed.

TILBAGEKALDELSE AF PRODUKTER

Skulle det blive nødvendigt at tilbagekalde et produkt fra markedet eller stoppe et produkt, der er leveret hos en kunde, har vi rutiner, der gør, at vi kan reagere øjeblikkeligt. Antallet af tilbagekaldelser gennem de sidste fire år er vist nedenfor.

År	2005	2006	2007	2008
Tilbagekaldelser	1	4	7	2

De to tilbagekaldelser i 2008 i Danmark og Sverige skyldtes:

- produkt i forkert emballage
- utæt emballage.

Da Arlas joint venture-partner i Kina, mejerivirksomheden Mengniu Dairy, blev nævnt som et af de 22 mejerier, hvis mælkepulver var blevet testet positivt for melamin, blev alle produkter straks tilbagekaldt, også de tilsvarende produkter fra Mengniu Arla. Derudover blev produktionen straks standset, og en grundig undersøgelse sat i gang. Læs mere på side 12.

CERTIFICERING AF FØDEVARESikkerhed

Alle vores produktionsanlæg i Danmark og Sverige er ISO 22000 certificerede i fødevarer sikkerhed, og i løbet af 2008 blev de alle kontrolleret og recertificeret efter standarden. I Storbritannien opnåede fire mejerier certificering. De resterende fire mejerier vil blive auditeret i 2009 og 2010. Vores mejeri i Polen er ISO 22000-certificeret, og vi arbejder på også at opnå certificeringen i Finland og Argentina. Den løbende indførelse af ISO 22000 skaber endnu større bevidsthed om fødevarer sikkerhed i virksomheden.

SPORBARHED

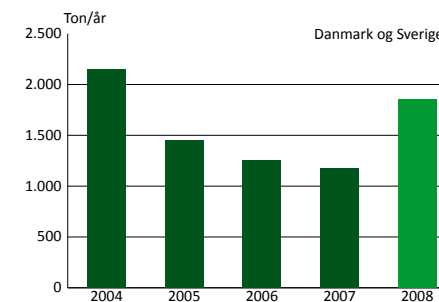
På alle vores markeder kan vi spore vores råvarer og ingredienser tilbage til leverandøren, og vi kan spore produkterne fra vores mejerier til vores kunder. Sporbarheden gør det muligt for os at identificere og øjeblikkeligt reagere, hvis der skulle opstå et problem med fødevarer sikkerheden. Vores rutiner for sporbarhed evalueres og forbedres løbende.

HÅNTERING AF ALLERGENER

For at kunne garantere at vores produkter ikke er forurenede med allergener, har vi en database med ingredienser, som vi løbende opdaterer i forhold til EU's direktiv om allergener. Vi stiller også klare krav til vores leverandører, som vi kræver skal udfylde allergierklæringer, og vi foretager kontroller, hvor det er relevant. Vi har klare rutiner for, hvordan allergener skal håndteres i vores produktionskæde: fra udviklingen af produkter til opbevaringen af færdige produkter.

Vi gør vores bedste for at garantere produktsikkerheden. Men er vi det mindste i tvivl om, hvorvidt et produkt kan indeholde spor af et allergen, sørger vi for, at forbrugeren får information på emballagen.

KASSERET MÆLK MED ANTIBIOTIKA



Syge dyr behandles nogle gange med antibiotika. Mælken kasseres, mens en ko behandles med medicin og i en periode bagefter. Mælken må ikke leveres til mejeriet, før den er fri for medicinrester. For at sikre at der ikke findes rester af antibiotika i mælken, udfører vi kontroller på flere niveauer. Hvis mælken viser spor af antibiotika, når den kontrolleres, bliver den kasseret. I løbet af 2008 steg mængden af mælk, der blev kasseret på grund af antibiotikarester, i Sverige og navnlig i Danmark. Vi ændrede ikke vores kontrolrutiner i 2008, men vi øger nu vores indsats for at forbedre de forebyggende tiltag på gårdene.



»Det gav mig ro, at der øverst på min blok stod: ›Gør det rigtige‹.«

FREDE JUULSEN glemmer aldrig den dag, han først hørte om melaminforurenet mælkepulver. Samme dag skulle han afsted til Asien sammen med Arlas øverste ledelse og en gruppe journalister. De skulle fire dage senere indvie mælkepulverfabrikken i Hohhot, som Arla har opført sammen med sin kinesiske partner Mengniu Dairy. I løbet af de følgende dage kom det frem, at et stort antal børn var blevet syge af at indtage mælkepulver fra et konkurrerende mejeriselskab. På det tidspunkt troede alle stadig, at problemet var begrænset til denne ene konkurrent. Arla valgte af respekt for situationen at aflyse indvielsen og i stedet tilbyde gæster og journalister en rundvisning på Hohhot-fabrikken.

Hvornår gik det op for dig, at melaminkrisen også påvirkede joint venture-selskabet Mengniu Arla?

Aftenen efter vi havde vist gæster og journalister rundt i den nye fabrik, var vi til en officiel middag med lokale politikere og myndigheder. Vi sad, som det er skik i Kina, ved et stort rundt bord, da vi fik en fornemmelse af, at der var sket noget. Folk begyndte at modtage beskeder, og på et tidspunkt undskyldte chefen for vores partner, Mengniu, sig og gik. Jeg tænkte: »Der er noget galt«.

Det viste sig, at Kinas officielle tv kanal havde meddelt, at 22 mejerier var indblandet i melaminkrisen, og Mengniu var et af de nævnte mejerier. Middagen sluttede brat, og vi tog med det samme tilbage til hotellet, hvor vi loggede os på vores computere

for at få overblik, så vi kunne gå i gang med at finde svar på alle de spørgsmål, der begyndte at strømme ind.

Hvad tænkte du dengang?

Min umiddelbare reaktion var: »Kan vi have produceret produkter, som børn kan være blevet syge af?« Det var meget chokerende. Alle var klar over situationens alvor. Det er jo det værst tænkelige for en fødevareproducent, hvis nogle af dens produkter har gjort forbrugere syge. Min første tanke var: »Hvordan kommer vores selskab overhovedet igennem det her?«

Hvilken forskel gjorde det, at Arlas topledelse befandt sig i Kina på det tidspunkt?

Det var en kæmpe fordel. En krisestyringsgruppe skal normalt kaldes sammen, men det var ikke nødvendigt, for vi var allerede samlet. Vores administrerende direktør, Peder Tuborgh, tog med det samme styringen og fordelte ansvarsopgaverne. Han gjorde det klart, at vi først og fremmest skulle tænke på forbrugerne og være åbne omkring, hvad der foregik. Og det har givet mig ro gennem hele forløbet, at der øverst på min blok hele tiden har stået: »Gør det rigtige.«

Frede Juulsen er Senior Vice President for Arlas globale mælkepulverforretning.

Frede Juulsen er ansvarlig for salg af mælkepulver til forbrugere. Han har hele verden som sit arbejdsområde. Han synes, det bedste ved jobbet er de mange kontakter med forskellige kulturer og muligheden for at udvikle forretningen sammen med engagerede og dygtige medarbejdere.

Hvordan var krisestyringen påvirket af, at Mengniu Arla er et joint venture selskab?

Da vi er et fælles selskab, skal vi være enige. Samme nat aftalte vi med vores kinesiske partner, hvordan situationen skulle håndteres. Sammen besluttede vi, at forbrugeren skulle sættes i centrum, produkterne trækkes tilbage, og produktionen stoppes, indtil vi kunne teste for melamin. Kompromisser ville ikke blive tilladt. Vores partner besluttede også at betale dobbelt erstatning, hvis nogen havde lidt skade på grund af deres produkt.

Den fælles plan gjorde, at vi kunne kommunikere meget åbent og utvetydigt med journalisterne, der ventede.

Det var en fordel at have en lokal partner, der forstår den lokale kultur og det lokale sprog, særligt da alle produkterne skulle tilbagekaldes, for det var en logistisk udfordring i så stort et land som Kina.

Hvordan var det midt i krisen at befinde sig i et fremmed land med en fremmed kultur?

Det kinesiske samfund tænker meget på at beskytte Kina. Det er ofte nationen frem for individet. De har ikke den samme tradition for åbenhed og ytringsfrihed. Vores partner viste sig fra en moderne kinesisk side, men det var ikke nødvendigvis en selvfølge i Kina.

Derfor har det helt fra begyndelsen været afgørende for os at finde en partner, der delte vores krav til etik og moral på trods af kulturelle, politiske og kommercielle forskelle. I den globale verden kan man ikke gemme sig, og vores målsætning er, at vi altid skal følge de samme principper og standarder, uanset om vi taler om et hjemmemarked eller et eller andet sted 10.000 km væk. Det er ofte lettere sagt end gjort at overføre standarder fra en verdensdel til en anden, men vi holder fast i princippet.

Bør Arla producere et så følsomt produkt som modermælks-erstatning på et marked, hvor sådan noget som melaminkrisen kan ske?

Ja. Det handler om at have gode kontrolsystemer. Vi har meget høje standarder, og vi kan spore vores produkter tilbage gennem hele fremstillingsprocessen. Vi tjekker også, at vores leverandører lever op til internationale kvalitetsstyringsstandarder. Men når det er sagt, så kan der altid komme nogen med onde hensigter, som det skete med melaminen.

Men alternativet er at være en nichevirksomhed, og det er ikke vejen frem for Arla. Jeg tror virkelig på, at det øger den globale levestandard, når vi handler med hinanden. Vi har også lange traditioner for at eksportere mejeriprodukter, og jeg er sikker på, at det for hundrede år siden var mindst lige så eksotisk at sælge smør til England, som det er at bygge en pulverfabrik i Kina i dag. Men var vi ikke begyndt at eksportere smør dengang, havde Danmark måske ikke haft en mejeriindustri i dag.

Hvad er den vigtigste lære for dig af melaminkrisen?

Jeg har lært, at jeg kan deltage i en krise og stadig være rolig. Jeg har også lært, at det er ekstremt vigtigt at bruge al den viden og de mange dygtige specialister, vi har i Arla. Som da vi fløj danske laboratorieteknikere til Kina for at sætte analyseudstyr op. Det giver sikker grund under fødderne at have kompetente specialister, når situationen begynder at blive kompliceret.

MELAMINKRISEN DAG FOR DAG

I teksterne taler vi om to selskaber:

Mengniu Dairy – det kinesiske mejeriselskab, som er Arlas partner i joint venture-selskabet Mengniu Arla.

Mengniu Arla – joint venture mellem Mengniu Dairy (som ejer 51 procent) og Arla Foods (som ejer 49 procent).

- **12. september** De første medier beretter om, at et kinesisk mejeriselskab tilbagekalder mælkepulver med melamin.
- **13. september** Den kinesiske regering beslutter at teste mælkepulver for melamin. Der er i Mengniu Arlas databaser ingen forbrugerklager, der handler om nyreproblemer.
- **16. september** Kinas nationale tv-station meddeler, at regeringens tests viste, at 22 mærker inden for mælkepulver, inklusive tre af Mengniu Dairy's produkter, indeholdt spor af melamin.
- **17. september** Den kinesiske regering kræver, at alle mejeriprodukter skal kontrolleres. Mengniu Dairy hjemkalder alle forurenede Mengniu Dairy pulver. Ud fra et forsigtighedsprincip stopper Mengniu Arla al produktion og hjemkalder Mengniu Arla produkter. Et kontrolprogram for melamin aktiveres på Mengniu Arla i samarbejde med Mengniu Dairy.
- **18. september** Regeringens tests finder melamin i 10–20 procent af alle mejeriprodukter (mælk, is, yoghurt) fra alle store kinesiske mejeriselskaber, inklusive Mengniu Dairy.
- **24. september** Melamin opdages i flere mejeriprodukter på en række eksportmarkeder først og fremmest i Asien. Den danske gruppe af laboratorieteknikere ankommer til Mengniu Arla for at assistere med analysearbejdet og hjælpe til med at registrere forbrugerklager.
- **Begyndelsen af oktober** Mengniu Arla begynder igen at distribuere mælkepulverprodukter – dog først efter at produkterne har været igennem myndighedernes eller Mengniu Arlas analyser.
- **Midten af oktober** Mengniu Arla sætter gang i fuld produktion og salg på markedet.

Vi imødekommer forbrugernes krav til sunde produkter og ernæringsoplysninger om produkterne.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

ernæring og sundhed

Arla ønsker at imødekomme forbrugernes krav til sunde produkter og pålidelige ernæringsoplysninger. Vi informerer vores forbrugere om indholdet i vores mange produkter, så de selv kan vælge det mejeriprodukt, der passer til deres smag og behov. Gennem forskning vil vi øge vores viden om, hvilken rolle mejeriprodukter spiller i en velafbalanceret kost.

- **CENTRES OF EXCELLENCE.** Som global fødevarerproducent arbejder Arla på at være førende på viden om forholdet mellem kost og sundhed. I 2008 oprettede vi tre såkaldte Centres of Excellence, der arbejder med forskning inden for udvalgte områder – et af områderne er ernæring og sundhed.
- **POLITIK FOR MODERMÆLKSERSTATNING.** Som førende leverandør af mælkepulver støtter og overholder Arla WHO's kodeks for markedsføring af modermælks-erstatninger, og vi har udarbejdet en intern politik for at sikre, at dette kodeks bliver fulgt.
- **MINDRE SALT I VORES PRODUKTER.** For meget salt i kosten er dårligt for helbredet. Derfor arbejder vi på at reducere saltindholdet i vores produkter. Vi har gjort fremskridt i 2008 inden for smøreost, smør, supper og saucer, og vi vil nå vores mål for disse produkter inden 2010.

Forskning i sunde produkter

Forskning i mejeriprodukters og -ingrediensers indvirkning på sundheden gør, at vi kan træffe velfunderede beslutninger, når vi udvikler nye produkter. Forskningsresultaterne betyder også, at vi sikrer, at vores produkter skaber merværdi for forbrugerne, fordi de har nogle sundhedsmæssige fordele. Arla udfører ikke selv hverken kliniske forsøg eller interventionsforsøg. Den type forsøg udføres i stedet i samarbejde med anerkendte videnskabelige institutioner for at sikre resultaternes objektivitet.

Vi har skabt seks forskningsplatforme for bedre at kunne prioritere og for at gøre det muligt for hele organisationen at få del i resultaterne. De seks platforme er: mælken sammensætning, fødevarer sikkerhed, procesudvikling og -styring, smag og funktionalitet, forbrugerpræferencer og velvære. I hver platform deltager medarbejdere fra alle vores forretningsområder.

Centres of Excellence

I begyndelsen af 2008 etablerede vi tre kompetencecentre (Centres of Excellence), hver med det mål at generere viden i verdensklasse inden for udvalgte områder, som er vigtige for Arlas fremtidige forretning. Centrene vil også gøre det muligt for os at udvikle vores samarbejde med anerkendte internationale offentlige institutioner og universiteter.

Vores kompetencecenter for ernæring og sundhed ligger i Stockholm, Sverige. Her undersøges i øjeblikket, hvordan forskellige stoffer i mælken påvirker immunsystemet og hjernens funktion. Vores kompetencecenter for struktur, som ligger i Brabrand, Danmark, har til formål at styrke Arlas kompetencer og viden inden for sammenhængen mellem forarbejdning og produkt egenskaber. Vores tredje kompetencecenter, kompetencecenter for separering, forsker i separering og rekombinering af mælke- og vallebestanddele. Det ligger i Nr. Vium, Danmark.

Mejeriprodukter til laktoseintolerans

Arla ønsker at lave mælkeprodukter til alle, også til dem, der lider af laktoseintolerans. Ud over mælk, fløde og yoghurt har vi introduceret tre oste med nedsat laktoseindhold. I 2008 lancerede vi flere laktosereducerede produkter til forbrugerne i Sverige, Finland og Storbritannien. I Storbritannien markedsføres laktosereducerede produkter under mærket Lactofree®, og Lactofree®-mælk er det tredje hurtigst voksende mærke inden for mælk i landet.

NATURAL INGREDIENTS

Som en del af vores løfte om at bringe forbrugerne Tættere på Naturen™ gennemgår alle Arlas produkter. Vores ambition er, at alle vores produkter i fremtiden skal indeholde så naturlige ingredienser som muligt, og at de hverken skal indeholde kunstig farve eller konserveringsmidler. Læs mere på side 16.

FORBRUGERNES HOLDNING

I 2008 samarbejdede Arla med flere forsknings- og brancheorganisationer om sundhedsrelaterede projekter. Et af projekterne undersøgte nordiske forbrugeres opfattelse af produkter med sundhedsdeklarationer, og det viste, at en stor gruppe af forbrugerne ville gå udenom fødevarerprodukter med sundhedsdeklarationer, fordi de opfattede disse produkter som mere kunstige end produkter uden en sundhedsdeklaration.

Et igangværende forskningsprojekt undersøger unge menneskers holdning til sunde fødevarer. Denne forskning, der laves i samarbejde med universiteterne i Århus og København, har afsløret, at mange unge mennesker ikke opfatter det som »sejt« at være sund.

Vi vil bruge resultaterne fra begge forskningsprojekter til at finde den mest effektive måde at kommunikere sundhedsbudskaber til forbrugerne på.

POLITIK FOR MODERMÆLKSERSTATNING

Arla er opmærksom på, at markedsføring af modermælkserstatninger kan påvirke amning negativt. Vi har udarbejdet en særlig politik for vores modermælkserstatninger for at sikre, at de markedsføres på en etisk korrekt måde. Vi støtter aktivt den kendsgerning, at amning er det unikke og biologiske grundlag for både moderens og barnets sundhed, og at brystmælk uden sammenligning er den ideelle ernæring for spædbørns sunde vækst og udvikling. Vores politik er baseret på Verdenssundhedsorganisationens internationale kodeks for markedsføring af modermælkserstatninger (WHO-kodekset). I lande, hvor reglerne er strengere end WHO-kodekset, følger vi de lokale regler.

MINDRE SALT I VORES PRODUKTER

Vi ved, at for meget salt i kosten er dårligt for helbredet, og vi vil derfor reducere saltindholdet i alle vores produkter i det omfang, det er muligt. I Storbritannien har Food Standards Agency, den britiske myndighed med ansvar for fødevarer sikkerhed, informeret fødevarerproducenterne om, at de skal nedbringe saltindholdet, så de i december 2010 kan overholde myndighedernes retningslinjer. Arla har allerede opfyldt kravene til smøreost og smør. Ud over at reducere saltindholdet har Arla også benyttet lejligheden til at reducere mængden af fedt i smøreost.

I de nordiske lande er Arlas mål at reducere indholdet af salt i supper og saucer til 1 procent inden 2010. Til dato er saltindholdet i supper reduceret til 1,1 procent og 1,2 procent i saucer. Vi har prioriteret supper, da de spises i større mængder end saucer.

MÆLK, DER STYRKER IMMUNFORSVARET

I 2008 lancerede Arla Milex® Kinder Gold i Den Dominikanske Republik. Mælken er udviklet specielt til børn i alderen et til otte år og indeholder præbiotika og probiotika (gavnlige bakterier), der kan stimulere udviklingen af immunforsvaret. Introduktionen af denne mælk ligger i tråd med den øgede efterspørgsel efter mælkepulver med særlige ernæringsmæssige egenskaber til børn i forskellige aldre.

BESKYTTELSE AF BØRN

Som reaktion på det stigende antal overvægtige børn i Storbritannien har myndighederne indført strenge retningslinjer for, hvordan fødevarer med højt indhold af fedt, salt og sukker må markedsføres til børn i medierne. Disse restriktioner har haft betydning for markedsføringen af smør og blandingsprodukter, når det gælder, hvornår reklamer for disse produkter kan vises på tv.



»Det føles godt at lave fødevarer, der er endnu tættere på naturen.«

ANDREA JONSSON er en nøgleperson, når konceptet Tættere på Naturen™ skal gennemføres på Innovation Centre i Stockholm. Med Tættere på Naturen™ giver Arla et løfte, som vil være en stor udfordring for innovationscentrene. De skal blandt andet skære ned på tilsætningsstoffer og bruge naturlige aromaer og farvestoffer. Innovationsteamet hilser opgaven velkommen og ser frem til at bruge alle kompetencer i arbejdet.

Hvad skal innovationscentrene gøre for, at Arla kommer Tættere på Naturen™?

Arla har altid satset på at lave mejeriprodukter, der er så naturlige som muligt. Det nye er, at Arla har besluttet at bruge mange ressourcer på at gøre produkterne endnu mere naturlige. Fremover skal vi altid følge de nye retningslinjer, både når vi arbejder med at ændre ingredienserne i eksisterende produkter, og når vi udvikler helt nye produkter.

Første skridt på vores vej mod Tættere på Naturen™ er at gennemgå alle vores produkter og se, om nogle af ingredienserne kan skiftes ud med mere naturlige ingredienser. Det er en stor opgave, som kommer til at tage flere år. Vi skal også overveje, om vi vil ændre noget, der er en detalje i et produkt, hvis det så kan betyde, at vi også bliver nødt til at ændre andre ting, for eksempel produktionsprocessen.

Hvordan afgør I, hvad der er Tættere på Naturen™, og hvad der ikke er?

Vi har ikke taget stilling til alle ingredienser endnu, og vi kommer til at tage mange svære beslutninger, fordi det er så komplekst. Vi har til en start bestemt, at vi kan bruge alle de ingredienser, som er tilladte i økologiske produkter. Vi mener også, at stoffer, der er udvundet af naturlige produkter, kan bruges. Det næste, vi så skal tage stilling til, er, hvor vi trækker grænsen for alle de andre ingredienser, når vi samtidig skal kunne lave de produkter og i den kvalitet, som forbrugerne efterspørger.

Jo mere restriktive vi er, jo sværere bliver det at lave produkter med de egenskaber, som vores kunder og forbrugere forventer. Og generelt er det sådan, at jo flere ingredienser vi vælger fra, desto dyrere bliver produkterne. Så udfordringen handler både om kvaliteten af vores produkter, men også om hvilken kvalitet og pris vores kunder og forbrugere vil acceptere.

Vi erkender, at den proces, vi er i gang med, kommer til at tage lang tid. Og vi ved, at når vi får mere viden, vil vi også støde på nye udfordringer.

Vil Arla fjerne alle tilsætningsstoffer?

Nej, i hvert fald ikke så længe vi bruger de ingredienser og produktionsmetoder, vi kender til i dag. Hvis vi stadig skal have det samme sortiment af mejeriprodukter og skal lave dem i

Andrea Jonsson er Research Scientist ved Arlas Innovation Centre i Stockholm.

Andrea Jonsson er civilingeniør med speciale i fødevarer og kemi. Hendes arbejde er en blanding af teori og praksis. Nogle dage arbejder hun med at udvikle nye teoretiske analysemetoder, og andre dage står hun for prøvesmagninger med et testpanel.

samme mængder, så vil det være nødvendigt at bruge nogle tilsætningsstoffer. Mange af vores produkter laves på få mejerier, der har særlige produktionsteknikker, så produktionen bliver så effektiv og konkurrencedygtig som mulig. Madlavningsprodukterne og størstedelen af yoghurterne produceres eksempelvis på ganske få mejerier. Produkterne skal derfor kunne holde længere, og de skal kunne tåle transport.

De magre produkter er også en udfordring. En cremefraiche med lavt fedtindhold kan ikke bruges i madlavningen på samme måde, som en med et højere fedtindhold. Men det forventer forbrugerne, at den kan, så vi ændrer konsistensen, så cremefraichen kommer til at fungere fint i madlavningen. Egentlig kan det godt lade sig gøre at bruge de magre produkter i madlavningen, hvis man er rigtig god til at lave mad. Men det er alle forbrugere ikke, og det er heller ikke alle, der har lyst til at bruge ekstra tid i køkkenet.

Så det er en balancegang. Vi kan gøre produkterne så naturlige, at ingen vil købe dem, fordi de bliver for besværlige at bruge, ikke får lang nok holdbarhed eller bliver for dyre. Så vi må tage stilling fra produkt til produkt.

Kan du nævne nogle ingredienser, som I lige nu overvejer?

Modificeret stivelse. Stivelsen er blevet behandlet, så den for eksempel kan klare varmebehandling. Vi bruger stivelsen til at justere konsistensen, og det er utroligt svært at finde en mere naturlig stivelse, som vi kan bruge på mejerierne. Man kan sagtens bruge andre stivelser i gryden hjemme på komfuret, men det ville aldrig fungere med den varmebehandling, som er nødvendig for at klare kravene til fødevarer sikkerhed. Ligesom andre fødevarereproducenter arbejder vi på at finde en erstatning, men det er lettere sagt end gjort.

Hvad synes dine kolleger om Tættere på Naturen™?

De er meget positive. Mine kolleger og jeg ser det som en spændende udfordring. Det føles godt at lave fødevarer, der er endnu tættere på naturen. Det minder lidt mere om noget, man kunne lave derhjemme.

Så det er spændende at arbejde med, også fordi vi kommer til at kunne lave mejeriprodukter, som vi kan være endnu mere stolte af. Det ville for eksempel være fantastisk, hvis vi kunne lave en sauce uden modificeret stivelse, der kan holde sig længe uden at skille.

Er Tættere på Naturen™ en udfordring i forhold til at udvikle nye produkter?

Ja, på sin vis. For eksempel vil vi kun bruge naturlige aromaer. Det giver os langt færre smagsvarianter at vælge imellem. For at få et større udvalg må vi så kombinere frugterne på nye måder. Når vi frivilligt begrænser os, bliver det naturligvis sværere, men jeg er sikker på, at vi nok skal klare det.

Kompleksiteten er også forskellig fra produkt til produkt. Det er i sidste ende altid forbrugeren, der bestemmer, hvilke produkter vi skal producere, og vores undersøgelser viser, at forbrugerne ønsker naturlige produkter. Hvis vi kan overbevise forbrugerne om, at vores produkter er Tættere på Naturen™, vil det være en fordel for os. Jeg tror virkelig på, at forbrugerne vil sætte pris på, at vores produkter er mere naturlige.

ORGANISATION FOR FORSKNING OG UDVIKLING

Arlas forskning og produktudvikling sker både i samarbejde med marketing-, salgs- og produktionsafdelingerne i Arla og sammen med eksterne samarbejdspartnere eller offentlige institutioner. Forskning og produktudvikling foregår på tre store Innovation Centres i Danmark og Sverige og på to mindre centre i Storbritannien og Finland.

- **Consumer Nordic R&I, Stockholm, Sverige:** Drikkemælk, yoghurt, desserter, madlavningsprodukter og procesudvikling.
- **Consumer International R&I, Brabrand, Danmark:** Gul ost, hvid ost, dessertost og friskost, smør- og blandingsprodukter og procesudvikling.
- **Global Ingredients R&I, Nr. Vium, Danmark:** Mælke- og vallebaserede ingredienser, udvikling af industriprodukter til kontraktproduktion og nye produktionsmetoder.
- **Consumer UK R&I, Leeds, Storbritannien:** Drikkemælk og procesudvikling.
- **Consumer Nordic R&I, Sibbo, Finland:** Drikkemælk, yoghurt, ost, smør- og blandingsprodukter og procesudvikling.

TÆTTERE PÅ NATUREN™

For at komme tættere på naturen skal vi:

- bruge ingredienser udvundet af naturlige råvarer
- fremstille produkter uden kunstige farve- og smagsstoffer og reducere brugen af tilsætningsstoffer
- tage hensyn til naturen og miljøet – på gårdene, på mejerierne og under distribution af vores produkter
- bruge emballager, der er brugervenlige og tager hensyn til miljøet
- reducere vores samlede udslip af drivhusgasser og vores samlede mængde affald.

Vi forbedrer løbende vores standard på miljøområdet ved at arbejde ud fra gode og bæredygtige principper – fra jord til bord.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*



miljø og klima

Ved fødevareproduktion og transport af produkter er det uundgåeligt, at der ledes miljøpåvirkende stoffer ud i luften, jorden og vandet. Det er vores ambition at minimere og hele tiden reducere miljøpåvirkningen i hele værdikæden for at bidrage til en bæredygtig udvikling.

- **ARLAS UDLEDNING AF DRIVHUSGASSER.** Arla er i gang med at udvikle en model, så vi kan beregne udledningen af drivhusgasser gennem hele vores værdikæde – fra jord til bord.
- **FORSKNING I UDLEDNING.** Vi har startet et studie af mælkeproduktionens miljøpåvirkning, så vi kan hjælpe mælkeproducenterne med at reducere gårdenes udledning af drivhusgasser.
- **REDUCERING AF ENERGI- OG VANDFORBRUG.** Vi fortsætter at mindske vores miljøpåvirkning. I løbet af 2008 har vi reduceret både energi- og vandforbrug, fordi vi har fokus på uddannelse og har investeret i udstyr, der kan overvåge vores energi- og vandforbrug.

Model for beregning af udledning af drivhusgasser

Vores klimamål er, at vi skal reducere direkte og indirekte udledning af drivhusgasser med 25 procent inden 2020. Derfor er Arla i gang med at udvikle en model, der vil give et systematisk overblik over udledningen af drivhusgasser gennem hele værdikæden. Vores model er baseret på de internationale standarder The Greenhouse Gas Protocol og PAS 2050.

Vi ser også på vores emballagers bidrag. I løbet af 2009 vil vi introducere et værktøj, der skal bruges, når vi skal vælge nye emballager og optimere vores eksisterende emballagers design.

Det er en udfordring for organisationen at reducere vores bidrag til klimaforandringerne, samtidig med at vi skal opfylde ønskerne om forædlede og praktiske produkter med længere holdbarhed. Forbrugernes efterspørgsel og udviklingen i markedet fører tit til et øget forbrug af energi, vand og emballage.

Forskning i vores værdikædes indvirkning på miljøet

Cirka 16 procent af udledningen af drivhusgasser fra vores værdikæde stammer fra mejeridriften, den resterende del af udledningerne kommer fra gårdene og køerne, der leverer mælken. For at få mere viden på dette område har vi startet et Ph.D.-forskningsprojekt, der skal undersøge, om et bestemt mælkeproduktionssystem er bedre end et andet ud fra et miljøperspektiv. Vi vil også undersøge, hvordan Arlas bidrag til den globale opvarmning kan reduceres på den mest effektive måde.

Energi- og vandforbrug

Vi arbejder hele tiden på at mindske vores energiforbrug, så vi kan nå vores mål om en reduktion på 5 procent inden 2010. Jönköping Mejeri i Sverige har reduceret energiforbruget, samtidig med at det har øget kølekapaciteten. Det er sket ved at installere en varmepumpe, der genindvinder energien fra det vand, som bruges til afkøling. Linköping Mejeri i Sverige har øget produktionen af ESL-produkter (produkter med længere holdbarhed) uden at bruge mere energi/kg produkt, selv om produktion af ESL-produkter er mere energikrævende. Mejeriet opvarmer for eksempel kontorerne med det vand, der bruges til at afkøle den varmebehandlede mælk.

Vandbesparende aktiviteter på mejerierne har reduceret det samlede vandforbrug, så vi i løbet af 2008 brugte i alt 13,5 millioner m³ vand i Arla. Det er et fald på 8,7 procent siden 2005, og det betyder, at vi allerede har oversteget vores mål om at nå en reduktion på 5 procent fra 2005 til 2010. På mejerierne bruges vand primært til rengøring og afkøling, og vi forsøger hele tiden at genbruge vand, hvor det er muligt.

REDUCERING AF EMBALLAGE

At reducere mængden af emballage kan give en betydelig miljømæssig gevinst. I Storbritannien har det været og vil fortsat være et fokusområde. I 2008 brugte Arla i Storbritannien 184 tons mindre emballage ved f.eks. at reducere vægten af plastflasker og undlade krympefolie de steder, hvor det var muligt. Derudover har vi i lavet forsøg med 1 og 2 pints (cirka 0,6 liter) mælkeflasker uden håndtag, fordi de bruger betydeligt mindre plast end almindelige flasker.

UDDANNELSE OG OPLÆRING

Vores resultater på miljøområdet afhænger i høj grad af vores medarbejders indsats, og derfor har vi stor fokus på uddannelse i miljørigtige rutiner. I Polen er 200 medarbejdere blevet uddannet i affaldssortering, så affaldsmaterialerne kan blive genbrugt eller genindvundet, og på mejerierne i Storbritannien afholdes miljøworkshops.

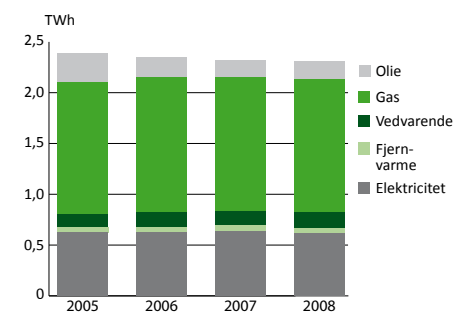
På mange produktionsanlæg uddannes chaufførerne i brændstoføkonomisk kørsel og deltager regelmæssigt i genopfriskningskurser. Alle chauffører i Storbritannien deltager i et kursus, der er godkendt i henhold til standarden fra det uafhængige akkrediteringsorgan Road Transport Industry Training Board.

FORBEDRET TRANPORTEFFEKTIVITET

Vi bestræber os på, at vores indsamlings- og distributionsruter skal være så effektive som muligt, og at lastbilerne kører med maksimal last. I Toronto og Montreal i Canada regner vi med at kunne reducere de kørte kilometer med 10 procent ved at bruge et nyt planlægningsystem.

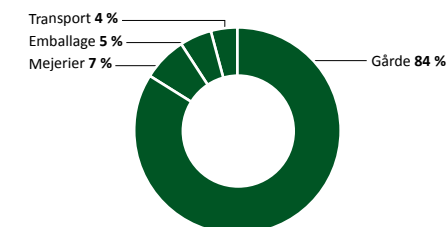
Rationaliseringen af mejeristrukturen, som har betydet en samlet reduktion af udledningen af drivhusgasser, har samtidig betydet, at vores distributionsbiler har kørt flere kilometer. En forbedret brændstoføkonomi har betydet, at vores distributionsbiler i Storbritannien har kunnet køre flere kilometer uden at øge brændstofforbruget. En omhyggelig styring af distributionen gør, at der fragtes mere mælk pr. liter brændstof.

ENERGIFORBRUG I ALT PÅ MEJERIERNE



Energibesparende aktiviteter reducerer fortsat energiforbruget på vores mejerier. I 2008 var reduktionen dog lavere end tidligere år. Det skyldes til dels, at produktionen af mælkepulver er steget.

DRIVHUSGASSER I ALT



Den samlede udledning fra vores mejerier, transport, emballage og gårde anslås at være 10,2 millioner tons CO₂-ækvivalenter baseret på 2007-data.

I vores værdikæde, fra jord til bord, kommer 94 procent af udledningen fra kilder, der hverken er ejet eller kontrolleret direkte af Arla, f.eks. udliciteret distribution, emballage og råvarer som mælk og ingredienser. Dette understreger, at et tæt samarbejde med vores leverandører er afgørende for, at vi kan opfylde vores klimamål.

Vi støtter et bæredygtigt landbrug.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*



landbrug

Vi vil sikre, at de gårde, der leverer mælk til Arla, drives med respekt for høj mælke kvalitet, dyrevelfærden og miljøet. Derfor stiller vi høje krav til vores mælkeproducenter, når det handler om mælkeproduktion, dyrevelfærd og foderkvalitet. Vi kontrollerer vores mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Storbritannien og Finland for at sikre, at de følger vores kvalitetssikringsprogrammer. Vi sørger også for, at de nationale regler for mælkekvalitet følges i de øvrige lande, hvor vi køber mælk.

- **KVALITETSKONTROL PÅ GÅRDENE.** Mælkeproducenterne i Danmark, Sverige, Storbritannien og Finland får regelmæssigt besøg for at sikre, at de følger vores kvalitetsprogram. Vi støtter landmændene i arbejdet med kvaliteten på gårdene. Hvis de ikke kan leve op til kvalitetskravene, kan det betyde, at deres mælk ikke bliver afhentet.
- **FORBEDRET MÆLKEKVALITET.** Vi samarbejder med mejeriindustrien og producenter af udstyr til malkning og opbevaring af mælk på gårdene. Målet er, at nyt udstyr skal være med til at bevare den bedst mulige mælkekvalitet og lette afhentningen af mælken.
- **NICHEMÆLK ER POPULÆR.** Forbrugernes efterspørgsel efter forædlet mælk som eksempelvis økologisk eller lokalt produceret mælk er steget. I Danmark får køer, der leverer mælk til mærket »Lærkevang®«, specialfoder.

Kvalitetsprogrammer for arbejdet på gårdene

I Danmark og Sverige følger mælkeproducenterne kvalitetsprogrammet Arlagården, som samler de regler, der gælder for arbejdet på gårdene. I Storbritannien følger alle mælkeproducenter kvalitetsprogrammet Assured Dairy Farms Scheme. Nogle gårde i Storbritannien opfylder også yderligere krav fra forskellige butikskæder, hvilket giver ekstra betaling. De finske mælkeleverandører følger mejeribranchens nationale model for kvalitetsarbejde på gårdene. De forskellige kvalitetsprogrammer er ret enslydende, men varierer alt efter national lovgivning og forholdene i de enkelte lande.

I 2008 begyndte vi en revidering af indholdet i Arlagården for at forbedre programmets fleksibilitet og bæredygtighed. Reglerne for håndtering af gårde, der ikke følger kvalitetsprogrammet, vil også blive revideret. Arlagården er udgivet på dansk, svensk og engelsk. Et sammendrag af programmet er sammen med udvalgte procedurer nu blevet oversat til russisk og polsk som en hjælp til landbrugsmedhjælpere, der taler netop de sprog.

I andre lande, hvor vi køber mælk, arbejder vi på at skabe et regelsæt, der tydeligt beskriver ansvaret for mælkekvaliteten og dyrevelfærd.

Ny teknologi til mælk af højeste kvalitet

For at vi også i fremtiden kan opretholde en høj mælkekvalitet, har vi taget initiativ til et samarbejde med leverandører af teknisk udstyr til malkning, køling og opbevaring af mælken på gårdene. Målet er at bevare mælkekvaliteten og samtidig sikre, at mælkeafhentningen foregår så effektivt og praktisk som muligt samtidig med, at mælken beskyttes. Det første skridt har været at lave en tjekliste, som skal hjælpe landmændene, når de køber nyt udstyr, der skal leve op til de fremtidige kvalitetskrav.

Et andet projekt har som mål at øge mælkekvaliteten og forbedre Arlas rådgivning til landmændene. Som en del af dette projekt analyserede vi i løbet af 2008 forekomsten af varmebestandige (termoresistente) bakterier i mælken fra alle gårde i Danmark, Sverige og Storbritannien. Resultaterne viser, at ændringer i vaskeprocedurer og -rutiner i mange tilfælde kan reducere forekomsten af disse bakterier. Resultaterne vil blive brugt til at give landmændene mere målrettet rådgivning.

Rekruttering af økologiske landmænd

Vores mål for 2011 er, at økologisk mælk skal udgøre 11 procent af mælkeproduktionen i Danmark og Sverige. For at nå det mål har vi indført forskellige incitamenter, der skal motivere mælkeproducenterne til at lægge om til økologisk produktion, f.eks. en højere mælkepris i en del af omlægningsperioden.

ØKOLOGISK MÆLKEPRODUKTION

Salget af økologiske mælkeprodukter bliver ved med at stige i de nordiske lande, og økologisk mælk udgør i øjeblikket 7,4 procent af Arlas samlede mælkeproduktion. Økologiske landmænd bruger hverken sprøjttemidler eller kunstgødning, og deres dyr får udelukkende økologisk foder. Økologisk mælkeproduktion kræver mere jord, og det kan hindre nogle landmænd i at lægge om.

HJØRNESTENENE I KVALITETSPROGRAMMERNE

Arlagården omfatter lovkrav, branchestandarder og Arlas egne krav og anbefalinger i forhold til mælkens sammensætning, fødevarer sikkerhed, dyrevelfærd, respekt for miljøet og sporbarhed. Programmerne i de enkelte lande er ret enslydende, men adskiller sig på detaljeniveau.

De hyppigste anmærkninger ved kontrolbesøg i Danmark og Sverige var, at landmændene ikke havde tilstrækkelig dokumentation af følgende:

- Installation af stik til en nødstrømsgenerator i tilfælde af strømsvigt.
- Rutiner for at holde mælk fra behandlede køber adskilt fra den øvrige mælk.
- Hygiejne og vedligeholdelse af mælkerum.
- Korrekt lægemiddeljournal for besætningen.

Desuden blev der i løbet af sommeren 2008 også lavet kontrolbesøg for at sikre, at kravet om, at køerne skal på græs i Sverige og på økologiske gårde i Danmark, bliver opfyldt.

SYGDOMMEN BLUETONGUE

Køer i både Danmark og Sverige blev i 2008 ramt af sygdommen Bluetongue, en insektbåren virus-sygdom, der kan smitte drøvtyggere. Virusset overføres ikke til mælken, men sygdommen medfører en drastisk forringelse både af koens sundhedstilstand og mælkeydelsen. Vi hjalp myndighederne, så de ramte besætninger hurtigt kunne spores. Og vaccinations- og kontrolforanstaltninger kunne sættes i gang på et tidligt tidspunkt, hvilket kan have medvirket til at begrænse omfanget af sygdomsudbruddet.

HØJ KVALITET ØGER

LANDMÆNDENES INDTJENING

Landmænd betales efter den mælkekvalitet, de leverer. Udformningen af betalingssystemet er, sammen med den rådgivning vi yder, i høj grad med til at sikre mælken høje kvalitet.

Mælkeproducenterne har ansvaret for at sikre, at deres mælk overholder kravene i vores kvalitetsprogrammer. Over for kunder og forbrugere er det derimod os, der har ansvaret for at sikre, at al mælk lever op til selskabets kvalitetskrav. Vi tager derfor prøver, når vi afhenter mælken på gårdene. Resultaterne af prøverne bruges også til at rådgive og informere producenterne om kvalitetsspørgsmål.

Mælkeproducenter, der har problemer med mælkekvaliteten, får tilbud om rådgivning. Vi har etableret et samarbejde med Dansk Kvæg i Danmark og Husdjursforeningarna i Sverige, så landmændene kan få rådgivning hos dem. Producenterne i Storbritannien og Finland har mulighed for lignende rådgivning.

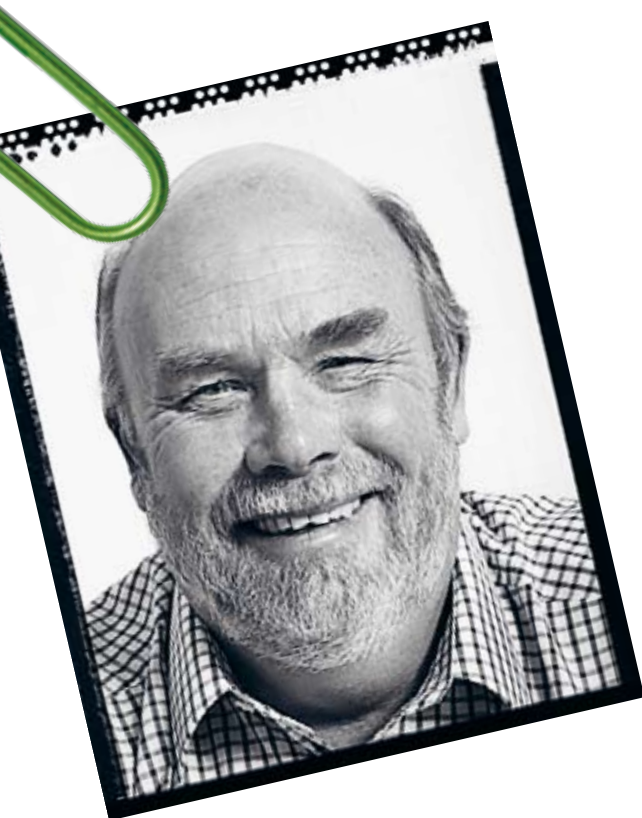
ARLAS MÆLKELEVERANDØRER

Cirka 11.000 gårde leverer mælk til Arla i Danmark, Sverige, Storbritannien og Finland, og de står for cirka 90 procent af koncernens samlede mælke mængde. På disse og andre markeder køber vi også mælk fra lokale leverandører, der opfylder vores kvalitetskrav.

GENNEMSNITLIGT ANTAL KØER PR. GÅRD

	2007	2008
Danmark	105	115
Sverige	51	54
Storbritannien	98	100
Finland	21	22

Antallet af køer pr. gård er et gennemsnit og inkluderer alle mælkeproducenter i hvert enkelt land, inklusive Arlas. Tallene er hentet hos de nationale brancheorganisationer.



»En tilfreds ko er en produktiv ko, og det er præcis det, landmændene har brug for.«

IAN CAMERON og hans ni mand store rådgiver team tilbyder medlemmer af Arla Foods Milk Partnership (AFMP) rådgivning og hjælp. I sit arbejde rejser Ian rundt i hele Storbritannien, og selv om han siger, at han sjældent bliver set i gummistøvler, sørger han for at besøge en landmand mindst en gang om måneden.

Hvordan arbejder Arla med dyrevelfærd?

Alle vores landmænd skal overholde kravene i kvalitetssikringsprogrammet Assured Dairy Farms Scheme, så de kan sælge mælk med kvalitetsstempet Red Tractor. Kvalitetsprogrammet er meget omfattende og betyder, at vi ikke behøver at stille yderligere krav til vores landmænd. Før det nationale program blev indført, havde Arla sit eget program, og det havde nogle af vores detailkunder også. Det gav den udfordring, at vi skulle styre mere end ét program effektivt, og derfor besluttede vi kun at arbejde med et enkelt program, der sikrer høje standarder for dyrevelfærd og fødevarer sikkerhed.

Hvad fokuserer Arla på, når det handler om dyrevelfærd?

Sammen med nogle af vores detailkunder fører Arla an i arbejdet med at hjælpe landmændene med at forbedre dyrevelfærden. Vi har særligt fokus på forebyggelse af yverbetændelse og halte køer (kan skyldes betændelse i klovne). Vi arbejder sammen med specialkonsulenter og dyrlæger og inviterer landmænd til

workshops, hvor vi fortæller dem om forebyggelse. For eksempel kan de ved regelmæssig kontrol af køernes klove og et fodbad ved malkestaldens udgang være med til at reducere antallet af halte køer. For at hjælpe med at mindske tilfældene af yverbetændelse anbefaler vi, at landmændene skaber en god malke rutine med rengøring og massage af pletter og yver. Jo sundere koens yver er, jo sundere er koen, og jo bedre er mælke kvaliteten, og det giver landmanden en højere mælkepris.

Hvordan sikrer Arla, at landmændene opfylder kravene i kvalitetsprogrammet?

Vi har ansat et eksternt firma til at kontrollere den enkelte gård hver 17. måned. Derudover besøger mit team af rådgivere regelmæssigt gårdene for at give landmændene råd og støtte; det har kontrollanterne ikke lov til. Landmændene ringer ofte til deres rådgiver før et kontrolbesøg for at bede ham om at gennemgå forholdene på deres gård og sikre, at alt er i orden og klar til det officielle kontrolbesøg. De er fast besluttet på at blive godkendt første gang.

Hvad synes landmændene om, at de skal følge et program og have kontrolbesøg?

Vi har haft en del problemer. I starten stødte vi på hård modstand, og landmændene sagde: »Jeg kontrollerer ikke dig, så hvorfor skal

Ian Cameron er Farm Services Director i Storbritannien.

Ian Cameron er ansvarlig for alle britiske bønder, der gennem producentsammen slutningen Arla Foods Milk Partnership leverer mælk til Arla.

du kontrollere mig?» Men med tiden er det blevet mere og mere accepteret. Hvis en landmand ikke overholder programmets krav, kan vi ikke afhente mælken.

Fordelene ved kontrolbesøgene er, at det giver os fuld sporbarhed. Da landmændene skal dokumentere alt, kan Arla garantere helt sikre produkter og fuldstændig gennemsigtighed.

Hvordan er standarden på gårdene i Arla Foods Milk Partnership sammenlignet med andre gårde i Storbritannien?

Arlas landmænd godkendes ofte ved første besøg. Ifølge statistikken har vores landmænd bedre resultater end det nationale gennemsnit, og jeg er overbevist om, at det er, fordi vi har vores egne rådgivere.

Er dyrevelfærd dyrt for landmændene?

Ikke hvis landmanden er fornuftig, og hvis hans køer har det godt, for hvis han tager sig godt af dem, vil køerne faktisk give mere mælk. En tilfreds ko er en produktiv ko, og det er præcis det, landmændene har brug for.

Bruger Arla mælkeprisen som et middel til at få landmændene til at forbedre dyrevelfærden?

Nej. Dyrevelfærd skal være en selvfølgelighed. Hvis vi satte en pris på dyrevelfærd, ville det være manglende respekt både over for køerne og virksomheden.

Har branchen anerkendt Arlas indsats for dyrevelfærd?

Vi har vundet flere priser. En af dem var RSPCA's (Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals) innovationspris inden for fødevarerbranchen. Vi fik prisen sammen med en af vores detailkunder for vores samarbejde med landmændene om et praktisk og bæredygtigt program, der skal forbedre malkekøernes velfærd. Prisen var en anerkendelse til de arbejdsgrupper, vi har startet, og som har opnået store forbedringer eksempelvis med hensyn til halte køer, yverbetændelse og staldmiljø.

Hvorfor tror du, at Arla har vundet flere priser for dyrevelfærd?

Jeg tror, at det er, fordi vi tager hensyn til de krav, som både kunderne og landmændene stiller til dyrevelfærd. Vi identificerer problemerne og er parat til at løse dem. Og vi samarbejder med både kunderne og landmændene om at nå vores fælles mål. Vi ses som gode til at forebygge problemer, fordi vi kommer med ideer og anbefalinger til vores landmænd i stedet for at vente på, at de kommer til os. Vores holdninger accepteres, fordi vi anses for at være eksperter inden for mælkeproduktion.

Hvordan identificerer Arla dyrevelfærdsproblemer, som landmændene og industrien har fælles interesse i?

Vores team af rådgivere udgør hele forskellen. Dette team er faktisk helt enestående i branchen. Ingen andre mejeriselskaber i Storbritannien har et tilsvarende team, der rådgiver landmænd. Deres daglige kontakt med landmændene giver dem værdifuld information, og det gør dem til eksperter på deres område. Det er dem, der kommer med forslag til mig eller til den detailkunde, de samarbejder med. I detailbranchen siger man, at hvis du vil vide noget om mælkeproduktion, skal du tale med Arla, fordi vi har de kompetente medarbejdere.

Hvilke problemer vil I fokusere på fremover?

Halte malkekøer på grund af klovetændelse er helt sikkert et problem, vi ser på med stor alvor, og det vil vi forsøge at løse i samarbejde med vores detailkunder. Et andet eksempel er miljøproblemer, og et medlem af mit team er derfor blevet udnævnt til miljøansvarlig. En af hans opgaver er at fokusere på nitratfølsomme områder. Det emne er et problem, som kan tvinge flere producenter til at opgive mælkeproduktionen, fordi de skal bygge større gylletanke for at kunne opbevare gyllen, eller de skal reducere antallet af køer for at leve op til de nye regler. Vi vil sørge for, at vores landmænd får den bedst mulige rådgivning, så de kan træffe en velfunderet forretningsbeslutning.

ASSURED DAIRY FARMS SCHEME

Arla i Storbritannien tilsluttede sig i 1999 det tidligere National Dairy Farm Assured Scheme og har siden da været involveret i de velfærdsstandarder, der er blevet fastsat i henhold til programmet. Assured Dairy Farms-reglerne handler om kvalitet, sporbarhed, hygiejne og dyrevelfærd. Produktionskravene omfatter:

- hygiejne og fødevarer sikkerhed
- staldbygninger
- anlæg og udstyr
- foder og vand
- viden om kreaturhold og uddannelse
- beredskabsplaner
- miljøbeskyttelse og -sikkerhed.

ARLA FOODS MILK PARTNERSHIP

Arla i Storbritannien køber størstedelen af mælken fra Arla Foods Milk Partnership (AFMP).

- AFMP har over 1.400 medlemmer, der årligt leverer omkring 1,6 milliarder liter mælk til Arla, hvilket gør det til en af de største grupper af direkte leverandører i Storbritannien.
- AFMP dækker på nuværende tidspunkt omkring 80 procent af Arlas behov for mælk.
- AFMP-producenterne er blevet rekrutteret til at levere mælk til Arla, fordi de overholder de høje krav til mælkeproduktion, kvalitetssikring af gårdene og dyrevelfærd, der er fastsat i Assured Dairy Farm Scheme. Derudover ligger de i nærheden af Arlas mejerier i Storbritannien.
- Alle AFMP-medlemmer har mulighed for dialog med en engageret rådgiver, der fungerer som bindeled mellem landmanden og Arla. Rådgivernes rolle er at give bønderne råd i dagligdagens forskellige spørgsmål om mælkeafhentning og mælkeproduktion. De arrangerer også producentmøder og gårdbesøg og sørger for, at leverandørerne holdes ajour inden for emner, der vedrører dem.



indkøb

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

- **ETISKE RETNINGSLINJER FOR INDKØB.** Vi har en række etiske retningslinjer for alle medarbejdere, der har kontakt med eksterne leverandører. Disse retningslinjer handler blandt andet om interessekonflikter, etik, diskretion og gaver.
- **ETISK INDKØB AF PALMEOLIE.** Vi er klar over, at den ukontrollerede produktion af palmeolie har en negativ effekt på regnskoven og kan bidrage til den globale opvarmning. Derfor køber vi kun palmeolie fra producenter, der er medlemmer af Roundtable on Sustainable Palm Oil.
- **VURDERING AF VORES LEVERANDØRER.** Vi kræver, at vores leverandører underskriver vores adfærdskodeks for leverandører. Ud fra en risikovurdering af hver enkelt leverandør vil vi kontrollere, om de overholder kodekset.

Vi udfordrer og tilskynder vores leverandører til at støtte os i vores arbejde med at efterleve vores Code of Conduct.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Standardiserede arbejdsmetoder for indkøb

I 2008 reviderede vi vores definition af, hvad en leverandør er. Et firma skal nu sælge varer til Arla for over 10.000 DKK om året for at være leverandør. Efter den nye definition arbejdede vi sidste år sammen med cirka 7.500 leverandører over hele verden, hvilket svarer til antallet i 2007. Vores globale indkøbsafdeling står for cirka 50 procent af vores indkøbsbudget og håndterer cirka 1.000 leverandører. I 2008 fortsatte vi arbejdet med at indføre ens regler og rutiner for indkøb og harmoniserede dokumenter i hele koncernen, f.eks. for udvælgelse af leverandører, vurdering, kontrol, kontrolkrav og aftalemodeller.

Leverandørernes accept af vores adfærdskodeks

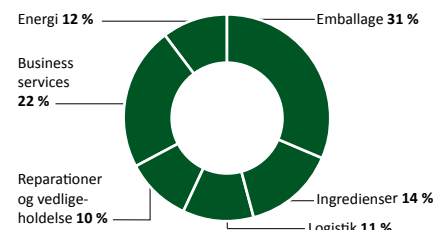
360 af de leverandører, vores globale indkøbsafdeling har indkøbsaftaler med, har underskrevet vores adfærdskodeks for leverandører. Det svarer til cirka 70 procent af de indkøb, som indkøbsafdelingen håndterer. Alle hovedleverandører evalueres årligt, og nogle af dem udvælges til nærmere kontrol. I 2008 fokuserede vi på indkøb af ingredienser og emballager og udførte 14 kontrolbesøg. At øge antallet af kontrolbesøg har høj prioritet i 2009.

Vi vil fortsætte arbejdet med at få flere leverandører til at underskrive vores adfærdskodeks for leverandører. Og vi er i gang med at udvikle en metode, så vi ud fra adfærdskodekset og en risikovurdering bedre kan evaluere vores nøgleleverandører. For at finde ud af, hvordan vi mest effektivt gør det, kører vi i øjeblikket et pilotprojekt, hvor vi undersøger vores indkøb af kakaobønner fra Elfenbenskysten. Vi har valgt kakaoen, da forsyningskæden er kompleks og involverer mange interessenter. Den er derfor sårbar over for overtrædelser af vores adfærdskodeks for leverandører. Vi starter en dialog med interessenterne i hele kæden, og vores erfaringer skal danne grundlag for rutiner og procedurer til vurdering af leverandører i fremtiden.

Fokus på ansvarsfuldt indkøb

I det seneste år har vi taget yderligere skridt til at forbedre vores praksis for indkøb, og vi har fokuseret på kvalitet, miljø og social ansvarlighed, når vi køber varer og tjenester. Vi har oprettet en ny lederstilling med ansvar for opbygning af en global styringsmodel og udvikling af indkøbsstandarder og specifikationer. Vi ønsker at sikre, at Arla vælger leverandører, ikke kun ud fra et kriterium om, at de følger vores adfærdskodeks for leverandører, men også fordi de opfylder bestemte krav til kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed.

GLOBALLE AFTALER



Diagrammet viser vores globale aftaler fordelt på forskellige kategorier af varer og tjenester. Fordelingen af omkostninger per kategori er som i 2007.

TOP 10

De 10 største leverandører står for 21 procent (17 procent i 2007) af vores samlede omkostninger til indkøb. I 2008 var følgende vores største leverandører, angivet efter størrelse:

- Tetra Pak – emballage, proces- og pakkeudstyr
- IBM – it-tjenester
- Carat – media
- Nampak – emballage
- Logoplaste – emballage
- EnergiDanmark – energi
- Statoil Gazelle – naturgas
- SCA – emballage og pakkeudstyr
- Elopak – emballage og pakkeudstyr
- Promens – emballage

INDKØB AF FRUGT

Størstedelen af den frugt og de frugtbaserede produkter, der indkøbes af vores datterselskab Rynkeby Foods, kommer fra leverandører, som er medlemmer af SGF (Sure Global Fair), og som har kontrolbesøg mindst én gang om året. Når Rynkeby Foods en sjælden gang køber frugt andre steder, fordi der ikke er nogen alternativer, laver Rynkeby Foods en grundig evaluering af leverandøren.

Dairy Fruit køber frugt fra leverandører over hele verden. Hvert år auditeres cirka 60 leverandører i høstsæsonen. Fokusområder er f.eks. de generelle

forhold hos frugtavleren, hele kæden fra plukning af frugten til frysning og forarbejdning af frugten. Kvalitetsstyring og udviklingsmuligheder er andre områder af særlig interesse.

INDKØB AF PALMEOLIE

Palmeolie udvindes af frugterne fra palmer, der primært dyrkes i Malaysia og Indonesien. Produktionen af palmeolie er stærkt kritiseret, fordi den bidrager til fældning af regnskoven og derfor påvirker den globale opvarmning. Fældningen af regnskoven gør ikke bare indhug i en vigtig global ressource, den ødelægger også levestederne for truede dyrearter, der ikke kan overleve i plantagerne. Oven i det truer tabet af regnskoven også den indfødte befolknings levebrød. Arla køber kun palmeolie fra producenter, der er medlem af Organisationen Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Organisationen er dannet for at indføre standarder for en bæredygtig produktion af palmeolie, og den har introduceret en certificering af landmænd og producenter, der overholder strenge krav.


INDKØB AF MÆLK

Mere information om indkøb af mælk findes i afsnittet Landbrug på side 20.

UNDERSØGELSE AF OVERTRÆDELSE AF ARLA FOODS' CODE OF CONDUCT

Vi tager alle mistanker om overtrædelse af Arla Foods' Code of Conduct meget alvorligt. Da vi modtog et anonymt tip om, at en leverandør i Sverige var mistænkt for at bruge illegal arbejdskraft og for ikke at overholde Sveriges skatteregler, reagerede vi med det samme. Leverandøren blev bedt om at fremlægge dokumentation for, at reglerne blev overholdt, hvilket denne gjorde.

Sagen gav os anledning til at lave en omhyggelig risikovurdering af alle lignende leverandører. Alle levede op til reglerne.



Vi har kompetente og engagerede medarbejdere og giver dem et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

arbejdspladsen

Arla har 16.000 medarbejdere i 32 lande over hele verden. Vi arbejder hele tiden på at forbedre vores arbejdsmiljø. Vores mål er også at skabe og styrke en fælles virksomhedskultur, Our Character, som skal hjælpe os med at behandle alle medarbejdere ens uanset kultur, historie og tradition. Hvis alle medarbejdere har gode arbejdsforhold og er engagerede i deres arbejde, kan vi sammen gøre vores arbejde bedst muligt.

- **BAROMETERET STIGER.** Resultaterne af medarbejderundersøgelsen i 2008 var positive. Indekset for den overordnede tilfredshed med arbejdspladsen er steget fra 64 til 71 ud af 100.
- **UDDANNELSESINITIATIVER.** I årets løb har vi på forskellige måder styrket vores indsats inden for uddannelse, så vi sikrer, at vores medarbejdere kan videreudanne og udvikle sig. Vi har f.eks. ansat medarbejdere, der skal fokusere på intern undervisning, og vi har startet både et lederudviklingsprogram og et graduate program.
- **REDUCERING AF MEDARBEJDERSTABEN.** På grund af omlægninger af produktionen og lukning af produktionsanlæg blev næsten 1.000 medarbejdere afskediget i løbet af året. Da Arla samtidig har købt virksomheder til, har vi i dag 600 færre medarbejdere end i 2007.

Medarbejderundersøgelsen viser en positiv udvikling

Barometer, Arlas medarbejderundersøgelse, blev i november 2008 gennemført i 26 lande. Flere medarbejdere end tidligere deltog, og derfor foregik den også på flere sprog end nogensinde før. Cirka 13.200 personer besvarede spørgeskemaet, og svarprocenten var på 91 procent. Medarbejdere med læsevanskeligheder blev tilbudt hjælp til at læse og svare på spørgsmålene.

Det overordnede resultat viser en imponerende forbedring. 82 procent af medarbejderne har en positiv opfattelse af deres arbejdsplads sammenlignet med 76 procent sidste år, og 73 procent er stolte over at arbejde for Arla sammenlignet med 63 procent året før. Inden for alle forretningsområder er der sket fremskridt, når det gælder bedre lederskab, mere tydelighed og mindre stress, og vi tror, at Arlas værdier – Lead, Sense, Create – har spillet en vigtig rolle. Fremtidige fokusområder er yderligere uddannelse i lederskab og udarbejdelse og gennemførelse af personlige udviklingsplaner.

Som et resultat af en tidligere undersøgelse er Arlas Kørselscenter Vestjylland på kun et år gået fra at have den laveste jobtilfredshed til at være en af afdelingerne med den højeste jobtilfredshed. Kørselscentrets målrettede indsats førte i 2008 til, at det blev tildelt Arbejdsmiljørådets arbejdsmiljøpris i kategorien Psykisk arbejdsmiljø.

Støtte til afskedigede medarbejdere

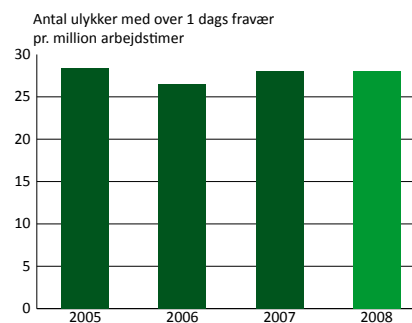
Arla fortsatte i 2008 med at effektivisere og overføre produktion, hvilket førte til afskedigelser. I de fleste tilfælde har vi ikke kunnet tilbyde nyt job inden for selskabet. Vi har samarbejdet med lokale arbejdsformidlinger eller oprettet forhandlingsudvalg for at hjælpe medarbejderne med at finde uddannelsesprogrammer eller et andet arbejde.

Øget bevidsthed om sikkerhed

Vi arbejder løbende på at forhindre og nedbringe antallet af arbejdsulykker. Alligevel er det desværre ikke lykkedes os at bringe antallet af arbejdsulykker ned i løbet af 2008, hvilket er meget skuffende. Derfor vil vi sætte endnu større fokus på arbejdsulykker i 2009.

I de senere år har vi gennemført en række projekter, der har haft til formål at forbedre sikkerheden på arbejdspladsen ved at opmuntre medarbejderne til at tage større ansvar for deres egen og deres kollegers sikkerhed. Nye projekter blev sat i gang i 2008, og flere er planlagt for 2009. På Korsvej Mejeri i Danmark har vi haft succes med at forbedre sikkerheden, efter at vi udviklede både sikkerhedssystemerne i produktionsanlægget og mejeriets kultur. Projektet involverede og engagerede hele mejeriet.

ARBEJDSULYKKER I ALT



Selv om det samlede antal arbejdsulykker ikke er faldet i årets løb, er antallet af ulykker i nogle lande som f.eks. Canada og Brasilien faldet drastisk. I Danmark har Bislev mejeri nedbragt frekvensen af arbejdsulykker betydeligt fra 80 til 13. Det er et resultat af forskellige initiativer og øget ledelsesfokus på sikkerheden i mejeriet. I Finland har mange medarbejdere deltaget i godkendte kurser i sikkerhed på arbejdspladsen, og kommunikationen om både ulykker og ulykkestilfælde er øget. I Storbritannien er alle mejerier certificeret efter den internationale sundheds- og sikkerhedsstandard OHSAS 18001.

ORGANISATIONSÆNDRINGER

I alt blev cirka 1.000 stillinger i Arla nedlagt i årets løb.

- Flytning af juiceproduktion fra **Alingsås** i Sverige til datterselskabet Rynkeby Foods i Danmark berørte 126 stillinger.
- I juni lukkede distributionscentralen i **Sheffield Park** i Storbritannien. 90 stillinger blev nedlagt.
- Mejeriet i **Manchester**, Storbritannien, lukkede i januar 2009, hvilket berørte 300 stillinger.
- På grund af ændringer af organisationen i **Mellemøsten** blev 270 stillinger i **Danmark** og **Mellemøsten** nedlagt.
- I april 2008 besluttede Arla, at et nyt globalt finansielt servicecenter med 140 medarbejdere skulle oprettes i **Gdansk**, Polen. Lige så mange stillinger er nedlagt i Danmark, Sverige og Storbritannien.

FORSKELLIGHED I PRAKSIS

På Kruså Mejeri i Sønderjylland arbejder medarbejdere fra 11 forskellige nationaliteter sammen, og ansættelsessamtalerne holdes derfor på dansk, engelsk og tysk. Nye medarbejdere får altid en personlig kontaktperson på mejeriet, kontaktpersonen taler deres modersmål, og alle tilbydes dansk kurser. Sprogforskellene har dog vist sig at være lettere at overvinde end de kulturelle forskelle.


SYGEFRAVÆR

2008 viser et generelt fald i sygefraværet. Det er resultatet af mange igangværende aktiviteter, som har det formål at nedbringe sygefraværet. På mejerierne i Oakthorpe og Hatfield Peverel i Storbritannien blev der holdt uddannelsesdage med håndtering af sygefravær som tema. Og i Danmark har ledelsen i Hoco prioriteret individuel dialog og personlige planer for, hvordan man kommer tilbage til arbejdet.

FORBEDRET ARBEJDSMILJØ

Eksempler på projekter, der blev iværksat i 2008 for at forbedre arbejdsmiljøet:

- **Jobtilfredshed.** Medarbejderne på Christiansfeld Mejeri og Danmark Protein har nedsat grupper, der skal arbejde med at forbedre jobtilfredsheden og forebygge stress.
- **Lederskab.** Arlas 300 topledere er begyndt på et lederudviklingsprogram, Ulysses, som alle ledere i koncernen på et eller andet tidspunkt skal deltage i.
- **Team building.** Flere mejerier i Danmark, Sverige og Storbritannien har gennemført teamudviklingsaktiviteter.
- **Ergonomi.** I Danmark og Sverige er ergonomien på arbejdspladserne blevet vurderet som led i et projekt om ændring af kontorindretningen for at forebygge skader. I Sibbo i Finland blev der installeret nyt udstyr for at minimere tunge løft. Lignende investeringer blev gennemført på mejerier i Danmark og Sverige.
- **Kommunikation.** I Finland og Storbritannien blev information til og dialog med produktionsmedarbejdere forbedret.



Vi har et godt, ærligt forhold til alle vores interessenter.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

markedsadfærd

Forbrugernes tillid til os er afgørende for, om vi kan sælge vores produkter. Ved at agere ansvarsfuldt, kommunikere åbent og have en løbende dialog med kunder og forbrugere skaber vi forudsætningerne for denne tillid. Samtidig må vi tilpasse os til verdensmarkedet, der bliver mere og mere konkurrencepræget og omskifteligt. På de markeder, hvor vi er en stærk aktør, har vi et særligt ansvar for ikke at udnytte vores stilling.

- **NY STRATEGI.** For at møde den stadig mere intense konkurrence på mejeriprodukter har Arla ændret strategi for virksomhedens varemærker, de prioriterede markeder og for væksten. Den nye strategi viser tydeligt, hvad vi skal prioritere.
- **KONTAKT MED FORBRUGERNE.** Vi er stolte af den dialog, vi har med vores forbrugere, og det er vores mål at udvikle dialogen ved hjælp af nye værktøjer. På nogle markeder har vi eksempelvis blogs og opskrifter, der sendes til mobiltelefoner.
- **TÆTTERE PÅ NATUREN™.** Med Tættere på Naturen™ vil vi understrege, at vi arbejder med naturlige råvarer og tilbyder naturlige produkter. Vores nye retning vil påvirke udviklingen af nye og eksisterende produkter.

Konkurrencen intensiveres

Konkurrencen på vores markeder bliver stadig mere intens, særligt fra andre mejeriselskaber, internationale fødevarerproducenter og mejeriprodukter fra discountkæder. Vi ser en tendens til, at forbrugerne i højere grad end tidligere vælger lavprisprodukter og butikkernes egne mærker. Kundernes interesse for, at vi sælger vores produkter i deres mærker, stiger derfor også. Det gælder også for vores økologiske produkter. I Storbritannien sælges næsten al mælk i butikskædernes egne mærker, men det er Arla, der leverer 44 procent af den mælk, der sælges til de syv største kæder i landet.

I Danmark er vores markedsandel for Arla-produkter noget over 50 procent, og i Sverige er den omkring 50 procent. Som en stor aktør udviser vi respekt for andre i branchen og inviterer dem til samarbejde og dialog. I Danmark driver vi eksempelvis et fælles projekt med andre mejeriselskaber om upasteuriseret ost. I Sverige stoppede vi dog i løbet af året samarbejdet med andre mejeriselskaber omkring distribution. Det har ført til øget konkurrence i nogle områder.

Arla går efter succes

I efteråret 2008 tilpassede Arla sin strategi. Strategi 2013 går kort fortalt ud på, at vi vil reducere antallet af varemærker, prioritere de markeder, hvor vi allerede står stærkt, og øge omsætningen. Vi vil fokusere på tre varemærker: Arla®, Lurpak® og Castello®. Vi vil også øge produktionen af højtforædlede valleproteiner. Baggrunden for det ændrede fokus er de voldsomme og hurtige ændringer, der præger det internationale marked for mejeriprodukter, både når det gælder adgang til mælk og konkurrence fra andre mejeriselskaber.

Fokus på naturen

Ud over den ændrede strategi har Arla også præsenteret sit nye logo, varemærke og en ny markedspositionering. Med Tættere på Naturen™ ønsker vi at positionere os som det mejeriselskab, der tilbyder de mest naturlige produkter. For at leve op til det løfte har vi blandt andet fordoblet budgettet til forskning og udvikling, og vi fortsætter vores arbejde med at udvikle vores klimastrategi, som skal minimere vores miljøbelastning.

Respekt for varemærkerne

I vores arbejde med at udvikle Arlas nye logo har vi været omhyggelige med at sikre, at vi ikke på nogen måde krænker andre virksomheders varemærker. Vi har haft eksterne eksperter i jura og varemærker med på råd for at få svar på centrale spørgsmål.

OPFATTELSEN AF ARLA

I Danmark og Sverige måler vi løbende forbrugernes opfattelse af Arla. I Sverige er vi en af de virksomheder, som forbrugerne har størst tillid til. Vores image i Danmark er blevet forbedret siden det meget dårlige resultat i 2006, som primært skyldtes, at forbrugerne syntes, at vi udnyttede vores stærke position. En af de vigtigste udfordringer for virksomheden i de næste par år er at fortsætte arbejdet med at forbedre virksomhedens image på det danske marked. Det gør vi blandt andet ved at invitere forbrugerne på besøg på vores gårde og mejerier og på den måde give dem mulighed for at få mere at vide om Arla. I 2008 gennemførte vi for første gang forbrugerundersøgelsen i Finland.

	2006	2007	2008
Arla i Danmark	49,9	52,2	57,6
Arla i Sverige	79,5	75,6	75,5
Arla i Finland	–	–	73,0

Tabellen viser den samlede score (på en skala fra 0 til 100), som forbrugerne gav Arla sammenlignet med et antal andre virksomheder i en undersøgelse, der blev udført af Reputation Institute.

KUNDERNES MENING ER UVURDERLIG

Vi gennemfører regelmæssigt undersøgelser blandt vores store detailkunder for at finde ud af, hvad de mener om os som leverandør af mejeriprodukter. I **Danmark** har Arla igen taget føringen som den bedste leverandør. Vi fik topkarakterer for vores rolle som strategisk samarbejdspartner og for vores logistik. Arla ligger nummer tre i branchen i **Sverige**, hvor vores markedsføring og udvikling af produktkategorier har givet os stor loyalitet hos kunderne. I **Storbritannien** fik Arla den bedste score af alle mejeriselskaber og tager førstepladsen for andet år i træk. Udvikling af produktkategorier, forholdet til kunderne og kundesupport er nogle af vores styrker i Storbritannien. I **Tyskland** mistede vi vores førsteplads fra 2006 og blev nummer fem ud af 11, og vores placering i **Finland** er uændret, nummer 12 ud af 14. På begge markeder ser vi strategisk samarbejde som et område, vi skal styrke, ligesom vi kan forbedre kundeservice i Tyskland og logistik i Polen.

FORBRUGERKONTAKT ER VIGTIGT

Vi har en omfattende dialog med forbrugerne på vores største markeder. Nogle af de vigtigste kanaler er:

- **Arla Forum.** Besvarer spørgsmål og modtager forslag og reklamationer fra forbrugerne pr. telefon, mail og post. Se mere på side 30.
- **Hjemmesider.** Her findes oplysninger om virksomheden og vores produkter og om sundhed, miljø og opskrifter. Vores hjemmesider i Danmark og Sverige har ca. 16 millioner besøgende om året. Det gør dem til de mest besøgte opskriftsamlinger i Norden.
- **Kogebøger og opskriftsamlinger.** I Danmark og Sverige udgiver vi kogebøger og et stort antal opskriftsamlinger.

Vi forsøger også at udvikle nye kanaler for at opbygge og bevare kontakten til forbrugerne. For eksempel:

- **Blogs og online-seminarer.** I Danmark er vi i dialog med brugere og branchefolk via blogs og seminarer på internettet.
- **Mail-, mobil- og mp3-tjenester.** Med nye og gratis abonnements-tjenester kan vi give forbrugerne i Danmark og Sverige let adgang til opskrifter og inspiration til madlavning.
- **Webassistent.** Den svenske net-tjeneste, som startede i slutningen af 2007, har i løbet af 2008 besvaret ca. 50.000 spørgsmål.

YDERLIGERE OPLYSNINGER

Læs mere om konkurrenceforhold i afsnittet Forretningsprincipper på side 6 og om vores forhold til leverandørerne i afsnittet Indkøb på side 24.



»Dialog gør os landfaste med det omgivende samfund.«

MAJA MØLLER tager på sin blog, *Omtanker*, aktuelle emner op og inviterer læserne til at byde ind med egne oplevelser og tanker. Maja Møllers opgave som Senior Manager of Consumer Dialogue and Communication er at udvikle dialogen med forbrugerne på det danske marked. Som ernæringsøkonom kombineret med en kommunikationsuddannelse har hun stor forståelse for de emner, der optager forbrugerne.

Hvad var idéen med at etablere Arla Forum for fire år siden?

Med udgangspunkt i erfaringer fra det svenske Arla Forum, som allerede havde eksisteret i mange år, ville vi skabe et forbrugercenter, som forbrugerne kunne kontakte uanset deres ærinde. Arla Forum er bindeled mellem forbrugeren og resten af Arla. Vi ville også vise, at vi som organisation gerne vil lytte og lære, og vi ønskede derudover, at kommunikationen skulle være langt mere åben og transparent. Vi viser hver dag, at vi gør, hvad vi siger, for når vi svarer online, er vores svar synlige for alle.

Jeg er sikker på, at der var nogle af kollegerne, der var utrygge, da vi åbnede Arla Forum, fordi det skete lige midt i en tid, hvor Arlas omdømme var meget dårligt i Danmark. Aviserne bragte næsten hver dag nye kritiske vinkler om Arlas produkter og forretningsetik, men ledelsen troede på, at den direkte forbrugerdialog i Arla Forum var vejen frem, en modig beslutning på det tidspunkt.

Det har været meget motiverende, at vi turde gøre det, og samtidig har det skabt energi og entusiasme hos både medarbejdere og forbrugere.

Hvis forbrugeren har sagt ja, ligger alle henvendelser, positive som negative tilgængelige på www.arla.dk. Hvorfor den åbenhed?

Det styrker vores troværdighed som virksomhed, at vi tager vigtige problematikker op. Og de negative holdninger ville findes, uanset om vi publicerer dem eller ej. Når alle kan se vores samtaler med forbrugerne, så forpligter vi os også til at reagere på dem. Samtalerne vises kronologisk på hjemmesiden, og jeg tror, det er med til at understrege, at vi tager dialogen alvorligt.

I gennemsnit sætter 20 procent af brugerne kryds ved muligheden for, at dialogen offentliggøres på hjemmesiden. Det tegner et repræsentativt billede af alle de henvendelser vi får – de er jo langt fra alle kritiske.

Arla Forum afspejler forbrugernes behov, deres forventninger og deres ris og ros til os. Vores engagerede forbrugerkonsulenter lytter på brugerne hver dag, og svarer inden for 24 timer. Det sætter menneskelige billeder på Arla. Vi giver tid til dialogen, og det er det, der i sidste ende sikrer den involvering, der kan drive os frem som virksomhed.

Maja Møller er Senior Manager of Consumer Dialogue and Communication i Danmark.

Maja Møller er ansvarlig for tre kommunikationsopgaver:

- **Arla Forum**, fakta og forbrugercenter, hvor et team af forbrugerkonsulenter er i dialog med forbrugerne.
- **Forbrugerevents**, blandt andet besøg på mejerier og gårde.
- **Relationer** til danske myndigheder, styrelser og interesseorganisationer inden for forbrugerforhold.

Hvorfor er det så vigtigt at involvere forbrugerne?

Det fine ved forbrugerkontakten er, at vi får at vide, hvad der rører sig på den anden side af bordet. Vi fungerer som en slags efterretningstjeneste, som hjælper resten af virksomheden ved at pege på indsatsområder. Dialogen gør os landfaste med det omgivende samfund, og den giver os uvurderlig viden og feedback fra forbrugerne.

Hvad har Arla konkret ændret efter at have lyttet til forbrugerne?

Vi har mange eksempler på ændringer. I 2008 fik vi for eksempel mange henvendelser om, at skruelåg på mælk fra Slagelse Mejeri var svære at åbne for folk med svage fingre. Sammen med leverandøren arbejder vi på at finde en bedre løsning, og forhåbentlig er nye låg klar inden sommeren 2009.

Vi får mange spørgsmål til indholdet i vores produkter, og derfor udvider og forbedrer vi ofte informationerne på vores emballager. En del forbrugere har ønsket flere opskrifter til diabetikere, så i samarbejde med diabetikerforeningen inviterede vi gæstekokke til at lave opskrifter tilpasset til denne gruppe.

Arla bestemmer selvfølgelig selv, om forbrugernes ønsker og forslag kan føre til ændringer. Men vi sender altid vores viden videre til andre afdelinger, som så kan tage det med ind i deres overvejelser.

Du er ikke bange for at tage svære emner op på din blog, »Omtanker«. Hvorfor valgte du at skrive om sammenlægningen med Hirtshals Andelsmejeri?

Jamen, det ville jo være utroværdigt at lade være. Vi har tidligere haft en konkurrencesag med Hirtshals Andelsmejeri, og vi har også meldt ud, at vi ikke vil være større i Danmark. Så det er klart, at det måtte jeg tage op. Åbenhed er afgørende, og da vi etablerede Arla Forum, besluttede vi os for at åbne og skabe gennemsigtighed, og det kan vi ikke sådan lukke for igen. Jeg vil vise, at vi har respekt for, at det er en kompleks situation. Jeg tror, at de kommentarer, der

er i forbindelse med mit indlæg om Hirtshals – blandt andet fra en lokal andelshaver og en forbruger – kan være med til at nuancere situationen. Jeg tror, at bloggernes læsere får en forståelse af Arla, som de ikke kunne få gennem andre kommunikationskanaler.

Er der grænser for, hvad du kan skrive om på din blog?

Jeg og de andre bloggere har forpligtet os selv til at skrive om emner, som vi har indsigt i, og som relaterer sig til vores arbejde, men derudover er der ikke nogen grænser. Der er ikke nogen, der skal gennemlæse eller godkende det, vi skriver.

Hvordan ser Arla Forums hjemmeside ud om to år?

Jeg vil tro, der vil være såkaldte microsites, hvor man kan følge, hvad vi har gjort på bestemte områder, for eksempel inden for sundhed, miljø eller økologi. Vi tænker også på at indføre chat for at nå nye målgrupper, som foretrækker en meget hurtig og spontan kommunikation. Vi overvejer også at gøre produkternes varedeklarationer tilgængelige via mobiltelefonen. På emballagen kan vi ikke få plads til alt, der er relevant at fortælle om produktet, så hvorfor ikke gøre informationerne tilgængelige på en mere fleksibel måde?

ARLA FORUM

Henvendelser i	2007	2008
Danmark	30.000	23.000
Sverige	30.000	30.000
Storbritannien	12.000	16.000
Finland	16.000	14.000

Arla Forum besvarer forbrugernes spørgsmål på telefon, mail og brev inden 24 timer på hverdage. I løbet af det seneste år er spørgsmål om ingredienser i produkterne steget. Eksempler på typiske henvendelser:

- Holdninger til produkter og ønsker om nye produkter.
- Synspunkter på opskrifter.
- Reklamationer og kvalitetsproblemer.
- Holdninger til emballager.

Faldet i antallet af henvendelser i Danmark skyldes, at det ikke længere er Arla Forum, der distribuerer informationsmateriale til forbrugerne.

ANDRE DANSKE ARLA-BLOGGERE

De seneste år har flere danske medarbejdere og andelshavere blogget på Arlas hjemmeside. Blogs giver os mulighed for at lytte til brugerne og føre en transparent dialog om aktuelle emner. Ud over »Omtanker«, som omtales i interviewet, har Arla eksempelvis også:

- **Køkkenbloggen** – om madkultur og madlavning
- **Landmændenes blogs** – en konventionel og en økologisk landmand blogger om deres landbrug
- **Eksportchefens blog** – om at markedsføre Arlas produkter i lande med forskellige kulturer
- **De nye medarbejderes blog** – om hvordan det er at være nyansat i Arla.

Bloggene findes på www.arla.dk



samfundsrelationer

Vi tager et stort ansvar inden for rammerne af vores kernevirkksomhed. Ud over dette bestræber vi os på at engagere os i bredere samfundsspørgsmål i forbindelse med vores forretningsaktiviteter. Vi ønsker at bidrage til samfundets udvikling, og det gør vi ved at opbygge langsigtede relationer til mennesker, virksomheder og organisationer.

- **CHILDREN FOR LIFE.** Vores nye hjælpeprojekt skal yde støtte til dårligt stillede børn i udvalgte områder.
- **FORSKNING I ERNÆRING OG SUNDHED.** Som tidligere år har vi engageret os i mange forskellige forskningsprojekter, og vi ønsker at bidrage til både interessante forskningsresultater og til uddannelse af nye, dygtige forskere.
- **BIDRAG TIL LOKALE AKTIVITETER.** I Storbritannien har vi lanceret initiativet Community Challenge, der skal støtte medarbejdere, som engagerer sig i frivilligt arbejde, velgørenhed og indsamlinger.

Vi opretholder et godt, respektfuldt og konstruktivt forhold til lokalsamfundet.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Arla lancerer nyt hjælpeprojekt

I 2008 besluttede vi at starte hjælpeprojektet Children for Life. Projektet begynder i 2009 og kommer til at løbe over tre år. I fem udvalgte områder vil vi sammen med lokale samarbejdspartnere og velgørenhedsorganisationer hjælpe børn i alderen 1–7 år. Formålet er at hjælpe børnene til en bedre fremtid ved at bidrage med ernæring og støtte deres uddannelse. Dette nye projekt er et resultat af Arlas ønske om at begynde at arbejde mere langsigtet og struktureret med nogle få, særligt udvalgte hjælpeprojekter.

Det første af vores fem projekter starter i den Dominikanske Republik i samarbejde med en lokal partner og SOS Børnebyerne. Her går vi sammen om at give disse børn mælk.

Lokalt engagement i Storbritannien

Et af vores mål er at deltage i lokale aktiviteter de steder, hvor vi har virksomheder. I 2008 blev alle vores engelske mejerier engageret i Community Challenge. Projektet indebærer, at Arla bidrager med det samme beløb, som medarbejderne samler ind til et velgørende formål. Samtidig giver vi også penge til det frivillige arbejde, som medarbejderne engagerer sig i i deres fritid. I 2008 donerede Arla i alt 123.000 DKK til 40 forskellige velgørende formål.

Viden om fødevarer og naturen

Arla producerer naturlige produkter, og vores vigtigste ingrediens, mælken, kommer fra naturen. Vi tilbyder en række forskellige aktiviteter i Danmark, Sverige og Storbritannien, der alle har til formål at øge befolkningens kendskab til naturlige ingredienser og sammenhængen mellem mennesker, dyr og natur. I Danmark og Sverige afholder vi eksempelvis Åben gård-arrangementer og økologiske temadage og inviterer publikum med, når køerne lukkes ud på græs i foråret. I Danmark tilbyder vi besøg på mejerierne, og i 2008 lavede vi temabesøg med særligt fokus på sundhed og ernæring. I årets løb havde vores mejerier i alt 20.400 besøgende, hvilket er cirka 6 procent mere end sidste år. I Sverige og Danmark inviterer vi også børn på gårdbesøg, og i 2008 besøgte omkring 58.000 børn vores gårde, sammenlignet med 74.000 året før.

I Sverige bruger vi vores mælkeemballage som informationskanal. På cirka halvdelen af vores mælkekartoner tager vi emner op, der er interessante og lærerige på en sjov måde for børn og unge i alderen 9–16 år. Undersøgelser viser, at oplysningerne på mælkekartonerne læses af mange.

STIMULERING AF GOD MADKULTUR

En måde at sprede information og inspiration om god madkultur og råvarer er at sponsere arrangementer som kokke- og konditorkonkurrencer. Vi yder eksempelvis økonomisk støtte til svenske deltagere i internationale kokkekurrencer, ligesom vi er en af sponsorerne bag den danske internationale kokkekurrence Nordic Challenge. I Sverige uddeler vi desuden hvert år Guldko-prisen som hædrer skoler, restauranter og butikker, der er gode forbilleder inden for miljøarbejde og madkultur.

SUCCESS FOR TEAM RYNKEBY

Cykelarrangementet Team Rynkeby betød, at Rynkeby Foods i 2008 kunne skænke 1,5 million DKK til Børnecancerfonden. Under turen fra Ringe i Danmark til Paris i Frankrig fik cykelholdet en del omtale og tiltrak stor opmærksomhed omkring deres indsamling. Siden den første indsamlingskampagne for syv år siden, hvor bare 11 cykellyttere deltog, har Team Rynkeby udviklet sig til at blive et af Danmarks mest kendte velgøringsarrangementer. I år var der 152 deltagere på cykelholdet, som bestod af mange medarbejdere sammen med en del politikere.

STØTTE TIL FORSKNING

Vi støtter en række projekter, der kan kobles til vores kernevirkning nu og i fremtiden. I årets løb udvidede vi vores samarbejde på tværs af landegrænserne med et dansk-svensk projekt, der skal forske i forholdet mellem foder og kvægracer og dets betydning for eksempelvis mælkeproduktion, mælkens sammensætning og ernæringsfaktorer, der påvirker menneskets sundhed. Desuden undersøger et dansk-norsk-kinesisk projekt effekten af mejeriprodukter på menneskets energibalance. Vi deltager også i flere andre store forskningsprojekter.

Vi har valgt at øge vores engagement i Ph.D.-forskningsprojekter, der kan få betydning for Arlas fremtidige udvikling. I 2008 satte vi sammen med forskellige forskningsinstitutioner tre nye industrielle Ph.D.-projekter i gang. Vi bidrager også økonomisk til, og deltager i, cirka 45 andre Ph.D.-projekter.

ARLA PÅVIRKET AF KONFLIKT

I 2005 opstod der en konflikt mellem en gruppe vesteuropæiske avisers opfattelse af ytringsfriheden og muslimske gruppers definition af respekt for islam. Det resulterede blandt andet i en boykot af danske produkter i Mellemøsten. I februar 2008 blussede konflikten op igen. I vores ønske om at genskabe forbrugernes tillid til vores produkter deltager vi i forskellige projekter, herunder en brystkræftkampagne i Saudi-Arabien og sportsbegivenheder i Kuwait.

VI FREMMER SPORT OG VELVÆRE


Vi ønsker at fremme en sund livsstil, og vi sponsorerer blandt andet følgende begivenheder og aktiviteter:

- **Rugby, Storbritannien:** Vi støtter rugbyaktiviteter i Leeds, som har givet omkring 50.000 børn og unge mulighed for at få motion og lære mere om sporten.
- **Aktive børn, Danmark:** Vi er hovedsponsor for kampagnen Aktiv Rundt i Danmark, der motiverer børn til at være fysisk aktive. Vi er også hovedsponsor for fodboldskoler. I 2008 deltog 130.000 unge i de to aktiviteter.

ALMENNUTTIGE ORGANISATIONER

Vi bidrager til en række velgørende initiativer over hele verden. Her er nogle eksempler:

- **Children of the World, Sverige:** I samarbejde med velgørenhedsorganisationen Radiohjælpen arrangerer vi en kampagne, der skal få børn til at tænke over, hvordan de kan hjælpe fattige børn i andre lande.
- **Lægekongference, den Dominikanske Republik:** I samarbejde med landets sammenslutning af børnelæger sponsorerer vi en konference for børnelæger, der for manges vedkommende er den eneste mulighed for videreuddannelse.
- **Koncert for autistiske børn, Bangladesh:** Vi sponsorerer en koncert i samarbejde med Society for the Welfare of Autistic Children.



Vi respekterer og støtter de internationalt
anerkendte menneskerettigheder.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

menneskerettigheder

Vi har produktion i mange lande, og vores produkter sælges over hele verden. Vi er også i lande, som endnu ikke fuldt ud har anerkendt menneskerettighederne, eller som endnu ikke overholder dem. Uanset hvor vi er, er det vores faste overbevisning, at det enkelte menneskes rettigheder bør respekteres og overholdes.

- **SIKRE FØDEVARER.** Det er vores holdning, at det er en menneskeret, at fødevarer er sikre, og den værdi er grundlæggende i vores arbejde.
- **FOKUS PÅ DISKRIMINATION.** Som et resultat af vores medarbejderundersøgelse har vi sat flere projekter i gang, projekter som har til formål at udrydde alle former for diskrimination.
- **DIALOG I AMNESTY BUSINESS FORUM.** Gennem dialog med de øvrige medlemmer i menneskerettighedsorganisationens Business Forum diskuterer vi håndteringen af de dilemmaer, der kan opstå i forbindelse med vores globale aktiviteter.

Vi er medlem af Amnesty Business Forum

Vores medlemskab af Amnesty Business Forum giver os en bred indsigt i de problemer, som globale virksomheder kan støde på, når det handler om at sikre menneskerettighederne. Vi har en løbende dialog med Amnesty International, hvilket hjælper os i forskellige menneskerettighedsspørgsmål. Af og til må vi stå til ansvar og forklare vores handlinger, for eksempel i forbindelse med vores håndtering af melaminsagen i Kina sidste år (se nedenfor). Andre fordele ved medlemskabet af Amnesty Business Forum er muligheden for at udveksle erfaringer med de andre deltagende virksomheder og dele viden om alternative måder at løse forskellige problemer på.

Initiativer som støtter menneskerettigheder

Da man i Kina fandt mælkepulver, som var forurenet med melamin, satte det yderligere fokus på nødvendigheden af, at fødevarer er sikre. Det er vores ansvar at levere sikre fødevarer, som ikke gør forbrugerne syge. Læs mere om melaminsagen i afsnittet Fødevarer og sikkerhed på side 10 og i interviewet på side 12.

Det er også en menneskeret at få nok mad til at kunne overleve. Derfor har Arla besluttet at starte hjælpeprojektet Children for Life i fem lande, hvor vi driver forretning. Vores aktiviteter er koncentreret om områder, hvor børn ikke altid får nok mad. Læs mere om projektet i afsnittet Samfundsrelationer på side 32.

Vi har også doneret penge til et børneprojekt, som giver fattige børn i den amerikanske stat New Jersey mulighed for at få sund mad i weekender og ferier.

Kraftanstrengelse mod diskrimination

I løbet af året har mange af vores mejerier fortsat arbejdet med at sikre, at ingen medarbejdere udsættes for diskrimination. I Canada introduceres alle medarbejdere eksempelvis til et regelsæt for medarbejderadfærd. Det beskriver, hvad der er og ikke er acceptabel adfærd på arbejdspladsen. Regelsættet indeholder også klare retningslinjer for, hvad en medarbejder skal gøre, hvis han eller hun udsættes for diskrimination eller mobning. Det beskriver dertil, hvem medarbejderne kan kontakte med sine oplevelser.

I Storbritannien blev der afholdt workshops på mejerierne i Oakthorpe og Hatfield Peverel for at øge forståelsen, diskutere og finde løsninger på mobning og diskrimination.

FN JUBILÆUM

I december 2008 underskrev Arlas administrerende direktør, Peder Tuborgh, sammen med flere andre repræsentanter for medlemsvirksomheder af Global Compact en offentlig erklæring, der var en del af 60 års jubilæet for FN's menneskerettighedsdeklaration. Erklæringen gentager det løfte, Arla gav, da vi tilsluttede os Global Compact, og opmuntrer andre virksomheder til at støtte menneskerettighederne.

NY ARBEJDSMARKEDSLOVGIVNING I KINA

Den nye arbejdsmarkedslov, som trådte i kraft i Kina den 1. januar 2008, forbedrer forholdene for arbejdere på mange måder, for eksempel ved at give dem flere fridage og øget sikkerhed i ansættelsen. Gennem en plakat- og e-mail-kampagne informerede Arla medarbejderne om deres nye rettigheder, hvilket også er et krav i den nye lov.

BYGGERI AF NYT ANLÆG BREMSET

Planerne om at skabe arbejdspladser til kvinder på et nyt pakkeanlæg i Saudi-Arabien, som blev omtalt i rapporten fra 2007, er sat i bero på grund af ændringerne i Arlas forretningsstrategi. I Saudi-Arabien må mænd og kvinder ikke arbejde sammen, og formålet med pakkeanlægget beregnet alene til kvindelige medarbejdere var at give kvinder en jobmulighed i Arla.

GÆSTEARBEJDERE I SAUDI-ARABIEN

I Saudi-Arabien kræver loven, at alle gæstearbejdere afleverer deres pas til deres arbejdsgiver. Loven skaber et dilemma for Arla, da det er i modstrid med vores Code of Conduct og overtræder menneskerettighederne. Hvis en gæstearbejder har planer om at rejse, får han eller hun sit pas tilbage.

ARLA OM BØRNEARBEJDE

Arla accepterer ikke børnearbejde, defineret som arbejde der udføres af personer under 15 år eller ældre, hvis den lokale lovgivning sætter en højere aldersgrænse og/eller længere obligatorisk skolegang.

ARLA ANSPORER TIL ÅBENHED

Vi har produktion og salgskontorer over hele verden og har gennem årenes løb lært at respektere kulturforskelle. I lande, hvor det er en del af kulturen, at man er forsigtig med at udtrykke sin personlige mening og for eksempel være kritisk over for ledelsen, forsøger vi at opmuntre til åbenhed. I Polen har vi for eksempel arbejdet på gradvist at introducere ledere og mellemledere til åbenhed som en værdi, og vi har opfordret til åbenhed på møder.

I Rusland har ledelsen for første gang deltaget i Barometer, Arlas medarbejderundersøgelse. Når medarbejdere på et nyt marked skal deltage i medarbejderundersøgelsen, er det normal procedure at kun den lokale ledelse deltager i første omgang. Det giver dem mulighed for at deltage i den efterfølgende dialog, når afdelingens resultat ligger klar. Og det gør det lettere for dem at forklare proces og fordele til de øvrige medarbejdere året efter.

UNDERSØGELSE OM DISKRIMINATION

Mange mejerier arbejder løbende med at øge medarbejdernes forståelse af, hvad mobning og diskrimination indebærer, og med at skabe større respekt kolleger imellem. Medarbejderundersøgelsen fra 2008 indeholdt et udsagn om diskrimination: »I min afdeling er der ikke medarbejdere, som udsættes for mobning eller chikane eller holdes ude«. 75 procent af medarbejderne svarede, at de var helt eller delvist enige i udsagnet, hvilket er en forbedring på fire procent i forhold til året før. 13 procent svarede, at de hverken var enige eller uenige (16 procent i 2007), og 12 procent svarede, at de var helt eller delvist uenige i udsagnet (12 procent i 2007).

MÆLKEPULVER TIL KATASTROFERAMTE

Ved flere lejligheder har Arla efter henvendelse fra humanitære organisationer doneret mælkepulver. Eksempelvis har vi gennem sundhedsklinikker i Gaza hjulpet underernærede børn, og vi har distribueret mælkepulver til ofre for jordskælv i Kina og oversømmelser i Yemen.

Arla Foods a.m.b.a
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.
Tel +45 89 38 10 00
Mail: arla@arlafoods.com

www.arlafoods.dk



Tættere på Naturen™