

Vårt ansvar

ARLA FOODS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RAPPORT 2011



Närmare Naturen™

Ett större förändring innebär ett ö



...är ett företag i stark förändring. Vi växer
...iden att optimera och effektivisera ver
...är att vår påverkan på omvärlden också
...ndning känns det tryggt att veta att Arla
...det gäller hållbarhet och ansvarsfullt fö

...ets framsteg inom hållbarhet vill jag särskilt
...na nya miljöstrategi som vi presenterade
...ren. Miljöstrategi 2020 tar ett helhets-
...aktionskedjan från jord till bord och
...mjölkbönder och konsumenter i
...nska Arlas totala miljö- och klimat-
...de är också att antalet arbetsskador
...nska i Arla och att resultatet från
...undersökning är så positivt. Under-
...nd annat att medarbetarnas
...tolthet över att arbeta i Arla
...lycket hög nivå. Ett gott ledarskap
...medarbetare är en förutsättning för
...en hög grad av ansvarstagande.
...naste året kommer vi att fortsätta
...tterligare förbättra våra verktyg
...svarsfulla inköp. Samarbetet med
...kommer också att vara intensivt. Som
...strategin ska vi tillsammans arbeta
...dard för hållbar mjölkproduktion.
...ter vi vårt arbete med fokus på hälsa
...rera konsumenter till en hälsosam
...kar deras välbefinnande.

... Global Compact

...a år tillbaka är Arla anslutet till Global
...FN:s globala initiativ för etiskt företagande.
...dlem förbinder vi oss dels att införliva Global
...cts tio grundläggande principer i vår strategi
...retagskultur, dels att förmedla detta åtagande
...e till våra medarbetare, ägare, leverantörer,
...ners, kunder och till vår övriga omvärld.

Innehåll

Förord	
Om Arla	2
Affärsprinciper	4
Fördjupning	6
Verksamhetsprinciper	8
Livsmedelssäkerhet	10
Mat och hälsa	12
Miljö och klimat	14
Lantbruk	16
Inköp	18
Arbetsplatsen	20
Fördjupning	22
Marknadsagerande	24
Fördjupning	26
Samhällsrelationer	28
Mänskliga rättigheter	30
Fördjupning	32

Denna rapport avser, om inte annat anges, Arla Foods helägda mejeriföretag under 2011. Dessutom redovisas några exempel från helägda dotterbolag samt från joint venture-företag i mejeribranschen. Rapportens struktur följer Vårt ansvar – Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct som första gången publicerades under våren 2008. För mer information se www.arla.se

©Arla Foods amba, 2012

Projektkoordinering: Arla Foods Produktionsledning: Anna Michélsen

Text: Arla Foods i samarbete med Anna Michélsen

Grafisk form: Intellecta Corporate Grafisk produktion: Formalix

Översättning: Amesto Translations Foto: Thomas Carlgren och Arlas arkiv.

Tryck: Scanprint A/S, 2012

E-post: csr@arlafoods.com



Ett större företag innebär ett ökat ansvar

Arla är ett företag i stark förändring. Vi växer, presenterar nya produkter och försöker hela tiden att optimera och effektivisera verksamheten. Denna ständiga utveckling innebär att vår påverkan på omvärlden också kontinuerligt förändras. Av denna anledning känns det tryggt att veta att Arla har en god grund att bygga vidare på när det gäller hållbarhet och ansvarsfullt företagande.

Till årets framsteg inom hållbarhet vill jag särskilt nämna den nya miljöstrategi som vi presenterade på försommaren. Miljöstrategi 2020 tar ett helhetsgrepp på produktionskedjan från jord till bord och involverar både mjölkbönder och konsumenterna i vår strävan att minska Arlas totala miljö- och klimatpåverkan. Glädjande är också att antalet arbetsskador har fortsatt att minska i Arla och att resultatet från årets medarbetarundersökning är så positivt. Undersökningen visar bland annat att medarbetarnas engagemang och stolthet över att arbeta i Arla fortsatt är på en mycket hög nivå. Ett gott ledarskap och engagerade medarbetare är en förutsättning för goda resultat och en hög grad av ansvarstagande.

Under det närmaste året kommer vi att fortsätta att arbeta för att ytterligare förbättra våra verktyg och rutiner för ansvarsfulla inköp. Samarbetet med mjölkbönderna kommer också att vara intensivt. Som en del av miljöstrategin ska vi tillsammans arbeta fram en ny standard för hållbar mjölkproduktion. Vidare fortsätter vi vårt arbete med fokus på hälsa där vi vill inspirera konsumenterna till en hälsosam livsstil som ökar deras välbefinnande.

Vi stödjer Global Compact

Sedan fyra år tillbaka är Arla anslutet till Global Compact, FN:s globala initiativ för etiskt företagande. Som medlem förbinder vi oss dels att införliva Global Compacts tio grundläggande principer i vår strategi och företagskultur, dels att förmedla detta åtagande vidare till våra medarbetare, ägare, leverantörer, partners, kunder och till vår övriga omvärld.

Den här rapporten är en del i det arbetet – här presenterar vi ett urval av de initiativ som har pågått under året. Rapporten är även en del av Arlas årsredovisning för 2011 som kan laddas ner från www.arla.se.

Fortsatt ansvar

De stora förändringar som har skett i Arla under året är en effekt av att vi följer vår tillväxtstrategi. I detta sammanhang är det tillfredsställande att alla våra större fusioner och förvärv har fått konkurrensmyndigheternas godkännande. Vidare har konsumenternas uppfattning om Arla förbättrats avsevärt i de mätningar som har gjorts i Danmark, Sverige och Finland. Vi tolkar detta som att vårt ansvarsarbete uppmärksammas och att det skapar trovärdighet på marknaden. Dessa positiva signaler ger oss ny energi att fortsätta att arbeta hårt för att bli ett allt mer hållbart företag. Välkommen att följa vår resa – i den här rapporten och på vår hemsida!

Aarhus i februari 2012

Peder Tuborgh, verkställande direktör

Varför är det viktigt för oss att ta ansvar?

Konsumenterna ska kunna känna sig trygga med våra livsmedel. Därför är säkra produkter en grundläggande förutsättning för Arla.

Våra ägare mjölkbönderna ska ha möjlighet att bygga för framtiden. Det ställer krav på att Arla har en lönsam och konkurrenskraftig affärsverksamhet.

Vi vill att jordens resurser ska brukas på ett hållbart sätt. Genom att ha en långsiktig miljöstrategi kan vi bidra till detta.

Vi vill påverka utvecklingen i samhället och föregå med gott exempel. Som stor aktör har vi möjlighet att göra det.

Vi vill attrahera engagerade medarbetare och ha goda relationer med alla i vår omvärld. Det kan vi åstadkomma genom att ta ansvar.

Ansvarsarbetet i Arla

Arlas principer för etik och hållbar utveckling finns formulerade i vår uppförandekod "Vårt ansvar – Arla Foods' Code of Conduct", som kan laddas ner från www.arla.se.

Med uppförandekoden har vi ett verktyg och en kompass som visar hur vi förväntas agera och ta ansvar för vår verksamhet. De områden som uppförandekoden beskriver är desamma som behandlas i denna rapport. Rapporten beskriver hur ansvarsarbetet fortskrider inom de olika områdena. Den ger oss också möjlighet att följa upp och tydliggöra vilka områden vi behöver fokusera på framöver.

För att säkerställa den interna uppföljningen har vi en kommitté med verkställande direktör Peder Tuborgh som ordförande och med representanter från företagsledningen. Kommitténs uppgift är också att prioritera de områden som behöver särskild uppmärksamhet för att säkerställa företagets långsiktiga ansvarsstagande.



Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct.

Arla i korthet 2011

ÄGARE

Arla Foods är ett lantbrukskooperativ som ägs av 8 024 mjölkbönder – 3 865 i Sverige, 3 514 i Danmark och 645 i Tyskland.

ANTAL MEDARBETARE

Danmark	7 641
Sverige	3 490
Storbritannien	2 695
Tyskland	544
Finland	449
Nederländerna	367
Övriga länder	2 231
Totalt	17 417

NETTOOMSÄTTNING

54,9 miljarder DKK (66,5 miljarder SEK), varav 78 procent på våra kärnmarknader Storbritannien, Sverige, Danmark, Tyskland, Finland och Nederländerna.

ÅRETS RESULTAT

1,3 miljarder DKK (1,6 miljarder SEK).

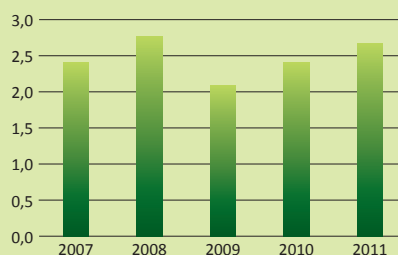
INVÄGD MJÖLK I MILJONER KG

Danmark	4 320
Storbritannien	2 011
Sverige	1 820
Tyskland	417
Finland	257
Nederländerna	202
Övriga länder	214
Total	9 241

LEDNING

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

MJÖLKPRIS, DKK per kg



Diagrammet visar det medelavräkningspris per kg mjölk som Arla har betalat ut till ägarna under året, inklusive efterlikvid.

Om Arla

Arla Foods är en global mejerikoncern och kooperativ förening som ägs av svenska, danska och tyska mjölkbönder. Våra produkter säljs under välkända varumärken i mer än 100 länder. Vi har produktion i 12 länder och försäljningskontor i ytterligare 18. Arla är också världens största producent av ekologiska mejerivaror.

Mjölket pris påverkas av marknadsläget

Arlas mål är att erbjuda högsta möjliga betalning för mjölkråvaran till ägarna. Under året har mjölkpriset ändrats flera gånger, både uppåt och nedåt, på grund av förändringar av efterfrågan på världsmarknaden. Vid årsskiftet uppgick Arla-intjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) till 3,74 svenska kronor respektive 2,80 danska kronor per kg mjölk, vilket innebär en sammanlagd höjning med 0,25 svenska kronor respektive 0,28 danska kronor jämfört med 2010.

Fler ägare i Arla

Arla har fortsatt att arbeta enligt sin tillväxtstrategi och under året har flera fusioner och förvärv genomförts. Under våren godkände ägarna och EU:s konkurrensmyndigheter fusionen mellan Arla och det tyska mejerikooperativet Hansa-Milch, vilket tillförde 645 Arlabönder i Tyskland. I juli köpte Arla ett mejeri i Sundsvall av det svenska mejerikooperativet Milko och under hösten genomfördes en fusion med Milko då Arla fick 554 nya svenska mjölkbönder som ägare. Till följd av fusionerna har Arlas styrelse utökats med en representant från Tyskland och en från norra Sverige. Mot slutet av året godkändes ytterligare en affär – förvärvet av det sydtyska mejeriet Allgäuland-Käseerei.

Ett joint venture mellan Arla och det tyska mejeriföretaget DMK har också skapats. Det nya företaget ska producera vassleproteiner till livsmedelsindustrin. Förädling av vassle utgör en viktig del av Arlas tillväxtstrategi.

Stora organisationsförändringar

Under året har betydande organisationsförändringar genomförts då nya mejerier har införlivats samtidigt som andra har stängts ner. På grund av de snabba förändringarna på mejerimarknaden har vi även sett ett behov av ökat fokus på kärnmarknaderna. Därför beslutade ledningen under hösten om att skapa tre nya, självständiga affärsområden i koncernen: Sverige, Danmark och Tyskland/Nederländerna. Dessa har nu representation i högsta ledningen. Den tidigare nordiska organisationen har upphört och den nya för Tyskland och Nederländerna, som gäller från och med den 1 januari 2012, har fått sitt säte i Düsseldorf, Tyskland.

Organisations- och strukturförändringarna har medfört att vi har tvingats säga upp medarbetare, men totalt har antalet medarbetare ökat på grund av förvärv och fusioner. De medarbetare som blir övertaliga försöker vi i första hand erbjuda tjänster på annan ort inom koncernen.

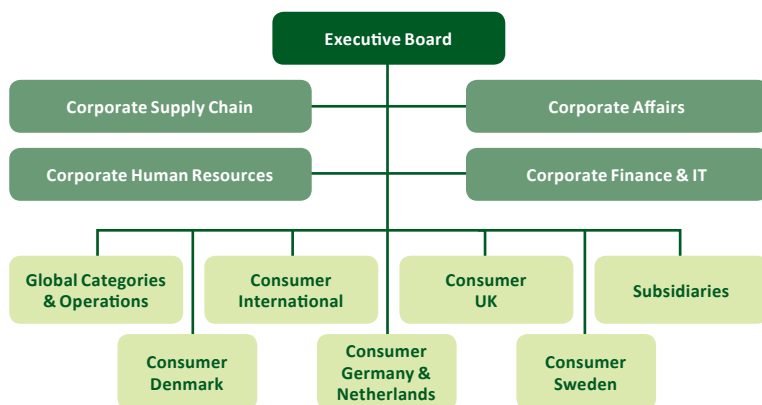
Ny miljöstrategi från jord till bord

I maj presenterade Arla en ny, ambitiös miljöstrategi som utöver produktion, transporter och förpackningar även omfattar mjölkgårdarna. Tillsammans med mjölkbönderna ska vi utforma en standard för hållbar mjölkproduktion.

Finansiering av tillväxten

Att genomföra Arlas ambitiösa tillväxtstrategi kräver kapital. I likhet med de svenska och danska ägarnas beslut 2010 att öka sina investeringar i Arla, har Arlas brittiska mjölkbönder beslutat om ökade investeringar i Arlas brittiska verksamhet. Investeringen, som uppgår till 600 miljoner danska kronor (drygt 700 miljoner svenska kronor), kommer att ske under en 8–10 års period.

ARLA-KONCERNENS ORGANISATION



CORPORATE CENTRE OCH GLOBAL BUSINESS SERVICES (GBS)

Corporate Supply Chain arbetar med ägar-kontakt, teknik, kvalitet, miljö, globalt inköp och investering, under ledning av Povl Krogsgaard.

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

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

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

BUSINESS GROUPS

Global Categories & Operations (GCO) har det övergripande ansvaret för Arlas tre globala varumärken – Arla®, Lurpak® och Castello® – samt ansvaret för innovation. Affärsområdet hanterar också mjölkplanering, industriförsäljning, produktion av ost, smör- och matfettprodukter samt mjölkpulver i Skandinavien, under ledning av Jais Valeur.

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

Consumer Denmark, under ledning av Peter Giörtz-Carlsen.

Consumer Sweden, inklusive Finland, under ledning av Christer Åberg.

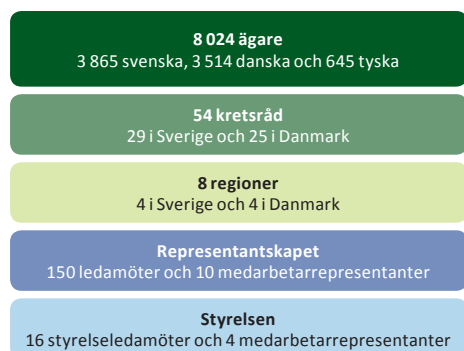
Consumer UK, under ledning av Peter Lauritzen.

Consumer Germany & Netherlands, under ledning av Tim Ørting Jørgensen (1 jan 2012).

Consumer International, övriga länder, under ledning av Finn S Hansen (1 jan 2012).

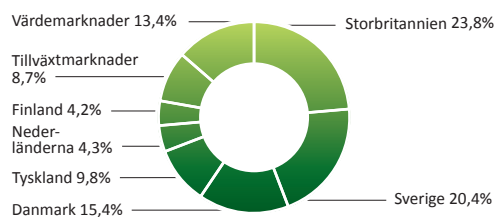
Dotterbolag som Arla äger till 100 procent är Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods, Cocio och Dairy Fruit.

ÄGARDEMOKRATI



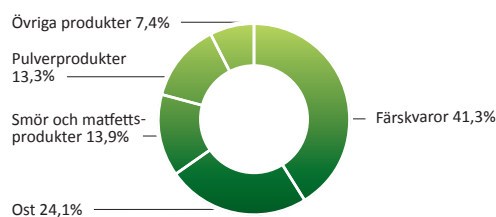
Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ. Arlas styrelse utses av regionerna och representantskapet. Alla val och omröstningar följer principen en ägare/medlem, en röst.

NETTOOMSÄTTNING PER MARKNAD



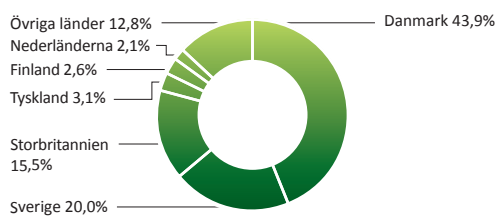
Arlas totala nettoomsättning ökade med 12 procent jämfört med föregående år.

NETTOOMSÄTTNING PER VARUGRUPP



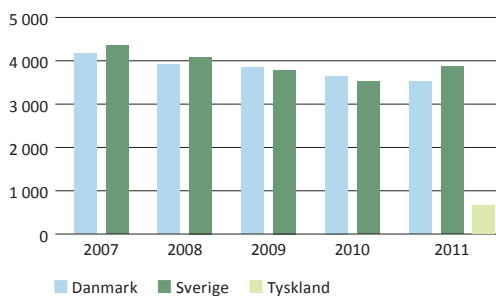
Fördelningen av Arlas nettoomsättning per varugrupp är i stort sett oförändrad jämfört med föregående år.

MEDARBETARE I ARLA



Det totala antalet medarbetare, cirka 17 400, har ökat med cirka 1 200 jämfört med föregående år.

ÄGARE I ARLA



Under året har antalet ägare ökat med 12 procent, huvudsakligen tack vare fusionerna med mejerikooperativen Hansa-Milch, Tyskland, och Milko, Sverige. Arlas 645 tyska ägare är fortfarande medlemmar i Hansa-Milch.

Rättvis konkurrens och samhällsansvar

Vi agerar med trovärdighet och integritet i all verksamhet.

*Ur Vårt ansvar
–Arla Foods' Code of Conduct*



Arla är både ett internationellt företag och ett mejerikooperativ som ägs av danska, svenska och tyska bönder. Vi följer den lokala lagstiftningen i alla länder där vi är verksamma och vi följer principerna i vår Code of Conduct. Det innebär att vi agerar med trovärdighet och integritet, vilket leder till ett ansvarsfullt företagande.

FÖRBÄTTRADE RAPPORTERINGSMÖJLIGHETER

Arla har arbetat fram en global policy för så kallad whistleblowing som kommer att införas under 2012.

GODKÄNDA FUSIONER

Fusionerna mellan Arla och mejerikooperativen tyska Hansa-Milch och svenska Milko har godkänts av konkurrensmyndigheterna.

VI STÖDER GLOBAL COMPACT

Sedan fyra år är Arla medlem i FN:s initiativ Global Compact och företaget har sedan 2009 deltagit i organisationens nordiska nätverk.

Fortsatt fokus på efterlevnad av konkurrenslagen

Arlas ledning arbetar kontinuerligt med att säkerställa att koncernen följer aktuella konkurrenslagar. Under 2011 anordnade Arla, liksom tidigare år, utbildningsseminarier för att säkerställa att alla chefer och övriga medarbetare är insatta i konkurrenslagstiftningen och för att hjälpa dem att följa reglerna i den.

På Arla är vi väl medvetna om de utmaningar det innebär att integrera nya företag i koncernen efter fusioner och förvärv. Därför har integrationsprocesserna 2011 även fokuserat på efterlevnad av konkurrenslagar.

Fusion mellan Arla och Milko

Den 5 oktober 2011 godkände Arlas ägare den föreslagna fusionen mellan Arla och det svenska mejerikooperativet Milko ekonomisk förening. Därmed kunde Milkos mjölkbönder bli medlemmar i Arla Foods a.m.b.a. Fusionen godkändes av Konkurrensverket i Sverige den 26 oktober 2011 efter en utredning av konkurrenssituationen. En förutsättning var att Arla säljer Milkos anläggning i Grådö till en annan aktör, och att denne är godkänd av Konkurrensverket, samt att Arla säljer ett antal av Milkos varumärken.

Policy för whistleblowing ska införas

År 2009 övervägde Arla de eventuella fördelarna med att införa en policy för whistleblowing i hela koncernen, som komplement till organisationens befintliga rapporteringssystem. Under 2010 diskuterades frågan i Arla Foods CSR-kommitté och där fattades det beslut om att ta fram en global policy för whistleblowing, vilket skedde under 2011.

Policyn ska införas 2012 och fungera som en ytterligare möjlighet att rapportera information om oegentligheter, utöver de vanliga rapporteringsvägarna. Policyn är till för medarbetare i Arla som får möjlighet att rapportera om händelser som omfattas av uppförandekoden "Vårt ansvar", antingen via webben eller via en telefonservice som tillhandahålls av en extern leverantör. Anmälningar kan lämnas anonymt och kommer att granskas av ett litet antal handläggare på Arla.

Konkurrens inom den danska detaljhandeln

I juni 2011 publicerade den danska konkurrensmyndigheten en rapport om konkurrensläget och andra marknadsförhållanden inom den danska detaljhandeln. Rapporten fastslår att det är livsmedelskedjorna som har övertagit i förhandlingarna med leverantörerna, eftersom deras verksamhet är så stor. Detta minskar risken för att stora leverantörer missbrukar sin ställning på marknaden. Den danska konkurrensmyndigheten hävdar även i rapporten att de inte har sett några tecken på att stora leverantörer har möjlighet att missbruka sin dominerande position på marknaden i syfte att utestänga konkurrenter.

Standardiserad redovisning

Med början 2012 kommer Arlas årsredovisning att utarbetas enligt den internationella redovisningsstandarden IFRS. Läs mer om förändringarna som ska öka transparensen på nästa uppslag.

ARLA STÖDJER GLOBAL COMPACT

Arla är medlem i Global Compact och vår uppförandekod omfattar initiativets tio grundprinciper. Som deltagare i Global Compact ska vi införliva initiativet och dess principer i företagets strategi och kultur samt informera medarbetare, ägare, leverantörer, samarbetspartners, kunder och vår övriga omvärld om detta åtagande.

Åtagandet gentemot Global Compact innebär också att Arla varje år ska rapportera, på ett öppet och ärligt sätt, om hur uppförandekoden följs. Denna rapport beskriver vilka framsteg Arla har gjort under året och var företaget ser möjligheter till förbättringar.

SKYDD AV ARLAS VARUMÄRKEN

Arla har en väletablerad global policy för immateriell egendom som beskriver vår generella och globala syn på hur vi ska hantera immateriell egendom i verksamheten. Policyn säkerställer att de immateriella rättigheterna beaktas, i de fall där det är skäligt, när det gäller allt från fusioner och förvärv till kopierade produkter.

MUTOR OCH FACILITATION PAYMENTS

Under 2011 har det inte kommit in några rapporter om mutor eller facilitation payments (betalning av mindre penningbelopp för att påskynda myndighetsprocesser). Det ser vi som ett resultat av koncernens arbete med att eliminera denna typ av betalningar och ta itu med etiska frågor på ett ansvarsfullt sätt.

BRITTISK MUTLAGSTIFTNING

Den 1 juli 2011 trädde den nya mutlagen (Bribery Act) i Storbritannien i kraft. Även om Arlas globala policy sedan flera år tydligt förbjuder medarbetarna att erbjuda och ta emot mutor har Arlas brittiska verksamhet förstärkt denna med ett uttalande från ledningen samt infört ytterligare en policy. Det brittiska företaget kommer också att genomföra utbildningar för att se till att alla berörda medarbetare är insatta i vad lagen innebär.

För att stödja policyn om nolltolerans mot mutor och korruption måste alla dels undvika att aktivt medverka i mutaffärer (alltså att erbjuda eller ta emot mutor), dels se till att det inte finns någon passiv acceptans, genom att till exempel blunda för sådana situationer. Policyn och den praktiska tillämpningen följs upp regelbundet.

FUSION MED HANSA-MILCH

I april 2011 godkände EU-kommissionen fusionen mellan Arla och Hansa-Milch. Arla har tagit över Hansa-Milchs mejeriverksamhet, medan Hansa Arla Milch eG förblir ett kooperativ med egna medlemmar och ingår i Arla Foods a.m.b.a som föreningsmedlem. Det innebär att Hansa Arla Milch eG:s demokratiska struktur bevaras. Därutöver har det nordtyska mejerikooperativet egna representanter i Arla Foods a.m.b.a:s styrelse och kommittéer.

FÖRVÄRV AV ALLGÄULAND-KÄSEREIEN

I början av november 2011 godkände EU-kommissionen Arlas förvärv av Allgäuland-Käseerei. I och med förvärvet har Arla nu verksamhet i både norra och södra Tyskland.

TVISTER

Arla är väldigt sällan inblandad i rättstvister och har som policy att alltid försöka göra upp i godo vid tvister, med vederbörlig hänsyn tagen till företagets rättigheter och skyldigheter.

KOMMITTÉ FÖR JURIDISK STRUKTUR

För att öka koncernens fokus på efterlevnad av gällande nationella bolagslagar och lokala regler samt för att minska komplexiteten har Arla bildat en kommitté för juridisk struktur. Kommitténs roll är att förbereda implementeringen av Arlas tillväxtstrategi, som kommer att innebära att fler juridiska personer införlivas i koncernen.

Jakten på den optimala verksamhetsstyrningen

Ständigt ökande konkurrens och snabbt förändrade förutsättningar. Det är verkligheten för många multinationella företag idag. Men hur styr man ett företag i en omvärld som är så svår att förutsäga? Arla har valt att slopa de traditionella resultatbudgetarna och att ta helt nya tag när det gäller verksamhetsstyrningen. I stället för de gamla metoderna tittar man framåt, jobbar mot högt ställda mål och jämför sig bara med de allra bästa.

Under de senaste åren har Arlas ledning fattat ett antal beslut om nya interna system för styrningen av företaget. Hela koncernen ska nu använda samma verktyg för verksamhetsplanering, resultatbudgetar är ett minne blott och Arlas redovisning ska från och med 2012 ske enligt den internationella redovisningsstandarden IFRS. Förändringarna anses vara nödvändiga för att Arla ska kunna fullfölja sin strategi – att leverera högsta möjliga mjölkpris till ägarna, att vara ett ansvarsfullt företag och att fortsätta växa.

– Jag tycker att Arlas ledning var modig som vågade genomföra så stora förändringar, säger Frederik Lotz som är koncerndirektör med ansvar för ekonomi och IT och den som initierade förändringarna.

Svårt att sia om framtiden

Innan man börjar diskutera de interna förändringarna anser Frederik Lotz att man måste studera förutsättningarna för dagens stora internationella företag. Han beskriver tre avgörande trender i omvärlden. För det första anser han att det har blivit mycket svårare att förutsäga framtiden och göra prognoser eftersom marknaderna blir allt mer integrerade och dynamiska.

– Tidigare kunde vi i högre grad veta hur många procent vi skulle växa med och mjölkpriset var mer stabilt, säger Frederik Lotz, men den som försöker förutsäga något idag får det alltid jobbigt eftersom saker sällan blir som man tror.

Det har också blivit viktigare för företag att ha ett ansvarsfullt uppförande. Det räcker inte längre med att enbart erbjuda bra produkter till konsumenterna och ett bra mjölkpris till ägarna. Dagens företag måste även ta aktiv del i världen, ha ett socialt ansvarstagande och ett tydligt samhällsengagemang. Frederik Lotz menar att detta är viktigt för Arla på alla plan, från att finansiera företagets tillväxt till att attrahera nya medarbetare.

Den tredje och minst lika viktiga faktorn är den ökade konkurrensen globalt.

– Ett företag som inte kan konkurrera försvinner.

Kraven blir hela tiden allt högre. Vi har insett detta och är fast beslutna att

fortsätta växa. Vi tänker inte stå stilla och titta på, säger Frederik Lotz.

Slopade budgetar

Ett av de första stegen i den interna förändringen var att sluta med den traditionella typ av budget som de olika affärsområdenas prestationer tidigare mättes emot. Istället har Arla beslutat att fullständigt omvärdera begreppet framgång. Efter att förra året ha lanserat ett helt nytt internt ekonomirapportssystem, jämför man nu aktuella resultat med samma period föregående år och ställer sig den enkla frågan – går det bättre?

– Vi har insett vad många stora företag jorden runt redan upplever, traditionella budgetmetoder har blivit en dinosaurie. Den snabbt föränderliga omvärlden gör budgeten föråldrad i samma stund som den tas fram, förklarar Frederik Lotz.

Med det nya systemet siktar Arla mot att jämföra sig med de allra mest framgångsrika företagen, inte bara inom mejeri- och livsmedelssektorn. Vidare strävar Arla efter att alltid förbättras och närma sig de nyckeltal man jämför sig med. Arla sätter upp mycket ambitiösa mål, så kallade stretched targets. Enligt Frederik Lotz är det inte alltid möjligt för affärsområdena att uppnå dessa mål, men genom att sikta högt frigörs energi och strukturförändringar som annars inte hade kommit till stånd.

– Detta är ett stort kulturellt skifte, säger Frederik Lotz. Att lyckas i affärer är en ständig tävling.

Ny sorts dialog

Frederik Lotz menar att förändringen redan har lett till en mer kvalitativ och konstruktiv dialog med mer substans, ambition och energi. Fokus ligger nu på aktivitetsplaner, istället för att ägna tid åt att förklara varför resultatet inte stämmer med budget. Fyra gånger per år träffar representanter för varje affärsområde en grupp ur högsta ledningen i ett forum som kallas Business boards. Där ställs frågorna: Är vi bättre än förra året? Hur långt har vi kvar till de ambitiösa målen och vad krävs det för att nå dit?

Enligt Frederik Lotz är det viktigt att fokusera på ständiga förbättringar och att arbeta med värdeskapande faktorer som kan föra Arla närmare de högt satta målen. I managementvärlden kallas detta ofta för performance culture (prestationsinriktad kultur) och det är precis vad Arla strävar efter.

– I en performance culture kräver man alltid resultat och man är aldrig nöjd. Man strävar efter att



”Vi blir snabbare till beslut och bättre på att anpassa oss till nya omständigheter. Det är en förutsättning om vi ska finnas kvar och vara lönsamma på sikt.”

vara bäst och man justerar hela tiden sina planer för att anpassa sig till förändringar i omvärlden, säger Frederik Lotz. Det kan vara tufft, å andra sidan får man omedelbar återkoppling på om man har gjort något bra eller dåligt. Det finns inte utrymme för otydlighet. Transparens är grunden för varje prestationsinriktad kultur.

Frederik Lotz förväntar sig att det nya angreppssättet kommer att ha stor inverkan på koncernen. Alla inom Arla kommer att söka nya lösningar på produkter, strukturer, arbetsätt och så vidare. Han är övertygad om att detta kommer att ha en positiv effekt på det finansiella resultatet och att det kommer att bidra till att både attrahera och behålla talangfulla medarbetare.

Ökad transparens

Från och med verksamhetsåret 2012 går Arla över från de tidigare danska redovisningsprinciperna till att redovisa enligt den internationella redovisningsstandard IFRS. Anledningen är bland annat att Arla vill kunna jämföra sina prestationer med andra framgångsrika företag, men IFRS innebär även att företaget kommer att ge mer information om den finansiella situationen och därmed bli öppnare än tidigare. Detta leder i sin tur till att det i framtiden blir lättare att genomföra förvärv och få lån i internationella banker.

– Vi ska uppföra oss som om vi var ett börsbolag, säger Frederik Lotz. IFRS kommer att bidra till att vi blir ett ännu mer professionellt företag, vilket kommer att stärka bilden av oss. Vi kan inte lyckas utan att ha ett gott rykte som företag, så det här är ett steg i rätt riktning.

Gemensamt verktyg för verksamhetsplanering

Den tredje stora förändringen av de interna systemen är att hela företaget nu använder samma verktyg för

verksamhetsplanering. Verktyget Lots® är en strukturerad och lättöverskådlig process som leds av utbildade processhandledare

som hjälper arbetsgruppen att reflektera över verksamheten både från ett utifrån- och ett inifrån-perspektiv. Metoden leder fram till en välförankrad verksamhetsplan och har använts i organisationen under ett antal år, men blir ännu viktigare nu när budgetprocessen har slopats. I augusti genomförde Arlas ledningsgrupp en verksamhetsplaneringsprocess med hjälp av verktyget, vilket resulterade i ett antal prioriteringar samt finansiella och strukturella mål. Dessa har under hösten processats vidare i affärsområdena och hela vägen ner genom alla enheter i organisationen.

Kristian Eriknauer är direktör och assistent till högsta ledningen. Han är också ansvarig för administration och stöd för Lots®-processen i hela Arla och han är mycket positiv till resultatet.

– I år har vi haft den bästa planprocessen någonsin, säger Kristian Eriknauer. Fördelen med att använda Lots® är att vi har samma mission, vision och prioritering, och ett gemensamt språk för mål, aktiviteter och konsekvenser. Då blir det lätt att se att vi arbetar mot samma mål, oavsett var i företaget man befinner sig.

– I prestationskulturen blir det också en tydligare koppling mellan verksamhetsplanen och uppföljningen i de enskilda medarbetarnas dialogsamtal.

– Sammanfattningsvis leder alla de här förändringarna till att vi blir snabbare till beslut och bättre på att anpassa oss till nya omständigheter. Det är en förutsättning om vi ska finnas kvar och vara lönsamma på sikt, avslutar Frederik Lotz.

IFRS

IFRS står för International Financial Reporting Standards och är den redovisningsprincip som används av de flesta större företag världen över.

LOTS®

Lots® är en modell för verksamhetsplanering som leds av en utbildad processhandledare och som leder fram till en verksamhetsplan där mission, vision, värderingar, mål, aktiviteter, resurser och kompetenser specificeras. Resultatet av en Lots®-process är en konkret handlingsplan med aktiviteter som är lätta att följa upp.



Frederik Lotz, koncerndirektör med ansvar för ekonomi och IT.



Kristian Eriknauer, direktör och assistent till koncernledningen.

Med mjölkbönder som ägare och leverantörer

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

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*



Arla är ett demokratiskt styrt bondekooperativ som skapar värde för sina ägare – svenska, danska och tyska mjölkbönder. Alla ägare har möjlighet att vara med och påverka väsentliga beslut. Ägarna utser förtroendevalda representer till företagets styrande organ. Arlas styrelse har ansvaret att fatta beslut kring företagets övergripande strategier och se till att verksamheten drivs med ägarnas bästa för ögonen.

ARLA BREDDAR ÄGARBASEN

Ett stort antal nya ägare har tillkommit under året och mängden invägd mjölk har ökat med 5 procent.

NY BESLUTSORDNING FÖR MJÖLKPRISET

Styrelsen har beslutat att införa en ny modell för månadsvisa justeringar av mjölkpriset och delegerat ansvaret att besluta om förändringarna till affärsledningen.

ÄGARNAS MJÖLKPRIS HÖJT

Under året har Arlaintjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) höjts med 0,25 svenska kronor (0,28 danska kronor) till 3,74 svenska kronor (2,80 danska kronor) per kg mjölk.

Många nya kooperativa ägare i Arla

Två fusioner med mejerikooperativ, den första med det tyska Hansa-Milch och den andra med det svenska Milko, har sammanlagt tillfört Arla cirka 1 200 nya mjölkbönder. Detta ligger helt i linje med Arlas tillväxtstrategi och behov av mer mjölkråvara.

De 554 mjölkbönder i norra Sverige, som tidigare levererade sin mjölk till Milko, ingår nu som en fjärde region i den svenska organisationen. Denna region Nord har en representant i styrelsen och fem ledamöter i representantskapet, och alla svenska Arlabönder är jämbördiga medlemmar i den kooperativa föreningen.

De tyska mjölkbönderna är fortfarande medlemmar i kooperativet Hansa-Milch, som räknas som en medlem i Arla. Att integrera de tyska bönderna i Arlas verksamhet skapar utmaningar inom bland annat kommunikation, utbildning och samordning av exempelvis kvalitetsprogram (se sid 16). De tyska bönderna har en representant i styrelsen och fem representantskapsledamöter. Dessa förtroendevalda omfattas av Arlas utbildnings- och mentorprogram där svenska och danska representantskapsledamöter fungerar som mentorer.

Allt material till styrelse- och representantskapsledamöter distribueras nu även på tyska. Successivt förbättrar vi även informationen till de tyska bönderna, vilken planeras vara fullt integrerad i början av 2012. De tyska bönderna får som grupp samma betalning för mjölken som de svenska och danska, men på individnivå används fortfarande tidigare betalningsmodell. Vilken modell för beräkning av det tyska mjölkpriset som ska användas framöver är för närvarande under utredning. När det gäller investeringar i koncernen behandlas alla medlemmar i Arla och Hansa-Milch lika.

Arlas brittiska mjölkleverantörer i Arla Foods Milk Partnership (AFMP) har beslutat att öka sin ägarandel i Arlas brittiska dotterbolag Arla Foods UK. Investeringen kommer att ske under en åtta- till tio-

årsperiod från januari 2012 och uppgår till cirka 600 miljoner danska kronor (drygt 700 miljoner svenska kronor). Via ett joint venture äger de brittiska mjölkleverantörerna sedan tidigare 3,2 procent av den brittiska verksamheten. Genom investeringen knyts de brittiska mjölkleverantörerna närmare Arla och deras insyn i företaget ökar.

Ny arbetsordning för styrelsen

I syfte att bibehålla sitt affärs- och strategifokus har Arlas styrelse under året låtit göra en genomgång av styrelsens ansvar, plikter, arbetsuppgifter och organisationsform. Den största konsekvensen av detta är att styrelsen har beslutat att inför en ny modell med fasta rutiner för månadsvisa justeringar av mjölkpriset (Aktuellt pris) och att de har delegerat beslutet om mjölkpriset till affärsledningen. Aktuellt pris publiceras den första arbetsdagen varje månad på Arlas webbplats.

Ett annat resultat av genomlysningen är att frågor som är kopplade till ägarnas roll som leverantörer till Arla i framtiden kommer att hanteras av övergripande arbetsgrupper inom styrelsen. Det blir en gemensam grupp för Sverige och Danmark och en separat för Tyskland. Arbetsgrupperna, där en styrelseledamot från varje region ingår, ska ta upp frågor som exempelvis den nya miljöstrategin och kvalitetsprogram. Förankringen av beslut hos ägarna av kooperativet är en annan viktig del av arbetsgruppernas uppdrag.

Utbildning av förtroendevalda

År 2011 var det val till Arlas representantskap och kretsrad. De nyvalda har deltagit i ett introduktionsprogram som är anpassat för de olika förtroendeuppgifterna. Rollen som förtroendevald, kunskap om företaget och möten mellan ledamöter från de tre länderna ingår i programmet.

ÄGAR- OCH LEVERANTÖRSFAKTA

	2009	2010	2011
Ägare, totalt	7 625	7 178	8 024
- varav i Sverige	3 787	3 529	3 865
- varav i Danmark	3 838	3 649	3 514
- varav i Tyskland (medlemmar i Hansa-Milch)	-	-	645
Medlemmar i AFMP i Storbritannien	1 400	1 362	1 330
Leverantörer i Finland	1 113	1 060	1 000
- varav kontrakterade	283	260	243
Leverantörer i Allgäuland-Käseerei	-	-	1 338
Motioner till representantskapsmötet	14	5	1
Deltagare i ägarseminarier	927	380	200
Överklaganden till överklagandegruppen i Sverige och Danmark	41	43	13

Vid utgången av 2011 uppgick antalet ägare till 8 024, vilket är en ökning med 12 procent jämfört med förra året. Under året har mjölmängden från ägarna ökat med 5 procent jämfört med 2010.

Cirka 60 procent av Arlas 370 förtroendevalda deltar årligen i våra utbildningsprogram. Under 2010/2011 var antalet utbildningsdagar 342.

AFMP ROADMAP

För att underlätta planeringen av de många förändringar som Arlas brittiska mjölkbönder står inför har vi introducerat den så kallade AFMP Roadmap. Denna överskådliga plan visar de viktigaste initiativ och projekt som kommer att genomföras under de kommande 12–15 månaderna.

MJÖLKPRISET

Under sommaren 2011 gjordes betydande höjningar av mjölkpriset till ägarna, men i september sänktes det igen. Då hade första halvårets prisökningar på världsmarknaden för mjölkpulver ökat utbudet av råvaran, vilket ledde till prisfall. Den ekonomiska osäkerheten i USA och Europa påverkade också konsumenternas köpvänor negativt. Även efterfrågan på ekologiska produkter minskade under 2011, framför allt i Sverige, vilket ledde till en sänkning av det svenska pristillägget för ekologisk mjölk.

NY ORDFÖRANDE I ARLA

I maj efterträdde Åke Hantoft, tidigare vice ordförande, Ove Moberg som ordförande i Arla. Jan Toft Nørgaard är ny vice ordförande.

TÄVLING I ARLAKUNSKAP

Ägare och medarbetare i Arla Sverige har deltagit i en lärörlik tävling i Arlakunskap, Arla-Quiz. I finalen deltog tolv lag med en ägare och en medarbetare i varje.

Säkra produkter är vår högsta prioritet



Vi uppfyller konsumenternas krav på säkra mjölkbaseade livsmedel.

*Ur Vårt Ansvar
–Arla Foods' Code of Conduct*

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

FÖRBÄTTRADE ANALYSMETODER

Under året har vi utvecklat flera nya analysmetoder som hjälper oss att ytterligare säkerställa produkternas kvalitet.

MINSKAD MÄNGD KASSERAD MJÖLKRÅVARA

Arbetet med att minska den mängd mjölkråvara som kasseras på grund av antibiotikarester fortsätter att ge resultat.

ÖKADE KUNDKRAV

Våra kunder visar ett allt större intresse för frågor som rör livsmedelssäkerhet. I samarbete med kunderna utvecklar och förbättrar vi våra analysmetoder och vår riskvärdering.

Högre krav på livsmedelssäkerhet från kunderna

Frågor kring livsmedelssäkerhet är fortsatt i fokus för våra kunder. De vill exempelvis veta mer om spårbarhet av förpackningsmaterial, främmande föremål i produkter och rutiner för hygien. Löpande uppgraderingar och anpassningar av kvalitets- och livsmedelssäkerhetsstandarder tillsammans med kundernas krav stimulerar oss till att ytterligare förfinna våra metoder. Vidare är det en ständig utmaning att övervaka att våra leverantörer, såväl interna som externa, uppfyller våra höga krav på livsmedelssäkerhet och kvalitet. Det stöd som vår inköpsavdelnings utvärderingar erbjuder är en viktig del i detta, se sid 19.

Ständigt förbättrad riskvärdering

Arla har väl utarbetade rutiner och säkra metoder för att garantera produkternas kvalitet. Vi fortsätter dock kontinuerligt att utveckla vår riskvärdering. Vår metod för så kallad *predictive microbiology*, som gör att mikrobiologisk hållbarhet kan beräknas, gör det till exempel lättare och snabbare att utveckla nya produkter med bibehållen livsmedelssäkerhet. Koordineringen mellan våra avdelningar som arbetar med livsmedelssäkerhet och produktutveckling har

förbättrats, vilket gör att vi snabbare kan presentera nya, unika produkter. Ett exempel på detta är de laktosfria produkter som tillverkas av Linköping Mejeri.

I Storbritannien har vi börjat använda några nya ingredienser (frukter och kryddblandningar) och förpackningar för cottage cheese, vilket har medfört en detaljerad faroanalys inklusive övervakning av leverantörer och rutiner för att hantera allergener.

Certifieringar för livsmedelssäkerhet

Arla har 70 anläggningar, av vilka nu 51 är certifierade enligt ISO 22000 för livsmedelssäkerhet. De anläggningar som återstår att certifiera efter 2011 uppfyller nationella standarder för livsmedelssäkerhet. Dessutom har Arla totalt 40 certifieringar från BRC (British Retail Consortium) och IFS (International Food Standard), efter önskemål från våra kunder.

Vi ser fördelar med att konvertera de nuvarande certifieringarna till den nya gemensamma livsmedelsstandarden FSSC 22000. Det gör även andra stora europeiska livsmedelstillverkare. Arla har tagit initiativ till en dialog med kunder eftersom vi vill ha deras stöd för denna mer enhetliga certifiering.

MJÖLKKVALITET PÅ GÅRDEN

De chaufförer som hämtar mjölken på gårdarna utför ett viktigt arbete genom att vara de första som kvalitetsbedömer mjölken innan den pumpas över i tankbilen. I Sverige, Danmark och Storbritannien utbildar vi chaufförerna i hygien, mjölkens kvalitet och korrekt provtagning för bedömning i laboratoriet. Chaufförerna har även en viktig roll eftersom det oftast är de som har direktkontakten med mjölkbönderna och kan signalera om något inte står rätt till på gården.

OPASTÖRISERAD OST I DANMARK

Tistrup Mejeri i Danmark har fått klartecken från de danska myndigheterna att börja tillverka ost från opastöriserad mjölk. Tillverkning av opastöriserad ost ställer stora krav på livsmedelssäkerheten på grund av den ökade bakteriologiska risken när mjölken inte hettas upp som vanligt. Användningen av metoden *predictive microbiology*, anpassad faroanalys samt att mjölken kommer från utvalda gårdar med särskilt god mjölk kvalitet är några av de väsentliga faktorerna för livsmedelssäkerheten. Osten ska säljas till restauranger och delar av detaljhandeln från början av 2012.

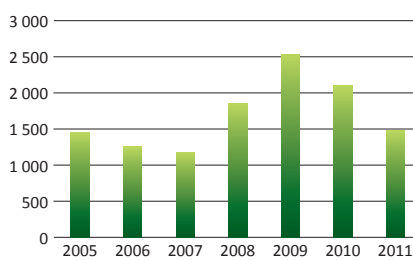
ÅTERKALLELSE AV PRODUKTER

Om vi måste återkalla en produkt från konsument eller stoppa en produkt som har levererats till kund har vi rutiner som gör det möjligt för oss att agera direkt.

Under året har fyra återkallelser gjorts i Danmark. Orsakerna har varit risk för jäsning, mikrobiologisk förorening av produkt samt felaktigt bäst före-datum.

	2007	2008	2009	2010	2011
Återkallelser	7	2	4	0	4

KASSERAD MJÖLK MED ANTIBIOTIKA, ton/år i Sverige och Danmark



Sjuka djur behandlas ibland med antibiotika. Under den period som kon behandlas och under en efterföljande period kasseras mjölken. För att säkerställa att ingen antibiotika finns kvar i mjölken tar vi prover och all mjölk som innehåller antibiotika kasseras. Mängden kasserad mjölk minskade under 2011. Under året har mjölk kasserats vid 27 tillfällen, lika många som under 2010.

Under 2011 har vi arbetat aktivt för att minska mängden kasserad mjölk och volymen 2011 var cirka 30 procent lägre än 2010.

UPPFÖLJNING AV TILLBUD

Om en incident eller ett tillbud inträffar följs det noggrant upp och vid allvarliga incidenter gör vi en särskild granskning. Förbättrade rutiner införs och erfarenheterna sprids till övriga anläggningar inom koncernen. I Storbritannien har vi genomfört en kurs i hantering av tillbud med medarbetare från huvudkontoret, mejerierna och distributionscentralerna. Utbildningen har ytterligare förbättrat våra rutiner och hjälpt oss att agera för att undvika en eventuell återkallelse.

NYA ANALYSMETODER

Vi arbetar löpande med att förbättra och förnya våra analysmetoder. Exempelvis har vi utvecklat en ny kvalitativ metod för att omedelbart upptäcka mögel i soppor och en annan liknande metod för att upptäcka jäst och mögel i fruktberedningar.

I samarbete med branschorganisationen Svensk Mjölk har vi vidareutvecklat en analysmetod för att upptäcka gramnegativa bakterier (indikatorer på bristande hygien i tillverkningsprocessen). Under 2011 blev metoden antagen av Nordisk Metodikommitté för Livsmedel (NMKL), ett nordiskt forum för livsmedelsanalytiker.

Vidare samarbetar vi med Fonterra, ett stort mejeriföretag, och en ledande leverantör av analysutrustning för att utveckla en metod att kontrollera om mjölkråvara avsiktligt har förorenats. Arbetet visar att metoden snabbt ger utslag även för okända ämnen. För närvarande genomgår metoden ett verklighetstroget test som syftar till att ytterligare säkerställa metoden innan den kan användas kommersiellt. Vårt mål är att skapa en metod som ska kunna användas av mejeriindustrin globalt.

Mejeriprodukter för alla

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

Ur Vårt ansvar
–Arla Foods' Code of Conduct



Arla vill alltid kunna tillgodose konsumenternas krav på hälsosamma produkter och erbjuda tillförlitlig näringsinformation. Vi informerar våra konsumenter om ingredienserna i vårt breda produktsortiment så att de kan välja de produkter som bäst passar deras smak och uppfyller deras behov. Genom forskning vill vi öka kunskapen om vilken roll mejeriprodukter spelar i en välbalanserad kost.

PÅLITLIG NÄRINGSDEKLARATION

Vi har höga ambitioner när det gäller informationen till konsumenterna om våra produkters näringsinnehåll och vi bedriver flera forskningsprojekt för att hitta förbättringsmöjligheter.

LAKTOSFRITT ÖKAR

Under året har antalet laktosfria artiklar ökat och vi tillhandahåller nu mer information om laktosintolerans och produkterna.

FETT HETT ÄMNE

I Danmark har en särskild skatt på fett införts, vilket Arla har protesterat emot eftersom vår syn är att en sund kost innehåller en balans mellan olika livsmedel.

Nyckelhålsmärkning på fler artiklar

I Skandinavien använder vi så kallad nyckelhålsmärkning för att visa att en produkt är ett bra val ur hälsosynpunkt i sin kategori. I Danmark är märkningen relativt ny och antalet nyckelhålsmärkta artiklar har tredubblats sedan märkningen startade, se tabell nedan. Från den 1 januari 2012 försvinner dock nyckelhålsmärkningen på 25 danska hårdostar eftersom vi inte har lyckats minska mängden salt i dem utan att ostarna förlorar i smak och konsistens. Under 2011 har ostarna haft dispens för kravet på en salthalt på högst 1,25 procent.

Fruktyoghurt innehåller ofta relativt mycket socker, men under året har vi lanserat en hallonyoghurt i Danmark med så lite socker att den har blivit nyckelhålsmärkt. Detta är den första danska nyckelhålsmärkta fruktyoghurten.

I Sverige har antalet nyckelhålsmärkta artiklar minskat på grund av en lägre efterfrågan.

Populärt med laktosfria produkter

Arla arbetar för att göra mejeriprodukter tillgängliga för alla, även för personer som är laktosintoleranta. För närvarande erbjuder vi laktosfria produkter i Sverige, Danmark, Finland, Storbritannien och Tyskland och efterfrågan är stor. Finland är det land där vi har flest laktosfria produkter. Se tabell nedan.

Eftersom det finns en stor okunskap om laktosintolerans erbjuder vi konsumentinformation om vad laktosintolerans innebär på flera av våra webbplatser. Under året har vi även fört en diskussion med myndigheterna i Sverige och Danmark för att få den laktosfria mjölken nyckelhålsmärkt. Detta har varit en utmaning eftersom laktosfri mjölk inte kategoriseras som "mjölk" utan som "mjölkdryck". Dialogen har dock gett resultat och nu visar nyckelhålet att den laktosfria mjölken är ett hälsosamt val i sin produktkategori, liksom vanlig mjölk.

Olika syn på fett

Med ambitionen att få befolkningen att äta mer hälsosamt införde danska regeringen en ny skatt på mättat fett i oktober. Detta resulterade i prishöjningar för konsumenterna på ost, smör och kött, och ökad administration för livsmedelsproducenterna.

I Sverige har Arla märkt en ökad efterfrågan på smör och andra feta produkter, bland annat på grund av olika kosttrender. I kombination med en minskad mjölkproduktion i Sverige resulterade detta under sensommaren och hösten i en brist på svenskt smör. Genom att organisera om produktionen lyckades vi så småningom lösa smörbristen.

PRODUKTER FÖR INDISK MATLAGNING

I augusti lanserade vi en ny serie mejeriprodukter för indisk matlagning i Storbritannien, som har många invånare med indisk härkomst. Serien består av paneer (mjuk vit indisk ost), dahi (en sorts yoghurt som används i grytor), lassi (yoghurtdryck) och raita (yoghurtsås). Utvecklingen av produkterna har tagit tre år och involverat såväl konsumenter som en professionell indisk kock.

MÄRKNING AV SÖTA DRYCKER

Rynkeby Foods har efter anmärkning från livsmedelsmyndigheten lagt till "sötad" och "framställd av koncentrat" på förpackningar som innehåller fruktdryck som är sötad med socker. Rynkeby Foods har även förtydligat märkningen på en svartvinbärstryck så att det nu framgår att den även innehåller äpple. Detta skedde efter att märkningsfelet uppmärksammats av en dansk tidning.

NYTT FORSKNINGSCENTER KRING BARNMAT

Tillverkning av barnmat kräver särskild expertis och kunskap. Under året har vi etablerat ett europeiskt-kinesiskt forskningscenter som ska fokusera på klinisk forskning om näringsinnehåll i barnmat. Ledaren för forsknings- och utvecklingsavdelningen är placerad vid vårt kontor i Shanghai, Kina.

AKTUELLA FORSKNINGSPROJEKT

Arla stödjer och deltar i en rad forskningsprojekt. Det övergripande målet med forskningen är att förbättra våra möjligheter att utveckla goda, högkvalitativa och hälsosamma livsmedel.

Flera studier har syftat till att ta reda på hur näringsdeklarationer och hälsopåståenden påverkar konsumentens uppfattning om produkterna. Den generella slutsatsen är att de flesta konsumenter bryr sig mycket lite om denna märkning vid köptillfället och att märkningen inte heller påverkar deras uppfattning om hur hälsosam en produkt är. Vissa hälsopåståenden kan till och med ha motsatt effekt. Den grupp konsumenter som reagerade mest positivt på hälsopåståenden var de som redan hade ett stort intresse för hälsosamma produkter.

En annan studie har visat att mättat fett i ost inte påverkar kolesterolvärdet i blodet lika mycket som samma mängd fett i smör. Snarare verkar det som om ostens protein och/eller kalcium motverkar det mättade fettets effekt och sänker kolesterolvärdet.

Vi deltar även i forskning inom mejeriteknologi och livsmedelsssäkerhet.

NYTT NATURLIGT SÖTNINGSMEDEL

I vår strävan att göra våra produkter så naturliga som möjligt arbetar vi för att ersätta artificiella sötningsmedel, som ofta är kemiskt framställda, med mer naturliga i produkter med lågt kaloriinnehåll. I början av 2012 kommer vi att lansera en ny drickyoghurt i Nederländerna som är sötad med ett nytt, naturligt sötningsmedel. Sötman kommer från plantan *Stevia Rebaudiana*, mer känd som "sweet-leaf", som är 300 gånger sötare än vanligt socker.

NYCKELHÅLSMÄRKNING

Antal artiklar med nyckelhål

	2009	2010	2011
Sverige	72 ¹⁾	68	62
Danmark	21	45	61

¹⁾ I 2009 års CSR-rapport angav vi siffran för antalet produkter (45), inte antalet artiklar (produkter i olika förpackningsstorlekar).

LAKTOSFRIA PRODUKTER

Antal laktosfria artiklar

	2009	2010	2011
Finland	87	92	103
Sverige	15	19	32
Storbritannien	8	9	11
Danmark	-	1	3
Tyskland	-	-	2

Ny ambitiös miljöstrategi

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

Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct



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

NY MILJÖSTRATEGI

Vi har lanserat en ny miljöstrategi som tar ett helhetsgrepp på produktionskedjan från jord till bord.

BIOGAS ÖKAR

Som ett led i strävan att minska vår klimatpåverkan utnyttjar en av våra anläggningar biogas och vi arbetar för att öka användningen.

PAPPER FRÅN CERTIFIERADE SKOGAR

För förpackningar av vätskekartong har vi påbörjat ett generellt byte till FSC-märkt papper, tillverkat av trä från ansvarsfulla skogsbruk.

Miljöstrategi 2020 involverar gårdarna

Under sommaren lanserade Arla Miljöstrategi 2020. Den nya miljöstrategin är en fortsättning på de miljö- och klimatstrategier vi har arbetat med tidigare, med skillnaden att den nya omfattar produktens hela livscykel, från mjölkproduktionen på gården till konsumentens hantering av förpackningar och matrester. Med detta helhetsgrepp strävar vi efter att reducera miljöpåverkan i hela produktionskedjan och inte som tidigare enbart inom mejeriproduktion, transport och förpackningar.

En av de största förändringarna är det påbörjade samarbetet med bönderna i syfte att sätta en ny standard för mjölkproduktion fram till 2013. Läs mer om detta på sid 17.

Arlas tidigare klimatstrategi är nu en del av miljöstrategin och målet är fortsatt att minska utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom produktion, transporter och förpackningar till år 2020, från 2005 års nivå. På Hobro Mejeri i Danmark har vi exempelvis börjat återvinna värme från kylvattensystemet med hjälp av värmepumpar, vilket har minskat energiförbrukningen för uppvärmning och samtidigt reducerat utsläppen av växthusgaser med 10 procent. Ett liknande system har installerats i Sipoo Mejeri i Finland.

Arlas nya miljöstrategi innehåller även mål om att minska koncernens vatten- och energiförbrukning med 3 procent per år fram till 2020. Då ska också hälften av energiförbrukningen komma från förnyelsebara energikällor. Vid Danmark Protein i Danmark har vi till exempel de tre senaste åren åstadkommit vatten-

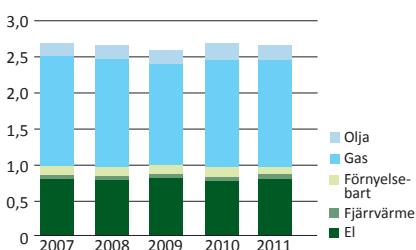
besparingar på 20 procent huvudsakligen med hjälp av ökad återvinning. Ett exempel är UV-ljus som renar vattnet så att det kan återanvändas i produktionen.

En annan ambition med miljöstrategin är att kraftigt reducera spillet från förpackningar och livsmedel. Fram till 2020 vill vi uppnå att allt förpackningsmaterial är återvinningsbart samt hjälpa konsumenterna att minska deras matavfall från mejeriprodukter med 50 procent, exempelvis genom att erbjuda olika förpackningsstorlekar och inspirera till att laga mat av rester. Vi arbetar också för att minimera vårt eget avfall från mejeriproduktionen. Vid utgången av 2011 hade alla våra brittiska anläggningar uppnått målet att inte längre lämna något avfall till soptipp. Vid Stourton Mejeri har vi börjat använda ett hjälpmedel för rörrengöring som skickas genom rören och trycker innehållet framför sig och på så vis minskar både svinn från produktionen av cottage cheese samt mängden diskvatten.

Biogas ersätter fossila bränslen

Ett sätt att öka andelen förnyelsebar energi är att använda mer energi från biogas. Sedan slutet av året har mjölkpulverfabriken i Visby ersatt hälften av sitt energibehov med biogas från en anläggning där framförallt gödsel från gårdar rötas. Vi projekterar för närvarande också för en biogasanläggning i Videbæk, Danmark, där våra anläggningar använder mycket energi. I framtiden ska dessa anläggningar utnyttja energi i gödsel från gårdar och restprodukter från Arlas produktion.

ENERGIANVÄNDNING, TWh

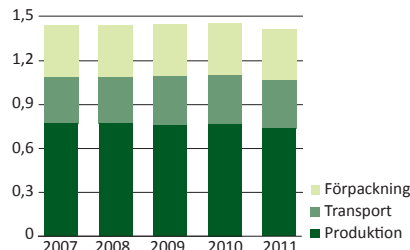


Diagrammet visar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2011. Data för tidigare år har uppdaterats. Under 2011 har förbättrad produktions- och energieffektivitet resulterat i en minskad energianvändning, trots större produktionsvolym. Inklusivt el och fjärrvärme var totalt 17 procent av energin förnyelsebar.

ÖKAD INSYN I KLIMATFRÅGOR

I samband med lanseringen av miljöstrategin gjorde vi information om utsläpp samt vatten- och energiförbrukning från alla våra anläggningar tillgänglig i en webbaserad miljödatabas. I den går det att utläsa utsläpp och förbrukning sammanlagt för koncernen, per land och per anläggning.

KLIMATPÅVERKAN, miljoner ton CO₂-e



Diagrammet visar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2011. Trots större produktionsvolym uppgick Arlas totala klimatpåverkan till 1,4 miljoner ton CO₂-ekvivalenter under 2011, jämfört med 1,5 miljoner ton år 2005.

FSC-MÄRKTA FÖRPACKNINGAR

I Danmark, Nederländerna och Sverige har vi börjat använda FSC-märkt vätskekartong till våra förpackningar och i Nederländerna används även FSC-märkt wellkartong. FSC är en förkortning av Forest Stewardship Council och betyder att papperet är tillverkat av trä från ansvarsfulla skogsbruk. Vår ambition är att successivt ersätta all vätskekartong med FSC-märkta material.

SAMRÅD KRING NYA MILJÖSTRATEGIN

Arbetet med den nya miljöstrategin har pågått under en längre period. Under början av året inbjöds ett antal intresseorganisationer och universitet till en rundabordsdiskussion för att ge sin syn på strategiarbetet. Mötet var mycket fruktbart och satte ljus på ett antal viktiga områden som resulterade i strategins helhetsgrepp.

Under sommaren och hösten har miljöstrategin presenterats för en rad intresseorganisationer och politiker. Vår uppfattning är att detta har gett goda möjligheter till en konstruktiv dialog som gynnar alla parter. Ambitionen är att vi även fortsättningsvis ska arbeta tillsammans med erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling.

På väg mot en allt mer hållbar mjölkproduktion



Vi stödjer ett hållbart lantbruk.

Ur Vårt ansvar
–Arla Foods' Code of Conduct

Vi vill vara säkra på att de gårdar som förser Arla med mjölk arbetar på ett sätt som garanterar mjölkens kvalitet, djurens välbefinnande och hänsyn till miljön. Därför ställer vi höga krav på våra mjölkbönder när det gäller mjölkproduktion, djurhälsa och foderkvalitet. I Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien och Finland kontrolleras mjölkleverantörerna för att säkerställa att de följer gällande kvalitetsprogram. I övriga länder där vi köper mjölk ser vi till att de nationella reglerna för mjölk kvalitet följs.

NY MILJÖSTRATEGI INKLUDERAR GÅRDARNA

Vi strävar mot en allt mer miljö- och klimatvänlig mjölkproduktion, med målet att från och med 2020 köpa mjölk enbart från hållbara lantbruk.

KVALITETSPROGRAM BETYDELSEFULLA

Integrationen av nya mjölkbönder i Arla innebär även att vi gör en genomlysning av olika kvalitetsprogram.

UTMANING FÖR EKOLOGISK PRODUKTION

I Sverige och Danmark har efterfrågan på ekologisk mjölk minskat, vilket innebär att vi nu har mer ekologisk mjölk än vi har avsättning för.

Hållbart lantbruk år 2020

I juni presenterade Arla en ny miljöstrategi som även omfattar Arlas mjölkbönder i Sverige, Danmark, Finland, Storbritannien och Tyskland. Fram till 2013 ska vi tillsammans med bönderna utveckla en ny standard för hållbar mjölkproduktion och därefter ska vi arbeta för att leva upp till den. Standarden kommer huvudsakligen att fokusera på jordens bördighet och näringsbalans, foderproduktion, skydd och främjande av den biologiska mångfalden, effektiv användning av resurser samt minskning av utsläpp av växthusgaser.

Samarbetet med Arlas brittiska bönder har redan påbörjats med arbetsmöten kring hur gårdarnas klimatpåverkan kan minskas. Liknande möten ska genomföras i de övriga fyra länderna där Arla har mjölkbönder. Vi kommer även att arbeta med visningsgårdar för att kunna utveckla, testa och införa nya arbetssätt.

Kvalitetsprogram fortsatt viktiga

Trovärdiga kvalitetsprogram för mjölkproduktionen på gården och mjölkråvaran är viktigt för Arla och för våra kunder som visar fortsatt stort intresse för detta. Kvalitetsprogrammen uppdateras löpande. I kvalitetsprogrammet Arlagården, som gäller i Sverige och Danmark, har det exempelvis gjorts en rad justeringar under året.

En viktig uppgift, när vi får nya leverantörer, är att säkerställa att deras kvalitetsprogram är likvärdiga med Arlagården. Under 2012 kommer kvalitetsprogrammen för våra tyska bönder att jämföras i detalj med Arlagården. Syftet är att formulera det framtida kvalitetsprogrammet för Tyskland.

De vanligaste avvikelserna från kvalitetsprogrammet Arlagården i Sverige och Danmark är brister i hygien och ordning i mjölkkrummet samt registrering

av läkemedelsanvändning och förvaring av läkemedel. På representantskapsmötet i mars fattades beslut om att utesluta en dansk medlem på grund av upprepade och allvarliga överträdelser av kvalitetsprogrammet. Uteslutning är sista steget när alla andra åtgärder har vidtagits.

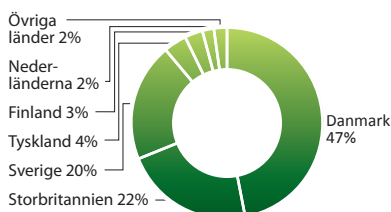
Rådgivning förbättrar mjölk kvaliteten

Arla arbetar med riktade rådgivningsbesök på svenska och danska gårdar. På senare tid har vi ökat insatserna för gårdar som har haft höga halter av bakterier i mjölken. Analyser i kombination med rådgivning har haft stor effekt. I Sverige och Danmark har vi satsat på att begränsa de värmetåliga (termoresistenta) bakterierna i mjölken och medeltalet per milliliter har det senaste året minskat med cirka 30 procent. I Danmark har 86 procent av gårdarna som fått rådgivning förbättrat sina resultat. En hög mjölk kvalitet ger mer betalt per liter mjölk och påverkar därmed gårdens lönsamhet.

Överskott på ekologisk mjölk

Arla är världens största leverantör av ekologiska mejeriprodukter och vårt breda sortiment har länge drivit på konsumenternas intresse för ekologiska livsmedel. Under året har ekologisk mjölk lanserats i Finland. Det senaste året har dock intresset för ekologiska mejerivaror minskat avsevärt i Sverige och delvis i Danmark, vilket innebär att vi nu har ett överskott av ekologisk mjölk. Vi ser satsningen på ekologisk produktion som en långsiktig strategi och strävar efter att lösa den uppkomna situationen, bland annat med hjälp av förstärkt marknadsföring. Det finns även möjligheter att öka försäljningen av ekologiska produkter i Tyskland, Finland och Nederländerna, där intresset för ekologi fortfarande växer.

ARLAS MJÖLKINVÄGNING



Drygt 10 000 gårdar levererar mjölk till Arla i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien och Finland, vilket motsvarar cirka 96 procent av den totala volymen. På dessa och övriga marknader, där vi köper mjölk från lokala leverantörer, säkerställer vi att mjölken uppfyller våra krav. Den totala mängden invägd mjölk har ökat med 5 procent under året.

ANTAL KOR PER GÅRD I GENOMSnitt

Antalet kor per gård är ett genomsnitt som inkluderar alla mjölkbönder i respektive land.

	2009	2010	2011
Danmark	129	134	141
Storbritannien	113	118	120
Sverige	59	62	66
Tyskland	43	45	47
Finland	23	24	25

Källa: Nationella branschorganisationer.

POPULÄRT MED BONDGÅRDSBESÖK

Arla vill bidra till att stärka bondens relation till konsumenterna genom att visa upp många av de positiva värden som är förknippade med mjölken, korna och gården. Läs mer om våra olika typer av bondgårdsbesök på sid 29.

KONTROVERSIELLT FODER

I januari 2012 beslutade Arla att skynda på omställningen till ansvarsfullt producerad soja. Senast år 2015 ska all soja som används i foder till kor hos Arlas mjölkbönder vara odlad enligt principerna och kriterierna i RTRS (Round Table on Responsible Soy). Under 2012 kommer Arla att köpa RTRS-certifikat motsvarande 30 procent av den totala mängd soja som används av Arlas medlemmar i Sverige och Danmark. Läs mer på sid 31.

SAMARBETE MED SNABBMATSKEDJA

Ett antal Arlabönder har samarbetat med en snabbmatskedja i Sverige. Syftet har varit att visa upp mjölk- och nötköttsgårdar för konsumenter. Snabbmatskedjan köper ekologisk mjölk från Arla till sina restauranger och vi ser stora möjligheter att öka mjölkförsäljningen på restaurangerna, särskilt till de unga gästerna.

Förbättrat program för hållbara inköp

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

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*



Arla köper in varor och tjänster från hela världen. Vår ambition är att våra leverantörer ska följa vår uppförandekod för leverantörer, som omfattar etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande. Dessutom uppmuntrar vi leverantörerna att hjälpa oss att uppfylla vårt mål att köpa in varor och tjänster på ett så hållbart sätt som möjligt.

FÖRBÄTTRAD KOMMUNIKATION

För att förbättra samarbetet med externa leverantörer och minimera riskerna för Arla har vi lagt ner mycket arbete på att göra inköpsrelaterad information tillgänglig för alla medarbetare.

HÅLLBARA INKÖP

Våra riktlinjer för inköp av palmolja har gett resultat i form av betydligt högre placering på Världsnaturfonden WWF:s lista över ansvarstagande köpare av palmolja.

FÖRBÄTTRADE UTVÄRDERINGAR

Årets utvärderingar av leverantörer av ingredienser och förpackningsmaterial har utförts enligt det nya programmet för hållbara inköp.

Färre leverantörer

Arlas globala inköpsavdelning har det övergripande ansvaret för inköp i Arla. Avdelningens inköp motsvarade omkring 69 procent av de totala utgifterna under 2011, vilket kan jämföras med 58 procent föregående år. Avdelningens strävan att samla beställningarna hos färre leverantörer och minska antalet nya leverantörer börjar ge resultat. Under 2011 gjordes en bolagsomfattande genomgång av alla aktiva leverantörer, vilket resulterade i att antalet minskade med en fjärdedel.

Arla har nu cirka 950 förstahandsleverantörer som har godkänts av den globala inköpsavdelningen. Det innebär att det finns undertecknade kontrakt för relationen mellan Arla och leverantörerna och att dessa leverantörer är våra förstahandsval. Vi strävar kontinuerligt efter att nå målet att samtliga prioriterade leverantörer ska ha undertecknat vår uppförandekod för leverantörer. Av alla våra leverantörer som hanteras globalt har totalt 83 procent undertecknat koden. Det innebär en förbättring med 18 procent jämfört med föregående år.

Förbättrat program för hållbara inköp

Utvecklingen av verktyg och processer för hållbara inköp har pågått sedan 2009. Under 2011 har processerna implementerats och testats. Den globala inköpsavdelningen jobbar vidare med ett globalt leverantörsutvärderingsprogram som ska gälla för alla regioner där vi är verksamma. Leverantörerna får fylla i ett omfattande utvärderingsformulär om etiskt och socialt ansvarstagande, miljö, livsmedels-säkerhet och produktkvalitet. Under 2011 har det

gjorts ändringar i formuläret och en ny version, med ett betydligt utvecklat etikavsnitt, kommer att införas under 2012. Den nya versionen har utarbetats för att uppfylla kraven i internationella och nationella CSR-riktlinjer och standarder. Arbetet initierades av Arla Nijkerk i Nederländerna och det stödjer organisationens förberedelse av implementeringen av ISO 26000 och certifiering enligt den nederländska metoden "CSR Performance Ladder" i början av 2012.

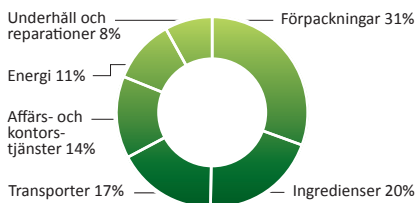
Utifrån leverantörernas svar i formuläret och information som sammanställts internt utvärderar vi sedan resultaten och lämnar skriftlig feedback till leverantörerna. Utvärderingen används dessutom för att fastställa hur ofta leverantören ska revideras.

Under året har den globala inköpsavdelningen utvärderat de leverantörer av ingredienser och förpackningsmaterial som bedöms som högriskleverantörer med avseende på produktkvalitet och etik. Utvärderingarna genomfördes som en del av det nya programmet för hållbara inköp. I de fall där reglerna inte efterlevdes gjordes en uppföljande utvärdering eller revision. Programmet omfattar även medarbetarutbildningar i revision och uppföljning av sociala frågor.

Leverantörsrevisioner 2011

Varje år genomför vi också ett antal grundliga revisioner då vi besöker leverantörerna och kontrollerar dem i detalj. 2011 genomfördes 60 revisioner globalt, vilket är mer än 2010, då vi gjorde 40. Ökningen beror främst på implementeringen av det nya leverantörsutvärderingsprogrammet på dotterbolaget Dairy Fruit.

GLOBALA AVTAL



Diagrammet visar de externa inköpskostnaderna som hanteras av Arlas globala inköpsavdelning fördelat på varu- och tjänstekategorier. Jämfört med 2010 har andelen för Ingredienser stigit, medan andelen för Affärs- och kontorstjänster har sjunkit.

De tio största leverantörerna står för 19 procent (jämfört med 20 procent 2010) av våra totala inköpskostnader. Under 2011 var följande företag våra fem största leverantörer i storleksordning: Tetra Pak (förpackningsmaterial samt process- och förpackningsmaskiner), IBM (IT-tjänster), Elopak (förpackningsmaterial- och maskiner), Carat (media) och Logoplaste (förpackningsmaterial).

UTZ-CERTIFIERAD KAKAO

Efter revisionen 2009 planerade vi att göra ett uppföljningsbesök hos vår kakaoleverantör i Elfenbenskusten. På grund av politiska oroligheter i Elfenbenskusten sköts besöket upp både 2010 och 2011. Syftet med besöket är i första hand att etablera kontakt med ideella organisationer och se hur UTZ-certifiering fungerar i praktiken. UTZ är en organisation som tillhandahåller certifieringar för kakaoproduktion utifrån kriterier som tillverkning, miljö och sociala förhållanden.

Under 2011 tillverkades alla kakaoprodukter från Cocio med UTZ-certifierad kakao. Produkterna står för omkring 19 procent av koncernens kakaoinköp. Från och med början av 2012 ska alla kakaoprodukter från Arla också produceras med UTZ-certifierad kakao.

HÅLLBART INKÖP AV FRUKT

Vårt dotterbolag Dairy Fruit har implementerat Arlas program för leverantörsutvärdering och ökat antalet leverantörsrevisioner till 25 i år, jämfört med fyra under 2010. År 2014 ska alla fruktleverantörer ha utvärderats med det nya programmet.

I samarbete med Danida (Danish International Development Assistance) stödjer Dairy Fruit också ett projekt för utveckling av ett jordbruksområde för fruktodling i Bolivia. Målet är att lära bönderna att bruka marken på ett optimalt hållbart sätt.

UPPFÖLJNING OM PALMOLJA

Användningen av palmolja har kritiserats hårt för att den kan bidra till att regnskog skövlas och att hotade livsmiljöer förstörs. Arla köper enbart palmolja från företag som är medlemmar i organisationen Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) som har arbetat fram riktlinjer för certifiering av palmolja.

Arla har som mål att all palmolja i produkter på kärnmarknaderna ska vara certifierad senast i slutet av 2012. Måldatumet för övriga marknader är slutet av 2015. Under 2011 var all palmolja som Arla köpte GreenPalm-certifierad.

Vartannat år sammanställer Världsnaturfonden WWF en lista över ansvarstagande köpare av palmolja. Eftersom våra riktlinjer nu är på plats fick Arla i år sju av nio poäng på Världsnaturfondens WWF:s lista över ansvarstagande köpare av palmolja, vilket är en klar förbättring. För att få högre poäng skulle vi behöva vara medlemmar i RSPO. Vi har dock hittills beslutat att inte bli medlemmar eftersom det förutsätter ett aktivt deltagande i organisationen och vi anser att vår palmoljeförbrukning har varit för låg för att det ska finnas grund till det.

Vi värnar om medarbetarnas säkerhet och trivsel

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

*Ur Vårt ansvar
–Arla Foods' Code of Conduct*



*Arla har 17 400 medarbetare i 30 länder över hela världen. Vi strävar ständigt efter att förbättra vår arbetsmiljö och organisation. Vi arbetar även med att förstärka vår företagskultur *Our Character* som beskriver vad Arla är och vad vi står för i vår strävan att nå gemensamma mål oavsett historisk och kulturell bakgrund. Om alla medarbetare har goda arbetsvillkor och är engagerade i sitt arbete, kan vi tillsammans göra ett så bra jobb som möjligt.*

FOKUS PÅ ARBETSMILJÖ

Vi arbetar med att ständigt förbättra både den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön.

FORTSATT KOMPETENSUTVECKLING

Kvalificerade medarbetare är en förutsättning för en framgångsrik verksamhet. Under året har vi prioriterat ledarutveckling och vidareutbildning av mejeriarbetare.

NÖJDA OCH STOLTA MEDARBETARE

Årets medarbetarundersökning visar på fortsatta förbättringar av medarbetarnas tillfredsställelse och engagemang i arbetet.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Vi strävar efter en säker och hälsosam arbetsmiljö och genomför hela tiden förbättringar för att undvika skador och sjukdomar. Vid Nijkerk Mejeri i Nederländerna har exempelvis omsorgen om medarbetare som utför tunga lyft medfört en satsning på fysisk träning flera gånger i veckan. Detta har gett goda resultat och även minskat sjukfrånvaron. I Storbritannien pågår sedan 2009 en satsning för att minska antalet arbetsolyckor och hittills har vi uppnått en minskning med 20 procent. I Kanada har ett liknande program för förbättrad hälsa och ökad säkerhet minskat frånvaron på grund av arbetsskador med 89 procent sedan 2009. Om en medarbetare i Danmark är borta från arbetet i mer än 30 dagar till följd av en arbetsolycka besöker en representant från högsta ledningen driftsplatsen och följer upp åtgärderna. I Götene i Sverige har ett projekt för att minska sjukfrånvaron gett en minskad korttidsfrånvaro med 20 procent. I samarbete med företagshälsovården uppmärksammas besvär tidigt, sjuka medarbetare får personlig rådgivning och insatser för eventuell rehabilitering kan omgående sättas in. Vidare har ett nytt system för rapportering av olyckor, tillbud och riskobservationer införts i Sverige.

Utbildning för ledare

Cirka tre fjärdedelar av målgruppen i Sverige, Danmark och Storbritannien har nu genomfört ledarskapsutbildningen ALP (Arla Leadership Program) för mellanchefer och ledare. Utbildningen påbörjades förra året och har även hållits i Kanada. Syftet med utbildningen är att tydliggöra kopplingen mellan företagets ambitiösa tillväxtstrategi och chefernas ansvarsområden.

I Dubai har en skräddarsydd ALP-utbildning genomförts för 55 chefer från Mellanöstern och Nordafrika. Kursen innebar ett möte mellan många olika kulturer och fokus låg huvudsakligen på Arlas värderingar och företagets syn på ledarskap. Under året har vi också satsat på att utveckla generiska kompetenser för medarbetare i Mellanöstern och Nordafrika, vilket ska underlätta för dessa att flytta mellan olika marknader.

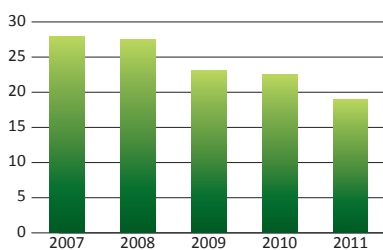
Barometer – årets medarbetarundersökning

Arlas medarbetarundersökning Barometer genomfördes i november–december av 12 246 medarbetare i 26 länder på totalt 16 olika språk. Den årliga undersökningen mäter medarbetarnas engagemang samt hur de uppfattar företagets mål, fokus och ledarskap. Resultatet för 2011 visar generellt på en förbättring inom nästan alla områden och inom alla affärsområden.

Index för Arlamedarbetarnas övergripande engagemang är 78 av 100 (2010: 77), i motsats till den globala trenden i jämförbara verksamheter som sedan 2008 visar på ett minskat engagemang. Arlamedarbetarnas stora engagemang avspeglas också i den höga svarsfrekvensen på 87 procent (2010: 86 procent).

Årets undersökning visar även att Arla kan göra ännu mer för att tydliggöra kopplingen mellan medarbetarnas arbete och Arlas mål och resultat. Andra förbättringsområden är fortsatt tydliggörande av roller och minskad byråkrati, vilket även förväntas minska medarbetarnas upplevelse av stress som inte har förbättrats sedan förra året.

ARBETSPLOTSOLYCKOR, antal olyckor med mer än en dags frånvaro per miljon arbetstimmar



Antalet arbetsplatsolyckor har minskat med nästan en tredjedel sedan 2008.

ARLAS ARBETSMILJÖSTRATEGI

Under 2010 presenterade Arla en ny arbetsmiljöstrategi som tar ett helhetsgrepp på medarbetarnas trivsel, hälsa och säkerhet. Målet för strategin är 100 procent engagemang och trivsel och inga olyckor eller mobbning på arbetsplatsen. Under året beslutade vi att följande ska vara våra globala fokusområden: minskad stress, minskad mobbning, fortsatt spridning av säkerhetskultur (BBS, Beteendebaserad Säkerhet) samt minskad påfrestning av manuellt arbete.

ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR

Efter omorganiseringer, förvärv av nya verksamheter samt rationaliseringsåtgärder har Arlas totala antal årsanställda ökat med cirka 1 200.

ALKOLÅS PÅ DISTRIBUTIONSBIKAR

Under 2010 installerades alkoholås på alla distributionsbilar vid Årsta Terminal och under 2011 har terminalen i Kalhäll fått samma system. Innan chauffören får ut nyckeln till bilen måste han eller hon blåsa i en alkoholmätare. Systemet har många positiva effekter, både för trafiksäkerheten och för Arlas image.

INTERNA EXPERTER

I Sverige har vi effektiviserat lärandet i organisationen genom att använda interna specialister som utbildare på vissa mejerier. Medarbetare med goda kunskaper inom exempelvis hygien, kvalitet eller arbetsmiljö får en pedagogisk grund och fortbildning. De interna utbildarnas kunskaper om gällande lagstiftning, standarder, företagets rutiner samt våra produkter och regler gör att undervisningen blir starkt kopplad till medarbetarnas vardag och utbildningens effekt ökar. Dessutom blir utbildningen mer flexibel i planeringsfasen och kompetenshöjningen hos de interna experterna kommer även företaget till del. Mer än 100 interna specialister fungerar nu som instruktörer, utbildare eller internerisorer på driftsplatserna.

SATSNING PÅ KOST OCH MOTION

I Danmark har viktminskningsaktiviteter genomförts vid fem olika anläggningar. Konsulter och sjukgymnaster har väglett både grupper och individer i hur de kan förändra sina kost- och motionsvanor, exempelvis genom att ändra kosten i lunchmatsalen eller att låta bilen stå och istället gå vissa sträckor. Arbetet är långsiktigt eftersom det tar tid att etablera nya vanor. Redan nu uttrycker flera medarbetare att de har fått mer energi och glädje i vardagen, vilket ökar intresset för fler att delta i aktiviteterna.

En liknande satsning, men i mindre skala, har genomförts i Kanada.

KOMPETENSHÖJANDE ÅTGÄRDER

Exempel på utbildningsinsatser 2011:

- **I Danmark** har vi gjort en utredning av läs- och skrivförmågan hos 4 000 kollektivanställda. Syftet är att erbjuda utbildningsinsatser för medarbetare med låg kunskapsnivå.
- **I Kanada** har vi genomfört utbildningar för att utveckla medarbetarnas förmåga att effektivt hantera sina roller.
- **I Storbritannien** har 75 elever startat en ny två-årig yrkesutbildning som har skräddarsyttts av mejerindustri.
- **Arla Foods Ingredients** har etablerat ett utbildningsprogram som syftar till att öka medvetenheten om Arlas produkter och arbetsflöden.

Ju snabbare integration, desto bättre resultat

Sedan Arla för tre år sedan presenterade sin offensiva tillväxtstrategi har företaget vuxit, huvudsakligen genom ett antal fusioner och förvärv på kärnmarknaderna. Arla arbetar målmedvetet för att de nya verksamheterna så snabbt som möjligt ska bli en del av koncernen och integreras i Arlas företagskultur. Men erfarenheten visar att man först måste börja med att förstå den nya verksamheten.

Under det senaste decenniet har Arla skapat ett antal riktlinjer och modeller som beskriver företagets värdegrund, företagskultur och vad som förväntas av medarbetarna. Under rubriken ONE binds hela koncernen samman och här förklaras den gemensamma strategin, missionen, visionen och företagskulturen. När nya verksamheter ska integreras i Arla är det inte bara deras produkter och bidrag till resultatet som Arla är intresserat av, utan även att medarbetarna så snabbt som möjligt ska känna sig som en del av Arla och förstå hur Arla fungerar.

– Det är en affärsverksamhet vi driver. Ju snabbare vi får folk att helhjärtat förstå Arlas vision, mission och strategi, och ju snabbare vi får organisationen effektiv, desto fortare har vi möjlighet att uppnå de integrationsvinster som ligger till grund för samgåendet. Allt handlar om hastighet och kvalitet, säger Per Kracht som är HR-direktör för Consumer Germany & Netherlands, det nya affärsområdet som för närvarande arbetar med att integrera mejeriverksamheterna Hansa-Milch och Allgäuland-Käseereien i Arla.

– Alternativt skulle man bara säga ”nu är ni Arla” och köra vidare som vanligt, men då ser jag inte att man uppnår några vinster med integrationen. Våra nya medarbetare måste snabbt känna sig knutna till Arla, säger Per Kracht.

Börja med att förstå

Per Kracht har arbetat länge inom Arla och han medverkade även vid förvärvet av Friesland Foods verksamhet i Nijkerk i Nederländerna 2009. Han menar att när man talar om integration måste man börja med att tänka på den verksamhet som ska integreras. Den har tidigare levt sitt eget liv i ett annat sammanhang och med ett annat perspektiv – och det

är det som förändras efter ett samgående. När man har förstått detta måste man börja med att förstå hur deras verksamhet fungerar, på alla nivåer.

– För att bli förstådd måste du förstå, säger Per Kracht. Vi måste förstå historiken, hela verksamhetens natur och hur de har kommit dit där de är idag. Rätt detaljerat alltså innan vi kan börja presentera våra koncept och sätt att arbeta. Vi måste fråga oss vad vi har att lära av dem. Risken är ju annars att människor i den nya verksamheten känner att det de tidigare har gjort inte är något värt, och det är ju tvärtom – vi tror ju att vi kan åstadkomma mycket tillsammans.

Historiskt har Arla varit bra på att förstå det praktiska, det teknologiska och den finansiella delen, men integrationen av verksamheten i Nederländerna har inte gått smärtfritt.

– Vi gick ut hårt och bytte logotyp och fixade arbetskläder med rätt logga, men har fortfarande inte lyckats ge medarbetarna tillgång till vårt intranät My workplace och mailsystem, vilket inte har hjälpt de nederländska medarbetarna att känna sig inkluderade. Det räcker inte att byta logga om man inte kan få tillgång till praktisk information och har samma mailsystem. I det här fallet undervärderade vi betydelsen av att lösa en hel del praktiska saker och det måste vi bli bättre på i framtiden, säger Per Kracht.

Förändringar börjar i ledningen

Med tiden har Arla blivit bättre på att se de kulturella skillnaderna som Per Kracht menar kan vara nog så stora mellan till exempel Danmark och Nederländerna eller Danmark och Tyskland, även om det är länder som ligger nära varandra. Sättet att tilltala varandra på arbetet eller i vilken mån man vågar säga vad man tycker på jobbet är exempel på detta.

I den integrationsmodell som nu tillämpas går man grundligt till väga. Utgångspunkten är en dialog med ledningen i det nya företaget där Arla börjar med att fråga vilka värderingar som företaget har. Då brukar det vara lätt att hitta likheter med Arlas företagskultur – Our character – och på så sätt hitta något gemensamt att börja bygga från.

– Vi kan inte sätta allt i verket på en gång – Our character, Our leadership, Our dialogue, Our responsibility, Närmare Naturen™, och så vidare – vi måste ta det steg för steg och tillåta människor att reflektera och hitta sin egen väg i Arla.

Naturligt med motstånd mot förändring

Per Kracht betonar respekten för medarbetarna och att man måste ge dem tid att förstå hur Arla fungerar.



” *Man kan inte fusionera ett bolag med e-post och PowerPoint-presentationer. Man måste vara på plats, vara tillgänglig.*”

När de gör det blir deras vardag lättare. Han menar att det är en mänsklig reaktion att vara motståndare till förändring. Därför har exempelvis ledningen i Hansa-Milch tränats i att förstå varför de kommer att möta motstånd från medarbetarna och att de kan förvänta sig detta.

Motståndet beskrivs i tre faser där den första reaktionen är att man inte förstår förändringen och därför bygger upp ett motstånd. Den andra fasen är när man förstår förändringen, men känner att man inte gillar den eftersom den får konsekvenser för det arbete man känner till. Den sista fasen av motstånd är när man har tagit förändringen till sig och kanske till och med gillar den, men inte litar på att den går att genomföra eller att ledaren inte kommer att kunna genomföra den.

För varje fas måste medarbetarna bemötas med relevanta förklaringar och för att det ska fungera måste relationerna fungera mellan medarbetare och ledare. Per Kracht menar därför att den bästa lösningen är att det är de närmaste cheferna som möter medarbetarna och informerar om förändringarna med sina egna ord.

– Man vinner inget på att någon kommer resande från huvudkontoret och förklarar vilka fina värderingar Arla har och sedan flyger iväg några timmar senare. Ledarna i den nya verksamheten måste få hjälp att göra värderingarna till sina egna. Vi måste undvika att folk känner att deras chef bara står och läser högt från en PowerPoint-presentation som har levererats från huvudkontoret.

Att göra vad man säger

Utgångspunkten för Per Kracht är att de reaktioner som kommer från medarbetarna beror på kvaliteten

på den dialog man haft. I sitt arbete använder han en enkel kommunikationsmodell, Intention – Beteende – Upplevelse, för att förklara hur väl ett budskap tas emot.

– Den som lyssnar måste förstå sammanbandet mellan vad jag vill säga, hur jag betar mig och vilken upplevelse det ger. Om jag inte lyssnar till reaktionen har jag inte någon aning om mottagarens upplevelse. Och om mottagarens upplevelse inte stämmer med det jag ville förmedla måste jag som ledare tänka om och fundera på om jag kan agera på något annat sätt. Har jag varit för otydlig? Varför uppfattas jag som osammanhängande?

En annan framgångsfaktor för integrationen är att den nya organisationen får hjälp med kontakterna in i Arla. Det räcker inte att veta vilken avdelning man ska kontakta i en viss fråga, man måste till en början få hjälp med att veta vilken person som man ska tala med i en organisation som är så stor som Arla.

Viktigt med närvaro till kropp och själ

Hur väl och snabbt en integration lyckas mäts årligen i Arlas medarbetarundersökning Barometer och i samtal med ledningen om hur långt man har kommit med olika aktiviteter, men Per Kracht medger att det inte alltid ger en rättvisande bild.

– Man kan inte fusionera ett bolag med e-post och PowerPoint-presentationer. Man måste vara på plats, vara tillgänglig och synlig och se till att ha en fungerande dialog. Först då kan man få en verklig känsla för om integrationen fungerar.

DEFINITIONER

ONE – Rubrik som binder samman Arla i hela världen och tydliggör företagets strategi, mission, vision, företagskultur och resurser.

Our Character – Vår karaktär – Arlas företagskultur som kännetecknas av orden Lead, Sense, Create. Vi önskar att medarbetarna är drivande, har ett öppet synsätt och är kreativa.

Our Leadership – Ledarskapet i Arla grundar sig på nyckelorden Envision, Engage och Deliver.

Our Dialogue – Arlas program för medarbetar- och utvecklings-samtal.

Our Responsibility – Etisk värdegrund och samlingsnamn för Arlas uppförandekod och rapport om hur väl företaget lever upp till koden.

Närmare Naturen™ – Åtagande och löfte till konsumenterna som genomsyrar hela företaget.

FÖRVÄRV OCH FUSIONER

2008: Arla förvärvar resterande 70 procent av Arla Ingman i Finland.

2009: Arla förvärvar färskvaru-mejeriet Friesland Foods Fresh Nijkerk i Nederländerna.

2010: Arla köper en andel i det brittiska mejeriet Westbury Dairies.

2011: Arla fusionerar med det nordtyska mejeriet Hansa-Milch och det svenska Milko. Det sydtyska Allgäuland-Käseerei samt två mindre mejerier i Danmark förvärvas.



Per Kracht, HR-direktör
Consumer Germany &
Netherlands.

Fortsatt tillväxt på konkurrensutsatta marknader



Vi har goda och uppriktiga relationer med alla intressenter.

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Att konsumenterna har förtroende för oss är avgörande för att vi ska kunna sälja våra produkter. Genom att agera ansvarsfullt, kommunicera på ett öppet sätt och upprätthålla en kontinuerlig dialog med kunder och konsumenter skapar vi förutsättningar för detta. Samtidigt måste vi ständigt anpassa oss till att vår marknad blir allt mer konkurrensutsatt, snabbväxande och internationell. På de marknader där vi är en stor aktör har vi ett särskilt ansvar att inte utnyttja vår ställning.

MARKNADSLEDARE MED ANSVAR

Under 2011 har Arla vuxit genom fusioner och förvärv, framförallt i Sverige och Tyskland.

TYDLIG FÖRBÄTTRING AV IMAGE

I den årliga mätningen har konsumenternas uppfattning om Arla förbättrats avsevärt i Sverige, Danmark och Finland.

MEDVETEN MARKNADSPPOSITIONERING

Vår inriktning Närmare Naturen™ och de tre globala varumärken börjar ge utdelning.

Arla växer

Arla växer i enlighet med sin ambitiösa tillväxtstrategi 2015 och under året har företaget genomfört flera fusioner och förvärv. I början av året fusionerade Arla med det nordtyska mejeriföretaget Hansa-Milch och under hösten med svenska Milko. I november blev även köpet av det sydtyska Allgäuland-Käseverein klart.

Samgåendet med de tyska företagen krävde godkännanden av EU:s konkurrensmyndighet och fusionen med Milko av det svenska Konkurrensverket. Som motkrav ställde Konkurrensverket att Arla ska sälja vissa av Milkos varumärken samt Milkos mejeri i Grådö. Konkurrensverkets motiv var att ett ovillkorat samgående skulle ha inneburit att konkurrensen kraftigt begränsades för mjölk, fil, yoghurt och flera andra produkter på den svenska mejerimarknaden. Arla var redan före fusionen marknadsledare i Sverige. Efter fusionen står Arla för cirka 50 procent av de mejeriprodukter som säljs i Sverige.

I början av året förvärvade Arla även två mindre danska mejerier som tillverkar den danska specialiteten rökt ost respektive crème fraiche och cottage cheese.

Som marknadsledande aktör på vissa marknader lägger vi oss vinn om att på inget sätt agera i strid med gällande konkurrensregler. Detta gäller även vårt dotterbolag Rynkeby Foods som är stora på juice och fruktdrycker i Sverige och Danmark. Rynkeby samarbetar i de nationella branschorganisationerna för att säkerställa en rättvis konkurrens mellan såväl små som stora aktörer.

Hård konkurrens på mejerimarknaden

På våra kärnmarknader är konkurrensen fortsatt hård. Konkurrenterna utgörs både av lokala, regionala och internationella aktörer. Marknaden för mejeri-

varor har vuxit svagt, men Arla har inte riktigt lyckats hålla jämna steg med utvecklingen. De produktvolymer som har vuxit kraftigt är lågprisprodukter och mejeriprodukter under kundernas egna varumärken. Denna trend innebär en utmaning för oss eftersom vår strategi är att vara kända för våra egna varumärken. I Sverige och Danmark är ökningen av kundernas egna varumärken särskilt stark och vi försöker hitta lösningar så att konsumenterna i högre grad ska värdera och välja produkter med Arlas varumärke.

I Finland har särskilt mjölken varit konkurrensutsatt och i Finland och Sverige är även den inhemska osten under hård press till förmån för billigare, importerad ost.

House of Castello® bygger Arlas tredje varumärke

I Arlas strategi 2015 ingår att samla alla produkter under de tre globala varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello®. Med Arla® och Lurpak® har vi lyckats väl och de har båda uppnått starka varumärkespositioner. Castello®, som tidigare har varit mest känt för sina blåmögelostar, ska nu omfatta fler ostar under samlingsnamnet House of Castello® som lanserades under året. Målet är att bli världens ledande varumärke för förstklassiga ostar och kännetecknas av kvalitet, lyx och njutning.

Närmare Naturen™ genomsyrar Arla

För tre år sedan beslutade Arla att den övergripande inriktningen Närmare Naturen™ ska genomsyra hela företaget och alla produkter. Artikeln på sid 26 beskriver vilka förändringar som har skett och hur långt företaget har kommit på resan Närmare Naturen™.

DIALOG MED KONSUMENTERNA

Vår konsumentkontakt, Arla Forum, svarar på frågor från konsumenterna via telefon, e-post och brev. Under året har vi öppnat en tvåspråkig kundtjänst i Kanada. I Storbritannien är Arla på väg att bli mer känt som varumärke och frågorna från de brittiska konsumenterna har ökat.

Arla Forum får frågor om allt från näringsinnehåll till önskemål om fler laktosfria produkter. Generellt ställs det olika frågor i olika länder, vilket ofta hänger samman med aktuella debatter i media. Därför är det viktigt att kunna tillmötesgå olika nationella behov.

Antal ärenden	2009	2010	2011
Danmark	22 000	20 500	20 300
Sverige	26 000	28 000	26 500
Sverige (webb)	46 000	40 000	45 000
Storbritannien	26 000	24 000	25 000
Finland	13 000	16 000	15 000
Tyskland	-	-	8 000
Nederländerna	-	5 800	6 100
Kina	5 000	31 000	19 000
USA	250	1 400	160
Kanada	-	-	800

KONSUMENTERNAS UPPFATTNING

I Sverige, Danmark och Finland mäter vi årligen vilken uppfattning konsumenterna har om Arla. Generellt får vi högst betyg för våra produkter. I Danmark har vårt anseende fortsatt att förbättras och särskilt när det gäller den etiska parametern. I Sverige har konsumenternas uppfattning om oss förbättrats för alla parametrar och här noterar vi den bästa image sedan mätningarna började. Vår image i Finland har också förbättrats och drygt 79 procent av konsumenterna säger sig vara villiga att köpa Arlas produkter. I Finland har vi i år fått det högsta betyget sedan 2007.

	2009	2010	2011
Arla i Danmark	58,6	61,0	64,9
Arla i Sverige	74,3	71,3	77,7
Arla i Finland	71,7	69,5	73,1

Tabellen visar ett sammanfattande omdöme på en skala 0–100, där 100 är bäst, som konsumenterna har gett Arla i jämförelse med många andra företag, i en undersökning genomförd av Reputation Institute.

KUNDERNAS UPPFATTNING OM ARLA

På kärnmarknaderna gör Arla och dotterbolaget Rynkeby Foods årligen undersökningar av vad kunderna tycker om oss som leverantör. I Danmark

rankas vi som den bästa av de tjugo största leverantörerna till detaljhandeln. I Storbritannien har vi i år blivit nummer två. I Finland visar kundundersökningen på goda resultat för servicegrad, innovation, förtroende och leveranssäkerhet, och vi har förbättrat vår placering från nummer 20 föregående år till årets plats 16. I Sverige rankades vi 2010 som nummer ett, men föll i år till plats 24, huvudsakligen på grund av leveransproblem. I undersökningen av kyl- och frysvaor i Danmark rankas Rynkeby Foods liksom förra året som etta och inom kolonial som fyra. Arla Foods Ingredients får överlag mycket goda betyg av kunderna och kundlojaliteten ligger på samma höga nivå som vid den senaste mätningen för två år sedan.

ARLA VINNER PRISER

Arla vinner varje år en rad utmärkelser inom områden som kvalitet, etik, arbetsmiljö och så vidare. Priserna är allt ifrån mycket lokala till att omfatta hela företaget. I år utsåg exempelvis svenska konsumenter Arla till det livsmedelsföretag som är bäst på miljö och socialt ansvar. Priset heter Sustainable Brand 2011 och bygger på en undersökning baserad på FN:s Global Compact's tio principer. För att informera om utmärkelserna och uppmuntra till flera har vi startat en ny sida på intranätet, Trophy Room, där alla utmärkelser annonseras.

Närmare Naturen™ – från idé till verklighet

När Arla för tre år sedan bestämde att Närmare Naturen™ skulle genomsyra hela företaget startade ett omfattande arbete. Men för ett företag vars råvara är mjölk har naturen och naturlighet alltid funnits nära till hands. Så vad innebär då egentligen Närmare Naturen™ för Arla?

I den nya företagsstrategi som presenterades 2008 ingick även förändringar för Arlas varumärken Arla®, Lurpak® och Castello®. I samband med denna omstöpning presenterades Närmare Naturen™ som den nya plattformen för det globala Arla®-varumärket och för företaget. Marianne Bach arbetar med att föra ut Närmare Naturen™. Så här formulerar hon det övergripande målet:

– När människor ser det svenska bilmärket Volvo tänker de allra flesta automatiskt på säkerhet. På samma sätt är tanken att våra konsumenter ska koppla ihop Arla med Närmare Naturen™.

Steg för steg Närmare Naturen™

I Arlas årsredovisning för 2008 förklarade företaget att Närmare Naturen™ skulle komma att styra företagets prioriteringar framöver och att det var ett löfte till konsumenterna om inspirerande och goda produkter tillverkade med naturens förtecken. Redan från början stod det klart att Närmare Naturen™ framförallt handlade om tre huvudområden: produkterna skulle vara så naturliga som möjligt, mjölkproduktionen på gården skulle ske i samklang med naturen och Arlas egen tillverkning skulle vara så lite miljö- och klimatbelastande som möjligt. Inget av detta var något nytt för Arla, utan satsningen handlade snarare om att hitta ett sätt att särskilja Arla från konkurrenterna genom att tydligt markera företagets position.

På vissa av Arlas marknader hade det redan gjorts mycket som låg i linje med Närmare Naturen™. Exempelvis hade delar av företaget redan kommit långt inom miljöarbete där det fanns en god grund att bygga vidare på. Samtidigt fanns det andra som hade mer kvar att göra för att bilden av det helt igenom naturliga företaget skulle vara sann.

Om nu innehållet i Närmare Naturen™ inte var nytt så bestod nyheten snarare av det tydliga budskapet att Arla hade påbörjat en resa med Närmare Naturen™ som riktning och att

företaget steg för steg skulle komma att göra förändringar till det bättre. För att nå det övergripande målet initierades en mängd aktiviteter. Danny Micklethwaite är ansvarig för strategin för det globala varumärket Arla® och han tvekar inte för vad det viktigaste med Arlas arbete med Närmare Naturen™ är:

– Att konsekvent leverera vårt löfte. Om vi inte lyckas göra Närmare Naturen™ till något mer än en reklamslogan kommer vi att misslyckas. Starka varumärken bygger på en grundläggande, orubblig trovärdighet och vi vill att Arla ska vara ett sådant varumärke.

Arbetet med ingredienser

Ett av de första projekten som drogs igång var att göra en genomgång av hela produktsortimentet för att säkerställa att produkterna bara innehöll ett minimum av tillsatser för att vara så naturliga som möjligt. Tillsatser används för att ge produkterna en särskild smak, hållbarhet eller funktion och vissa tillsatser är framställda på konstgjord väg. I de fall där det är möjligt har dessa nu tagits bort eller ersatts med naturligare varianter. Detta är ett långsiktigt arbete som numera sker löpande. Arla har även satsat på att ta fram en rad nya produkter helt utan tillsatser, exempelvis yoghurten Arla Yoggi® Fri.

Närmare Naturen™ i praktiken

Ett mycket tydligt sätt att visa Arlas engagemang för miljön och korna på gården är de många möjligheter till bondgårdsbesök som Arla erbjuder framförallt i Sverige och Danmark, och detta är något som har pågått långt innan Närmare Naturen™ lanserades.

– Arla är ett företag som ägs av bönder, så det är helt naturligt att visa gårdarna och djuren. Närmare Naturen™ får en större trovärdighet när människor kommer ut och upplever det med egna ögon, säger Danny Micklethwaite.

I båda länderna bjuder ett stort antal gårdar in skolklasser att besöka gården för att lära sig om samspelet mellan människor, djur och natur. Barnen får träffa bonden, titta på korna och skapa sig en förståelse för var maten vi äter kommer ifrån. Genom bondgårdsbesöken vill Arla visa på kopplingen mellan produkterna och naturen och



” Om vi inte lyckas göra Närmare Naturen™ till något mer än en reklamslogan kommer vi att misslyckas. Starka varumärken bygger på en grundläggande, orubblig trovärdighet.”

ge skolbarnen en bild av hela kedjan från jord till bord. I Sverige har verksamheten pågått sedan tidigt 1990-tal och hittills har i genomsnitt var tredje barn i åldern 6–9 år varit på besök på en Arlagård.

En annan möjlighet för konsumenterna att besöka gårdarna är vid de naturfestivaler och betessläpp, när korna släpps ut på bete på våren, som sedan många år arrangeras i Sverige och Danmark. Intresset har vuxit med åren och 2011 genomfördes verksamheten även på prov i Finland. På alla Arlas kärnmarknader genomförs nu också en rad andra aktiviteter som syftar till att stimulera barn och vuxna att komma Närmare Naturen™.

Stöd i nya miljöstrategin

Den tredje grundpelaren i Närmare Naturen™ är Arlas engagemang för miljön. Sedan flera år omfattar företagets miljöstrategi produktionen på mejerierna, transporterna till och från mejerierna samt produkternas förpackningar. Det nya i den miljöstrategi som Arla presenterade 2011 var att även mjölkbönderna involveras för att tillsammans med Arla komma fram till en ny standard för en hållbar mjölkproduktion.

De många initiativ och aktiviteter som har genomförts sedan lanseringen av Närmare Naturen™ har under 2011 sammanställts i en intern databas. Här återfinns över 600 enskilda aktiviteter som spänner från specifika energibesparande åtgärder, som installation av värmepumpar för värmeåtervinning från disk- och kylvatten, till krav på att kakao som Arla köper in ska ha odlats på ett bra sätt. Med den omfattande, sammanställda informationen är det lätt att se att Närmare Naturen™ på tre år har gjort ett rejält avtryck i organisationen.

Spelet Get Closer to Nature™

Under 2011 var det även dags att på allvar involvera alla medarbetare i arbetet med Närmare Naturen™.

Det skedde med hjälp av ett brädspel där deltagarnas uppgift var att dela med sig av bra befintliga initiativ och att föreslå nya konkreta aktiviteter som skulle kunna bidra

till att ta den egna avdelningen inom Arla ytterligare närmare naturen.

– Det finns så mycket kreativitet bland medarbetarna och att involvera alla i det här arbetet är naturligtvis ett bra sätt att få Närmare Naturen™ att leva inom hela företaget, säger Marianne Bach. Spelet har resulterat i ett stort antal goda förslag och många små förbättringar kan göra stor skillnad i en så stor organisation som Arla.

De mätningar av Arlas image hos konsumenterna som har genomförts i Danmark, Sverige och Finland visar tydligt att Närmare Naturen™ nu börjar få genomslag. Konsumenterna förknippar i allt högre grad begreppet ”naturliga produkter” med Arla.

– Under 2011 har jag för första gången hört att nya medarbetare har sökt sig till Arla på grund av Närmare Naturen™ och vårt åtagande för ett hållbart lantbruk. De vill arbeta för ett företag som tar ansvar. Mig säger det att vårt interna arbete med Närmare Naturen™ börjar bära frukt och att vi har kommit en god bit på väg, säger Marianne Bach.

Det kommande året ska Arla gå vidare med att ta reda på vad Närmare Naturen™ betyder för konsumenterna i olika länder. Marianne Bach förklarar att det kan vara stora nationella skillnader. I Skandinavien är man till exempel mycket inne på miljö och hållbarhet, medan man i Asien lägger stor vikt vid information om var ingredienser kommer ifrån. En ökad kunskap om hur Närmare Naturen™ uppfattas i olika kulturer förväntas ytterligare förbättra informationen till konsumenterna.



Närmare Naturen™

AKTIVITETER

Exempel på Närmare Naturen™-aktiviteter för barn

Storbritannien: I Storbritannien har mer än 3 000 barn anmält sig till Arlas Nature Adventure Club som bjuder på en mängd upplevelser i naturen. Barnen får ett antal roliga utmaningar som ska genomföras utomhus och som kan anpassas till deras trädgård, lekpark, skog eller skolgård. Barnen uppmuntras också att dela med sig av bilder på vad de hittar i naturen eller på vad de har skapat av naturmaterial.

Tyskland: I Tyskland samarbetar Arla med NABU (Nature and Biodiversity Conservation Union). Samarbetets många olika aktiviteter syftar till att barn ska komma ut och upptäcka naturen.



Marianne Bach, senior brand manager.



Danny Micklethwaite, vice president.



Vi bygger långsiktiga relationer



Vi har goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.

*Ur Vårt ansvar
–Arla Foods' Code of Conduct*

Vi tar ett långtgående ansvar inom ramen för vår kärnverksamhet. Dessutom strävar vi efter att engagera oss i samhällsfrågor som ligger utanför, men ändå är kopplade till, vår dagliga verksamhet. Vi vill bidra till samhällets utveckling och gör det genom att bygga långsiktiga relationer till människor, företag och organisationer.

MINSKAT MATSVINN

Vi arbetar för att minska den mängd livsmedel som slängs, både från vår egen produktion och i konsumentledet.

ÖPPET HUS PÅ GÅRDARNA

Konsumenternas intresse för att besöka våra gårdar har ökat markant i både Sverige och Danmark.

HJÄLPPROJEKT UTVIDGAS

Vårt stödprogram för barn i tredje världen har i år startat ett projekt i Honduras.

Projektet Children for life

Sedan 2008 driver Arla det långsiktiga projektet Children for life som syftar till att ge barn en bättre framtid genom att bidra med livsmedel och stödja utbildning. Från start har vi samarbetat med SOS Barnbyar i Dominikanska republiken och under året inledde vi även ett samarbete i Honduras där vi nu ser till att 150 barn på ett barnhem får ett glas mjölk om dagen. Vi har dock avslutat vårt samarbete med SOS Barnbyar i Vietnam på grund av att vi inte längre har något lokalkontor där. I Bangladesh fortsätter verksamheten liksom tidigare i samarbete med en lokal välgörenhetsorganisation.

Projektet Children for life är ett sätt att engagera våra medarbetare i de lokala samhällen där vi har verksamhet och bidra till utvecklingen där. Ambitionen är också att göra något som kan kopplas ihop med våra produkter och som kan göra verklig skillnad. Vi undersöker för närvarande till vilka länder hjälpen skulle kunna utvidgas.

Samhällsengagemang på lokal nivå

Arlas främsta bidrag till samhällets utveckling är att vi skapar arbetstillfällen och ekonomisk tillväxt på de orter där vi har affärsverksamhet. Den lokala förankringen är viktig för oss och därför ger vi stor frihet till våra olika verksamheter att bidra till lokalsamhället på det sätt som de finner lämpligast och som skapar engagemang hos medarbetarna.

I Ryssland har vi exempelvis valt att stödja ett barnhem i Pavlovsk, i Finland stödjer vi lokala idrottsföreningar och i Storbritannien bidrar medarbetare inom ramen för projektet Community Challenge till lokal samverkan på de orter där vi har verksamhet. Under 2011 har 46 (2010: 32) olika projekt inom ramen för Community Challenge fått bidrag med sammanlagt 175 000 svenska kronor (2010: 130 000).

Konsumenter besöker gårdar

Som ett led i Arlas inriktning Närmare Naturen™ bjuder vi in allmänheten i framförallt Sverige och Danmark att besöka våra gårdar. På detta sätt kan vi sprida kunskap om naturliga råvaror och om sambandet mellan människa, djur och natur. En mycket populär aktivitet är när korna släpps ut på bete på våren. I Sverige tog vi sammanlagt emot över 100 000 besökare (2010: 80 000) och i Danmark ökade antalet besökare med över 50 procent. Arrangemanget provades också i Finland för första gången med lyckat resultat. I Storbritannien deltar ett antal bönder i ett årligt branschinitiativ, Open Farm Sunday, då gårdarna har öppet hus för allmänheten.

Vi erbjuder även skolbarn att besöka våra gårdar i Sverige och Danmark. Sedan starten 1993 har nu närmare 800 000 svenska skolbarn varit på bondgårdsbesök. Den mycket uppskattade verksamheten har i år utvecklats med en ny webbplats och läromaterialet har moderniserats och anpassats till den nya svenska läroplanen. Även denna verksamhet har provats i Finland. I Danmark erbjuds både bondgårdsbesök och mejeribesök för skolbarn. Därutöver har öppet hus på gårdar samt naturfestivaler lockat cirka 145 000 besökare.

Livsmedel tas tillvara

Arla har sedan länge fokuserat på att minska den mängd mat som slängs, både i vår egen verksamhet och hos konsumenterna. Nu är detta även en del i våra nya miljöpolicy. I Kanada samarbetar vi exempelvis med organisationen Second Harvest som distribuerar ostar av hög kvalitet, men med för kort hållbarhet för att kunna säljas i butik, till härbärgen och skolor som serverar frukost. Liknande samarbeten finns i Tyskland med organisationen Tafeln, i Storbritannien med St George's crypt och i Finland med Manna Pankki som alla distribuerar livsmedel till behövande.

ARLA BJUDER PÅ GÅRDSBESÖK

Antal besökare	2009	2010	2011
Betessläpp, Danmark	35 000	40 000	63 000
Betessläpp, Sverige	68 000	80 000	100 000
Gårdsbesök för skolklasser, Danmark	7 500	10 000	15 000
Gårdsbesök för skolklasser, Sverige	45 000	42 000	43 000

STÖD TILL SCOUT-JAMBOREE

Arla deltog vid det stora internationella scoutlägret, World Scout Jamboree, som hölls i Kristianstad i somras. Med 80 000 besökare från 150 länder såg vi det som ett bra tillfälle att berätta om ekologisk produktion och att erbjuda ekologiska mejeriprodukter för scouternas egen matlagning. Vi hade också aktiviteter som syftade till att visa på betydelsen av att återvinna förpackningar.

MJÖLKPANELER I SVERIGE OCH DANMARK

I Sverige och Danmark använder vi baksidan av mjölkförpackningarna som en kanal för kunskapsspridning. De svenska sidorna handlar ofta om bondens arbete, gården och miljön, men även annan rolig och nyttig kunskap publiceras på förpackningarna.

SUND LIVSSTIL

I en sund livsstil hänger kost och motion nära samman. Därför bidrar Arla till en rad aktiviteter, exempelvis:

- **Frukost i Saudi Arabien.** Arla har bidragit med produkter till ett projekt som syftar till att lära skolbarn betydelsen av att äta frukost, där mer än 360 000 barn deltog.
- **Löpartävling i Polen.** Arla är huvudsponsor för ett löpar- och träningsarrangemang i Kolobrzeg.
- **Fotbollsskolor i Danmark.** Närmare 35 000 barn och unga har deltagit i olika fotbollsskolor.
- **Aktiva barn i Danmark.** Cirka 140 000 barn har deltagit i ett projekt som stimulerar barn till fysisk aktivitet.
- **Sund livsstil i Storbritannien.** Arla har sponsrat Leeds Rhinos rugbyklubbs besök i 30 skolor där medlemmarna har talat om hur man lever hälsosamt.

VÄLGÖRENHET FÖR CANCERPATIENTER

I många länder bidrar Arla till välgörenhetsarbete till förmån för cancersjuka och andra vårdbehövande. Vi ser en ökning av antalet välgörenhetsprojekt som är direkt kopplade till försäljning av produkter. Ett exempel på det är den svenska kampanjen för Keso® cottage cheese Hallon där 1 svensk krona per såld förpackning gick till bröstcancerforskning.

Det stora cykelarrangemanget Team Rynkeby har i år slagit alla rekord med fler deltagande lag än någonsin tidigare och 12 miljoner svenska kronor insamlade till Barncancerfonden i Sverige och Danmark. Exempel på andra aktiviteter:

- **Saudi Arabien.** I samarbete med välgörenhetsorganisationen SANAD har vi bidragit med stöd till förmån för cancersjuka barn.
- **USA.** Genom välgörenhetsprojekt har vi gett bidrag till ett barnsjukhus i Seattle.
- **Kanada.** Vi har deltagit i en volleybollturnering och i ett evenemang där intäkterna går till cancerforskning.
- **Sverige.** Vi har skänkt pengar till Sachsska Barnsjukhuset i Stockholm.

Att stå upp för sin övertygelse

Vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter.

*Ur Vårt Ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*



Vi har tillverkning i många länder och våra produkter säljs över hela världen. Vi är även verksamma i länder som inte fullt ut har erkänt de mänskliga rättigheterna eller som ännu inte lever upp till dem. Oavsett vilket land vi verkar i, agerar vi dock enligt vår fasta övertygelse att varje enskild individs mänskliga rättigheter ska respekteras.

FOKUS PÅ MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

Vid revisioner i tredje världen är vi särskilt noggranna med att kontrollera att de mänskliga rättigheterna efterlevs.

UTVIDGAT MÅNGFALDSARBETE

Vi fortsätter vårt arbete för att öka mångfalden inom Arla och har tagit fram en strategi för att uppnå en företagskultur som präglas av mångfald och ett inkluderande synsätt.

FÄRRE KVINNLIGA TOPPCHEFER

Trots Arlas strävan att ha en balans mellan män och kvinnor har andelen kvinnliga toppchefer minskat.

Initiativ för förbättrad mångfald

Under 2010 startade vi ett arbete för att öka mångfalden inom Arla. Vi vill säkerställa att alla behandlas lika oberoende av kön, etnisk, social och nationell bakgrund, ras, hudfärg, religion eller tro, sexuell läggning, politisk åskådning, ålder, funktionshinder eller civilstånd. Under 2011 har vi arbetat fram en strategi för hur vi ska uppnå en kultur som präglas av mångfald och ett inkluderande synsätt. Läs mer i artikeln på nästa uppslag.

I årets medarbetarundersökning Barometer fick påståendet "Inom min avdelning drar vi nytta av mångfald inom gruppen (t ex etniskt ursprung, kön, ålder och utbildning)" index 64 jämfört med förra årets 63.

Trots goda intentioner att ha en balans mellan män och kvinnor är 15 procent av medlemmarna i affärsområdenas ledningsgrupper kvinnor. Bland företagets 300 högsta chefer är 17 procent kvinnor, jämfört med 22 procent 2010. Av alla anställda är andelen kvinnor 27 procent.

Olikheter påverkar upplevelsen av arbetsplatsen

I den medarbetarundersökning som genomfördes 2010 handlade fem av frågorna om hur bra medarbetarna upplevde att de behandlades på arbetsplatsen. Till exempel om de ansåg att det tas hänsyn till personliga kriser, att de hade balans mellan arbetsliv och privatliv och om någon utsätts för mobbing. Under 2011 har vi fördjupat oss i resultaten från 2010 för att ta reda på om de tillfrågades ålder eller kön påverkar svaren. Det visar sig att kvinnor är något mer positiva till sin situation än män, och äldre är mer positiva än yngre.

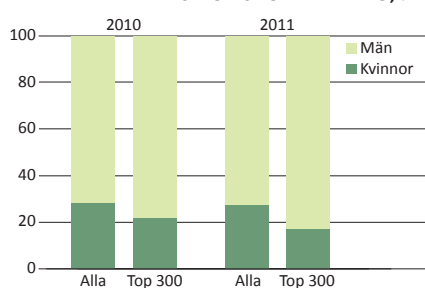
Dialog med leverantörer i tredje världen

Vid besök hos och revisioner av leverantörer i tredje världen har vi ett särskilt fokus på mänskliga rättigheter, exempelvis barnarbete och arbetsmiljöfrågor. Det är viktigt att våra leverantörer förstår vår syn och respekterar vår Code of Conduct, som även omfattar många andra områden.

I Nigeria arbetar vi med ett packeri och ett antal förpackningsleverantörer. Vi har tidigare upplevt att lyhördheten för vår Code of Conduct har varierat hos förpackningsleverantörerna. Därför har vi under året tillsammans med vår lokala partner besökt fyra leverantörer och gått igenom vår Code of Conduct med dem. Även om alla fyra sade sig leva upp till våra krav har vi bara tilltro till att handla med tre av dem. Hos den fjärde var förhållandena så undermåliga att vi inte kan acceptera ett samarbete förrän förhållandena har förbättrats avsevärt. Framöver kommer leverantörerna att besökas två gånger per år, en gång av vår partner och en gång av en Arlarepresentant tillsammans med vår partner.

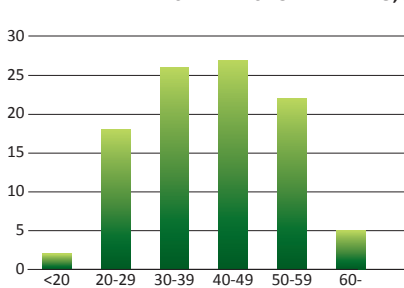
I Bangladesh besöker vår internrevisor vår förpackningsleverantör varje halvår och i mellanperioderna följer Arlas lokala medarbetare upp ansvaret. Vid varje revision kontrollerar vi att våra kvalitetskrav efterlevs och går igenom fokusområden i detalj. I oktober gjorde vi en revision hos en potentiell underleverantör i Bangladesh. På grund av den dåliga arbetsmiljön kunde vi inte acceptera ett samarbete. I en lokal med organiska lösningsmedel var ventilationen alldeles för dålig.

MEDARBETARNAS KÖNSFÖRDELNING, %



Fördelningen av kvinnor och män varierar i olika delar av organisationen. Bland våra högsta chefer är det väsentligt färre kvinnor än män, men på de lägre chefsnivåerna är andelen kvinnor högre. Ett utvecklingsområde är därför att få fler kvinnor till de högsta positionerna. Eftersom rekryteringsbasen är så god bör det på lång sikt vara möjligt att uppnå en mer jämn könsfördelning bland de högsta cheferna i Arla.

MEDARBETARNAS ÅLDSFÖRDELNING, %



Arlas medarbetare har för närvarande en tillfredsställande åldersfördelning. Ålder är inte, och ska inte vara, avgörande vid rekrytering. Arla ser värdet av att medarbetarna har olika ålder.

SAMARBETE KRING JÄMLIKHET

Inom Arla är arbetet för jämlikhet mellan könen en viktig del av vår strategi för mångfald och ett inkluderande synsätt. I augusti 2010 undertecknade Arlas verkställande direktör Peder Tuborgh det så kallade CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, ett initiativ från FN:s utvecklingsfond för kvinnor (UNIFEM) och Global Compact. I mars 2011 deltog Arla i FN-konferensen om jämställdhet ur ett lönsamhetsperspektiv "Equality Means Business: Putting Principles into Practice. Women's Empowerment Principles One Year Later".

Mer än 100 företag och intressenter från den privata och offentliga sektorn deltog i konferensen för att ta del av hur andra organisationer gör när de tillämpar jämställdhetsprinciperna och på så sätt uppnår ökad lönsamhet. Inspiration och goda exempel från konferensen kommer att användas för förbättringsåtgärder inom Arla.

OHÄLSA OCH SOJAPRODUKTION

Nya, vetenskapliga undersökningar har visat att barn som lever i närheten av sojaodlingar i Argentina föds med missbildningar och utvecklar cancer på grund av att odlingarna besprutas. Vi ser mycket allvarligt på saken eftersom soja ingår i kraftfoder till kor som producerar mjölk till Arla och soja som används på Arlagårdar ska inte på något sätt orsaka skador. Vi vill ta vårt ansvar för sojainköpen, liksom för alla andra inköp vi gör. Se sid 17.

Arlas mål är att all soja i foder till kor ska vara odlad på ett mer ansvarsfullt sätt senast år 2015. Eftersom Arla i detta sammanhang är en liten spelare vill vi lösa problemet genom att samarbeta med övriga branschaktörer i Europa. Vår ambition är att tillsammans driva på för att ersätta den omdiskuterade sojan med mer ansvarsfullt odlad soja eller med alternativa kraftfoder. Arla stödjer sedan flera år nordisk forskning om detta.

Mångfald skapar tillväxt

Ett internationellt företag kan skapa tillväxt på många olika sätt. Ett bra sätt är att säkerställa att medarbetarna i arbetsgrupperna speglar en mångfald – det vill säga en bra mix av olikheter. Syftet är att dra nytta av de olika perspektiv som personer med olika bakgrund, ålder, utbildning och kön för med sig in i företaget. Genom att utnyttja mångfalden utvecklas företaget och tillväxtpotentialen ökar. Detta är anledningen till att Arla nu har satt strategiskt fokus på mångfald.

Flera internationella undersökningar visar att mångfald i arbetsgrupper är en tillgång när skillnaderna används för problemlösning och beslutsfattande. I många organisationer är olikheter fortfarande en outnyttjad resurs, även om fler och fler nu börjar inse fördelarna. Samtidigt finns det företag som levererar riktigt bra resultat som har bestämt sig för att få maximalt utbyte av styrkan i mångfalden genom att försäkra sig om att ha strukturer och processer som engagerar alla medarbetare.

Enligt internationella undersökningar kan företag med en kultur och affärsmodell som säkerställer att organisationen är inkluderande förbättra sitt resultat med upp till 35 procent. När företagen sätter ihop arbets- och projektgrupper tar de med representanter för olika kön, generationer, nationaliteter, personlighetstyper samt utbildnings- och ämnesbakgrund. Samtidigt förespråkar de en inkluderande kultur och försäkras om att alla ledare och medarbetare har nödvändiga kunskaper för att kunna leda och arbeta i blandade grupper.

Nu har mångfald och ett inkluderande synsätt även blivit ett strategiskt insatsområde inom Arla, under det engelska namnet "Diversity & Inclusion". En tioårig strategi har lagts fram för hur organisationen ska bli mer inkluderande.

Nya sätt att arbeta

Tinna Nielsen leder mångfaldsarbetet på Arla, och hon anser att det krävs ett förändrat synsätt och nytt sätt att arbeta innan Arla kan se resultat av den nya strategin.

– Omedvetna antaganden och preferenser styr 80 procent av de beslut vi fattar när det gäller bland annat

rekrytering, befordran, nätverkande och problemlösning. Om vi inte erkänner och försöker förändra detta får vi inte tillgång till medarbetarnas fulla potential. Men det är inte lätt att ändra på synsätt och beteenden, eftersom det kräver att man frångår sina vanor och rutiner, säger Tinna Nielsen.

Arla har ett internt konsultteam som utbildar ledarna i hur de kan få medarbetarnas olikheter att fungera som ett medel att skapa bättre resultat och nya lösningar. Huvudbudskapet är att synergierna med mångfald kommer när man låter olika perspektiv, kunskaper och färdigheter samverka. Utbildningen erbjuds som en del av Arlas ledarutvecklingsprogram, ALP (Arla Leadership Programme), och till ledargrupper på alla nivåer i företaget.

– Helt avgörande är att varje enskild medarbetares potential utnyttjas till fullo. De flesta av oss tycker förmodligen att det känns bekvämast att arbeta i en grupp där deltagarna är lika, till exempel tar sig an en uppgift på samma sätt och använder samma språk. Men det är i mötet mellan olika perspektiv som goda idéer uppstår och de bra besluten fattas. I det långa loppet vinner de företag som har modet att utmana sig själva – även om det förstås kan kännas jobbigt, säger Tinna Nielsen.

Skapa högpresterande grupper

Tinna Nielsen menar att det inte råder någon tvekan om att Arla har en lång resa framför sig innan det nya synsättet har integrerats fullt ut i det dagliga arbetet och i de befintliga processerna, exempelvis rekrytering och medarbetarutveckling.

Men vissa framsteg har redan gjorts inom rekrytering. I både Danmark och Sverige har Arla sett en liten ökning när det gäller antalet kvinnliga sökande till chefsjobb. Under det senaste året har även fler medarbetare med en annan etnisk bakgrund än dansk rekryterats till jobb på huvudkontoret i Danmark, jämfört med tidigare år. Under 2012 kommer Arla att fortsätta att införa sin språkpolicy, som innebär att koncernspråket är engelska. Detta underlättar samarbete över landsgränserna, inkluderar medarbetare oavsett modersmål och gör det lättare att dela kunskap.

Tinna Nielsen menar att rekryteringsprocessen är kritisk.

– För 2011 och 2012 har vi prioriterat de aktiviteter som har störst strategisk betydelse och som kan integreras i bland annat Arlas rekryteringsprocesser globalt. För närvarande arbetar vi med att stärka



”*Det är i mötet mellan olika perspektiv som goda idéer uppstår och de bra besluten fattas.*”

rekryteringsprocessen för medarbetare och ledare. Vi har även stort fokus på att stärka ledarnas kompetens och bistå dem med metoder som kan hjälpa dem att förstå hur ett nytt synsätt kan gagna deras eget affärsområde.

Även Arlas konsumenter speglar en bred mångfald. Att anpassa produkter för konsumenter med olika etnisk bakgrund eller demografiska skillnader kräver insikt och förståelse. Arlas verkställande direktör, Peder Tuborgh, klagjorde i sitt månatliga nyhetsbrev till ledande befattningshavare i november 2011 att mångfald och ett inkluderande synsätt är viktigt för Arlas framtid. Han betonade att Arla har en vision för sammansättningen av team, där det högst får vara 70 procent med samma kön, nationalitet/etnicitet, utbildnings-/yrkesbakgrund och generation. Genom att minska på dominansen kommer teamen att få bättre tillgång till de perspektiv, den kunskap och de färdigheter som medarbetare och ledare bidrar med.

Medarbetare med plikt att tala

Rødkærsbro Mejeri i Danmark är ett exempel på en arbetsplatskultur med ett inkluderande ledarskap. Mejeriet har hittat en egen metod för att involvera alla medarbetare. Mejerichefen har infört en ”plikt att tala”, vilket innebär att alla medarbetare kan – och ska – bidra till utvecklingen av arbetsplatsen. Ledare och medarbetare förväntar sig att alla berättar vad som fungerar eller inte fungerar i deras dagliga arbete, och ledarna förbinder sig att använda återkopplingen från samtliga medarbetare och skapa förbättringar med hjälp av deras bidrag.

Tinna Nielsen betonar att det finns många olika sätt att vara inkluderande.

– Alla på Arla kommer att påverkas av vårt arbete med det nya synsättet, eftersom

det kommer att integreras i alla befintliga processer. Men det finns även mycket man kan göra själv. Det är Rødkærsbro Mejeri ett bra exempel på. Dessutom är mångfald och ett inkluderande synsätt en naturlig del av Our character: Lead, Sense, Create. Genom att känna in och engagera sig (Sense) i sina kollegor och deras individuella olikheter kan vi använda varandras fulla potential för att skapa förbättringar (Create) och bli ledande inom våra affärsområden (Lead), säger Tinna Nielsen.

Mer än socialt ansvar

I många år har mångfald och likabehandling av människor, oavsett kön, etnisk härkomst och ålder, oftast varit kopplad till socialt ansvar. Men Tinna Nielsen poängterar att det finns en större potential i mångfald om synsättet breddas.

– Det är alltid viktigt att vi behandlar människor lika. Likabehandling handlar om att riva alla hinder och säkerställa att alla individer och grupper har samma möjligheter i arbetslivet. Men, likabehandling är också förutsättningen för att få tillgång till medarbetarnas fulla potential och deras olika kompetenser. Affärsmöjligheter uppstår inte som en direkt följd av jämställdhet, men de uppstår i en kultur där det är naturligt att inkludera alla medarbetare och medvetet använda sig av deras olikheter. Det är så idéerna, effektiviteten och engagemanget uppstår. Och det är så olikheterna blir en tillgång både för individen och för företaget, avslutar Tinna Nielsen.

EXEMPEL PÅ MÅNGFALD OCH ETT INKLUDERANDE SYNSÄTT

På organisationsnivå:
Det pågående interna arbetet med Närmare Naturen™ är ett exempel på hur hela Arlas organisation inkluderas i förändringen och skapandet av en ny varumärkesidentitet. Alla medarbetare har uppmuntrats att bidra med förslag till hur Arla kan komma ännu närmare naturen.

På grupp- och processnivå:
Lean bygger på delaktighet. När mejerierna arbetar med Lean som verktyg involveras medarbetarna i arbetet med att hitta effektiviseringsmöjligheter. Men mångfald och ett inkluderande synsätt kan även ske utan en styrd process. När medarbetarna har en uppgift att lösa ska det vara naturligt för dem att söka kunskap inom det egna teamet, på andra avdelningar eller på Arlas anläggningar i andra länder.

På individnivå:
Individer kan utnyttja mångfald och ett inkluderande synsätt genom att be en kollega om synpunkter och använda dessa för att lära sig något nytt, eller fråga en kollega som man normalt inte brukar rådfråga.



Tinna Nielsen leder arbetet med Diversity & Inclusion på Arla.



Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Tel +46 8 789 50 00

Arla Foods a.m.b.a
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Tel +45 89 38 10 00

E-post arla@arlafoods.com

www.arla.se

