

CORPORATE RESPONSIBILITY RAPPORT

# 2018

Vårt Ansvar



Arla Foods är en **global mejerikoncern** som ägs av över 10 300 mjölkbönder i sju europeiska länder. Vi anser att **hållbarhet** och **lönsamhet** går hand i hand och att vårt ansvarsfulla agerande gynnar både samhället och vårt företag.

## INNEHÅLL

Förord	3
Arlas grund för hållbarhet	5
Vår affärsmodell	6
Om rapporten	7
Hälsa	8
Inspiration	11
Naturligt	15
Mänskliga rättigheter	20
Om Arla	24
Företagets resultat	25
Ägare	26
Medarbetare	27
<b>Ambitioner och framsteg</b>	<b>28</b>
Livsmedel	29
Människor	30
Ansvarsfullt företagande	31
Inköp	32
Natur	33
<b>Nyckeltal</b>	<b>36</b>
<b>FN:s initiativ Global Compact</b>	<b>37</b>
<b>Väsentlighetsanalys</b>	<b>38</b>



# Mjolkproduktion i en föränderlig värld

**Hållbar produktion av mejeriprodukter står överst på Arlas dagordning och kommer att göra så under en överskådlig framtid. Under året blev mjolkproduktionens påverkan på miljön också alltmer en del av debatten bland konsumenterna. Som det bondeägda kooperativ Arla är har vi redan kommit en god bit på väg och vi fortsätter vårt arbete med att bidra till att göra mejeriproduktionen ännu mer hållbar.**

För mig som ny ordförande för Arla Foods är det viktigt att vi som bönder aktivt tar ansvar för sociala frågor och hållbarhet som ju är kärnan i vår verksamhet, vårt kooperativ och i den globala mejeriindustrin. Vi har arbetat med dessa frågor under många år och under 2018 gjorde hela verksamheten stora framsteg mot att nå våra 2020-mål.

2018 blev ett år med både utmaningar och möjligheter för mejeriproduktionen på flera plan och den varma och torra sommaren påverkade mjolkproduktionen negativt i större delen av norra Europa. Därför var det uppmuntrande att vår starka balansräkning gjorde det möjligt för styrelsen att föreslå att hela 2018 års vinst ska betalas ut till ägarna.

Under 2019 ska vi ta ännu ett steg mot de nya ambitioner som ska ta vid efter 2020, som Arlas ledning och styrelse har beslutat om. Jag ser fram emot diskus-

sionerna om hur vi kan utveckla vår mejeriproduktion på ett ansvarsfullt och hållbart sätt, även med tanke på mjolkkvalitet och djuromsorg, samtidigt som vi gör det möjligt för ägarna att fortsätta investera för att utveckla sina företag, vilket också är mycket viktigt.

Vi har nära samarbeten med forskarvärlden och har tillsammans med Århus universitet inrättat en professur och ett femårigt forskningsprojekt för att undersöka hur mjolkproduktionen kan bli mer hållbar. Målet är att hitta lösningar på viktiga utmaningar inom mejeriproduktionen, undersöka möjligheterna att minska miljö- och klimatpåverkan, och samtidigt erbjuda hälsosamma produkter till en växande befolkning.

Arla är troget sitt kooperativa tankesätt och samarbetar med bönder runt om i världen för att stötta lokal mejeriverksamhet. Några exempel på detta är vårt projekt i Nigeria, som fokuseras på utvecklingen av en hållbar



värdekedja, och vårt engagemang i Kina, där Arla samarbetar med lokala bönder och utbyter kunskaper inom mjolkproduktion och förbättrad djurhälsa. Fler än 1 000 bönder har redan deltagit i dessa aktiviteter.

Inom Arla strävar vi efter öppenhet och transparens. Konsumenterna och kunderna kräver det, och det är viktigt att säkerställa att mejeri finns kvar som en viktig del av framtiden. Ett exempel på hur vi sätter upp mål för transparent mjolkproduktion är Arlagården® Plus, som under 2018 för första gången har använts under ett helt år, och som i slutet av året omfattade 96 procent av Arlas totala mjolkmängd. Tillsammans med vårt övergripande kvalitetsprogram Arlagården® kommer detta vara ett viktigt verktyg för att skapa ännu högre mjolkkvalitet, bättre djurskydd och en hållbar mejeriproduktion.

Vi använder ordet hållbarhet i dess vidaste bemärkelse: med respekt för miljön utvecklar vi hälsosamma

produkter för att erbjuda livsmedel till världens snabbt växande befolkning samtidigt som de mänskliga rättigheterna respekteras. I den här rapporten får du en inblick i hur våra ansträngningar bidrar till vårt åtagande som ansvarsfullt företag och vår mission: "Vi ska säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt."

**Jan Toft Nørgaard**  
Styrelseordförande

# Konkret handling för hållbar utveckling

**Den offentliga debatten om klimatförändringarna tilltog under 2018 och insikten om att det är hög tid att agera växer sig allt starkare. Vi inom Arla påskyndar övergången till en alltmer hållbar mejeriproduktion. Vi vill också stärka mejeriprodukters ställning som en del i en hälsosam och hållbar kost.**

Ändrade matvanor och en växande befolkning i världen ökar ständigt behovet av mer hållbara och näringsrika livsmedel. FN:s livsmedels- och jordbruksorganisation (FAO) menar att mejeriprodukter tack vare sin närings-täthet bidrar väsentligt till folkhälsan i världen, och en färsk FAO-undersökning visar att mejeriproduktionen fortsätter att effektiviseras och bli alltmer hållbar.

Arla har tillsammans med ägarna bidragit till detta genom investeringar, ny teknik och optimerade produktionsmetoder, och genom det ständigt pågående arbetet för att förbättra mjölk kvaliteten och samtidigt minska utsläppen. Det har lett till att utsläppen per kg Arlamjolk är mindre än hälften av det globala genomsnittet.

Som stort bondeägt mejerikooperativ är det naturligt att vi ska göra ännu mer. I oktober 2018 presenterade FN:s klimatpanel IPCC en rapport som manar till drastiska åtgärder fram till år 2030. Klimatstrategier har stått i fokus för den politiska debatten både på nationell

nivå och på EU-nivå under året. Vid COP24 i december enades man om en rad åtgärder för att genomföra Parisavtalet i praktiken under 2020.

För att skynda på Arlas övergång till en ännu mer hållbar mjölk- och mejeriproduktion börjar vi genomföra vår nya miljöstrategi under 2019. Fokus ligger på bättre klimat, ren luft och rent vatten samt mer natur. Strategin grundar sig på vetenskapliga mål som utformats med hänsyn till de planetära gränserna, och den ersätter vår nuvarande miljöstrategi fram till 2020.

Under 2018 deltog vi i det internationella firandet av 70-årsjubileet för deklARATIONEN av de mänskliga rättigheterna. Respekten för mänskliga rättigheter och att vi värdesätter mångfald är viktiga delar i vår företagskultur och det ger oss ett bredare perspektiv på de globala behoven, inte minst på våra tillväxtmarknader. I Nigeria skapar vi till exempel möjligheter för lokala mjölkbönder genom att stödja den lokala mejeriindustrin,



och i Bangladesh skapar vi arbetstillfällen åt kvinnliga mikroentreprenörer som säljer Arlas näringsprodukter till överkomliga priser på landsbygden.

Vår hållbarhetsstrategi är inriktad på de tre områden där vi kan göra störst skillnad och bäst bidra till FN:s globala mål: öka tillgången till mejeriprodukter, inspirera till goda matvanor och förbättra miljön för kommande generationer.

Under 2018 har vi inspirerat till bättre matvanor på våra kärnmarknader, och vi planerar att använda det vi lärt oss för att genomföra informationskampanjer på andra marknader både i och utanför Europa. Vårt huvudfokus är att ge barn förutsättningar att välja bra mat och hjälpa dem att få kunskaper som de kan ha nytta av hela livet. Med bättre förståelse av hur mat produceras och hur den kan tillagas och ätas kan unga göra mer medvetna val som är bättre både för deras egen hälsa och för planetens framtid.

Arla har åtagit sig att säkerställa att verksamheten följer de tio grundläggande principerna i FN:s Global Compact, och att förmedla dessa till våra intressenter och omvärlden. Den här rapporten är en del av det arbetet.

Att fortsätta verka för en hållbar utveckling är centralt för Arla och jag är stolt över de framsteg som hela organisationen och våra ägare har gjort under 2018 och som beskrivs i den här rapporten. Jag ser fram emot att med gemensamma krafter genomföra fler förändringar under kommande år.

**Peder Tuborgh**  
Koncernchef

# Arlas grund för hållbarhet och vår väg framåt

Arlas uppförandekod – Vårt Ansvar – är vår grund för en hållbar utveckling. Koden täcker alla aspekter av vår verksamhet och präglar alla beslut som fattas inom företaget.

Vårt Ansvar har godkänts av Arlas styrelse. Arlas koncernledning godkänner strategier, väljer prioriterade områden, säkerställer framsteg och årlig uppföljning samt anger inriktningen för nödvändiga förbättringar och uppdateringar av uppförandekoden.

## Vision

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

## Hållbarhetsstrategi

Vår hållbarhetsstrategi stöder fokusområdena i vår vision – hälsa, inspiration och naturligt – och genomsyras av vårt åtagande att respektera de internationella principerna för mänskliga rättigheter. I den här rapporten hittar du exempel på hur vi arbetar för att få vår verksamhet att växa samtidigt som vi agerar ansvarsfullt i varje steg.



## Vårt ansvarsarbete

Alla chefer har ett ansvar för att göra vår uppförandekod till en självklar del av Arlas kultur och verksamhet, och alla medarbetare spelar en viktig roll i tillämpningen av den.

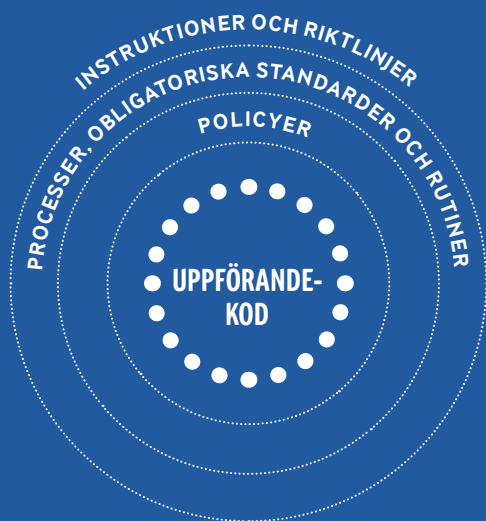
Vår uppförandekod kommer också till uttryck i policyer, processer, standarder och riktlinjer i hela värdekedjan. Den övergripande due diligence-process som vi genomför inför nya samarbeten eller joint ventures täcker ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter.

## Good Growth-strategin till 2020

Den strategi vi valt för att nå vår vision heter Good Growth 2020. Alla inom Arla tar ansvar för att verksamheten ska växa på ett bra sätt.

Vi ökar värdet av ägarnas mjölk genom att utveckla vår position som ledande globalt mejeriföretag.

Läs mer om Good Growth 2020 på [arla.com](http://arla.com)



# Vår affärsmodell – bidrag till samhället

Arla Foods är ett globalt mejerikooperativ med ägare i sju europeiska länder. Vår verksamhet påverkar samhället på olika sätt, och genom vår samarbetsinriktade affärsmodell verkar vi för en hållbar utveckling och samhällsansvar. Vi skapar arbetstillfällen runt om i världen, gör det möjligt för våra bönder att försörja sig och bedriver vår verksamhet transparent och resurseffektivt.

## Människor, produktion och logistik

Vi erbjuder en säker och hälsosam arbetsmiljö för de cirka 19 000 engagerade medarbetare som arbetar med att förbättra vår verksamhet och ser till att livsmedelssäkerheten i produktionen håller högsta standard liksom att både produktion, transport och administration är resurssnåla och hållbara.

## Innovation

När vi skapar framtiden inom mejeri samarbetar vi med en rad intressenter i hela värdekedjan. Genom ett tydligt fokus på innovation svarar vi på den växande efterfrågan på hälsosamma, prisvärda och hållbara produkter. Vi utvecklar, använder och delar med oss av våra kunskaper om mejeriproduktion, näring och produktionsteknik.

## Kunder och konsumenter

Vi använder vår kunskap och vårt engagemang för att tillgodose behoven bland konsumenter och kunder runt om i världen. Vi inspirerar till goda matvanor, hjälper konsumenterna att göra välgrundade val och informerar om matens ursprung.



## EN mjölmängd

Tack vare EN mjölmängd med mjölk från välskötta djur som uppfyller samma kvalitetskrav i alla länder och en resurseffektiv produktionskedja kan vi möta konsumenternas förväntningar på säkra, hållbara, näringsrika och naturliga produkter.



## Värdeskapande

Vi skapar möjligheter till hållbar tillväxt för våra ägare. Genom ansvarsfulla inköp och god affäretik skapar vi försörjning för bönder, företagare och anställda i många länder. Vi skapar också värde åt konsumenterna genom att erbjuda produkter som motsvarar deras krav.

## Ägare

Som ägare av kooperativet och leverantörer av mjölkråvaran är Arlabönderna ryggraden i vår verksamhet. Tillsammans arbetar vi för att kontinuerligt förbättra mjölkproduktionen och utveckla kooperativet till en ännu mer välfungerande och transparent demokratisk organisation.



# Om rapporten

I den här rapporten sammanfattar vi vårt arbete med hållbarhetsfrågor och våra framsteg under räkenskapsåret 2018. Vi redogör för de viktiga sociala, etiska och miljömässiga åtaganden och resultat vi gjort under 2018 och några av de initiativ som planeras för 2019.

## Rapportens omfattning

Om inget annat anges avser uppgifterna i rapporten Arlas medarbetare och företag där Arla har ett majoritetsinflytande. Joint ventures och andra företag där Arla saknar ett sådant inflytande har inte tagits med i de siffror som redovisas. Vi arbetar dock för att se till att även våra samarbetspartner alltid har fokus på hållbarhetsfrågor.

Under 2017 uppdaterade vi vår väsentlighetsanalys. Vi lät viktiga intressenter rangordna 22 aspekter av vårt ansvar på hållbarhetsområdet (se sidan 38). Tillsammans med den kontinuerliga dialogen med våra viktigaste intressenter hjälper resultatet oss att förbättra omfattningen och inriktningen för vårt arbete med dessa frågor samt vår rapportering och kommunikation kring dem. Analysen fungerar även som underlag vid redovisning enligt riktlinjerna för GRI (Global Reporting Initiative).

## Styrning

Våra strategier styrs av koncernledningen. Ansvar för det dagliga arbetet med att genomföra strategier och policyer som bidrar till en hållbar utveckling vilar på respektive funktion. Strategiska frågor, i synnerhet sådana som rör driften av gårdarna, diskuteras och beslutas av styrelsen.

## Riskhantering

Vår due diligence-modell är integrerad i vårt sätt att arbeta och göra affärer längs hela värdekedjan. Vi identifierar, förebygger och reducerar risker i vår verksamhet för att minimera negativa effekter på människor, samhälle och affärer. Vårt fokus ligger på att redovisa framsteg som rör sociala frågor och medarbetare, miljö, klimat, korruption, mänskliga rättigheter och andra aspekter som är väsentliga för oss.

---

I rapporten redogör vi för de framsteg vi gjort under året med att uppfylla principerna i FN:s Global Compact. Rapporten är också vår hållbarhetsredovisning enligt kravet i §99a i den danska årsredovisningslagen.

Den engelska förlagan har översatts till flera språk.

För mer information, besök [arla.com](http://arla.com) och läs Arlas årsredovisning 2018.

# HÄLSA

Vi använder *mjölkens naturliga kraft* för att påverka miljontals konsumenters matvanor. Vårt breda utbud av goda och näringsrika produkter kan bidra till en mer hälsosam kost för människor i hela världen.





## VIKTIGA HÄNDELSE 2018

- ▶ Extern granskning av vår hälsostrategi gav uppslag till fortsatt utveckling.
- ▶ Lansering av mellanmålsprodukter med både spannmål, grönsaker och mejeriprodukter.
- ▶ Endast två produkter återkallades tack vare framgångsrikt fokus på livsmedelssäkerhet.

Över hela världen rekommenderas mejeriprodukter som en del av den dagliga kosten, från barndomen och genom hela livet. Vår hälsostrategi tar avstamp i vår ambition att erbjuda hälsosamma och prisvärda mejeriprodukter globalt. Mjölkhär ett högt proteininnehåll och sammansättningen av näringsämnen är en av de rikaste som går att få från ett enda livsmedel, med kalcium, vitamin B<sub>2</sub> och B<sub>12</sub>, jod och en mängd andra vitaminer och mineraler.

### Livsmedelssäkerhet i första rummet

Vi vill hjälpa människor att äta hälsosamt, men vår allra främsta prioritering är att se till att det alltid är säkert att äta och dricka våra produkter. Tack vare våra kontinuerliga ansträngningar minskade antalet produktåterkallelser kraftigt under året, från tio återkallade produkter 2017 till endast två under 2018. Vi inrättade också en ny styrgrupp för kvalitet och livsmedelssäkerhet på högsta ledningsnivå för att ytterligare stärka vår tillförlitlighet som leverantör av förstklassiga livsmedel.

### Kontroll av produktlivscykeln

Vi har inrättat ett särskilt system för produktlivscykelhantering för att på så sätt förbättra insamlingen av kvalitetsparametrar och andra hållbarhetsaspekter för våra produkter under hela livscykeln. Den nya lösningen integrerar människor, processer, data och system

# 100%

Livsmedelssäkerhet och kundfokus genomsyrar vår verksamhet. 100 procent av vår produktionsvolym hanteras på anläggningar som är certifierade enligt standarder som erkänns av GFSI (Global Food Safety Initiative) eller liknande, och under 2018 gjordes mer än 100 revisioner på våra produktionsanläggningar. Vid 85 procent av dessa fick Arla högsta betyg, vilket visar att det finns en tydlig överensstämmelse mellan vårt arbete och våra kunders förväntningar.

och gör produktlivscykelhanteringen snabbare och effektivare. Den ger oss även bättre insyn och kontroll över våra produktdata så att vi kan informera om våra produkter både inom och utanför organisationen på ett bra sätt. Produktlivscykelssystemet införs inom hela Arla under den kommande treårsperioden.

### Produktinnovationer

I arbetet med vår hälsostrategi undersöker vi sätt att hjälpa människor att äta hälsosamt och tar fram nya produkter som kan tillgodose konsumenternas behov. Vi har nyligen lanserat ett antal nyttiga mellanmålsprodukter, till exempel en ny portionsförpackning med gröt och yoghurt. Ett annat exempel är vår innovativa blandning av spannmål, baljväxter och grönsaker som gett en hälsosam produkt att äta när man är på språng.

### Granskning av hälsostrategin

Som en del av vårt ständiga arbete med att förbättra våra produkter lät vi under året ett antal experter på näring och hälsa göra en kritisk granskning av vår hälsostrategi. Syftet var att ytterligare stärka strategin och att föreslå förändringar eller anpassningar.

En styrka som experterna lyfte fram är den förebyggande ansatsen i strategin och dess fokus på goda matvanor och kostens roll för en god hälsa. Expertgruppen ansåg samtidigt att strategin skulle vinna på en större tydlighet kring våra varumärken riktade till konsumenterna. Vi fortsätter arbetet med att ytterligare förbättra strategin.

### Näringsjämförelser

Access to Nutrition Index (ATNI) är ett verktyg som utvecklats av den oberoende ideella organisationen Access to Nutrition Foundation. Verktöget används för att mäta hur världens 22 största företag inom mat och dryck bidrar till god nutrition utifrån bästa praxis. Under de senaste två åren har vi förbättrat vår ATNI-rankning och vi ligger nu på plats 11 (2016: 14).

### Näringskriterier för Arla®-märkta produkter

Näringskriterierna för Arla®-märkta produkter, Arla® Nutrition Criteria, garanterar ett minimiinnehåll av mjölkprotein och kalcium och begränsar samtidigt mängden tillsatt socker, salt och fett. Kriterierna stöder utvecklingen av nyttigare Arla®-märkta produkter och bidrar därmed till att göra fler hälsosamma mejeriprodukter tillgängliga för konsumenterna.

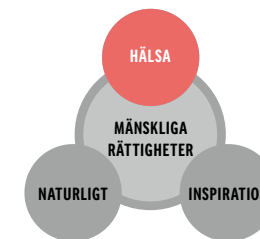
Vi strävar alltid efter att se till att våra produkter uppfyller näringskriterierna. Målsättningen är att andelen produkter som uppfyller kriterierna ska öka till 95 procent fram till år 2020. Under 2018 uppfyllde 91 procent av Arla®-märkta produkter i kategorierna mjölk, yoghurt och vardagsost kriterierna. Detta är ett resultat av en minskning av försäljningen av dryckesmjölk och en ökning av yoghurtvolymerna som inte uppfyller kriterierna, jämfört med 2016. Kategorierna prissvård och smaksatt mjölk har dock förbättrats med 16 procent och ost med 2 procent, jämfört med 2016.

### Mindre socker

Arla®-märkta yoghurtprodukter leder utvecklingen när det gäller att minska mängden socker och vi arbetar kontinuerligt för att ytterligare förbättra vår produktportfölj. Under 2018 tog vi ett nytt kliv framåt genom att bland annat lansera smaksatt yoghurt utan tillsatt socker, sötningsmedel, livsmedelstillsatser, stabiliseringsmedel eller fruktjuicekoncentrat. De nya produkterna är de första på marknaden som bara innehåller yoghurt och frukt.

### Riktlinjer för naturliga ingredienser

I enlighet med våra riktlinjer använder vi naturliga ingredienser där det går. Det händer dock att vi använder artificiella ingredienser, till exempel för att produkter ska klara långa transporter och för att kunna erbjuda kalorisnåla produkter som erbjuder hälsofördelar. Vi strävar dock efter att minska mängden artificiella ingredienser och försöker löpande ersätta dem med naturliga alternativ.



### **Ansvarsfull marknadsföring och hälsoinformation**

För att hjälpa konsumenterna att äta nyttigare har vi anpassat vår hälsokommunikation till våra näringskriterier. Hälsokommunikation används nu bara för Arla®-märkta produkter som uppfyller näringskriterierna.

I marknadsföringen av våra produkter har vi ett stort ansvar, i synnerhet när den riktar sig till barn. Arla anslöt sig 2017 till ett EU-initiativ om ansvarsfull marknadsföring av livsmedel till barn. Under 2018 gjordes en extern granskning av hur vi lever upp till det åtagandet. Rapporten från granskningen blir tillgänglig under 2019. Den här typen av externa granskningar stimulerar fortsatt utveckling och sporrar oss att bli ännu bättre.

### **Forskningsarbeten**

Vi samarbetar med flera aktörer inom hälsa och näring för att öka vår kunskap och gemensamt utveckla nya lösningar som ger fördelar för våra konsumenter. I samarbete med de danska universiteten i Köpenhamn och Århus bedriver vi det offentlig-privata partnerskapet för nutritionsforskning Arla Food for Health. Där har arbetet fortsatt med att studera hälsoeffekterna av mejeriprodukter, mejeriingredienser och en balanserad kost.

Under 2018 gjordes för tredje gången en forskningsutlysning för projekt som kan ge inblick i hur mejeriprodukter och deras beståndsdelar kan bidra till hälsa och välbefinnande för människor i alla åldrar. För närvarande pågår tio olika forskningsprojekt, och de första resultaten publicerades 2018. Läs mer om projekten här: [www.arla.com/company/arla-food-for-health](http://www.arla.com/company/arla-food-for-health)

På Steno Diabetes Center vid Århus universitetssjukhus i Danmark har det inrättats en ny professur i nutrition

med stöd från Arla. Den nya professuren ska stödja forskning om förhållandet mellan kost och hälsa hos diabetiker och patienter med förstadium till diabetes samt bidra till att förbättra folkhälsan.

### **Fördelar med en bra frukost**

I samarbete med en svensk kommun och två högstadieskolor i ett område med socioekonomiska utmaningar har Arla genomfört ett försök med att servera frukost i klassrummet under första lektionen. Försöket gick ut på att få en bättre förståelse för sambandet mellan frukost och skolprestationer, och man bedömde elevernas välbefinnande, inlärningsförmåga och koncentration. Utvärderingarna visar att elevernas koncentrationsförmåga ökade. Lärarna konstaterade också att klassrumsmiljön förbättrades. En effekt av att frukosten serverades i klassrummet istället för i matsalen blev dessutom att fler elever var närvarande på första lektionen.

Vi har också slutfört en forskningsstudie i Ghana i samarbete med Washington University School of Medicine. I studien fick runt 1 000 barn mellan sex och nio år äta gröt till frukost. En grupp fick vanlig gröt, en fick gröt berikad med mjölkprotein och en tredje grupp fick gröt berikad med en kombination av mjölk- och risprotein. Studien visade att de barn som var i riskzonen för undernäring fick positiva effekter av alla tre typerna av gröt. Dessutom såg man att de barn som fick gröt berikad med mjölkprotein – motsvarande ett glas mjölk om dagen – fick bättre resultat i kognitiva tester än barnen i de båda andra grupperna. Detta visar att det är viktigt att fortsätta studera hur nyttiga och prisvärda lösningar som bygger på mjölk och andra mejeriprodukter, tillsammans med vegetabiliska proteiner, kan förbättra nutritionsstatus och kognitiv förmåga hos utsatta grupper.



## **PRIORITERINGAR 2019**

- ▶ Fortsätta genomföra och förbättra vår hälsost strategi, inklusive näringskriterierna för Arla®-märkta produkter.
- ▶ Fortsätta fokusera på livsmedelssäkerhet.
- ▶ Vidareutveckla vår målsättning att begränsa mängden tillsatt socker.

# INSPIRATION

Vi inspirerar konsumenter runt om i världen att äta en bra kost, och vi vet att nya idéer, kreativa lösningar och bra beslut ofta uppstår genom samarbete och kunskapsutbyte.



## VIKTIGA HÄNDELSE 2018

- ▶ 230 miljoner engagerade konsumenter online.
- ▶ 140 000 skolbarn deltog i gårdsbesök och fick lära sig om mjölkens ursprung.
- ▶ Ökat fokus på forskning och samarbete om hållbar mjölkproduktion.

Vår verksamhet genomsyras av inspiration, från ägarna som delar med sig av nya metoder för mjölkproduktion till konsumenterna som känner sig inspirerade att testa nya recept eller produkter som passar deras livsstil. Vi vill också inspirera kommande generationer och bidra till en bra relation till mat. Ett av sätten är att bjuda in till gårdsbesök där barn och vuxna får se varifrån mjölk och mejeriprodukter kommer.

### Kunskap om livet på en mjölkgård

I dag är det många konsumenter som inte har någon naturlig kontakt med livsmedelsproduktionen. Vi tror att mer kunskap leder till bättre matval. Därför informerar vi om våra produkters ursprung och arbetet på gårdarna.

Bland annat låter vi våra ägare berätta om verksamheten i extern kommunikation i allt från tv-reklam till

förpackningstexter. På så sätt lyfter vi fram mjölkens ursprung och det faktum att Arla är ett bondeägt kooperativ. Våra ägare i Danmark, Sverige, Tyskland, Belgien och Storbritannien anordnade öppet hus på gårdarna, vilket lockade mer än 500 000 besökare totalt. När korna släpps ut på bete på våren i Danmark och Sverige är det även ett stort event online med mer än 2 miljoner följare.

Vi driver även programmet "Little farmer" (i Sverige Arla Minior) där vi bjuder in skolbarn till ägarnas gårdar. Genom programmet har över en miljon barn fått lära sig om livet på bondgården. Barnen brukar också få ett särskilt pedagogiskt material att arbeta med i skolan före och efter besöket. Under 2018 tog våra ägare emot över 140 000 barn.

### Ekologiskt fokus

Arla vill erbjuda hälsosamma och naturliga mejeriprodukter som tillgodoser smakpreferenser och behov hos konsumenterna över hela världen. Vi är världens största leverantör av ekologiska mejeriprodukter och har i decennier varit ledande på marknaden för ekologiska mejerivaror i Sverige och Danmark. Att fortsätta utveckla kategorin ekologiska mejeriprodukter globalt är en del av vår strategi.

Vi har också ett tydligt fokus på produktinnovation i det ekologiska sortimentet. I Tyskland lanserade vi nyligen en ny ekologisk yoghurt som inte innehåller något annat än ekologisk yoghurt (75 procent) och ekologisk frukt (25 procent). För att ytterligare stärka vår ställning och erbjuda brittiska konsumenter ett bättre utbud av ekologiska mejeriprodukter har vi förvärvat rätten att använda varumärket Yeo Valley® för mjölk, smör, bredbara pålägg och ost.

Även i Mellanöstern är konsumenterna intresserade av nya produkter. Vi lanserade Arla® Organic i MENA för att möta den ökande efterfrågan på ekologiska produkter och samtidigt erbjuda våra detaljhandelspartner produkter med ett mervärde i den traditionella mjölk-kategorin.

### Matlagningsinspiration

Vi anser att inspiration och kunskap om matlagning är den bästa vägen till goda matvanor. På våra nationella webbplatser, i broschyrer och via appar publicerar vi recept och matlagningsinspiration. På våra kärnmarknader i Europa ser vi en ökning av antalet konsumenter som anser att Arla hjälper dem att äta hälsosamt.

I Danmark anordnar vår fristående stiftelse Arla Fonden matlagningsläger för 1 600 skolbarn i 13–14-årsåldern varje år. Lägren är mycket uppskattade, och barnen blir både säkrare kockar och mer intresserade av att prova exempelvis nya grönsaker.



För att nå ut till fler skolbarn i Danmark tillhandahåller vi också skolmaterial som går ut på att skapa en bättre måltidskultur i skolan. Där lyfter vi bland annat fram vikten av att ha lugn och ro vid måltiden och försöker uppmuntra en öppen inställning till nya maträtter. Materialet har tagits fram av Arla Fonden och användes av 400 klasser under 2018.

### Inspirera konsumenter att minska matsvinnet

Under 2018 blev matsvinnet en ännu hetare fråga i många länder. Även om vi inte kan sätta siffror på resultaten arbetar Arla sedan flera år med att minska konsumenternas matsvinn. Vi tipsar till exempel på våra webbplatser och på baksidan av våra mjölkförpackningar om sätt att undvika matsvinn. Via receptdatabaser, appar och verktyg för att planera veckans måltider ger vi inspiration till hur rester kan användas i matlagningen.

I Sverige införde Arla under 2018 märkningen "bäst före, ofta bra efter" för färska mejeriprodukter som mjölk, grädde och yoghurt. På så sätt vill vi uppmuntra konsumenterna att inte kasta produkter bara utifrån datumet på förpackningen. Många produkter går utmärkt att äta även efter bäst före-datum, i synnerhet om de har förvarats i rätt temperatur.

# 500 000

Vi ser ett stort intresse från konsumenterna att besöka gårdar och lära sig mer om mejeriprodukternas ursprung och arbetet som sker på gårdarna, med mer än 500 000 besökare under 2018.



För att minska den totala avfallsmängden måste vi också öka återvinningen av förpackningar, särskilt plastförpackningar. I Storbritannien har Arla börjat samarbeta med en kund för att uppmuntra konsumenterna att återvinna mjölkflaskor i plast. Genom att skanna förpackningen får konsumenterna reda på hur den ska återvinnas. I Sverige medverkar Arla i en återvinningstävling för skolbarn och använder baksidan av mjölkförpackningarna till att förklara hur återvinning går till och uppmuntra allmänheten att bidra.

#### Konsumentkontakt i sociala medier

På de marknader där Arla®-varumärket är välkänt är sociala medier nu den viktigaste kanalen för frågor och synpunkter från konsumenterna. I norra Europa hanterade kundtjänsten över 80 000 ärenden under 2018. Våra webbplatser hade 230 miljoner besök (2017: 148) som resulterade i konsumentkontakt.

Det blir allt vanligare att Arla använder korta filmer för att ge konsumenterna matlagingsinspiration, tipsa om olika knep eller ta upp frågor som exempelvis hållbar mjölkproduktion och ökad återvinning. Under året startade exempelvis två nya initiativ i sociala medier för

att öka engagemanget och kunskapen om mjölkproduktion bland 15–25-åringar i Sverige.

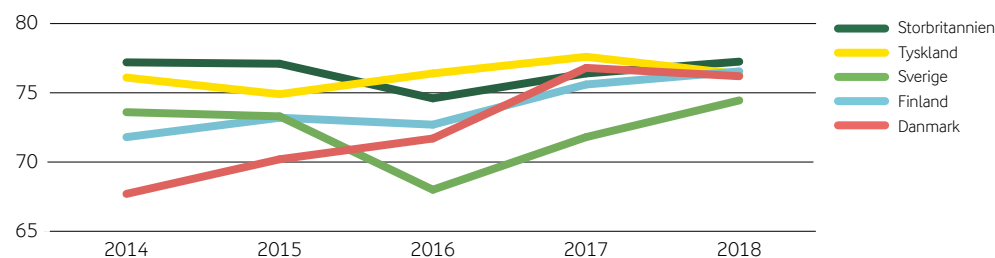
#### Engagera ägarna i kooperativet

Som ett starkt och visionärt kooperativ behöver Arla säkra återväxten av ägarrepresentanter. Genom utbildningsprogrammet Arla Next vill vi inspirera fler Arlabönder att bli förtroendevalda, och vi erbjuder ett internationellt nätverk inom kooperativet. I den första utbildningsomgången, som avslutas i början av 2019, deltog 55 personer. Deltagarna kommer att kunna ställa upp i valen som hålls under 2019.

Genom vårt mentorprogram får nyinvalda medlemmar i representantskapet en erfaren mentor från något annat land. Det nuvarande mentorprogrammet omfattar 38 par och avslutas vid representantskapets möte i februari 2019.

På Arlas lokala gårdsmöten, som tidigare kallades Arla-seminarier, träffas ägare i mindre grupper för att diskutera aktuella frågor. Vi har målsättningar för varje marknad för den önskvärda andelen ägare som deltar i dessa möten.

#### Anseende på marknaden



Diagrammet visar den totala poäng som konsumenterna tilldelade Arla på en skala från 0 till 100 (där 100 är högst och allt över 70 betraktas som starkt) i en undersökning som genomfördes av Reputation Institute 2018.

#### Kompetensutveckling för mjölkbönder

Vi uppmuntrar våra ägare att delta i kompetensutveckling som ger dem verktyg att hantera den globala mejeribranschens utmaningar. I Storbritannien har vi infört programmet Arla R500 Resilience som har ett tydligt fokus på arbetsledning samt tekniska och ekonomiska kunskaper. Runt om i Storbritannien finns 16 diskussionsgrupper där drygt 300 ägare delar med sig av sina erfarenheter.

#### Samarbete för att främja lokal mjölkproduktion

Sedan 2012 samarbetar Arla med kinesiska Mengniu Dairy Company för att förbättra djuromsorg, mjölk-kvalitet, livsmedelssäkerhet, miljöpåverkan, kunskap och kompetens inom mjölkproduktionen i Kina. Under 2018 låg fokus framför allt på kompetensutveckling för mjölkbönder, gårdsanställda och medarbetare i olika stödfunktioner. Insatserna gjordes bland annat genom seminarier som totalt samlade fler än tusen deltagare, genom gårdsmöten, råd till lokala mjölkgårdar och ett

månatligt nyhetsbrev med råd och artiklar om mjölkproduktion.

Samarbetet har även omfattat ett projekt som syftar till kostnadsbesparingar i mjölkproduktionen där sju gårdar med totalt nästan 30 000 mjölkkor deltar. Målet är att förbättra gårdarnas intäkter och stärka medarbetarnas kompetens. Även de lokala rådgivarna i projektet utvecklar sin kompetens och får bättre förutsättningar att sprida arbetssätten till fler gårdar. Eftersom samarbetet har gett så goda resultat har det förlängts med tre år, så att effektiviseringen på gårdarna kan fortsätta.

Utifrån vår position som globalt livsmedelsföretag och kooperativ breddar vi nu den här samarbetsformen till andra marknader. I Bangladesh, där den lokala mjölkproduktionen bara täcker 40 procent av efterfrågan, har Arla ingått ett avtal om att stödja vidareutvecklingen av produktionen genom våra kunskaper om hållbar mjölkproduktion, livsmedelssäkerhet och teknik.



### Samarbete med leverantörer

Som kooperativ ser vi ett värde i att samarbeta med andra för att utveckla vår verksamhet. Samarbetet med våra leverantörer gör att vi kan förbättra både deras resultat och våra egna i fråga om kvalitet, effektivitet och miljöpåverkan.

Arla har identifierat palmolja som en riskingrediens, och vi är medvetna om de utmaningar som finns på många palmoljaplantager i fråga om miljö, sociala frågor och mänskliga rättigheter. I Indonesien har vi bidragit till lokala arbetsmöten i samarbete med vår huvudleverantör av palmolja för att förbättra arbetsförhållandena. Det främsta målet med insatserna var att stärka leverantörens förståelse av medarbetarrelaterade frågor och förbättra hur palmoljaplantagerna leds. Mötena ger också våra leverantörer en ökad förståelse för vad vi förväntar oss i fråga om ansvarsfulla inköp.

Samarbete med leverantörer kan också effektivisera våra processer och minska resursanvändningen. Tack vare ett projekt som genomförts tillsammans med en av våra leverantörer av rengöringsmedel har 95 procent av våra anläggningar kunnat optimera sina processer, vilket har lett till minskad förbrukning av vatten, kemikalier, värme och energi samt mindre produktavfall. Hittills har 62 projekt genomförts och fler än 300 är på gång.

### Utbyte av erfarenheter om ansvarsfulla inköp

Vi deltar i ett tvåårigt pilotprojekt för att testa nya riktlinjer som ska förbättra rutinerna för ansvarsfulla inköp och hantering av leverantörskedjan i hela företaget. Riktlinjerna har tagits fram av OECD (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling) och FAO (FN:s livsmedels- och jordbruksorganisation) och syftar till att minimera risker knutna till mänskliga rättigheter, arbetsrätt och djuromsorg samt att främja teknik och innovation.

### Forsknings- och utvecklingsarbeten

Arla är en aktiv medlem i globala nätverk och organisationer med ambitionen att bidra till ökade kunskaper i branschen och konkurrensneutral utvecklingsverksamhet. Under 2018 deltog vi i ett projekt inom ramen för Sustainable Agriculture Initiative där vi utvecklade och testade en modell för att bedöma företags implementering av ramverket för en hållbar mjölkproduktion (Dairy Sustainability Framework), ett gemensamt initiativ i den globala mejeribranschen.

I vår pilotstudie ingick fem kunder som har haft en nära dialog med oss om vårt sätt att driva hållbara metoder för mjölkproduktion. Målet är att hitta en modell som fångar arbetet på ett rationellt sätt, så att det kan komma till nytta för våra kunder, Arla och andra leverantörer av ansvarsfullt producerade mejeriprodukter.

Vi medverkar också i och ger stöd till forskning vid universitet och institut för att ytterligare förbättra mjölkproduktionens hållbarhet och öka förståelsen för mejeriprodukters roll i en hållbar kost. Under 2018 initierade vi följande samarbeten:

- Ett fyraårigt svenskt forskningsprogram i samarbete med Stiftelsen Lantbruksforskning om mejeriprodukters roll i en hållbar kost från hållbara livsmedelskedjor.

- En femårig professur och ett femårigt forskningsprojekt vid Århus universitets Centre for Circular Bioeconomy om ökad fodereffektivitet och hållbar mjölkproduktion, med ekonomiskt stöd från Arla.

## PRIORITERINGAR 2019

- ▶ Fortsatt fokus på att inspirera till hälsosamma matvanor.
- ▶ Kunskapsutbyte med bönder och leverantörer.
- ▶ Inspirera konsumenter att minska matsvinn och avfall från förpackningar.



# NATURLIGT

Med vårt fokus på hållbar mejeriproduktion kommer även en växande befolkning och framtida generationer att kunna dra nytta av fördelarna med näringsrika mejeriprodukter.



## VIKTIGA HÄNDELSE 2018

- ▶ 9 000 ägare utvärderade sina kor varje kvartal med fokus på djuromsorg.
- ▶ Ökat fokus på förpackningar för att minska klimatpåverkan och öka återvinningsbarheten.
- ▶ Utveckling av en långsiktig miljöstrategi efter 2020.

Tillsammans med våra ägare har vi den unika möjligheten att kunna påverka i varje steg längs värdekedjan för att bidra till en mer hållbar framtid. Vi tar planetens utmaningar på största allvar och arbetar ständigt för att minska de negativa effekterna av vår produktion.

Vi vet att mjölkproduktionen har en klimatpåverkan, och sedan flera år är arbetet för att minska denna påverkan en av våra viktigaste prioriteringar. Därför har vi utsläppsmål på gårdsnivå i vår strategi för hållbar mjölkproduktion och för hela värdekedjan genom målen i vår miljöstrategi 2020.

### Framsteg mot en hållbar mjölkproduktion

Målet för vår strategi för hållbar mjölkproduktion är att minska utsläppen av växthusgaser från gårdarna med 30 procent per kg mjölk från 1990 till 2020. Under 2018 fortsatte vi arbetet med klimatberäkningar på gårdarna och gav våra mjölkbönder rekommendationer för hur de kan minska sina utsläpp ytterligare. Utsläppen på gårdsnivå minskade med 24 procent 2017 (2016: 23). Utsläppen rapporteras ett år i efterhand.

Många Arlabönder producerar förnybar el från sol, vind och biogas. Den mängd som produceras motsvarar 61 procent av den årliga användningen på gårdarna. Från januari 2019 kommer våra ekologiska mjölkbönder i Danmark att köpa certifikat för förnybar el för att täcka gårdarnas nettoelförbrukning. Detta görs redan i dag på våra ekologiska gårdar i Sverige.

Arlas gårdar bidrar med viktiga ekosystemtjänster som ger en positiv miljöpåverkan och motverkar klimatförändringarna genom att betesmarker, ängar och buskage fungerar som kolsänkor. Det finns dock ingen gemensam bild hos forskarna för hur man ska beräkna den naturliga kolinbindning som mjölkproduktionen ger. Därför har vi inlett ett projekt tillsammans med andra stora företag inom livsmedelsindustrin med målet



att utveckla en beräkningsmetod. Förhoppningen är att projektet ska mynna ut i en metod som kan hjälpa mjölkbönder att införa åtgärder som främjar kolinbindning.

Vi investerar också i forskning som ska bidra till en mer hållbar mjölkproduktion. I Danmark finansierar Arla en professor vid Århus universitets Centre for Circular Bioeconomy för att leda ett femårigt forskningsprojekt som går ut på att minska mjölkproduktionens klimatpåverkan. I Sverige finansierar vi forskning om hållbart producerade mejeriprodukter som en del i en hållbar kost i samarbete med Stiftelsen Lantbruksforskning. Totalt pågår fem projekt om hur man kan minska mjölkproduktionens negativa påverkan, mäta och öka de positiva effekterna och utveckla verktyg som kan

föra diskussionen om hållbara livsmedel framåt. Fler exempel på forskningsarbeten finns på sidan 14.

### Ökad insikt med Arlagården® Plus

Arlagården® Plus är vårt digitala dokumentationscenter som ökar tillgången på information om mjölkproduktionen på gårdarna och hjälper våra ägare att löpande göra förbättringar. Varje kvartal lägger Arlas ägare in detaljerade uppgifter om sina gårdar, till exempel sådant som rör djuromsorgen. På så sätt kan man systematiskt utvärdera varje ko för sig. Detta skapar ett tydligare fokus på hur de enskilda korna mår och gör det lättare att sätta in riktade åtgärder för att komma till rätta med eventuella problem. Ägarna lägger även in uppgifter om metoder i mjölkproduktionen, förnybar energiproduktion och markanvändning. Vid utgången av 2018 hade

84 procent av ägarna registrerat sina uppgifter, och tillsammans står dessa för 96 procent av mjölkleveranserna från ägarna.

Dokumentationscentret infördes i slutet av 2017 och erfarenheterna av att arbeta med det är positiva. Informationen är ett användbart verktyg för våra ägare när de ska bedöma sina mjölkkor och andra faktorer på gårdarna.

I samarbete med Köpenhamns universitet utvecklar vi ett index för djurvälstånd. Det nya indexet blir en gemensam utgångspunkt för diskussioner och systematiskt arbete med djuromsorgen på våra gårdar och för att ytterligare förbättra djurvälståndet. Indexet bygger på indikatorer från Arlagården® Plus.







Dokumentationscentret ger inte bara ägarna stöd i hanteringen av mjölkorna, utan förser även Arla med information som vi kan använda för att förbättra vår dialog med kunder och konsumenterna som blir alltmer intresserade av mjölkproduktionens hållbarhet, i synnerhet av frågor som rör omsorg om korna, foder och markanvändning.

#### **Beräkning av klimatpåverkan**

Tillsammans med externa experter har Arla utvecklat utsläppsmål enligt Science Based Targets Initiative (SBTI). Initiativet hjälper organisationer att beräkna hur mycket de måste minska sina utsläpp för att världen ska kunna nå klimatmålet på högst två graders temperaturhöjning. I november skickade vi våra mål till SBTI.

Baserat på information från 2015 har vi beräknat Arlas totala klimatpåverkan från mjölkproduktion, transporter, produktion och förpackningar till utsläpp av 18,4 miljoner ton växthusgaser. Beräkningarna av vår påverkan ligger till grund för våra mål efter 2020.

#### **Arbete för att minska matsvinnet**

Matsvinnet är en viktig fråga som har uppmärksammats mycket på sistone. Sedan flera år har Arla som målsättning att halvera matavfallet vid produktion och hos konsumenterna. Men det är först nyligen som enighet har uppnåtts om en metod för hur mängden matsvinn och matavfall ska beräknas och redovisas. Arla har beslutat att följa den överenskomna standarden när vi redovisar svinnet i vår produktionskedja, med 2015 som basår. Resultaten visar att vi har minskat mängden matavfall till mindre än 2 procent av de råvaror som används.

För närvarande kan vi inte beräkna livsmedelssvinnet på konsumentnivå, men vi håller på att utveckla metoder för att lösa svårigheterna i dialog med expertorganisationer som Waste and Resources Action Programme (WRAP) i Storbritannien. I nuläget arbetar vi aktivt för att inspirera konsumenterna att minska sitt matsvinn. Läs mer om hur vi arbetar på sidan 12.

Den viktigaste faktorn för att minska mängden matavfall är att maximera den andel av råvarorna som säljs

som produkter. Under 2018 infördes en modell för att kartlägga matavfallet från våra anläggningar och identifiera var svinn förekom och vad det berodde på samt underlätta strukturerade åtgärder.

Om produkter inte kan säljas skänker vi dem gärna till matbanker, helst sådana som är anslutna till den europeiska samarbetsorganisationen Food Banks of Europe. Djurfoder och omarbetning är andra användningsområden för överblivna produkter och biprodukter från produktionen. Det vanligaste sättet att ta vara på vårt matavfall är att använda det i biogasanläggningar, följt av utsläpp till avlopp och spridning på jordbruksmark. Genom att hålla reda på volymer kan Arla identifiera förbättringar som kan uppnås genom att flytta resurser högre upp i värdehierarkin där värdefulla näringsämnen i råvarorna kan utnyttjas på bättre sätt.

Under 2018 anslöt vi oss till initiativet Friends of Champions 12.3, ett nätverk av organisationer och företag som strävar efter att halvera mängden matsvinn och matavfall till 2030. I Sverige deltar vi också i ett projekt vid Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien som går ut på att skapa ett nationellt system för att redovisa matsvinn längs hela livsmedelskedjan.

#### **Miljöstrategi 2020**

Målen för Arlas miljö- och klimatarbete anges i vår miljöstrategi 2020. I arbetet för att nå våra mål möter vi både möjligheter och utmaningar. Vi ska minska utsläppen av växthusgaser från produktion, förpackning och transport med 25 procent till 2020 jämfört med 2005 års nivåer. Trots större produktionsvolymer har Arlas totala klimatpåverkan från dessa led i kedjan minskat med 22 procent sedan 2005.

#### **Energieffektivitet och förnybar energi**

Det största projekt som inleddes under 2018, och ska slutföras 2020, är energieffektiviseringen på Nr. Vium-mejeriet i Danmark. Här görs en investering på

23 miljoner danska kronor som ska minska användningen av naturgas kraftigt.

Med hänsyn till nationell lagstiftning och tillgången på förnybar energi är vårt mål att minst 50 procent av den energi som används inom Arla år 2020 ska komma från förnybara källor. Under 2018 var andelen förnybar energi 27 procent, vilket innebär att mer måste göras. Vi har emellertid fortsatt arbetet med att effektivisera energianvändningen för att på så sätt minska klimatpåverkan. Inom produktionen har vi under 2018 minskat klimatpåverkan med 25 procent sedan 2005, vilket innebär att vi nått det målet två år före utsatt tid.

#### **Effektiv vattenförbrukning**

Under 2018 fokuserade Arla på att stödja anläggningar där produktion eller expansionsplaner kan begränsas av miljötillstånd. Vi försöker kontinuerligt hitta sätt att effektivisera vattenanvändningen. Under 2018 lyckades vi minska vattenförbrukningen med ungefär 1 miljon m<sup>3</sup>, jämfört med 2017.

#### **Transportförbättringar**

Klimatmålen för våra transporter är fortfarande en utmaning eftersom tillgången på biobränsle är låg och kostnaderna höga i många länder. Som helhet minskade Arlas klimatpåverkan från transporter med 12 procent från 2005 till 2018.

# 84%

Vid utgången av 2018 hade 84 procent av våra ägare registrerat uppgifter i Arlagården® Plus.



Den förändring av EU-lagstiftningen om biobränslen som gjordes under 2018 kan påverka både tillgång och pris framöver. För Arla är det viktigt att våra investeringar kan vägledas av en stabil politik. I Sverige investerar vi till exempel i fordon som kan drivas med olika slags bränslen, eftersom vi är angelägna om att transportererna i Sverige ska förbli fossilfria.

#### **Klimatmålet för förpackningar har uppnåtts**

Vi har redan uppnått målet i vår miljöstrategi 2020 om att minska klimatpåverkan från förpackningar med 25 procent jämfört med basåret 2005. Det var möjligt tack vare vårt kontinuerliga arbete för att minska vikten på enskilda förpackningsformat utan att det påverkar funktionaliteten, samtidigt som vi har ökat andelen förnybara och återvunna förpackningsmaterial. Vi har också fortsatt att se till att våra förpackningsmaterial är ansvarsfullt producerade genom att exempelvis köpa in kartong och papper som certifierats av Forest Stewardship Council (FSC).

Problemet med plastskräp och bristande återvinning av plast uppmärksammades en hel del under 2018. Med anledning av debatten har vi justerat våra förpackningsmål och satsar på att ytterligare minska klimatpåverkan och förbättra återvinningsbarheten.

I dagsläget är plast det material som ger bäst livsmedelssäkerhet och bäst hållbarhet för produkterna i flera av våra förpackningar. Där bestämmelserna om livsmedelssäkerhet medger det försöker vi öka användningen av återvunnen plast, plast från förnybara källor och plast som lämpar sig för materialåtervinning. På så sätt bidrar vi till ett mer hållbart kretslopp för plast i samhället och minskad klimatpåverkan från de plastmaterial vi använder.

#### **Återvinning av förpackningsmaterial**

Vårt mål är att 100 procent av våra förpackningsmaterial ska vara återvinningsbara år 2020. För närvarande är det möjligt att återvinna 89 procent av Arlas förpack-

ningar på en av våra kärnmarknader. I samarbete med vårt forsknings- och leverantörsnätverk arbetar vi för att hitta innovativa förpackningsmaterial och -lösningar så att vi ska kunna nå det ambitiösa målet.

Möjligheterna till materialåtervinning ser olika ut i olika länder och kommuner, och Arla bidrar till olika initiativ för att förbättra dem. Vi samarbetar till exempel med danska kommuner för att förbättra återvinningssystemen och förebygga nedskräpning. I Sverige och Tyskland bidrar vi till finansiering av återvinningsystem

och i Storbritannien påskyndar vi utvecklingen genom det frivilliga Courtauld-åtagandet.

Bristfälliga återvinningsssystem och undermålig hantering av avfall på vissa av Arlas exportmarknader är ett dilemma. Där finns det en risk för att våra förpackningar bidrar till nedskräpning eller stör ekosystemen. Ett exempel är Bangladesh, där mjölkpulver säljs i portionspåsar. Produkten är ett smidigt sätt att erbjuda bra näring till lågt pris och bidrar till att förhindra undernäring i utsatta konsumentgrupper. Men det finns en risk för att förpackningsavfallet inte tas omhand på rätt sätt utan skräpar ner. För att minska den risken har vi inlett en dialog med ideella organisationer i syfte att tillsammans hitta ett sätt att förbättra avfallshanteringen i samarbete med lokala aktörer.

#### **Våra gröna ambitioner**

Arla har utarbetat en ny långsiktig miljöstrategi med tre fokusområden: bättre klimat, ren luft och rent vatten samt mer natur. Dessa områden har valts ut eftersom det är där som Arla har störst påverkan enligt en djuplodande studie från 2015 och andra analyser. Det är också där som Arla riskerar att bidra till att de planetära gränserna överskrids och jordens ekosystem rubbas. Genom insatser på dessa områden kan vi dessutom bidra till flera av FN:s globala mål.

Detaljerade mål och planer kommer att utarbetas för vart och ett av de tre områdena under 2019 innan den nya miljöstrategin börjar genomföras från 2020.

## **PRIORITERINGAR 2019**

- ▶ Fokus på målen i 2020-strategin, bland dem hållbar mjölkproduktion.
- ▶ Fortsatt förpackningsoptimering, bland annat genom produktutveckling och innovation.
- ▶ Fortsatt utveckling av ny miljöstrategi efter år 2020 där Science Based Targets ingår.

# Bättre förpackningar

Arla producerar miljontals produkter varje dag. Då kan små, stegvisa förbättringar av förpackningarna få en stor samlad effekt. När vi tar nya innovativa lösningar i bruk har vi också möjlighet att införa dem inom hela företaget och på så sätt bidra till förändring.

Arbetet med att utveckla våra förpackningar baseras på tre vägledande principer: från fossilt till förnybart, cirkulärt samhälle och samarbete i värdekedjan. Under 2018 lanserade vi flera nya förpackningar som levererar på principerna. Fokus under året låg framför allt på plast. Våra förpackningar ska vara återvinningsbara och vi vill i allt högre grad använda förnybara råvaror. Vi vill också öka användningen av återvunnen plast utan att kompromissa med livsmedelssäkerheten. Att bidra till en marknad för återvunnen plast av hög kvalitet är viktigt för att stärka det cirkulära samhället.

3 VÄGAR  
TILL BÄTTRE FÖRPACKNINGAR



Vi minskar utsläppen av växthusgaser från våra förpackningar genom att använda mindre plast tillverkad av fossila råvaror och mer förnybara material. Våra oblekta mjölkkartonger, som lanserades i Sverige under 2017, har nu införts i Danmark och Nederländerna. Tillsammans med användningen av förnybar plast har det lett till att utsläppen av växthusgaser per förpackning minskat med upp till 35 procent.



Våra förpackningar ska vara återvinningsbara på de kärnmarknader där de säljs och innehålla mer återvunnet material. På Nijkerkmejeriet i Nederländerna förpackas produkter som tidigare såldes i vita förpackningar av HDPE-plast (polyeten med hög densitet) nu i klara PET-förpackningar med PET-överdrag. De nya flaskorna är inte bara lättare att återvinna, utan förpackningsvikten har också minskat med ungefär 20 procent.



Aylesburymejeriet i Storbritannien går i täten i branschen för utvecklingen av bättre förpackningar genom att använda 40 procent återvunnet material i flaskorna.



De genomskinliga plastlocken på crème fraiche och mellanmålsprodukter består nu till 85 procent av återvunnen PET, vilket minskar klimatpåverkan med cirka 70 procent.



I arbetet med att utveckla våra förpackningar har vi ett nära samarbete med våra förpackningsleverantörer. Vi samverkar även med andra aktörer, som kommuner och ideella organisationer, för att öka återvinningen av våra förpackningar. Vi är också beroende av att konsumenterna bidrar.

# MÄNSKLIKA RÄTTIGHETER

Vi är fast beslutna att respektera mänskliga rättigheter och att positivt påverka människor och samhällen längs värdekedjan i linje med våra värderingar och åtaganden.



## VIKTIGA HÄNDELSE 2018

- ▶ Workshop i Nigeria anordnades för att identifiera risker inom mänskliga rättigheter i mejerikedjan.
- ▶ Fortsatt samverkansprojekt med GAIN Nordic och DanChurchAid i Zambia och Etiopien.
- ▶ Åtagande om att motverka tvångsarbete inkluderat i våra ägares medlemsvillkor.

Respekt för mänskliga rättigheter är centralt för en hållbar utveckling. På senare år har vi skärpt vårt fokus på mänskliga rättigheter, i synnerhet på tillväxtmarknaderna, men också på mer mogna marknader. Vårt kontinuerliga arbete med mänskliga rättigheter minimerar risken för att Arlas verksamhet påverkar dessa negativt och bidrar samtidigt till FN:s globala mål, till exempel genom att skapa anständiga arbetsvillkor.

### Styrning och policyer

Arla arbetar för att säkerställa att vi respekterar de mänskliga rättigheterna och vi ser till att vår policy om mänskliga rättigheter alltid genomförs i våra affärsprocesser och affärsplaner. Det ingår i vårt arbete med att se till att vi följer FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Eftersom det är en viktig prioritet för Arla att behålla fokus på mänskliga rättigheter och löpande förbättra kunskaperna på området finns människorättsaspekter ofta med på högsta ledningens dagordning.

### Due diligence-kontroll av mänskliga rättigheter

Under året har vi fortsatt det systematiska genomförandet av vår due diligence-kontroll av mänskliga rättigheter i enlighet med FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (se illustration nedan).

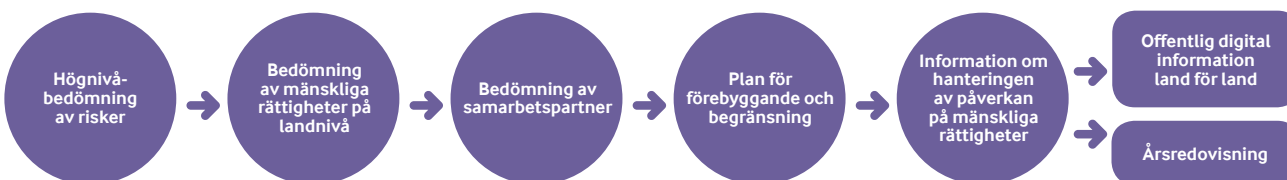
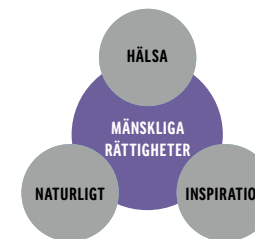
Som multinationellt mejeriföretag ingår många företag i vår värdekedja. Vi har valt att främst fokusera på

våra icke-europeiska tillväxtmarknader, där nationella aspekter och komplexiteten i verksamheten gör att risken för negativa effekter är störst.

Arla fäster stor vikt vid att verksamheten bedrivs på ett ansvarsfullt sätt och vi förväntar oss att våra affärspartner ska leva upp till samma höga krav. När vi går in i nya joint venture-samarbeten på dessa marknader genomför vi alltid hela vår due diligence-process och granskar alla områden där Arla potentiellt skulle kunna vålla, eller få en direkt koppling till, negativ påverkan.

Vårt fokus i Indonesien i år har till exempel varit att stödja integrationsprocesser för att förhindra negativ påverkan på mänskliga rättigheter i vårt joint venture-företag. Mot slutet av året hotades vår samarbetspartner av påföljder från certifieringsorganet Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) på grund av negativ inverkan på mänskliga rättigheter på palmoljaplantager. Vi har fört en dialog med vår partner, fått uppdaterad dokumentation och uppmuntrat ett konstruktivt förhållningssätt och en öppen dialog med RSPO. Vi följer upp ärendet och räknar med att vår samarbetspartner kommer att vidta de åtgärder som krävs.

Vi prioriterar även utvärderingar av påverkan på mänskliga rättigheter på de marknader där vi har produktionsanläggningar, till exempel i Saudiarabien och Bangladesh.



### Due diligence-kontroll av mänskliga rättigheter

Genom att förbättra våra verktyg och skapa en tydlig arbetsgång i samverkan med relevanta och ansvariga funktioner i företaget utvecklar vi en mer heltäckande, effektiv och integrerad metod för bedömning av risker som rör mänskliga rättigheter.



### Utbildning och samordning

För att ge vår policy för mänskliga rättigheter och våra processer på området ännu starkare förankring i verksamheten har flera medarbetare utanför Europa fått utbildning i hur de kan integrera hänsyn till mänskliga rättigheter i det dagliga arbetet. Bland dessa finns personer som arbetar såväl inom försäljning som inom produktionen samt både kvalitetsansvariga och juridiskt ansvariga.

Vi har inrättat en särskild arbetsgrupp som ska utvärdera våra tillväxtmarknader utanför Europa. Inom gruppen finns kompetenser inom joint venture-företag och kontraktstillverkning, säkerhet, kvalitet och ansvarsfullt företagande. Vi ser till att erfarenheter kan utbytas och åtgärdsplaner samordnas och säkerställer uppföljning genom regelbundna platsbesök. Under 2018 ledde arbetet exempelvis till att vi kunde åtgärda säkerhetsrisker för Arlas chaufförer i Saudiarabien. Genom utbildningar ser vi nu till att alla Arlas chaufförer har tillräcklig kompetens för att klara sina uppgifter och minimera risken för olyckor.

### Uppföljning i Nigeria

Arlas första due diligence-kontroll av mänskliga rättigheter i Nigeria gjordes 2015. Efter det inleddes partnerprojektet Milky Way för att verka för en marknadsdriven hållbar tillväxt i den lokala mejeriproduktionen. Under

2018 höll vi en workshop i Nigeria för projektdeltagarna i syfte att identifiera risker på människorättsområdet i värdekedjan för mejerivaror.

Inom ramen för projektet ersätts traditionell handmjölkning av mjölkmaskiner i syfte att förbättra kvaliteten på mjölken. Ofta är det kvinnorna som äger mjölken, och införandet av ny teknik kan försämra deras sysselsättnings- och inkomstmöjligheter. Andra risker som lyftes fram är risken för att barn är delaktiga i arbetet på mindre gårdar, arbetsmiljörisker på mejerianläggningar och risker som rör livsmedelssäkerhet. I slutet av workshoppen utarbetade man en gemensam plan för riskhantering.

### Anständiga arbetsvillkor och bostäder

I Mellanöstern har vi ett stort antal migrantarbetare. De har en potentiellt utsatt ställning eftersom de bor och arbetar i ett världland där det finns risk för att de inte har samma juridiska rättigheter som infödda medarbetare. Vi är medvetna om att vi har ett särskilt ansvar som arbetsgivare när det gäller att respektera dessa medarbetares mänskliga rättigheter.

Insatserna för att förbättra de arbetarbostäder som Arla erbjuder i Mellanöstern har fortsatt i Qatar, Oman, Förenade Arabemiraten och Saudiarabien. De brister som kvarstod i Qatar har åtgärdats. Under 2018 gjordes även

förbättringar i Oman och Förenade Arabemiraten, men det finns fortfarande några mindre frågor som än så länge är olösta där, vilka kommer att prioriteras under 2019.

I Saudiarabien har vi hyrt nya bostäder åt våra medarbetare för att se till att boendet uppfyller den Internationella arbetsorganisationens krav. Hälften av våra medarbetare i Riyadh flyttade in i de nya bostäderna under hösten 2018 och resten flyttar i omgångar under 2019.

### Vi verkar för mångfald

Vi tror att mångfald bland medarbetarna gynnar produktivitet och innovation överallt i världen. Vid vår anläggning i Saudiarabien har vi aktivt strävat efter att rekrytera fler kvinnor. Vi deltar i jobbmässor för att träffa tänkbara kandidater och anpassar arbetstider och arbetsmiljö för att kunna attrahera kvinnliga medarbetare. Vi ser också till att erbjuda kvinnor samma lön och förmåner som män, till skillnad från vad som är brukligt i landet.

### Partnerskap för hållbar utveckling

Under året har vi utökat vårt samarbete med civilsamhället för att främja en hållbar utveckling i mejeribranschen. Vi har också utvecklat dialogen med regeringar för att se till att vår närvaro i olika länder aktivt bidrar till de nationella planerna för att genomföra de globala målen.

Att delta i samverkansprojekt underlättar utbyte av kunskaper, expertis, teknik och ekonomiska resurser som kan bidra till att nå de globala målen i utvecklingsländer och stärka Arlas närvaro på tillväxtmarknaderna på lång sikt. Följande är några av de samverkansprojekt där vi deltar:

### Bättre tillgång till prisvärd och näringsrik mat i Bangladesh

Arla är den största näringslivsaktören i ett projekt som går ut på att skapa ett distributionsnät bestående av

5 000 kvinnliga mikroentreprenörer i Bangladesh. Det fyraåriga projektet stöds av den danska biståndsorganisationen Danida och syftar till att förbättra tillgången till prisvärda mejeriprodukter för omkring 1,8 miljoner låginkomsttagare på landsbygden. BoP Innovation Centre är den största av de ideella organisationerna som medverkar. I samarbetet deltar även två bangladeshiska organisationer, dNet och iSocial, som ska utbilda och leda mikroentreprenörerna i nätverket.

### Kalvuppfödning i Indonesien

Tillsammans med vår indonesiska affärspartner har vi inlett ett kalvuppfödningssamarbete på östra Java, och det första stallet är färdigbyggt. Under hösten 2018 genomfördes ett seminarium om hållbar och effektiv koskötsel för indonesiska mjölkbönder.

### Milky Way-partnerskapet i Nigeria

Arla är den ledande näringslivspartneren i ett samverkansprojekt för att utveckla en hållbar värdekedja för mejeriprodukter i Nigeria. Projektet genomförs i samarbete med den danska lantbruks- och livsmedelsorganisationen Seges, Care DK, Coret, en nigeriansk bondeorganisation och bondekooperativet Milcopal. Det femåriga projektet har stöd från det danska biståndsorganet Danida och syftar till att förbättra försörjningen för nomadiserande boskapskötare genom utbildning och mjölkhämtningsavtal med Arla. Under 2018 utsågs fyra gårdskluster till pilotanläggningar, anpassade mjölkstallar designades och beställdes och utbildare anlätades för att stärka kompetensen bland mjölkbönderna.

### Arla Foods Ingredients partnerskap

Arla Foods Ingredients fortsatte samarbetet med GAIN Nordic (den nordiska grenen av Global Alliance for Improved Nutrition) och DanChurchAid under 2018. Projekten omfattar följande:

### Näringsrik dryck med lång hållbarhet i Zambia

Det brittiska biståndsdepartementet finansierar ett GAIN Nordic-projekt som går ut på att lansera en näringsrik dryck med lång hållbarhet som ska avhjälpa problemet med undernäring bland kvinnor och barn i Zambia. Drycken ska produceras lokalt och göras på lokal mjölkkråvara. Den kommer även att innehålla vasslepermeat, vilket både möjliggör större produktionsvolym och ger ett högre näringsvärde. I samarbetet med GAIN Nordic har Arla Foods Ingredients utformat drycken och bidragit med utbildning på det zambiska mejeriet.

### Hållbar mejerikedja i Etiopien

Arla Foods Ingredients är den viktigaste näringslivspartner i ett annat GAIN Nordic-projekt som går ut på att utveckla en hållbar produktionskedja i Etiopiens mejerisektor i samarbete med etiopiska mejeriföretag och mjölkbönder. Det treåriga projektet stöds av det danska biståndsorganet Danida och syftar till att ge låginkomstfamiljer tillgång till säkrare och bättre näring genom mejeriprodukter.

Under 2018 stödde Arla Foods Ingredients utvecklingen av en prisvärd och näringsrik yoghurt som ska lanseras i slutet av 2019. Under hösten deltog alla projektpartner i en workshop i Danmark. Där fick Arla Foods Ingredients tillfälle att utbilda representanter för den etiopiska mejerinäringen i yoghurtproduktion.

### Lokal produktion av näringsrik mat i Etiopien

Arla Foods Ingredients har ingått ett samarbetsavtal med DanChurchAid om kunskapsutbyte och utveck-

ling av nya lösningar för prisvärd mat. Det första gemensamma initiativet är projektet Sustainable Food Platform, som går ut på att främja lokal produktion av näringsrik mat för människor i eller i närheten av flyktingläger. Fokus ligger i första hand på Etiopien, men projektet har även koppling till Uganda och Kenya.

Under 2018 fick plattformprojektet finansiering av P4G, ett globalt forum som stöder offentlig-privata partnerskap för att påskynda en hållbar utveckling. P4G finansieras av Danmarks regering och leds av World Resources Institute.

### Modernt slaveri

Modernt slaveri är en allvarlig utmaning i våra leverantörskedjor. Sedan vårt ställningstagande 2017, där vi tydligt tog avstånd från modernt slaveri, har vi vidtagit åtgärder för att stärka våra processer och minska riskerna på området. Vi har bland annat förbättrat vår interna datakontroll och våra inköpsrutiner.

Medarbetare i Storbritannien har fått utbildning om tvångsarbete och människohandel, och vi har inlett informationssatsningar inom våra globala funktioner. Åtagandet att arbeta mot alla former av tvångsarbete har inkluderats i medlemsvillkoren för alla våra ägare, och ägare i Storbritannien har fått lära sig känna igen tecknen på modernt slaveri. Vi har även informerat om vart man ska vända sig om man stöter på något som väcker oro, oavsett om man väljer att gå via vår funktion för whistleblowing eller genom andra kanaler. Inga ärenden på området kom in under 2018.

## PRIORITERINGAR 2019

- ▶ Slutföra förbättringarna av arbetarbostäder i Mellanöstern.
- ▶ Etablera ett lokalt distributionsnät i Bangladesh.
- ▶ Fortsätta satsningarna på utbildning och information om modernt slaveri.



# OM ARLA

Fakta och nyckeltal om vår verksamhet, och om våra ägare och medarbetare som gör det hela möjligt.



# Om Arla

Arla Foods är en global mejerikoncern och ett kooperativ som ägs av mjölkbönder i sju länder i Europa. Våra produkter säljs under välkända varumärken världen över.

## FÖRETAGETS RESULTAT

### Resultat 2018

Arlas nettoomsättning för 2018 uppgick till 10,4 miljarder euro, jämfört med 10,3 miljarder euro föregående år. Årets resultat blev 301 miljoner euro, att jämföra med 299 miljoner euro 2017.

Mejeribranschen präglas av kraftiga svängningar. För att säkra framtida tillväxt och ett långsiktigt konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare har vi inlett ett treårigt förändringsprogram. Syftet med programmet är att förändra våra arbetssätt, minska byråkratin, kapa onödiga kostnader, öka återinvesteringarna i utvalda strategiska initiativ och spara 400 miljoner euro under perioden. Programmet har redan börjat ge resultat och bidrar positivt till mjölkpriset till ägarna.

### Utbetalning av nettovinst

Mot bakgrund av den positiva utvecklingen för Arlas balansräkning har Arlas styrelse föreslagit att hela nettovinsten från 2018 ska betalas ut till ägarna. Styrelsen är medvetna om att många Arlabönder

befinner sig i en svår ekonomisk situation efter sommarens torka i Europa och anser att det därför är i Arlas intresse att dela ut årets vinst till ägarna. Slutligt beslut i frågan tas vid representantskapets möte i februari 2019. Om förslaget antas betyder det att företagets vanliga resultatdisposition frångås endast detta år.

### Marknadsutveckling

Arla behåller sin ställning som världens fjärde största mejeriföretag sett till mängden invägd mjölkråvara. Den globala mejerimarknaden präglas av ökad konkurrens och snabbriklighet. Det sätter press på oss att hela tiden leva upp till våra kunders och konsumenters förväntningar. Vi behåller vår starka ställning genom att fokusera på konsumenternas krav och på kontinuerlig innovation av produkter och förpackningar, en mer diversifierad produktportfölj och produktlanseringar på nya marknader. Arlas försäljning ökar i Sydostasien och på marknader söder om Sahara.

### Mjölkpriset

Under 2018 minskade Arlaintjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) i genomsnitt med

4,5 procent till 36,4 eurocent/kg mjölk, jämfört med 38,1 eurocent/kg föregående år. Minskningen orsakades främst av lägre råvarupriser, vilket framförallt påverkade vårt mjölkpris under årets första kvartal.

### Förberedelser inför Brexit

Arla är det största mejeriföretaget i Storbritannien och kommer att fortsätta vara en viktig aktör i den brittiska mejeribranschen även efter Brexit eftersom 25 procent av våra ägare finns i landet och vår verksamhet skapar tusentals arbetstillfällen. 10 000 Arla-containerar korsar gränsen till Storbritannien varje år, och Arla arbetar för att den fria handeln ska kunna fortsätta och de negativa effekterna av en eventuell ökning av byråkratin ska bli så små som möjligt.

### Förvärv i Mellanöstern

Mot slutet av året tillkännagav Arla det planerade förvärvet av ett mjukostföretag i Mellanöstern som för närvarande tillverkar ost under varumärket Kraft®. Genom förvärvet blir Arla också ägare till en toppmodern anläggning för ostproduktion i Bahrain. Affären förväntas träda i kraft vid utgången av maj 2019.

### Nettoomsättning per varugrupp



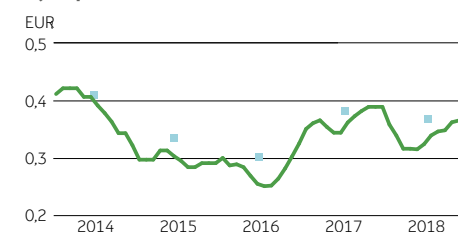
Nettoomsättningen per varugrupp liknade nettoomsättningen 2017.

### Nettoomsättning per segment

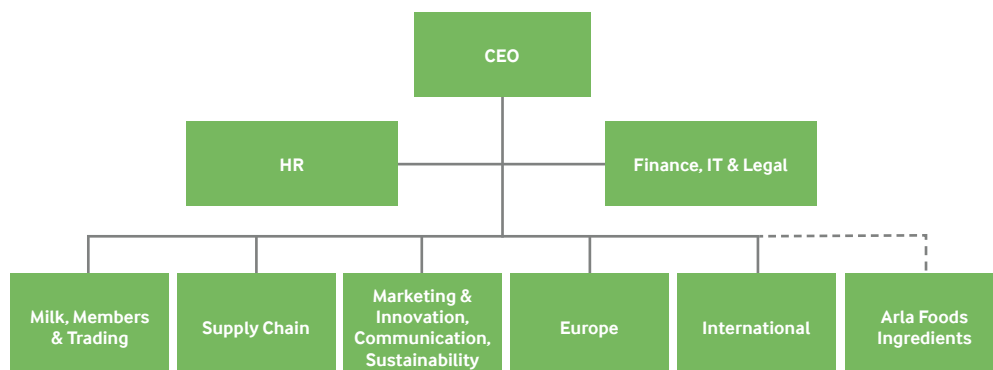


Arlas nettoomsättning ökade med 1 procent jämfört med 2017. Se Arlas årsredovisning för mer information.

### Mjölkpriset



Grafen visar a contopriset och kvadraterna Arlaintjäningen.



Ordförande Jan Toft Nørgaard Koncernchef Peder Tuborgh

## ÄGARE

### Demokratisk organisation

Arlas mål är att skapa värde åt ägarna. Alla ägare har möjlighet att påverka viktiga beslut i det demokratiskt styrda kooperativet.

Arla har 10 319 ägare i sju länder: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna. Alla val och omröstningar följer principen en ägare, en röst.

I juli fick Arla en ny ordförande. Tidigare vice ordförande Jan Toft Nørgaard utsågs till ny ordförande och Heléne Gunnarson blev ny vice ordförande. Ordförande och vice ordförande uppgav att deras fokus ligger på att

säkerställa ett starkt Arla till fördel för nuvarande och kommande generationer ägare samt att verka för en bättre dialog mellan ägare i olika länder.

Under 2018 har förtroendevalda representanter bland annat deltagit i arbetsmöten och diskuterat Arlas framtida miljöstrategi.

### Ägarstrategi

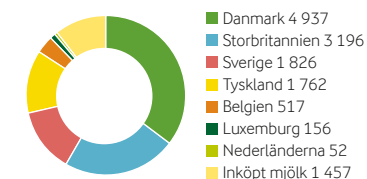
Arlas ägarstrategi syftar till att säkerställa en välfungerande och öppen demokratisk organisation. Enligt strategin ska alla Arlas ägare ha samma demokratiska regler och styrande organ samtidigt som hänsyn tas till skillnader mellan de fyra geografiska områdena (Danmark, Sverige, Storbritannien och Centraleuropa). Målsättningen är att alla ägare ska vara medlemmar i ett

område, en region och en krets. Ägare i Storbritannien och Centraleuropa har röstat ja till att bli medlemmar direkt i Arla Foods amba. Som ett resultat av omröstningen kommer dessa mjölkbönder att ingå i samma typ av medlemsstruktur som de danska och svenska medlemmarna, som redan är direktmedlemmar i Arla Foods amba.

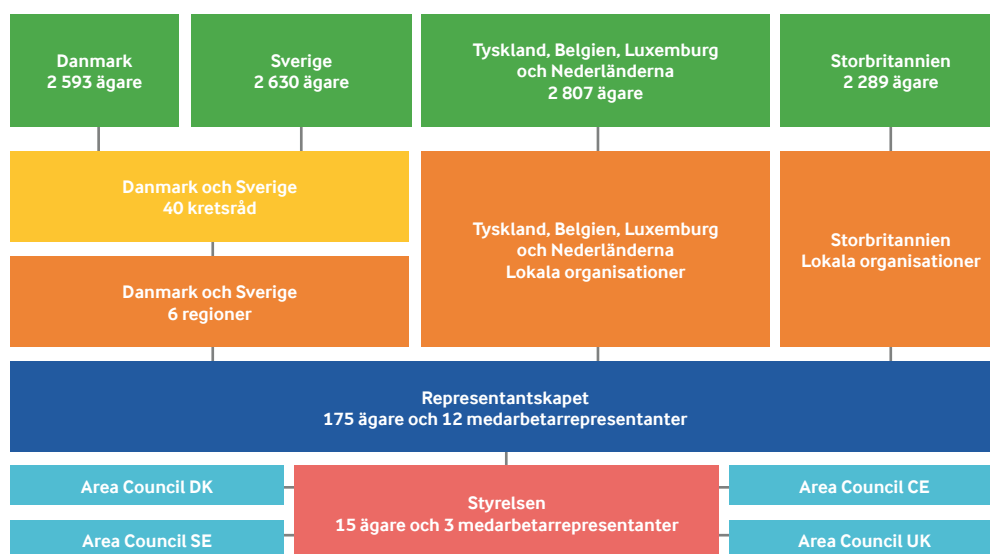
### Inträdesavgift

Bönder som blir medlemmar i Arla betalar en inträdesavgift på 7,5 eurocent per kg mjölk under det första året. Avgiften motsvarar det mervärde som de nya ägarna får tillgång till tack vare kooperativets kapital, produkter, varumärken, mejerianläggningar osv. En bonde som tar över en befintlig Arlagård betalar dock ingen inträdesavgift.

### Invägd mjölk, miljoner kg



Arlas totala mängd invägd mjölk uppgick till 13 903 miljoner kg 2018, vilket innebär att mjölmängden i princip var oförändrad jämfört med 2017. 90 procent av Arlas mjölk kommer från ägarna.



Figuren visar antalet ägare/medlemmar den 31 december 2018. Alla val och omröstningar följer principen en ägare, en röst. Representantskapet är Arlas högsta beslutsfattande organ.

## MEDARBETARE

### Förändra verksamheten

En del av den pågående förändringsprocessen är att fortsätta strömformerna kooperativets verksamhet och stödfunktioner. Processen inleddes under första halvåret och stora förändringar har gjorts inom våra globala funktioner. Förändringarna rör bland annat arbetslag, ansvarsområden och arbetssätt. De har också inneburit att 340 heltidsanställda blivit övertaliga, de flesta av dem vid huvudkontoret i Århus. I många fall har detta kunnat lösas genom att inte tillsätta lediga tjänster eller naturlig avgång så att så få medarbetare som möjligt påverkats.

En viktig samtalspartner i dialogen om förändringarna har varit den särskilda arbetsgruppen i European Works Council, vårt forum för facklig dialog på europeisk nivå. Våra nationella och lokala Works Councils informerades också innan förändringarna genomfördes.

### Medarbetarundersökning

Den årliga medarbetarundersökningen, Barometer, genomfördes i oktober. Enkäten gick ut till 17 784 medarbetare på 15 språk. Svarefrekvensen var 85 procent, vilket var 8 procentenheter lägre än året innan. Barometerresultaten är fortsatt starka, men den här gången speglade de osäkerheten på grund av förändringarna inom företaget. För första gången på flera år noterades därför en nedgång. Fokusområdena inför det kommande året är kommunikation, ledarskap och beslutsfattande.

### Rekryteringspolicy

Arla har en global rekryteringspolicy som anger hur nya medarbetare ska rekryteras på alla marknader. Policyn garanterar att validerade verktyg används och att rekryteringsprocessen blir smidig för de sökande. Vi använder

utvärderingsverktyg som hjälper oss att minimera risken för snedvridning i urval och bedömning, och de chefer som sköter rekryteringen har stöd av personalavdelningen under hela processen.

### Säkra medarbetare

Vi vill att alla våra medarbetare ska vara säkra på arbetet. Vi har en nollvision för arbetsplatsolyckor och sedan många år arbetar vi systematiskt för att förebygga olyckor. Som ett led i det arbetet införde vi förändringsprogrammet Arla Cornerstones 2017. Utgångspunkten för programmet är att de flesta olyckor beror på osäkra beteenden. Fokus ligger därför på att införa globala standarder, stärka kunskapen om säkerhet och göra vårt nuvarande program för säkra beteenden till en integrerad del av arbetet.

Arla Cornerstones vidareutvecklades under 2018 och vi har haft en ökning på nästan 25 procent för positiva säkerhetsmått, som rapportering av tillbud och beteendebeskrivningar, samtidigt som olycksfrekvensen minskade med nästan 17 procent. På alla våra anläggningar har vi genomfört en serie arbetsmöten för att skapa medvetenhet om och påverka säkerhetsrelaterade beteenden. Vi har också genomfört ett lyckat pilotprojekt med Arla Cornerstones inom logistikverksamheten och har som ambition att alla våra förare ska börja arbeta med programmet under 2019. Vi strävar efter att fortsätta öka medvetenheten om säkerhet på arbetsplatsen i samarbete med fackliga representanter.

Tillsammans med våra samarbetspartner ser vi till att alla medarbetare som reser utomlands i tjänsten för en längre eller kortare tid är säkra, både före, under och efter resan. Vi utvecklar och genomför strategier och program för att förbättra våra medarbetares säkerhet, skydda företagets tillgångar och reagera på säkerhetsrelaterade incidenter.

### Utbildning på alla nivåer

Det är viktigt att medarbetare på alla nivåer får kontinuerlig utbildning. Under året har vi fortsatt att fokusera på utbildning i arbetsmiljö och mejeriteknik samt lokal utbildning inom funktioner och roller, bland annat enligt modellen "utbilda utbildaren".

I Danmark har vi avsatt medel till att utbilda mejeriarbetare under de senaste tolv åren. Finansieringen regleras genom kollektivavtalen, så en del av medarbetarnas löner går till deras egen utbildning. Fackföreningarna ser ett värde i att investera i medlemmarnas kompetens och anställbarhet, och varje år används dessa medel till att betala för över 2 000 kursdeltagare.

Vi försöker skapa liknande gemensamma utbildningslösningar i andra länder. Förhoppningen är att vi i framtiden kommer att se lika mycket samfinansierad utbildning på våra övriga kärnmarknader.

### Talangprogram

Under de senaste tre åren har vi rekryterat 50 personer med högskoleexamen från 26 länder på fem kontinenter till våra internationella program Future 15 och Production Management. Könsfördelningen är ganska jämn, men med en liten övervikt för andelen kvinnliga deltagare.

Vi har inte rekryterat några nya deltagare till våra interna talangprogram, men utbildningen för de 53 deltagarna från 14 länder fortsatte under året. Totalt 455 medarbetare (186 kvinnor och 269 män) deltog också i Arlas ledarskapsutvecklings-, personallednings- och förändringsprogram.

### Samarbete med fackföreningar

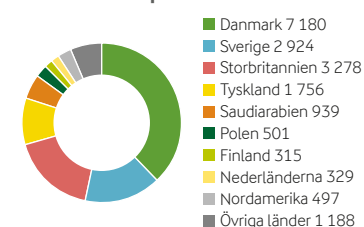
Våra lokala och nationella Works Councils är bra forum för intern dialog. De består normalt av medarbetare och

arbetsgivarrepresentanter och arbetar för att skapa de nödvändiga förutsättningarna för fortsatt konkurrenskraft och utveckling samt för att främja alla medarbetares säkerhet och välbefinnande.

European Works Council är Arlas högnivåforum för öppen dialog och för att diskutera företagsfrågor inom Arla. Där deltar arbetstagarrepresentanter från alla EU-länder där Arla har minst 150 anställda. Arlas företagsledning representeras vid dessa möten av Arlas koncernchef, Executive Vice President för området Supply Chain och Executive Vice President för HR. Den särskilda arbetsgruppen, **Select Committee**, i European Works Council informeras alltid i förväg om större förändringar i Arlas organisation.

För att stärka det globala perspektivet på verksamheten fortsätter Arla dialogen med International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations International (IUF). Under 2018 var dialogen med IUF framför allt inriktad på att förhindra könsrelaterat våld (däribland sexuella trakasserier).

### Medarbetare per land



Det genomsnittliga antalet heltidsmedarbetare i Arla under 2018 var 19 190. Diagrammet visar fördelningen av heltidsmedarbetare vid slutet av 2018, och skiljer sig från genomsnittssiffrorna.

# AMBITIONER OCH FRAMSTEG

Vi arbetar för en hållbar utveckling, för att uppnå våra mål och ambitioner, och vi redovisar öppet våra framsteg.

# Ambitioner och framsteg

## LIVSMEDEL/LIVSMEDELSSÄKERHET

**Policy/målsättning** För Arla som globalt livsmedelsföretag är livsmedelssäkerhet centralt. Både interna och externa intressenter lyfter fram livsmedelssäkerheten som den allra viktigaste aspekten av vårt arbete. Vi ska alltid garantera att det är säkert att konsumera våra produkter, och arbetet med livsmedelssäkerhet omfattar hela värdekedjan, ända ner på gårdsnivå.

**Påverkan på samhället** Osäkra livsmedel innebär allvarliga risker för konsumenternas hälsa. Livsmedelssäkerhet är därför viktigt för folkhälsan, vardagslivet, den ekonomiska utvecklingen och den sociala stabiliteten i ett samhälle. Arlas uppgift är att se till att våra produkter är säkra att äta och dricka och att det tydligt anges på förpackningen vad produkten innehåller.

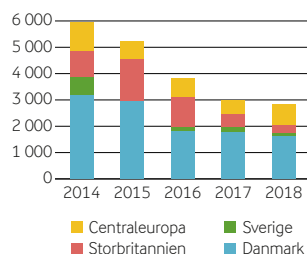
**Påverkan på Arla** Incidenter som rör livsmedelssäkerhet kan skapa allvarliga affärsrisker. De kan försämra förtroendet bland kunder och konsumenter, innebära juridiska risker och allvarligt skada Arlas anseende. Problem med livsmedelssäkerheten kan också leda till sämre produktionseffektivitet och öka mängden matavfall i värdekedjan.

**Mål** Ingen mjölk kasseras på grund av antibiotikarester. Inga osäkra produkter hamnar på marknaden – inga återkallelser.

Framsteg 2018	Återkallelse av produkter	2014	2015	2016	2017	2018
	Återkallelser	6	7	6	10	2

Trots våra strikta rutiner för livsmedelssäkerhet och kvalitet återkallade vi produkter vid två tillfällen under året, eftersom produkterna inte motsvarade förväntad standard. Jämfört med tidigare år var detta dock en kraftig minskning. Förbättringen är ett resultat av insatser på flera olika områden. Vi har bland annat arbetat strukturerat med vissa nyckelleverantörer liksom på våra produktionsanläggningar. Fokus har legat på att förbättra det standardiserade arbetet och på strukturerad problemlösning för att undvika upprepade misslyckanden som får stor effekt på vårt resultat.

### Säkra mjölkkravans kvalitet, ton



Diagrammet visar mängden mjölk som kasserats vid våra mejerier i ägarländerna.

Kor behandlas ibland med antibiotika när de är sjuka. Vi har rutiner för att förhindra att mjölk från kor som behandlas når ut till konsumenterna. Under själva behandlingen och en tid efteråt kasseras mjölken på gården.

Som en extra säkerhetsåtgärd kontrolleras all mjölk innan den tas emot på mejeriet. Om den innehåller spår av antibiotika kasseras den.

Volymen kasserad mjölk fortsätter att minska.

## LIVSMEDEL/NÄRING

**Policy/målsättning** Tillgång till tillräcklig, prisvärd och hälsosam mat är en grundläggande mänsklig rättighet, och vi vill erbjuda kvalitetsprodukter som svarar mot konsumenternas näringsbehov runt om i världen. Våra näringskriterier för Arla®-märkta produkter fungerar som ledstjärna i utvecklingen av nyttigare Arla®-produkter. Näringskriterierna garanterar ett minimiinnehåll av nyttigt mjölkprotein och kalcium och begränsar samtidigt mängden tillsatt socker, salt och fett.

**Påverkan på samhället** Kosten är en av de viktigaste faktorerna för god hälsa, eftersom bra näring är en förutsättning för såväl fysisk som kognitiv hälsa i alla faser av livet. Genom att erbjuda ett brett sortiment av näringsrika produkter för olika behov bidrar Arla till sunda matvanor och motverkar olika former av undernäring, vilket i förlängningen stöder utvecklingen mot mer välmående samhällen.

**Påverkan på Arla** Att bidra till en hälsosam och hållbar kost är viktigt för att stärka Arlas anseende och bidra till ansvarsfull tillväxt. Det är också centralt för att uppfylla intressenternas förväntningar på Arla.

**Mål** Näringskriterierna för Arla®-märkta produkter: 95 procent av alla Arla®-märkta produkter uppfyller kriterierna år 2020. Prisvärdhet: År 2030 når vi 30 miljoner människor i låginkomstsegmentet med dagliga portioner på 7 gram mjölkpulver.

**Framsteg 2018** Näringskriterierna för Arla®-märkta produkter: För närvarande uppfyller 91 procent av alla Arla®-märkta produkter kriterierna. Prisvärdhet: För närvarande når vi 15 miljoner människor i låginkomstsegmentet med dagliga portioner på 7 gram mjölkpulver.

### Bidrag till globala mål och delmål



**2.2** Senast 2030 avskaffa alla former av undernäring, bland annat genom att senast 2025 nå de internationellt överenskomna målen i fråga om tillväxthämning och undervikt bland barn under fem år, samt tillgodose tonårsllickors, gravida och ammande kvinnors samt äldre personers näringsbehov.



**3.4** Till 2030 genom förebyggande insatser och behandling minska det antal människor som dör i förtid av icke smittsamma sjukdomar med en tredjedel samt främja psykisk hälsa och välbefinnande.

### Bidrag till globala mål och delmål



**2.1** Senast 2030 avskaffa hunger och garantera alla människor, i synnerhet de fattiga och människor i utsatta situationer, inklusive små barn, tillgång till tillräckligt med säker och näringsrik mat året om.

## MÄNNISKOR/HÄLSA OCH SÄKERHET\*

**Policy/målsättning** Våra medarbetare är nyckeln till framgång för vår verksamhet. Vår övergripande målsättning är att erbjuda alla våra medarbetare en hälsosam och säker arbetsmiljö. Vi strävar efter att helt undvika olyckor, skador och arbetsrelaterade sjukdomar. Vi tillämpar en systematisk modell för att sätta upp mål och mäta framsteg, och vi har en tät dialog med våra medarbetare för att minska problem och risker.

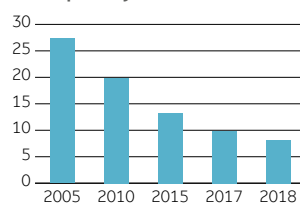
**Påverkan på samhället** Vi har en lång och komplex värdekedja och erbjuder en mängd olika arbeten i olika regioner och samhällen. Förmågan att garantera säkra och hälsosamma arbetsförhållanden är grundläggande för vår verksamhet.

**Påverkan på Arla** Oförmåga att skydda medarbetarnas hälsa och säkerhet skulle medföra en affärsrisk för Arla genom försämrade effektivitet och lönsamhet samt sämre möjligheter att attrahera kompetenta medarbetare. Den största säkerhetsrelaterade risken är dock risken för allvarliga skador och dödsfall, som kan leda till rättsliga påföljder, skadat anseende och förlorat förtroende för vår verksamhet.

**Mål** Vi har en nollvision för arbetsplatsolyckor.

### Framsteg 2018

#### Arbetsplatsolyckor



Diagrammet visar antal arbetsplatsolyckor med mer än en dags frånvaro per miljon arbetstimmar.

Vi har ingen separat statistik för trafikolyckor, men våra chaufförer utbildas fortlöpande i säker körning.

### Bidrag till globala mål och delmål



**3.6** Till 2020 halvera antalet dödsfall och skador i trafikolyckor i världen.



**8.8** Skydda arbetstagarnas rättigheter och främja en trygg och säker arbetsmiljö för alla arbetstagare, inklusive arbetskraftsinvandrare, i synnerhet kvinnliga migranter, och människor i otrygga anställningar.

## MÄNNISKOR/ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR

**Policy/målsättning** Vi vill att våra arbetsplatser ska präglas av mångfald, ömsesidig respekt och tillit. Vi vill även främja lika möjligheter så att våra medarbetare kan utveckla hela sin potential. Våra policier för mänskliga rättigheter, mångfald och mot trakasserier ger en vägledning till hur dessa frågor ska hanteras på ett strukturerat sätt. Våra forum för facklig dialog på både lokal och global nivå bidrar också till att beslut som rör arbetsplatsen gynnar både medarbetarna och företaget.

**Påverkan på samhället** Vi är medvetna om att vi har ett ansvar för att se till att grundläggande mänskliga rättigheter respekteras på våra arbetsplatser och på alla våra marknader samt för att bidra till en hållbar samhällsutveckling. Vi vill se till att både nuvarande och framtida medarbetare behandlas rättvist och utan diskriminering, vilket i förlängningen bidrar till välmående samhällen.

**Påverkan på Arla** Vi respekterar grundläggande mänskliga rättigheter på arbetsplatsen genom att se till att det förs en öppen och inkluderande dialog och ta hänsyn till synpunkter och nytänkande förslag från människor med olika bakgrund. På så sätt minskar vi betydande affärsrisker inom Arlas verksamhet liksom risken för rättsliga påföljder och skadat anseende.

### Mål

Ingen diskriminering och inga trakasserier (varken sexuella trakasserier eller mobbning). Målsättningen är att ingen arbetsgrupp till mer än 70 procent ska bestå av personer av samma kön, åldersgrupp eller nationalitet.

### Framsteg 2018

Statistik över grupperns könsfördelning beräknas månadsvis och kommuniceras i verksamheten.

Könsfördelning, andel kvinnor, %	2016	2017	2018
Director och högre	22	22	23
Vice President och högre	16	12	14

Det är betydligt färre kvinnor än män bland våra högsta chefer. Endast 14 procent av våra vice presidents och senior vice presidents är kvinnor, vilket är långt ifrån andelen kvinnor bland alla medarbetare som är 28 procent. För information om mångfalden i styrelsen, se Arlas årsredovisning.

Vår funktion för formella anmälningar har arbetat med två ärenden under 2018. I både fallen har åtgärder vidtagits och ärendena avslutats.

### Bidrag till globala mål och delmål



**5.1** Avskaffa alla former av diskriminering av alla kvinnor och flickor överallt.

**5.5.2** Andel kvinnor i ledande befattning.



**8.5** Senast 2030 uppnå full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla kvinnor och män, inklusive ungdomar och personer med funktionsnedsättning, samt lika lön för likvärdigt arbete.



**8.7** Vidta omedelbara och effektiva åtgärder för att avskaffa tvångsarbete, modernt slaveri och människohandel och säkra att de värsta formerna av barnarbete, inklusive rekrytering och användning av barnsoldater, förbjuds och upphör. Avskaffa alla former av barnarbete senast 2025.

**17.9** Öka det internationella stödet för genomförande av effektiv och riktad kapacitetsuppbyggnad i utvecklingsländerna till stöd för nationella planer för att genomföra alla målen för hållbar utveckling, inklusive genom samarbete nord-syd och syd-syd samt trepartssamarbete.

\*) För närvarande har anläggningar i Nigeria, Senegal och Bangladesh inte integrerats fullt ut i redovisningen.

## ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE/KORRUPTION OCH MUTOR

**Policy/målsättning** Att verksamheten bedrivs på ett hederligt och etiskt sätt är centralt för vår verksamhet, vårt anseende och vår ansvarsfulla tillväxt. Arlas antikorrupsionspolicy understryker vår nolltolerans mot mutor och korruption och loftet att följa all lagstiftning som gäller i de länder där vi är verksamma. Det finns regler för gåvor och representation från tredje part och dessa ska alltid registreras.

**Påverkan på samhället** Mutor och andra former av korruption riskerar att undergräva förtroendet för myndigheter och organisationer och leda till felaktig resurshantering. Om ekonomiska och andra beslut snedvrids till förmån för korrupta personer, undergrävs den rättvisa konkurrensen. Genom vår globala närvaro och långa, komplexa värdekedja påverkar vi samhällen över hela världen. Därmed kan vi bidra positivt till samhällsutvecklingen genom att agera hederligt och etiskt.

**Påverkan på Arla** Varje inblandning i korruption medför en risk för höga böter och förlorade affärsmöjligheter. Att ge eller ta emot mutor skulle också skada vårt anseende och påverka företagsklimatet.

**Mål** Ingen korruption eller bestickning och inga facilitation payments.

**Framsteg 2018** **Förbättrade processer**  
Under 2018 stärkte vi våra interna kontroller och uppföljningen av våra policyer för att se till att alla betalningar från Arla till externa parter är legitima och har ett giltigt affärssyfte.  
  
Alla betalningar ska godkännas av två personer enligt den så kallade fyra-ögon-principen. Vi undersöker för närvarande hur processen kan stärkas ytterligare för att hantera riskerna.

### Rapportering om whistleblowing-funktionen

Sedan funktionen för whistleblowing inrättades 2012 har Arla tagit emot 96 larm. Under 2018 tog funktionen emot 18 larm från medarbetare, varav 8 ledde till vidare utredning. Beroende på vad som framkom vid utredningarna vidtogs lämpliga åtgärder. Tio rapporter kunde inte hanteras i whistleblowingsystemet av juridiska skäl. Anmälaren informerades istället om alternative kontaktvägar.

**Bidrag till globala mål och delmål**



**16.5** Väsentligt minska alla former av korruption och mutor.

## ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE/EFTERLEVAND

**Policy/målsättning** Arla förbinder sig att alltid följa de lagar och förordningar som gäller i de länder där vi är verksamma. Vi anpassar våra policyer till gällande lagstiftning och utbildar våra medarbetare i de policyer och processer som är relevanta för deras arbete. Vi följer även upp och vidtar åtgärder mot bristande efterlevnad. Under 2018 hade vi ett särskilt fokus på efterlevnaden av den nya dataskyddsförordningen (GDPR).

**Påverkan på samhället** För att Arla ska bidra till en hållbar samhällsutveckling är det viktigt att vi följer alla lagar och förordningar. I våra alltmer digitaliserade samhällen är hanteringen av risker som rör skyddet av personuppgifter central, eftersom underlåtenhet att följa regelverket på området kan leda till kränkning av mänskliga rättigheter och personlig integritet.

**Påverkan på Arla** Bristande efterlevnad av lagar och förordningar skapar både affärsmässiga risker och risker för dåligt anseende. Arla har infört särskilda processer för hantering av personuppgifter för att minimera de GDPR-relaterade riskerna i värdekedjan, såsom risken för exempelvis böter och andra påföljder från statliga organ.

**Mål** Inga böter eller andra påföljder – följa lagar och förordningar.

**Framsteg 2018** **Dataskydd**

Andel tjänstemän som har fullföljt e-kurs om dataskydd	98 %
Antal överträdelse mot regelverk som lett till böter	0
Antal överträdelse mot regelverk som lett till andra påföljder än böter	0

### Utbildning i konkurrenslagstiftning

Antal medarbetare som fått lärarledd utbildning	557
---	-----

<b>Dokumenterade klagomål om kränkt kundintegritet</b>	0
--	---

### Antal överträdelse mot regelverk och/eller frivilliga koder som lett till böter

Incidenter som rör produktinformation och produktmärkning	0
Beslut som rör marknadsföring	0

<b>Betydande böter och andra påföljder för bristande efterlevnad av lagar och/eller bestämmelser på det sociala och ekonomiska området</b>	0
--	---

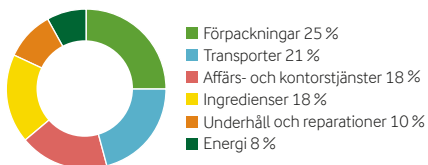
<b>Betydande böter och andra påföljder för bristande efterlevnad av lagar och/eller bestämmelser på miljöområdet</b>	0
--	---

## INKÖP\*

<b>Policy/målsättning</b>	Vår ambition är att alla våra förstahandsleverantörer ska följa vår uppförandekod för leverantörer, som omfattar hänsyn till miljö, sociala frågor och mänskliga rättigheter. För att stödja en mer hållbar produktion av råvaror där det finns särskilda utmaningar har vi inköspolicier för soja, palmolja och kakao.
<b>Påverkan på samhället</b>	Inköp av både varor och tjänster har stor påverkan på samhället, både i fråga om miljö, socioekonomi och mänskliga rättigheter. Genom att ställa krav på hållbara och ansvarsfulla affärsmetoder kan vi påverka våra leverantörer och därmed hela samhällen.
<b>Påverkan på Arla</b>	En välfungerande leverantörskedja med hållbara och ansvarsfulla affärsmetoder är en förutsättning för vår produktion och lönsamhet samt vårt rykte.
<b>Mål</b>	Alla förstahandsleverantörer ska underteckna vår uppförandekod för leverantörer.  100 procent av den palmolja, soja och kakao vi köper in ska vara ansvarsfullt producerad enligt internationellt erkända certifieringar. All palmolja som används i våra produkter ska vara certifierad och särskilt som hållbart producerad enligt RSPO:s (Round table for Sustainable Palm Oil) kriterier. All soja som används i foder ska vara ekologisk, ProTerra-certifierad, certifierad genom Round Table on Responsible Soy (RTRS) eller omfattas av RTRS-certifikat. All kakao ska vara UTZ-certifierad för produkter med varumärket Arla® och för Cocio.

<b>Framsteg 2018</b>	<b>Ansvarsfulla inköp</b>	
	Antal förstahandsleverantörer	1 500
	Förstahandsleverantörer som har undertecknat uppförandekoden för leverantörer	92 %
	Leverantörsrevisioner med fokus på CSR och livsmedels säkerhet som har genomförts (Detta är en minskning på 30 procent jämfört med 2017 på grund av det interna förändrings- och effektiviseringsprojektet)	42
	Andel certifierad soja	100 %
	Andel certifierad palmolja	98 %
	Andel certifierad kakao	100 %
	Externa inköp som hanteras av inköpsavdelningen	80 %

### Globala avtal



Under 2018 var följande företag våra fem största leverantörer sett till utgifterna: Elopak (förpackningsmaterial och -maskiner), Tetra Pak (förpackningsmaterial och -maskiner), PCL Transport (distribution), Superfos (förpackningsmaterial och -maskiner) och Dentsu Aegis London (media).

Diagrammet visar de externa inköp som hanteras av Arlas inköpsavdelning fördelat på varu- och tjänstekategorier. De tio största leverantörerna står för 18 procent (19 procent 2017) av våra totala externa kostnader.

## Bidrag till globala mål och delmål



**2.3** Till 2030 fördubbla jordbrukets produktivitet och inkomster för småskaliga livsmedelsproducenter, i synnerhet kvinnor, ursprungsfolk, familj jordbrukare, boskapsskötande nomader samt fiskare, inklusive genom säker och lika tillgång till mark, andra produktionsresurser och insatsvaror, kunskap, finansiella tjänster och marknader samt möjligheter till förädling och sysselsättning utanför jordbruket.

**2.4** Senast 2030 uppnå hållbara system för livsmedelsproduktion samt införa motståndskraftiga jordbruksmetoder som ökar produktiviteten och produktionen, som bidrar till att upprätthålla ekosystemen, som stärker förmågan till anpassning till klimatförändringar, extrema väderförhållanden, torka, översvämning och andra katastrofer och som successivt förbättrar mark och jordkvaliteten.



**6.3.1** Andelen avloppsvatten som behandlas säkert.

**6.4.1** Effektivisering av vattenanvändningen över tid.



**8.7** Vidta omedelbara och effektiva åtgärder för att avskaffa tvångsarbete, modernt slaveri och människohandel och säkra att de värsta formerna av barnarbete, inklusive rekrytering och användning av barnsoldater, förbjuds och upphör. Avskaffa alla former av barnarbete senast 2025.

**8.8** Skydda arbetstagarnas rättigheter och främja en trygg och säker arbetsmiljö för alla arbetstagare, inklusive arbetskraftsinvandrare, i synnerhet kvinnliga migranter, och människor i otrygga anställningar.



**12.2** Senast 2030 uppnå en hållbar förvaltning och ett effektivt nyttjande av naturresurser.

**12.4** Senast 2020 uppnå miljövänlig hantering av kemikalier och alla typer av avfall under hela deras livscykel, i enlighet med överenskomna internationella ramverket, samt avsevärt minska utsläppen av dem i luft, vatten och mark i syfte att minimera deras negativa konsekvenser för människors hälsa och miljön.



**13** Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och deras konsekvenser.

**13.1** Stärka motståndskraften mot och förmågan till anpassning till klimatrelaterade faror och naturkatastrofer i alla länder.



**15.1** Till 2020 bevara, återställa och hållbart använda ekosystem på land och i sötvatten och deras ekosystemtjänster, särskilt skogar, våtmarker, berg och torra områden, i enlighet med de skyldigheter som anges i internationella överenskommelser.

**15.2** Till 2020 främja genomförandet av hållbart brukande av alla typer av skogar, stoppa avskogningen, återställa utarmade skogar och kraftigt öka nybeskogningen och återbeskogningen i hela världen.

\*) För närvarande är inköpen på våra kärnmarknader inkluderade i rapporteringen. Mellanöstern, USA och Kanada kommer att inkluderas under 2019.



## NATUR/HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION

**Policy/målsättning** Arlas miljöstrategi 2020 lyfter fram hållbar mjölkproduktion som ett av de viktigaste fokusområdena i vår värdekedja, tillsammans med klimat, energi och vatten samt avfall. Målsättningen för samtliga områden är att minimera vår negativa påverkan och maximera den positiva genom riktade åtgärder på gårdsnivå, inom produktion och logistik och i samverkan med konsumenterna.

**Påverkan på samhället** Vi har konstaterat att vår största miljöpåverkan sker inom produktionen av råvaror, i synnerhet mjölk, både genom utsläpp av växthusgaser, markanvändning, påverkan på den biologiska mångfalden och förorening av vatten.

**Påverkan på Arla** Klimatförändringar, vattenbrist och ekosystemrubbingar hotar vår produktionskedja, framför allt genom svårigheterna de skapar för våra ägare och andra bönder som förser oss med råvaror. Högre kostnader och minskad tillgång är affärsrisker framöver. Att inte ta itu med de utmaningar som rör miljön och klimatet är också förenat med risk för dåligt anseende.

**Mål** Ett av våra strategiska mål för att minska riskerna på gårdsnivå är att minska klimatpåverkan per kg mjölk med 30 procent från 1990 till 2020. Vi medverkar också i arbete med att utveckla metoder för att främja biologisk mångfald och ekosystemtjänster. Arla främjar dessutom hållbar mjölkproduktion genom arbetsmöten där mjölkbönder kan dela med sig av kunskaper och erfarenheter.

### Framsteg 2018

#### Hållbar mjölkproduktion

	Klimatberäkningar	Energi- kartläggning	Gårdsmöten
Storbritannien 2010–2017	2 747	–	555
Sverige 2013–2017	584	372	55
Danmark 2013–2017	1 190	22	39
Centraleuropa* 2013–2017	12	–	12
* Tyskland, Luxemburg, Holland och Belgien.			
<b>Totalt 2010–2017</b>	<b>4 533</b>	<b>394</b>	<b>661</b>
Storbritannien 2018	310	–	32
Sverige 2018	24	37	–
Danmark 2018	149	–	–
Centraleuropa* 2018	46	–	–
* Tyskland, Luxemburg, Holland och Belgien.			
<b>Totalt 2010–2018</b>	<b>5 062</b>	<b>431</b>	<b>693</b>

Tabellen visar antal aktiviteter som genomförts enligt vår strategi för hållbar mjölkproduktion.

### Framsteg 2018 (fortsättning)

#### Arlagården® Plus

Andel gårdar som deltar 84 %

#### Klimatpåverkan

Klimatavtryck, data från 2017\* 1,13 kg CO<sub>2</sub>e/kg ECM

Minskning 1990–2017 24 %

\*) Viktat medelvärde utifrån mjölkvolym av gårdsdata från DK och UK samt nationella medelvärden från DE och SE. Modellen som används för beräkningarna är under ständig utveckling och resultaten ändras när modellen förbättras. När justeringar görs i modellen räknar vi alltid om utgångsvärdet för att säkerställa en konsekvent rapportering av utvecklingen.

#### Arlagården®-revisioner

Alla Arlagårdar inspekteras enligt kvalitetsprogrammet Arlagården® minst en gång under en treårsperiod. Våra ägare i Storbritannien följer även Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme som är brittisk branschstandard. De inspekteras med 18 månaders mellanrum för att se till att de uppfyller kraven i båda standarderna. Totalt gjordes 4 770 inspektioner i alla sju ägarländerna under 2018.

### Bidrag till globala mål och delmål



**2.3** Till 2030 fördubbla jordbrukets produktivitet och inkomster för småskaliga livsmedelsproducenter, i synnerhet kvinnor, ursprungsfolk, familjejordbrukare, boskapssköttande nomader samt fiskare, inklusive genom säker och lika tillgång till mark, andra produktionsresurser och insatsvaror, kunskap, finansiella tjänster och marknader samt möjligheter till förädling och sysselsättning utanför jordbruket.

**2.4** Senast 2030 uppnå hållbara system för livsmedelsproduktion samt införa motståndskraftiga jordbruksmetoder som ökar produktiviteten och produktionen, som bidrar till att upprätthålla ekosystemen, som stärker förmågan till anpassning till klimatförändringar, extrema väderförhållanden, torka, översvämning och andra katastrofer och som successivt förbättrar mark och jordkvaliteten.



**15.1** Till 2020 bevara, återställa och hållbart använda ekosystem på land och i sötvatten och deras ekosystemtjänster, särskilt skogar, våtmarker, berg och torra områden, i enlighet med de skyldigheter som anges i internationella överenskommelser.

## NATUR/ENERGI OCH KLIMAT\*

**Policy/målsättning** Arlas miljöstrategi 2020 har förutom hållbar mjölkproduktion tre fokusområden: klimat, energi och vatten samt avfall. Dessa speglar den väsentliga miljöpåverkan som identifierats i vår värdekedja. Målsättningen för dessa tre områden är att minimera vår negativa påverkan och maximera den positiva genom riktade åtgärder inom produktion och logistik och i samverkan med konsumenterna.

**Påverkan på samhället** Användningen av energi, vatten och förpackningsmaterial i produktionen riskerar att bidra till klimatförändringarna, utarmningen av icke förnybara resurser och föroreningar av luft och vatten. Avfall från vår verksamhet, både i produktionen och i konsumentledet, ger flera olika typer av miljöpåverkan.

**Påverkan på Arla** Klimatförändringar, vattenbrist och ekosystemrubbnings hotar vår produktionskedja, framför allt genom svårigheterna de skapar för våra ägare och andra bönder som förser oss med råvaror. Våra anläggningar är dessutom beroende av riklig tillgång på rent vatten, energi och andra råvaror, till exempel förpackningsmaterial. Högre kostnader och minskad tillgång är affärsrisker framöver. Att inte ta itu med de utmaningar som rör miljön och klimatet är också förenat med risk för dåligt anseende.

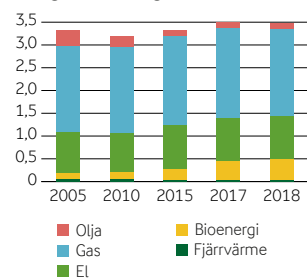
**Mål** I vår miljöstrategi anges målen för vår produktionskedja, med fokus på klimatpåverkan och ett effektivt resursutnyttjande. Enligt klimatmålen ska utsläppen av växthusgaser minska med 25 procent inom vart och ett av områdena förpackningar, transport och bearbetning under perioden 2005–2020 (scope 1+2+3), se sidan 36.

Målen på energiområdet inkluderar en förbättring av energieffektiviteten på 3 procent per år på anläggningarna samt att minst 50 procent av energin ska vara förnybar år 2020. För vattenförbrukningen är målet att förbättra effektiviteten i produktionen med 3 procent om året.

Nollvisionen för avfall innebär att inget avfall från våra anläggningar ska skickas till deponi från år 2020 och att mängden matavfall från produktionen ska halveras under perioden 2015–2030. Vi kan inte mäta mängden matavfall från våra produkter på konsumentnivå, men vi försöker minska det genom inspiration och information. När det gäller förpackningar är målet att de ska vara 100 procent återvinningsbara år 2020, alltså tekniskt kunna återvinnas för nya användningsområden.

### Framsteg 2018

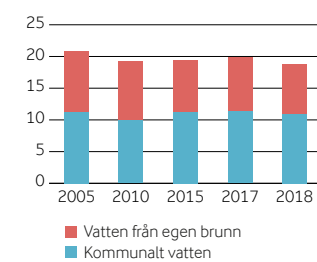
#### Energianvändning, TWh



Arlas mål är att förbättra energieffektiviteten i produktionen med 3 procent om året. Ökningen av energiförbrukningen sedan 2010 hänger nära samman med Arlas tillväxt och det faktum att vi har fått fler anläggningar, högre produktionsvolym och fler produkttyper. Andelen förnybar energi har ökat kontinuerligt och uppgick 2018 till 27 procent. Energiförbrukningen per ton bearbetad mjölk minskade med 20 procent mellan 2005 och 2018. Diagrammet inkluderar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2018. Data för tidigare år har uppdaterats.

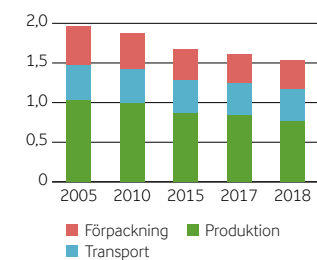
### Framsteg 2018 (fortsättning)

#### Vattenanvändning, miljoner m<sup>3</sup>



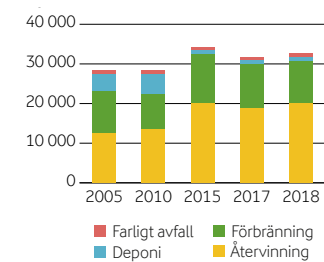
Arlas mål är att effektivisera vattenanvändningen i produktionen med 3 procent om året. Under 2018 minskade vattenförbrukningen med cirka 1 miljoner m<sup>3</sup>, jämfört med 2017. Vattenanvändningen per ton bearbetad mjölk minskade med 3 procent mellan 2017 och 2018, och med 27 procent sedan 2005. Diagrammet inkluderar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2018. Data för tidigare år har uppdaterats.

#### Klimatpåverkan, miljoner ton CO<sub>2</sub>-e



Arlas mål är att minska utsläppen av växthusgaser från produktion, transporter och förpackningar med 25 procent fram till 2020, jämfört med 2005 års nivå. Trots större produktionsvolym har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 22 procent sedan 2005. Den största utmaningen är att nå målen för transporterna.

#### Avfall, ton



Arlas mål är att inget avfall ska deponeras efter 2020. Utvecklingen för den totala avfallsmängden under perioden 2005–2018 är direkt korrelerad till ökningen av antalet anläggningar. Andelen avfall som återvinns eller förbränns ökar och mängden avfall som deponeras har minskat med 77 procent. Matavfallet som andel av inköpta råvaror, till största delen mjölkråvara från våra ägare, har minskat sedan 2015.

\*) För närvarande har anläggningar i Nigeria, Senegal och Bangladesh inte integrerats fullt ut i redovisningen.

## NATUR/ENERGI OCH KLIMAT (FORTSÄTTNING)

### Framsteg 2018 (fortsättning)

#### Förnybar energi, %

Totalt 27

Matavfall	2015	2016	2017	2018
Andel av inköpta råvaror	2,36 %	1,52 %	1,97 %	1,90 %

Matavfallet som andel av inköpta råvaror har minskat sedan 2015.

Till anaerob nedbrytning/biogasproduktion	333 209 ton
Djurfoder och omarbetning	175 055 ton
Donationer till välgörenhet	1 100 ton

### Bidrag till globala mål och delmål



**6.3.1** 1 Andelen avloppsvatten som behandlas säkert.

**6.4.1** Effektivisering av vattenanvändningen över tid.



**7.2** Till 2030 väsentligen öka andelen förnybar energi i den globala energimixen.

**7.3** Till 2030 fördubbla den globala förbättringstakten vad gäller energieffektivitet.



**12.2** Senast 2030 uppnå en hållbar förvaltning och ett effektivt nyttjande av naturresurser.

**12.3** Till 2030, halvera det globala matsvinnet per person i butik- och konsumentledet, och minska matsvinnet längs hela livsmedelskedjan, även förlusterna efter skörd.

**12.5** Till 2030 väsentligt minska mängden avfall genom åtgärder för att förebygga, minska, återanvända och återvinna avfall.



**13** Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och deras konsekvenser.

**13.1** Stärka motståndskraften mot och förmågan till anpassning till klimatrelaterade faror och naturkatastrofer i alla länder.

# Nyckeltal

Arla använder ett antal nyckeltal för att mäta utvecklingen inom hållbarhet och ansvar. Nyckeltalen har inspirerats av Global Reporting Initiative (GRI) och har koppling till de viktigaste frågorna vi arbetar med. I tabellen presenteras elva nyckeltal som är särskilt intressanta samt deras koppling till FN:s globala mål och GRI-indikatorerna.

Område	Arla-definition	2016	2017	2018	SDG	GRI	Sida
Livsmedelssäkerhet	Antal återkallelser	6	10	2	2		27
Djuromsorg	Bästa nivå för juverhälsa <sup>1</sup>	53 %	56 %	53 %	12		16
Näringskriterier	Arla®-märkta produkter som uppfyller Arla® Nutrition Criteria (färska mejerivaror och ost)	93 %	– <sup>2</sup>	91 %	2		27
Transparens	Bedrägerier eller mutförsök (fällande dom)	0	0	0	16	205-3	29
Ansvarsfulla inköp	Förstahandsleverantörer som undertecknat uppförandekoden	76 %	87 %	92 %	12		30
Hälsa och säkerhet för medarbetare	Olycksfrekvens <sup>3</sup>	11,47	9,85	8,2	8	403-2	28
Klimatpåverkan <sup>4</sup>	Total minskning av utsläpp av växthusgaser (scope 1+2) <sup>5,6</sup>	24 %	25 %	30 %	2/13	305-1,2	32
Återvinning och avfall	Total minskning av mängd avfall till deponi <sup>4</sup>	82 %	77 %	77 %	12	306-2	32
Vattenförbrukning	Total minskning av vattenförbrukning <sup>4</sup>	6,1 %	4,8 %	9,5 %	2/6	303-1	32
Förnybar energi	Andel av total energiförbrukning	21,2 %	24 %	27 %	7	302-1	32
Könsfördelning (andel kvinnor)	Director och högre	22 %	22 %	23 %	5/8		28

1 Andel gårdar som uppnår bästa nivå.

2 Beräknas vartannat år.

3 Olycksfrekvens per miljon arbetstimmar.

4 Scope 1-utsläpp är direkta utsläpp från Arlas transporter och anläggningar.

Scope 2-utsläpp är indirekta utsläpp från energi som Arla köper in, t.ex. el, ånga, värme eller kyla.

Scope 3-utsläpp är indirekta utsläpp från inköpta varor och tjänster, men även från hanteringen av sålda produkter vid livscykelns slut.

Den senaste beräkningen av Arlas samlade klimatpåverkan (scope 1-3) gjordes 2015. Den visade att Arlas samlade klimatpåverkan uppgick till utsläpp av cirka 18,4 miljoner ton växthusgaser, där scope 1 och 2 stod för 2 respektive 3 procent. Scope 3-utsläpp stod för 95 procent av Arlas samlade klimatpåverkan. Mjölken stod för mer än 95 procent av scope 3-utsläppen.

5 Referensvärde.

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

# FN:s initiativ Global Compact

I början av 2008 anslöt sig Arla till Global Compact, FN:s initiativ för etiskt företagande. Som deltagare har vi åtagit oss att följa Global Compacts tio grundläggande principer.

## WE SUPPORT



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

Läs mer om Global Compact och organisationens principer på [unglobalcompact.org](http://unglobalcompact.org) och mer om Arlas uppförandekod på [arla.com](http://arla.com).

### Mänskliga rättigheter

1. att stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter inom den sfär som de kan påverka; och
2. försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter.

### Arbetsvillkor

3. att upprätthålla föreningsfrihet och ett faktiskt erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar;
4. avskaffande av alla former av tvångsarbete;
5. faktiskt avskaffande av barnarbete; och
6. avskaffandet av diskriminering vid anställning och yrkesutövning.

### Miljö

7. att stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker;
8. ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande; och
9. uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik.

### Antikorrupktion

10. motarbeta alla former av korrupktion, inklusive utpressning och bestickning.



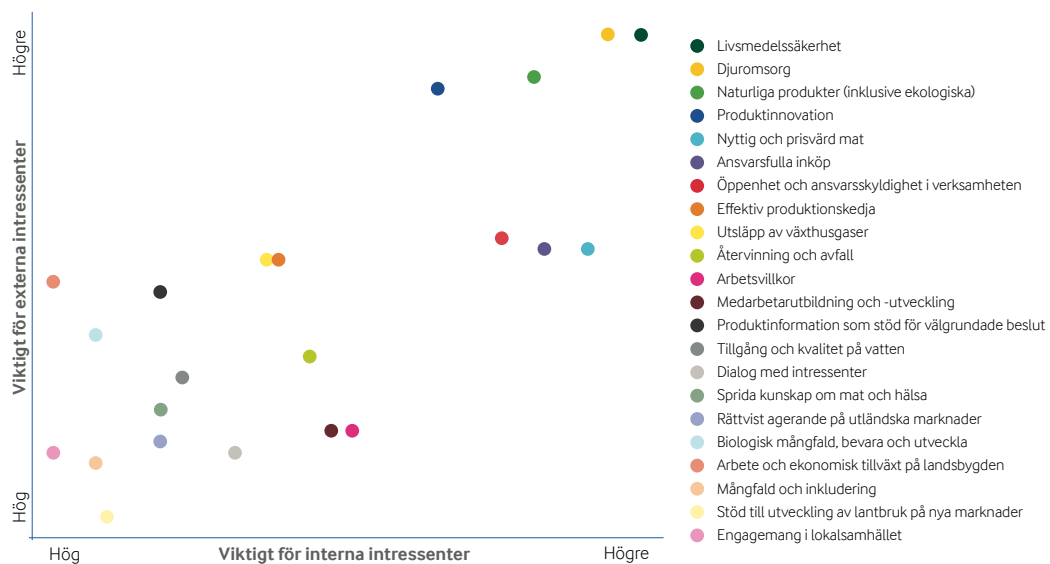
# Väsentlighetsanalys

Genom vår väsentlighetsanalys, som genomfördes första gången 2014 och uppdaterades 2017, strävar vi efter att identifiera aspekter som har stor betydelse för våra viktigaste intressenter. Den kunskapen använder vi för att prioritera mellan olika aktiviteter.

Externa intressenter som konsumenter, kunder, ägare, ideella organisationer och finansiella institut i Danmark, Sverige, Storbritannien och Tyskland/Centraleuropa har deltagit i analysen. Alla intressentgrupper fick enkäten och ombads att rangordna 22 områden efter hur viktiga de är. Dessutom intervjuades en grupp ideella organisationer för att få en djupare förståelse för deras åsikter och synpunkter.

Förutom att resultaten läggs till grund för våra prioriteringar använder vi dem också för att förbättra vår rapportering och kommunikation, både vad gäller omfattning och i fråga om fokus. Analysen fungerar även som underlag vid redovisning enligt riktlinjerna för GRI (Global Reporting Initiative).

Utifrån resultaten av analysen från 2017 har vi ringat in livsmedelssäkerhet, djuromsorg och naturliga produkter som viktiga fokusområden, följt av produktinnovation, nyttig och prisvärd mat samt ansvarsfulla inköp.



© Arla Foods amba, 2019

**Projektkoordinator:** Arla Foods  
**Produktionsledning:** Anna Michélsen  
**Text:** Arla Foods i samarbete med Anna Michélsen  
**Formgivning:** Waldton Design, We love people (s. 6)  
**Grafisk produktion:** Formalix  
**Foto:** Hans-Henrik Hoeg och Arlas arkiv  
**Omslagsillustration:** Lotta Klöverbäck, Urax Reklam