

# vårt ansvar

ARLA FOODS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

## RAPPORT 2008





## innehåll

OM ARLA	4
AFFÄRSPRINCIPER	6
VERKSAMHETSPRINCIPER	8
LIVSMEDELSSÄKERHET	10
Intervju	12
MAT OCH HÄLSA	14
Intervju	16
MILJÖ OCH KLIMAT	18
LANTBRUK	20
Intervju	22
INKÖP	24
ARBETSPLATSEN	26
MARKNADSAGERANDE	28
Intervju	30
SAMHÄLLSRELATIONER	32
MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER	34

Denna rapport avser, om inte annat anges, Arla Foods helägda mejeri-  
verksamhet under 2008. Dessutom redovisas några exempel från helägda  
dotterbolag samt från joint venture-företag.

Reportens struktur följer *Vårt ansvar – Arla Foods' Corporate Social  
Responsibility Code of Conduct* som publicerades under våren 2008.

För mer information se [www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se)

©Arla Foods amba, 2009

*Projektkoordinering:* Arla Foods *Produktionsledning:* Anna Michélsen *Text:* Arla Foods i  
samarbete med Anna Michélsen *Grafisk form:* Waldton *Översättning:* Amesto translations  
och Katie Schwarck *Foto:* Getty Images (omslag, sid 2, 8, 14, 24, 32), Niels Åge Skovbo (sid 3),  
Johnér Bildbyrå (sid 6, 18, 28, 34), Nordic Photos (sid 10), Lars Ardarve (sid 20), Stewart Jackson  
(sid 22) och Kunde & Co (sid 26) *Tryck:* Scanprint A/S, 2009

## att ta ansvar innebär att agera

**ARLA FOODS MISSION** är att erbjuda moderna konsumenter naturliga, mjölkbaserade livsmedel som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande. Jag är övertygad om att vi endast kan uppnå detta genom att ta fasta på vårt samhällsansvar och följa våra principer för etik och hållbar utveckling. Dessa finns formulerade i vår uppförandekod *Vårt ansvar – Arla Foods' Code of Conduct*, som kan laddas ner från [www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se).

### Vi stödjer Global Compact

Sedan januari 2008 är Arla anslutet till FNs initiativ för etiskt företagande – Global Compact. Detta engagemang innebär även ett åtagande att årligen, öppet och ärligt, rapportera hur väl vi lyckas leva upp till vår uppförandekod.

Denna löpande rapportering är ett sätt att hålla dialogen kring etik och hållbarhet levande. Det kontinuerliga arbetet stärker företaget och hjälper oss att förbereda oss inför framtiden. Alla beslut, stora som små, ska grunda sig i vår syn på etiskt och hållbart företagande. Den företagsstrategi som vi presenterade i november 2008 är ett exempel på detta, liksom vårt nya klimatmål.

### Vår Code of Conduct visar vägen

Under året har vi gjort betydande framsteg inom hållbarhetsområdet. Exempelvis visar resultaten från vår medarbetarundersökning på ökad tillfredsställelse med arbetet, främst tack vare bättre ledarskap, ökad tydlighet och mindre stress. En annan förbättring är att vi har lyckats minska vår förbrukning av energi och vatten. Men vi har också tvingats ta itu med svåra frågor som

melaminkrisen i Kina och uppsägningar av medarbetare. Oavsett om händelserna är positiva eller negativa, upplever jag att vår uppförandekod är ett stöd för alla medarbetare och ett verktyg i beslutsfattandet.

Under det kommande året ska vi öka antalet leverantörskontroller, fortsätta att minska vår miljöpåverkan och sätta extra fokus på att minska antalet arbetsplatsolyckor. Vi kommer också att fortsätta det interna arbetet med utbildning och kommunikation kring Corporate Social Responsibility. Ju bättre vi förankrar uppförandekoden i verksamheten, desto större möjligheter har vi att utvecklas och förbättra resultaten till nästa år.

### Hjälp oss att förbättras

Miljontals konsumenter har daglig kontakt med våra produkter och Arla har relationer med intressenter på alla nivåer världen över. Det är min förhoppning att den här rapporten ska uppmuntra våra konsumenter, kunder, leverantörer, medarbetare och ägare att tillsammans med oss fortsätta att intressera sig för ett långsiktigt, hållbart och ansvarsfullt företagande.

Viby i mars 2009



Peder Tuborgh, verkställande direktör



## ARLA I KORTHET 2008

### ÄGARE

Arla Foods är ett lantbrukskooperativ som ägs av 7 996 mjölkbönder – 3 906 i Danmark och 4 090 i Sverige.

### ANTAL ÅRSANSTÄLLDA

Danmark	7 329
Sverige	3 264
Storbritannien	3 059
Finland	457
Övriga	1 818
Total	15 927

### OMSÄTTNING

49,5 miljarder DKK (63,7 miljarder SEK), varav cirka 70 procent i Danmark, Sverige, Storbritannien och Finland.

### NETTORESULTAT

556 miljoner DKK (715 miljoner SEK). Under 2008 betalade Arla ut 2,5 miljarder DKK (3,2 miljarder SEK) mer till medlemmarna än under 2007.

### INVÄGD MJÖLK MILJONER KG

Danmark	3 911
Sverige	1 943
Storbritannien	1 958
Finland	189
Övriga	242
Total	8 243

### LEDNING

Styrelseordförande: Ove Møberg

Vice ordförande: Åke Hantoft

VD: Peder Tuborgh

Vice VD: Povl Krogsgaard och Andreas Lundby

\* På grund av den globala, finansiella situationen beslutade styrelsen i mars 2009 att utöka tidsramarna för tillväxtmålet till 2015.

## om Arla

Arla Foods är en global mejerikoncern och kooperativ förening som ägs av danska och svenska mjölkbönder. Våra produkter säljs under välkända varumärken i mer än 100 länder. Vi har produktion i tolv länder och försäljningskontor i ytterligare 20. Arla är också världens största producent av ekologiska mejerivaror.

### Förändrad strategi

Under hösten fattade styrelsen beslut om en förändring av företagets strategi för den kommande femårsperioden. Den nya strategin innebär att vi kommer att minska antalet varumärken och prioritera de marknader där vi redan är starka. Dessutom ska vi öka produktionen av högförädlad vassleprotein. Målet är att omsätta 75 miljarder danska kronor om fem\* år, vilket motsvarar en ökning med ungefär 50 procent.

I samband med strategiförändringen presenterades även Arlas nya varumärke som bland annat omfattar logotyper och visuell identitet. Med tillägget Närmare naturen™ vill vi positionera oss som det mejeriföretag som erbjuder de mest naturliga produkterna. Inriktningen Närmare naturen™ har även satt vår produktutveckling i fokus och vi kommer att öka investeringarna betydligt.

### Nytt klimatmål minskar utsläppen

I linje med Närmare naturen™ ligger även det klimatmål som vi presenterade i början av året. Enligt detta ska vi minska våra utsläpp av växthusgaser från transporter, produktion och förpackningar med 25 procent fram till år 2020, jämfört med 2005 års nivå. Detta ser vi som ett sätt att utveckla verksamheten i en långsiktigt hållbar riktning och miljösatseringarna har fått en ökad budget för 2009.

### Utvidgade kärnmarknader och fortsatta investeringar

Under året har den sedan tidigare påbörjade expansionen på våra

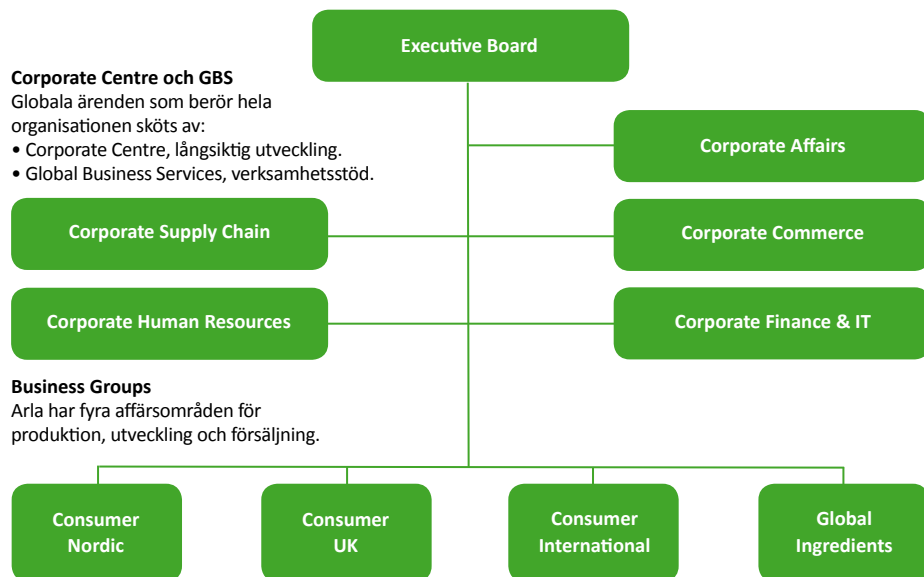
kärnmarknader fortsatt, liksom renodlandet av ägandet i ett antal företag. I augusti förvärvade vi de resterande 70 procenten i det finländska Arla Ingman Oy Ab. Som en del av vår nya strategi är målet att fortsätta vara marknadsledande i Danmark och Sverige och nummer två i Finland. I Storbritannien ska vi sträva efter att bli nummer ett. På våra nya kärnmarknader, Tyskland och Polen, ska vi vara bland de tre ledande aktörerna. Dessutom satsar vi på tillväxtmarknaderna Ryssland, USA och Kina.

Under året skapades ett joint venture mellan dansk-svenska Arla Foods amba och de brittiska mjölkleverantörerna i Arla Foods Milk Partnership (AFMP). Syftet med det gemensamma bolaget är att ge de brittiska mjölkleverantörerna insyn i företaget samt säkra tillgången till mjölkråvara i Storbritannien. Efter att Arla Ingman blev ett helägt dotterbolag diskuteras även hur samarbetet med de finländska mjölkproducenterna kan utvecklas.

### Stora svängningar i mjölkpriset

Mot slutet av 2008 ökade utbudet av mjölk på världsmarknaden samtidigt som efterfrågan dämpades till följd av prishöjningar på mejerivaror och den rådande lågkonjunkturen. Totalt sjönk mjölkpriset till medlemmarna med cirka 15 procent under året, men helåret 2008 gav ändå en betydligt högre ersättning än året innan och tillägget för ekologisk mjölk har dessutom ökat. Arlas ambition är att alltid erbjuda ett konkurrenskraftigt mjölkpris till medlemmarna, men de snabba förändringarna på världsmarknaden gör det svårt att förutse utvecklingen.

## ORGANISATION ARLA-KONCERNEN



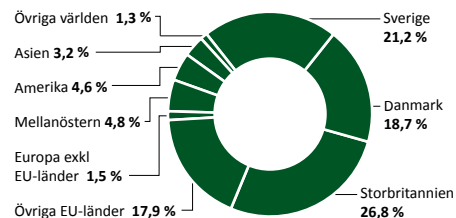
## CORPORATE CENTRE OCH GLOBAL BUSINESS SERVICES

**Corporate Affairs** – omfattar kommunikation och koncernutveckling, under ledning av Peder Tuborgh.  
**Corporate Supply Chain** – arbetar med mjölkförsörjning, ägarkontakt, teknik, kvalitet, miljö, globalt inköp och investering, under ledning av Povl Krogsgaard.  
**Corporate Commerce** – ansvarar för bland annat koncernmarknadsföring samt tvärgående forskning och utveckling, under ledning av Andreas Lundby.  
**Corporate Human Resources** – hanterar koncernövergripande personal- och organisationsutvecklingsfrågor, under ledning av Ola Arvidsson.  
**Corporate Finance & IT** – tar hand om frågor som handlar om ekonomi, IT och juridik, under ledning av Jørn Wendel Andersen.

## BUSINESS GROUPS

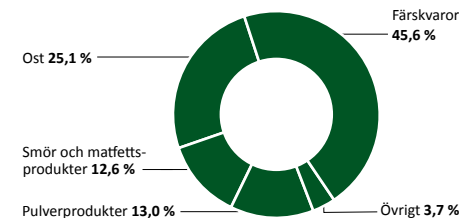
**Consumer Nordic** – färskvaror, ost och smör för den nordiska marknaden, under ledning av Hans-Åke Hammarström.  
**Consumer UK** – färskvaror, ost och smör för den brittiska marknaden, under ledning av Peter Lauritzen.  
**Consumer International** – ost och matfett för alla marknader, under ledning av Tim Ørting Jørgensen.  
**Global Ingredients** – mjölkpulver och mjölkbaserade ingredienser för alla marknader, under ledning av Jais Valeur.

## NETTOOMSÄTTNING PER MARKNAD



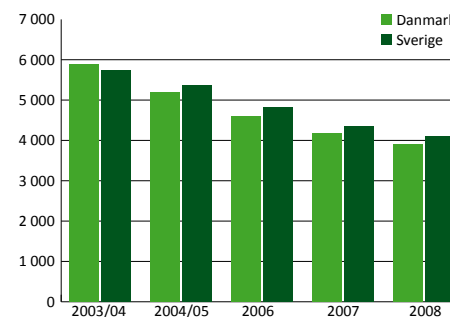
Arlas strategi är att vara ledande och växa på utvalda marknader. Under 2008 har verksamheten expanderat och ägandet i ett antal dotterbolag har renodlats.

## NETTOOMSÄTTNING PER VARUGRUPP



Varugrupperna har hittills omfattat många olika varumärken. Strategiförändringen under 2008 innebär att tre globala varumärken ska lyftas fram: Arla®, Lurpak® och Castello®.

## ANTAL MEDLEMMAR I DANMARK OCH SVERIGE



Under 2008 har antalet medlemmar minskat med 6 procent, medan mängden mjölk från mjölkproducenterna i Danmark och Sverige har minskat med 1 procent, eftersom många väljer att utöka sin produktion.

## MEDLEMS- OCH ÄGARDEMOKRATI



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

För mer information om Arla se [www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se)

Vi agerar med trovärdighet och integritet i all verksamhet.

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

## affärsprinciper

Arla är både ett internationellt företag och ett lantbrukskooperativ som ägs av danska och svenska bönder. Vi följer den lokala lagstiftningen i alla länder där vi är verksamma. Dessutom följer vi principerna i vår Code of Conduct, vilket gör det möjligt för oss att agera med trovärdighet och integritet, och leder till ett ansvarsfullt företagande.

- **CSR-KOMMITTÉ.** En grupp högre chefer, med Arlas VD i spetsen, träffas regelbundet för att säkerställa att vår Code of Conduct är införlivad i verksamheten.
- **SKYDD AV IMMATERIELLA RÄTTIGHETER.** Under 2008 publicerade Arla sin första globala policy för immateriella rättigheter, Global Intellectual Property Policy. Policyn definierar vilka principer vi ska följa och beskriver i detalj vilka rutiner vi använder för att uppfylla den.
- **RÄTTVIS KONKURRENS.** Vårt program för rättvis konkurrens (Competition Compliance Programme) säkerställer att vi följer konkurrenslagstiftningen i de länder där vi är verksamma. I enlighet med detta har vi försett den danska konkurrensmyndigheten med underlag för deras utredning om stigande livsmedelpriser.

## Vårt Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct

Sedan 2007 har vi ökat vårt fokus på Corporate Social Responsibility (CSR) och vi har initierat ett antal interna aktiviteter som syftar till att förbättra koncernens etiska, sociala och miljömässiga ansvarstagande. Detta arbete styrs av en CSR-kommitté med representanter från olika delar av organisationen, där Arlas VD är ordförande. Allt eftersom vår Code of Conduct fortsätter att införlivas i verksamheten mäter vi våra framsteg och denna rapport beskriver Arlas utveckling inom området.

## Standardiserad redovisning

Arla har dotterbolag i 21 länder och är delägare i företag i ytterligare elva. För att säkerställa att vi är konsekventa och öppna i vår redovisning granskas de största dotterbolagen i koncernen av en och samma internationella revisionsbyrå. Några av de delägda bolagen granskas av andra internationella revisionsbyråer. Alla företag följer respektive lands regler för hur årsredovisningen ska utformas och revisorer säkerställer att redovisningen ger en sann och rättvis bild av företagets finansiella situation.

Arlas årsredovisning utarbetas i enlighet med den danska årsredovisningslagen som i hög grad överensstämmer med internationell redovisningsstandard.

## Program för rättvis konkurrens

Arla har en ambitiös tillväxtstrategi. För att förhindra att vi missbrukar vår position som stark aktör på vissa marknader har vi utarbetat ett program för rättvis konkurrens (Competition Compliance Programme) som säkerställer att vi följer den konkurrenslagstiftning som finns i de länder där vi är verksamma.

Under 2007 inledde den danska konkurrensmyndigheten en utredning för att ta reda på omfattningen av, och orsakerna till, de stigande priserna på livsmedel, inklusive mejeriprodukter, under det året. Arla deltog i denna utredning genom att förse konkurrensmyndigheten med omfattande och detaljerad information. I oktober 2008 publicerades resultaten där det framkom att priserna för mejeriprodukter, liksom andra livsmedel, hade ökat på grund av ett antal olika orsaker. Det fanns inga anmärkningar om att Arla skulle ha tagit ut för höga priser.

Andra konkurrensmyndigheter inledde också utredningar vad gäller livsmedelspriser, däribland den grekiska konkurrensmyndigheten som Arla också har samverkat med. Det har ännu inte publicerats någon rapport i Grekland.

## IMMATERIELLA RÄTTIGHETER

Arla äger flera immateriella rättigheter som är värdefulla tillgångar. Under 2008 publicerade Arla sin första globala policy för immateriella rättigheter (Global Intellectual Property Policy). Policyn definierar de principer som Arla följer i sin hantering och förebyggande användning av de immateriella rättigheterna för att säkerställa bästa möjliga affärsposition för företaget. Policyn är indelad i tre huvudområden: skydd av Arlas egna immateriella rättigheter, minimering av risken för att Arla gör intrång i immateriella rättigheter som tillhör tredje part och aktiv portföljförvaltning av immateriella rättigheter.

Det finns två dokument som stödjer policyn. I det ena beskrivs den nya organisationen för immateriella rättigheter inom Arla och där finns även en tydlig ansvarsbeskrivning. Det andra dokumentet, en manual, innehåller riktlinjer för hur policyn ska tillämpas och följas.

Under det senaste året har berörda medarbetare fått utbildning i den nya globala policyn för immateriella rättigheter. En omfattande och grundläggande patentkurs har också introducerats som täcker två huvudområden: hur man tar patent och hur man arbetar både från en juridisk och en strategisk synvinkel.

## GLOBAL COMPACT

I januari 2008 antogs Arla som medlem i Global Compact, FN:s initiativ för etiskt företagande. Detta innebär att Arla årligen ska rapportera om hur detta åtagande uppfylls. Vi skickar nu våra rapporter, tillsammans med vår Code of Conduct, till Global Compact och dessa publikationer finns tillgängliga i nätverksdelen på Global Compacts webbplats, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

## DOMSTOLSFÖRFARANDEN

Ett antal domstolsförfaranden initierades under 2008 av Arla eller mot Arla vad gäller immateriella rättigheter. Här rapporterar vi om två av dessa:

- **Fermigel AB i Sverige.** Tvisten, som vi rapporterade om i Arla Foods CSR-rapport 2007, gällande ett påstått intrång av Arla i Fermigel ABs företags-hemlighet om crème fraîche med låg fetthalt, är nu löst. En förlikning utanför domstol nåddes i september 2008 och parterna har kommit överens om att detaljerna kring förlikningen ska förbli konfidentiella.
- **Promasidor Ltd i Nigeria.** Promasidor Ltd har anklagat Arla för intrång i deras immateriella rättigheter vad gäller en förpackningsdesign. Ett preliminärt domstolsföreläggande som förbjuder fortsatt försäljning av Arlas mjölkpulverprodukt Dano Power Cow® inom nigerianskt territorium utfärdades av nigerianska domstolar i augusti 2008. Tillsammans med vår nigerianska partner har vi överklagat detta beslut eftersom vi är övertygade om att förpackningsdesignen inte gör intrång i tredje parts immateriella rättigheter. Ett avgörande till följd av denna protest förväntas komma i mars 2009.

## ATT AGERA PÅ SVÅRA MARKNADER

Som globalt företag exponeras Arla för många kulturer som alla har sin syn på mutor och andra oegentliga betalningar till förmån för verksamheten och/eller för ekonomisk vinning. Som vår Code of Conduct uttrycker är vi stolta över att vi agerar med trovärdighet och integritet i all vår verksamhet och att vi inte accepterar eller erbjuder mutor.



## verksamhetsprinciper

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

- **STRATEGI 2013.** Styrelsen har fattat beslut om en förändring av företagets strategi för den kommande femårsperioden. Nästa steg är att ägarna ska överväga hur verksamhetens tillväxt ska finansieras.
- **DET NYA ARLA.** Under året har Arla genomfört flera förändringar kring betalning, kontrakt och demokrati, och fler förslag till beslut är under behandling.
- **STORA SVÄNGNINGAR I MJÖLKPRISET.** Under 2008 ökade utbudet av mjölk på världsmarknaden samtidigt som efterfrågan dämpades till följd av prishöjningar och den rådande lågkonjunkturen. Mjölkpriset till ägarna sjönk med cirka 15 procent under året och fortsatte att falla under inledningen av 2009.

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

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

## Medlemmarna delaktiga i beslutet om strategiförändring

I oktober 2008 beslutade styrelsen om en genomgripande strategiförändring för företagets utveckling de närmaste fem åren. Dessförinnan hade strategiförslaget behandlats på möten med de förtroendevalda i regionstyrelser och kretsråd. Läs mer om den nya strategin i avsnittet Marknadsagerande på sid 28.

Styrelsen har också presenterat ett upplägg för hur det nya strategiska tillväxtmålet ska finansieras. Medlemmarna i representantskapet har uttryckt intresse för att diskutera såväl företagsform som medfinansiering från externa intressenter. Förslaget kommer att diskuteras på möten med ägare och förtroendevalda innan det tas upp i representantskapet under våren 2009.

## Det Nya Arla växer fram

Arlas mål är oförändrat att främja ägarnas långsiktiga ekonomiska intressen och skapa avsättning för den mjölkråvara som ägarna levererar. Den turbulens kring efterfrågan på mjölkråvara som rådde 2007 påskyndade den omfattande moderniseringsprocess av koncernen – Det Nya Arla – som genomfördes under 2008. Bland de förändringar som har genomförts syftar flera till att säkerställa den långsiktiga tillgången på mjölkråvara och stimulera ökad produktion. Vidare har kommunikationen kring den exakta ersättningen för mjölken, den så kallade Arlanoteringen, förbättrats och prisjusteringar sker nu snabbare än tidigare. Ytterligare förslag till förändringar är under prövning, exempelvis mer flexibla regler för utträden ur och återinträden i kooperativet.

## Brittiska bönder knyts närmare

Arla Foods Milk Partnership (AFMP) är en förening med cirka 1 400 brittiska bönder som levererar all sin mjölk till Arla i Storbritannien. Under 2008 skapades ett joint venture mellan dansk-svenska Arla Foods amba och Milk Partnership Limited som är AFMPs investeringsföretag. Syftet med det gemensamma bolaget är att ge de brittiska mjölkleverantörerna insyn i företaget samt säkra Arlas tillgång till mjölkråvara i Storbritannien. Det är ännu för tidigt att säga något om effekterna av det nya samägda företaget.

Efter köpet av hela det finländska Arla Ingman övervägs hur samarbetet med de finländska mjölkproducenterna kan utvecklas.

## MEDLEMS- OCH ÄGARDEMOKRATI

Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ. På lokala kretsmöten utses representanter till kretsråd och representantskapet. För alla val är mandatperioden två år. Arlas styrelse utses av regionerna och representantskapet. Alla val och omröstningar följer principen en ägare/medlem, en röst. Se även organisationsschemat på sid 5.

## SÄKERSTÄLLD LIKABEHANDLING

Överklagandegruppen för kvalitet och ekologi är det organ dit medlemmarna i Danmark och Sverige har möjlighet att vända sig för att överklaga företagets beslut avseende kvalitetsprogrammet Arlagården och hanteringen av det ekologiska regelverket. Gruppen behandlar bland annat tillämpningen av mätbara kvalitetsparametrar, exempelvis analysresultat, hämtningsförhållanden, samt övriga krav och rekommendationer. Under 2008 behandlades 66 överklaganden, jämfört med 77 föregående år och 51 år 2006. I Storbritannien och Finland finns motsvarande möjlighet att överklaga tillämpningen eller tolkningen av respektive lands kvalitetsprogram.

## MEDLEMSINFLYTANDE

Välinformerade medlemmar och kunniga förtroendevalda är grundläggande för medlemsdemokratin och möjligheten för medlemmarna att kunna påverka beslut. Medlemmarna kan engagera sig på möten eller som förtroendevalda representanter. De kan också lämna motioner till kretsmötena som efter behandling kan välja att skicka förslag vidare till representantskapet.

I maj 2008 behandlades åtta motioner på representantskapsmötet, jämfört med nio året innan. Motionerna berörde bland annat logistiktillägg, beräkning av medlemsberoende kostnader samt medlemsorganisationen. Motionernas förslag kommer att tas tillvara i det fortsatta arbetet med frågorna.

## IN- OCH UTTRÄDEN 2008

Vid utgången av 2008 uppgick antalet medlemmar till 7 996, vilket är en minskning med 526 jämfört med förra året. Anledningen till minskningen är främst att mjölkbönder upphör med sin produktion. Under 2008 lämnade totalt 42 medlemmar kooperativet för andra mejeriföreningar, samtidigt som majoriteten av de 187 medlemmar som begärde utträde under 2007 återinträdde i föreningen under 2008. Dessutom har de två danska producentkooperativen Borup och Hirtshals med sammanlagt 74 medlemmar önskat och fått medlemskap i Arla under 2008.

## MEDLEMSUNDERSÖKNING

Arla genomför regelbundet undersökningar av ägarnas syn på företaget. Den medlemsundersökning som gjordes 2007 visade på ett missnöje bland ägarna, även om resultatet inte var sämre än i den föregående mätningen. Under året har vi bland annat förbättrat kommunikationen och den demokratiska processen, vilket förhoppningsvis får positiv effekt vid nästa undersökning år 2010.

En liknande undersökning genomförs i Storbritannien. För 2008 visade den på förbättrad tillfredsställelse jämfört med 2007.

## INFORMATION TILL MEDLEMMARNA

Ägarna får löpande information om Arlas verksamhet via nyhetsbrev, samt via vår webbplats och sms om de vill. Ett annat sätt att få insikt i verksamheten är att delta i de ägarseminarier som anordnas. Under 2008 deltog cirka 900 ägare i ägarseminarier, vilket var 30 procent fler än 2007.

Arla har en utbildningspolicy och ett utbildningsprogram för förtroendevalda. Det finns introduktionsprogram för alla nivåer av förtroendeuppdrag och under det senaste året har ett mentorprogram prövats för nyvalda medlemmar i representantskapet. Från och med 2009 kommer alla nyvalda ledamöter att erbjudas en mentor.

Vi uppfyller konsumenternas krav på säkra mjölkbaserade livsmedel.

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



## livsmedelssäkerhet

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

- **KONSUMENTSÄKERHET.** Produktsäkerhet och kvalitet är vår högsta prioritet och under 2008 fokuserade vi på de kontrollsystem som vi tillämpar för att förhindra att våra produkter innehåller något skadligt.
- **PRODUKTER MED LÄNGRE HÅLLBARHET.** Lanseringen av nya typer av produkter med längre hållbarhet resulterade i att vi utvecklade och anpassade våra rutiner för livsmedelssäkerhet under året.
- **UTBILDNING OCH RESURSER.** Vi utbildar våra medarbetare i livsmedelssäkerhet och erbjuder en mängd olika kurser och praktiska utbildningar. Under 2008 utökade vi antalet livsmedelssäkerhetsspecialister inom företaget.

## Fokus på livsmedelssäkerhet

En viktig prioritering både för Arla och för våra konsumenter är att vi kan garantera produkternas kvalitet. För att kunna leverera säkra produkter har vi satt upp detaljerade standarder och vi följer även krav från kunder, EU och nationella myndigheter i de länder där vi är verksamma.

Kunderna gör regelbundna kontrollbesök på våra anläggningar och i år har de fokuserat på de kontroll- och säkerhetssystem vi har för att förhindra att glas, trä eller metall hamnar i produkterna eller att de kontamineras av sjukdomsframkallande bakterier. Det här är områden som ingår i Arlas egna riskanalysprogram och förebyggande kontrollsystem. Vi har vidtagit specifika åtgärder för att förhindra föroreningar, bland annat genom att investera i metalldetektorer och annan utrustning. Dessutom ser vi ständigt över och förbättrar våra rutiner för att förhindra att det förekommer oönskade bakterier och ämnen i produkterna.

Vi förväntar oss att våra leverantörer har samma inställning till livsmedelssäkerhet som vi. För att säkerställa att de följer våra krav har vi rutiner för att godkänna, kontrollera och utvärdera våra leverantörer. Vi fokuserar på de processer som de använder för att förhindra kontaminering med allergener och främmande ämnen samt att de har goda tillverkningsrutiner, inklusive personlig hygien och produktkvalitet.

## Nya tillverkningsmetoder för lång hållbarhet

Under 2008 introducerade Arla en ny teknologi för att tillverka nya typer av produkter med lång hållbarhet och vi investerade i ny utrustning. Exempel på dessa nya produkter är soppor och såser som innehåller bitar av kött, grönsaker och kryddor. Den nya tekniken innebär att vi även har utökat våra rutiner för livsmedelssäkerhet och utarbetat nya kontrollprogram.

Nya riskanalysprogram har också utvecklats med stöd av våra innovations- och processutvecklingsavdelningar.

## Utbildning och utökade resurser

Eftersom medarbetarnas expertkunskap är viktig för att garantera produktkvaliteten investerar vi i utbildning om livsmedelssäkerhet. Förutom en grundkurs, fortsättningskurs och avancerad kurs i livsmedelshygien erbjuder vi även ISO 22000-utbildning som ges av både interna och externa utbildningsarrangörer.

Under det senaste året har vårt fokus på livsmedelssäkerhet ytterligare stärkts genom det ökade antalet specialister inom livsmedelssäkerhet i koncernen.

## PRODUKTÅTERKALLELSER

Om vi måste återkalla en produkt från konsument eller stoppa en produkt som har levererats till kund har vi rutiner som gör det möjligt för oss att agera direkt. Antalet återkallelser som Arla har gjort under de senaste fyra åren rapporteras nedan.

År	2005	2006	2007	2008
Återkallelser	1	4	7	2

De två återkallelser som gjordes 2008 i Danmark och Sverige berodde på:

- Produkt i fel förpackning.
- Läckande förpackning.

När Arlas partner i Kina, Mengniu Dairy, namngavs som ett av de 22 mejerier vars mjölk visade positiva testresultat för melamin återkallade även vårt joint venture-företag liknande produkter, stoppade tillverkningen tills vidare och startade omedelbart en grundlig undersökning. Läs mer på sid 12.

## CERTIFIERING AV LIVSMEDELSSÄKERHET

Alla våra anläggningar i Danmark och Sverige har ISO 22000-certifiering för livsmedelssäkerhet och under 2008 granskades och återcertifierades samtliga. I Storbritannien certifierades fyra anläggningar under 2008. Tre av de återstående fyra kommer att revideras under 2009 och den sista 2010. Våra anläggningar i Polen har redan certifierats enligt ISO 22000 och vi arbetar med att få denna certifiering även i Finland och Argentina. Det pågående införandet av ISO 22000 ger en ännu högre medvetenhet om livsmedelssäkerhet inom företaget.

## SPÅRBARHET

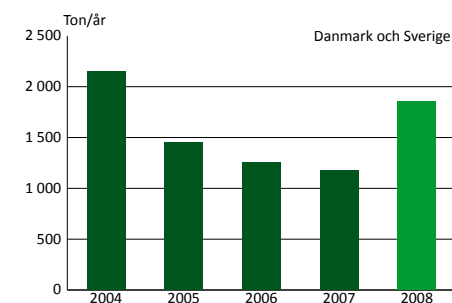
På alla marknader där vi är verksamma kan vi spåra råvaror och ingredienser tillbaka till leverantören och vi kan även spåra produkter från våra mejerier till återförsäljarna. Med hjälp av spårbarheten i produktionskedjan kan vi identifiera och omedelbart vidta åtgärder om problem med livsmedelssäkerheten skulle uppstå. Våra rutiner för spårbarhet uppdateras och förfinas kontinuerligt.

## HANTERING AV ALLERGENER

För att kunna garantera att våra produkter inte innehåller allergiframkallande ämnen har vi en databas med ingredienser som vi ständigt uppdaterar i enlighet med EUs allergendirektiv. Vi ställer även tydliga krav på våra leverantörer, där vi kräver att de fyller i allergideklarationer och vid behov utför vi kontroller. Vi har tydliga rutiner för hur allergener hanteras i vår kedja, från produktutvecklingen hela vägen till förvaringen av de färdiga produkterna.

Vi gör vårt bästa för att alltid garantera produktsäkerheten. Om vi har det minsta tvivel om att en produkt innehåller en allergen ser vi till att tydligt ange detta på förpackningen.

## KASSERAD MJÖLK MED ANTIBIOTIKA



Sjuka djur behandlas ibland med antibiotika. Under den period som kon behandlas med medicin och under en efterföljande period kasseras mjölken. Den ska inte levereras till mejeriet förrän den är helt fri från medicinrester. För att säkerställa att det inte finns någon antibiotika i mjölken utför vi kontroller på flera olika nivåer. Om mjölken visar spår av antibiotika när den kontrolleras kasseras den. Under 2008 ökade mängden mjölk som kasserades av våra mejerier i Danmark och Sverige på grund av att den innehöll antibiotika, särskilt i Danmark. Våra kontrollrutiner ändrades inte under 2008, men vi ökar nu våra insatser för att förbättra de förebyggande åtgärderna på gårdarna.



## »Det gav mig sinnesro att högst upp i mitt block läsa: ›Gör det rätta‹.«

**FREDE JUULSEN** *glömmer aldrig den dag då han först hörde talas om melaminförorenat mjölkpulver. Samma dag skulle han resa till Asien med Arlas ledning och en grupp journalister. Fyra dagar senare skulle de närvara vid det officiella öppnandet av mjölkpulverfabriken i Hohhot i Kina, som Arla har byggt tillsammans med det kinesiska Mengniu Dairy. Under de följande dagarna uppdagades det dock att ett stort antal barn hade blivit sjuka efter att ha konsumerat mjölkpulver från en konkurrent. Vid den här tidpunkten trodde alla fortfarande att problemet var begränsat till denna enda källa, men med hänsyn till situationen bestämde Arla sig för att ställa in öppningsceremonin och endast erbjuda gäster och journalister en rundtur på Hohhot-fabriken.*

**Frede Juulsen är Senior Vice President för Arlas internationella mjölkpulververksamhet.**

Frede Juulsen är ansvarig för produktion och försäljning av mjölkpulver till konsumenter. Han har hela världen som sitt arbetsfält. Det han tycker bäst om med sitt arbete är de många kontakterna med olika kulturer och möjligheterna att utveckla verksamheten tillsammans med duktiga och engagerade medarbetare.

### **När insåg du att melaminkrisen påverkade joint venture-företaget Mengniu Arla?**

På kvällen efter rundturen var vi på en officiell middag med lokala politiker och myndighetsrepresentanter. Som traditionen bjuder i Kina satt vi runt ett stort runt bord när vi fick en känsla av att något hade hänt. Folk började få meddelanden och helt plötsligt ursäktade sig chefen för Mengniu och gick därifrån. Jag kände att något var fel.

Det visade sig att Kinas officiella tv-kanal hade meddelat att 22 mejerier var involverade i krisen och att Mengniu var ett av de mejerier som nämndes. Middagen fick ett abrupt slut och vi

återvände till hotellet där vi loggade in på våra datorer för att ta reda på vad som hände och för att kunna svara på alla frågor som började strömma in.

### **Vad tänkte du då?**

Min omedelbara reaktion var: »Kan vi ha tillverkat produkter som kan ha gjort barn sjuka?« Det var oerhört omskakande och alla insåg situationens allvar. Som livsmedelsproducent finns det inget värre än att eventuellt ha tillverkat produkter som kan skada konsumenter. Min första tanke var: »Hur ska vårt företag över huvud taget kunna ta sig igenom det här«.

### **Vilken skillnad gjorde det att Arlas toppchefer befann sig i Kina vid den här tidpunkten?**

Det var en enorm fördel. Vanligtvis kallas ett kristeam samman, men det behövdes inte eftersom vi fanns där allihop. Vår VD Peder Tuborgh tog genast ledningen och delade ut ansvarsområden. Han betonade att vårt primära fokus var konsumenterna och att vi måste arbeta med fullständig öppenhet. Det gav mig sinnesro att högst upp i mitt block läsa: »Gör det rätta«.

### **Hur påverkades det sätt krisen hanterades på av det faktum att Mengniu Arla är ett joint venture?**

Eftersom det är ett gemensamt ägt bolag måste vi vara eniga. Den

natten kom vi tillsammans med vår kinesiska partner överens om hur situationen skulle hanteras. Det betonades att vårt fokus skulle ligga på konsumenterna, att produkterna skulle återkallas och att tillverkningen skulle stoppas tills vi kunde utföra analys av melamin. Inga kompromisser tilläts. Vår partner beslutade även att betala dubbel ersättning till alla som hade skadats av deras produkter.

Den gemensamma planen gjorde det möjligt för oss att kommunicera öppet och tydligt med journalisterna som väntade.

Det var en stor fördel att ha en lokal partner som kan kulturen och språket, särskilt under återkallelsen som i sig var en logistisk utmaning i ett så stort land som Kina.

### **Hur var det att befinna sig i ett främmande land med en annan kultur vid tiden för krisen?**

Det kinesiska samhället lägger mycket fokus på att skydda Kina. Ofta går nationen före individen. De har inte heller samma tradition av öppenhet eller yttrandefrihet. Vår partner visade dock upp en modern kinesisk sida och det är inte alltid fallet i Kina.

Det är därför som det redan från början är så viktigt för oss att hitta en joint venture-partner som delar våra etiska och moraliska värderingar trots kulturella, politiska och affärsmässiga skillnader. I en globaliserad värld går det inte att gömma sig och vårt mål är att alltid följa samma principer och standarder överallt – oavsett om vi pratar om en kärnmarknad eller någonstans 10 000 km bort. Att överföra standarder från en kontinent till en annan är oftast lättare sagt än gjort, men det är vår grundprincip.

### **Är det rätt av Arla att fortsätta tillverka en känslig produkt som mjölkersättning för barn på en marknad där sådana här saker kan inträffa?**

Ja, det handlar om att ha bra kontrollsystem. Vi håller en mycket hög standard och vi kan spåra våra produkter hela vägen bakåt i tillverkningskedjan. Vi kontrollerar även att våra leverantörer uppfyller de internationella standarderna för kvalitetskontroll. Trots det kan alltid någon med onda avsikter dyka upp som vi såg i melaminfallet.

Alternativet är att vara en nischad verksamhet och det är inget för Arla. Jag tror verkligen på handel som ett sätt att höja den globala levnadsstandarderna. Vi har också en lång tradition av att exportera mejeriprodukter och jag är säker på att det för hundra år sedan ansågs lika exotiskt att sälja smör till England som det är att bygga mjölkpulverfabriker i Kina idag. Hur som helst, om vi inte hade börjat exportera smör så hade Danmark kanske inte haft någon mejeriindustri i dag.

### **Vad har du lärt dig av allt detta?**

Jag har lärt mig att jag klarar av en kris och kan behålla lugnet. Jag har också lärt mig att det är extremt viktigt att utnyttja den kunskap och de utmärkta experter som vi har runt om i företaget. Precis som vi gjorde när vi flög in danska laboratorietekniker till Kina för att installera analysutrustning. Man känner sig trygg när man har kompetenta specialister att arbeta tillsammans med när situationen verkligen börjar bli besvärlig.

### **MELAMINKRISEN, DAG FÖR DAG**

I texterna används följande företagsnamn:

**Mengniu Dairy** – det kinesiska mejeriföretaget som är Arlas partner i joint venture-företaget Mengniu Arla.

**Mengniu Arla** – joint venture mellan Mengniu Dairy (som äger 51 procent) och Arla (som äger 49 procent).

- **12 sept** Första mediarapporten om en melamin-återkallelse från ett kinesiskt mejeriföretag.
- **13 sept** Kinesiska regeringen inför melamintester på mejerier som tillverkar mjölkpulver. Mengniu Arlas databaser visar inte några registrerade klagomål från konsumenter som tyder på njurrelaterade problem.
- **16 sept** Kinesiska nationella tv-kanalen meddelar att 22 mjölkpulvermärken, inklusive tre Mengniu Dairy-produkter, har visat sig innehålla melamin i tester som regeringen har låtit utföra.
- **17 sept** Kinesiska regeringen ger order om att alla mejeriprodukter ska kontrolleras. Mengniu Dairy återkallar alla förorenade Mengniu Dairy-pulver. Som en försiktighetsåtgärd stoppar Mengniu Arla tillverkningen och återkallar Mengniu Arla-produkter. Ett kontrollprogram för melamin aktiveras på Mengniu Arla i samarbete med Mengniu Dairy.
- **18 sept** Regeringens tester hittar melamin i 10–20 procent av alla mejeriprodukter (mjölk, glass, yoghurt) från alla stora kinesiska mejeriföretag, inklusive Mengniu Dairy.
- **24 sept** Melamin hittas i flera mejeriprodukter på exportmarknader, främst i Asien. Danska laboratorietekniker anländer till Mengniu Arla för att assistera vid analyserna och hjälpa till att registrera konsumentklagomål.
- **Början av okt** Mengniu Arla börjar åter distribuera mjölkpulverprodukter – dock först efter att produkterna har genomgått myndigheternas eller Mengniu Arlas analyser.
- **Mitten av okt** Mengniu Arla sätter i gång full tillverkning och försäljning på marknaden.

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

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

## mat och hälsa

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

- **NYA KOMPETENSCENTRUM.** Som global livsmedelsproducent strävar Arla efter att vara världsledande när det gäller kunskap om förhållandet mellan mat och hälsa. Under 2008 skapades tre kompetenscentrum för forskning inom utvalda områden, varav ett fokuserar på näring och hälsa.
- **POLICY FÖR BRÖSTMJÖLKSERSÄTTNING.** Som en ledande leverantör av mjölkpulver ger Arla sitt fulla stöd till och följer WHO:s kod för marknadsföring av bröstmjölksersättning. Vi har även utarbetat en intern policy för att säkerställa att WHO-koden följs.
- **MINDRE SALT I PRODUKTERNA.** För mycket salt i maten är inte bra för hälsan. Därför arbetar vi för att minska mängden salt i våra produkter. Vi har gjort framsteg under 2008 för mjukost, smör, soppor och såser, och vi kommer att nå våra mål till år 2010 för dessa produkter.

## Forskning om hälsoprodukter

Forskning om mejeriprodukters och ingrediensers hälsoeffekter gör att vi kan fatta välgrundade beslut vid utvecklingen av nya produkter. Forskningsresultaten gör också att vi kan vara säkra på att våra produkter ger konsumenterna mervärde i form av hälsofördelar. Arla utför inga kliniska eller experimentella studier i egen regi. Dessa utförs i stället i samarbete med framstående forskningsinstitut för att säkerställa resultatens objektivitet.

För att underlätta prioritering och förbättra möjligheten för hela organisationen att ta del av forskningsresultaten har sex forskningsplattformar skapats med representanter från alla våra affärsområden. De sex forskningsområdena är mjölkens sammansättning, livsmedelssäkerhet, processutveckling och kontroll, smak och funktionalitet, konsumentpreferenser samt välbefinnande.

## Centres of Excellence

I början av 2008 upprättades tre kompetenscentrum (Centres of Excellence), vart och ett med målet att generera världsledande kunskap inom områden som är viktiga för Arlas framtida verksamhet. Dessa centrum gör det även möjligt för oss att etablera samarbeten med internationellt erkända offentliga institutioner och universitet.

Kompetenscentrumet för näring och hälsa, baserat i Stockholm, undersöker för närvarande hur olika mjölkkomponenter påverkar immunförsvaret och den mentala prestationsförmågan. Kompetenscentrumet för struktur, baserat i Brabrand i Danmark, ansvarar för forskningsaktiviteter som syftar till att stärka Arlas kompetens och kunskap om förhållandet mellan processvillkor och produkttegenskaper. Det tredje, kompetenscentrumet för separering, forskar om separering och rekombination av mjölk- och vasslekomponenter och är baserat i Nr. Vium, Danmark.

## Mejeriprodukter för laktosintoleranta

Arla arbetar med att göra mejeriprodukter tillgängliga för alla, inklusive personer som är laktosintoleranta. Arla har förutom mjölk, grädde och yoghurt även introducerat tre laktosreducerade ostar. Under 2008 ökade vi antalet laktosreducerade produkter för konsumenter i Sverige, Finland och Storbritannien. I Storbritannien marknadsförs laktosreducerade produkter under varumärket Lactofree® och vår laktosfria mjölk är det tredje starkast växande varumärket för mjölk i landet.

## NATURLIGA INGREDIENSER

Som ett led i vårt löfte att komma Närmare naturen™ granskas alla Arlas produkter och vår långsiktiga ambition är att alla Arla-produkter ska innehålla så naturliga ingredienser som möjligt och inga konstgjorda färgämnen eller konserveringsmedel. Läs mer i intervjun på sid 16.

## ATTITYDER TILL HÄLSOPRODUKTER

Under 2008 samarbetade Arla med flera forsknings- och branschorganisationer i hälsorelaterade projekt. I ett nordiskt projekt studerades konsumenternas inställning till produkters hälsopåståenden. Resultatet visade att en stor grupp konsumenter i de nordiska länderna sade sig undvika livsmedelsprodukter som gör anspråk på att ha hälsoeffekter, eftersom de uppfattade dessa produkter som mer artificiella än produkter utan hälsopåståenden.

Ett pågående forskningsprojekt undersöker ungdomars attityder till hälsosam mat. Denna forskning, som utförs i samarbete med Århus och Köpenhamns universitet, visar att många unga anser att det inte är »cool« att vara hälsosam.

Vi kommer att använda resultaten från båda dessa undersökningar för att nå ut med hälsoinformation till konsumenter på ett så effektivt sätt som möjligt.

## POLICY FÖR BRÖSTMJÖLKERSÄTTNING

Vi är medvetna om att marknadsföring och reklam för bröstmjölksersättning kan påverka amning negativt. En särskild policy angående våra bröstmjölksersättningar har utarbetats för att säkerställa att dessa produkter marknadsförs på ett etiskt korrekt sätt. Vi stödjer aktivt information om att amning är en unik biologisk och känslomässig grund för både moderns och barnets hälsa och att det är det bästa sättet att ge barnet fullvärdig mat för att det ska växa och utvecklas normalt. Vår policy baseras på den internationella koden för marknadsföring av bröstmjölksersättning från världshälsoorganisationen WHO. I de länder där lagstiftningen är hårdare än WHO-koden stöds denna lagstiftning till fullo.

## MINDRE SALT I VÅRA PRODUKTER

Eftersom vi vet att för mycket salt i maten påverkar hälsan negativt är vi fast beslutna om att minska mängden salt i alla våra produkter där det är möjligt. I Storbritannien har Food Standards Agency, den brittiska myndigheten för livsmedelssäkerhet, informerat livsmedelsföretagen om att de ska minska salthalterna så att de i december 2010 uppfyller myndigheternas riktlinjer, ett mål som Arla redan har nått för mjukost och smör. Vi har, förutom att minska mängden salt, även tagit tillfället i akt och minskat mängden fett i mjukost.

I de nordiska länderna har Arla som mål att minska mängden salt i soppor och såser till 1 procent till 2010. Till dags dato har saltinnehållet i soppor minskats till 1,1 procent och 1,2 procent för såser. Vi har prioriterat soppor eftersom de konsumeras i större kvantitet än såser.

## MJÖLK SOM STÄRKER IMMUNFÖRSVARET

Under 2008 lanserade Arla Milex® Kinder Gold i Dominikanska republiken. Mjölken, som är speciellt framtagen för barn mellan ett och åtta år, innehåller prebiotika och probiotika (hälsosamma bakteriekulturer) som kan hjälpa till i utvecklingen av immunförsvaret. Lanseringen av denna mjölk ligger i linje med den ökade efterfrågan på mjölkpulver med mervärden som specifika näringsegenskaper för barn i olika åldrar.

## FÖR BARNENS BÄSTA

Som svar på den ökande barnfetman i Storbritannien har myndigheterna tagit fram strikta riktlinjer angående reklam i media för livsmedelsprodukter med hög andel fett, salt och socker, som riktar sig till barn. Dessa restriktioner har påverkat marknadsföringen av matfettsprodukter, när det gäller vilka tider reklam för dessa produkter visas.



**Andrea Jonsson** är Research Scientist på Arlas Innovation Centre i Stockholm.

Andrea Jonsson är livsmedelsagronom med inriktning på livsmedelsprodukter och kemi. Hennes arbete består av både teori och praktik. Vissa dagar arbetar hon med utveckling av analysmetoder och andra dagar är hon involverad i provsmakningar.

## »Det känns jättebra att göra produkter som är ännu närmare naturen.«

**ANDREA JONSSON** är en nyckelperson när konceptet Närmare naturen™ ska genomföras på Innovation Centre i Stockholm. Med Närmare naturen™ har Arla skapat förväntningar som innebär en verklig utmaning för utvecklingsavdelningarna. De ska bland annat minska antalet tillsatser och använda naturliga smak- och färgämnen. Innovationsteamet har antagit utmaningen och ser fram emot att använda all sin kunskap i arbetet.

### Vad behöver utvecklingsavdelningen göra för att införa Närmare naturen™?

Arla har alltid satsat mycket på att tillverka produkter som är så naturliga som möjligt. Det som är nytt är att Arla nu har beslutat sig för att lägga stora resurser på att göra produkterna ännu mer Närmare naturen™. Oavsett om vi arbetar med att ändra ingredienserna i befintliga produkter eller med utveckling av helt nya ska vi följa våra nya riktlinjer.

Vårt första steg för att komma Närmare naturen™ är att gå igenom alla våra produkter för att se om en del ingredienser kan bytas ut mot naturligare alternativ. Det är en stor uppgift som kommer att ta flera år. Vi måste också tänka på att om vi väl ändrar en detalj i en produkt, så kan det leda till att vi måste göra andra förändringar också, till exempel i produktionsprocessen.

### Hur avgör ni vad som är Närmare naturen™ och vad som inte är det?

Vi har inte värderat alla ingredienser än och vi kommer att behöva ta en del svåra beslut eftersom det är många aspekter som ska beaktas. Som utgångspunkt har vi bestämt att vi kan använda alla tillsatser som är tillåtna i ekologiska produkter. Vi anser också att ämnen som utvinns ur naturliga produkter är godkända. Det vi nu måste bestämma är var vi ska dra gränsen för övrigt för att kunna göra produkter med det innehåll och den kvalitet som våra konsumenter efterfrågar.

Ju mer restriktiva vi är, desto svårare blir det att tillverka produkter med de egenskaper som våra kunder och konsumenter förväntar sig, och rent generellt, ju fler ingredienser vi väljer bort, desto dyrare blir produkterna. Så utmaningen berör både produktkvaliteten och vad våra kunder och konsumenter accepterar när det gäller produkternas egenskaper och pris.

Vi inser att denna process kommer att ta tid, och samtidigt som vi kommer att stöta på nya utmaningar kommer vi att få mer kunskap.

### Kommer Arla till slut att ta bort alla tillsatser?

Nej, åtminstone inte så länge vi använder oss av de ingredienser och processtekniker som vi känner till i dag. Om vi ska fortsätta vår verksamhet med det sortiment och i den skala vi har i dag är vissa tillsatser nödvändiga. Många av våra produkter tillverkas på ett fåtal mejerier med särskilda tekniker för att göra tillverkningen så effektiv och konkurrenskraftig som möjligt. Exempelvis tillverkas våra matlagningsprodukter och den mesta fruktyoghurten på några få utvalda mejerier. Produkterna måste därför också kunna hålla längre och tåla att transporteras.

Produkter med låg fetthalt är också en utmaning. Crème fraîche med låg fetthalt kan till exempel inte användas i matlagning på samma sätt som crème fraîche med ett högre fettinnehåll. Men eftersom konsumenterna förväntar sig att den ska göra det ändrar vi konsistensen så att den fungerar på samma sätt. Det går faktiskt riktigt bra att använda produkter med låg fetthalt i matlagning om man vet hur man ska göra. Men alla gör inte det och alla är inte heller beredda att lägga ner den extra tid som behövs.

Det handlar om att hitta en balans. Vi kan göra produkter som är så strikt naturliga att konsumenterna inte kommer att köpa dem eftersom de är för svåra att hantera, inte har tillräckligt lång hållbarhet eller blir för dyra. Det är därför som vi måste titta på varje produkt separat.

### Kan du nämna några ingredienser som ni bedömer just nu?

Modifierad stärkelse är ett exempel. Stärkelsen har behandlats för att den bättre ska behålla sina egenskaper efter exempelvis uppvärmning. Vi använder stärkelsen för att justera konsistensen och det är otroligt svårt att hitta en omodifierad stärkelse som vi kan använda i industriell tillverkning. Det är enkelt att använda annan stärkelse hemma, men den skulle aldrig fungera vid den värmebehandling som behövs för att uppfylla våra krav på livsmedelssäkerhet. I likhet med många andra företag arbetar vi på att hitta en ersättning, men det är lättare sagt än gjort.

### Vad tycker dina kollegor om Närmare naturen™?

De är mycket positiva. Mina kollegor och jag ser det här som en intressant utmaning. Det känns jättebra att göra produkter som är ännu närmare naturen. Det känns mer som något man skulle kunna göra själv hemma. Så det är roligt att arbeta inom det här området eftersom vi kommer att kunna leverera produkter som vi kan vara ännu mer stolta över. Det vore till exempel fantastiskt att göra en sås utan modifierad stärkelse som håller länge utan att den separerar i förpackningen.

### Är Närmare naturen™ en utmaning i förhållande till utveckling av helt nya produkter?

Ja, på sätt och vis. Till exempel vill vi bara använda naturliga fruktaromer, vilket innebär att vi har färre smaker att välja mellan. Då måste vi kombinera de olika fruktaromerna på nya sätt för att få fram ett stort urval. När vi självmant begränsar oss blir det naturligtvis svårare, men jag är säker på att vi kommer att klara av det.

Komplexiteten skiljer sig från produkt till produkt. I slutänden är det alltid konsumenten som bestämmer vilka produkter som kommer att tillverkas och våra konsumentundersökningar visar att det finns en efterfrågan på naturliga produkter. Om vi kan visa för konsumenten att våra produkter är Närmare naturen™ kommer det att vara en fördel för oss. Jag hoppas och tror verkligen på att konsumenterna kommer att uppskatta det faktum att våra produkter är mer naturliga.

### ORGANISATION FÖR FORSKNING OCH UTVECKLING

Arlas forskning och utveckling sker i samarbete med marknadsförings-, sälj- och produktionsavdelningarna inom företaget och tillsammans med externa, privata samarbetspartners eller offentliga institutioner. Forskning och utveckling bedrivs på våra tre stora Innovation Centres i Danmark och Sverige och på två mindre utvecklingsavdelningar i Storbritannien och Finland.

- **Consumer Nordic R&I, Stockholm, Sverige:** Konsumtionsmjölkprodukter, yoghurt, desserter, matlagningsprodukter och processutveckling.
- **Consumer International R&I, Brabrand, Danmark:** Hårdost, vit ost, dessertost och färskost, matfett och processutveckling.
- **Global Ingredients R&I, Nr. Vium, Danmark:** Mjolk- och vasslebaserade ingredienser, utveckling av industriprodukter för kontraktstillverkning och nya tillverkningsprocesser.
- **Consumer UK R&I, Leeds, Storbritannien:** Konsumtionsmjölkprodukter och processutveckling.
- **Consumer Nordic R&I, Sibbo, Finland:** Konsumtionsmjölkprodukter, yoghurt, ost, matfett och processutveckling.

### NÄRMARE NATUREN™

För att komma närmare naturen ska vi:

- Bara använda ingredienser från naturliga råvaror.
- Tillverka produkter som inte innehåller konstgjorda färgämnen eller smakämnen och begränsa användningen av tillsatser.
- Visa hänsyn för naturen och miljön – på gårdarna, på mejerierna och under transporten av våra produkter till kunderna.
- Erbjuda användar- och miljövänliga förpackningar.
- Sträva efter att minska våra utsläpp av växthusgaser och minska vårt avfall.

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

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



## miljö och klimat

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

- **BERÄKNING AV VÅR KLIMATPÅVERKAN.** Arla håller på att utveckla en modell för att beräkna utsläppen av växthusgaser i hela värdekedjan, från ko till konsument.
- **FORSKNING OM UTSLÄPP.** Vi har påbörjat en studie om mjölkproduktionens miljöpåverkan för att kunna hjälpa mjölkproducenterna att minska gårdarnas utsläpp av växthusgaser.
- **MINSKAD ENERGI- OCH VATTENFÖRBRUKNING.** Vi fortsätter att förbättra vår miljöprestanda. Under 2008 har vi minskat både energi- och vattenförbrukningen med hjälp av utbildning och investeringar i utrustning som övervakar förbrukningen.

## Modell för beräkning av klimatpåverkan

I enlighet med vårt åtagande att minska våra direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser med 25 procent till år 2020 håller vi på att utveckla en modell för systematisk kontroll av utsläppen i hela försörjningskedjan. Vår beräkningsmodell baseras på de internationella standarderna Greenhouse Gas Protocol och PAS 2050.

Vi tittar även på klimatpåverkan från våra förpackningar. Under 2009 introducerar vi ett verktyg som hjälper oss att välja nya förpackningar och att optimera de befintliga.

Det är en utmaning för hela företaget att minska vår miljöpåverkan samtidigt som vi ska uppfylla kraven på förbättrade och mer praktiska produkter med längre hållbarhet. Dagens krav och marknadstrender leder ofta till en ökad förbrukning av energi, vatten och förpackningsmaterial.

## Forskning om hela försörjningskedjans påverkan

Cirka 16 procent av de totala utsläppen av växthusgaser från vår försörjningskedja kommer från vår mejeriverksamhet och den återstående delen kommer från gårdarna och korna som förser oss med mjölk. För att få mer kunskap om detta område har vi initierat ett doktorandprojekt som ska undersöka om ett mjölkproduktionssystem jämfört med ett annat är bättre ur miljösynpunkt. Vi kommer även att analysera hur Arlas bidrag till den globala uppvärmningen kan minskas på ett så effektivt sätt som möjligt.

## Energi- och vattenförbrukning

Vi arbetar ständigt för att minska energiförbrukningen på våra mejerier och för att uppfylla vårt mål på 5 procents minskning fram till 2010. Jönköpings Mejeri har exempelvis minskat energiförbrukningen och ökat kylningskapaciteten genom att installera en värmepump som återvinner energin från vattnet som används vid kylning. Linköpings Mejeri har ökat produktionen av produkter med längre hållbarhet, vilket förutsätter en mer energikrävande process, utan att öka energiförbrukningen per kilo tillverkad produkt. Detta lyckades mejeriet med bland annat genom att värma kontor med hjälp av vatten som först kylt värmebehandlad mjölk.

Vattenbesparande åtgärder på mejerierna har framgångsrikt minskat den totala vattenförbrukningen. Under 2008 använde vi totalt 13,5 miljoner kubikmeter vatten inom Arla. Detta är en minskning på 8,7 procent sedan 2005 och överstiger redan vårt mål på 5 procents minskning mellan 2005 och 2010. På våra mejerier används vatten främst för rengöring och kylning och vi försöker alltid så långt det är möjligt att återanvända vattnet.

## MINSKAD MÄNGD FÖRPACKNINGAR

Att minska mängden förpackningsmaterial kan ge betydande miljövinster. I Storbritannien har detta varit och kommer att fortsätta vara ett fokusområde. Under 2008 testades plastflaskor utan handtag för en eller två pint (cirka 0,6 liter) mjölk med avsevärt mindre material än i vanliga plastflaskor. Dessutom användes 184 ton mindre förpackningsmaterial än föregående år, till exempel genom att plastflaskornas vikt minskades och att krympplast togs bort där det var möjligt.

## UTBILDNING I MILJÖ

Vår miljöprestanda beror i stor utsträckning på våra medarbetares kompetens och därför satsar vi på utbildning i miljövänliga arbetssätt. I Polen har 200 medarbetare fått utbildning i avfallssortering så att avfallet kan återanvändas och återvinnas. På anläggningarna i Storbritannien har miljöseminarium hållits.

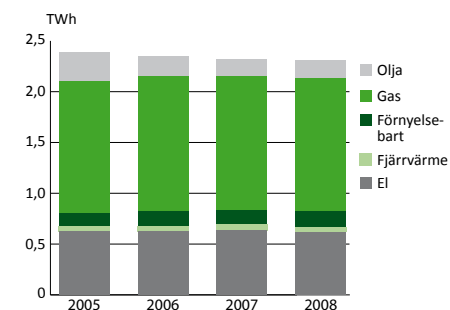
På många anläggningar utbildas förare i bränslesnål körning och repetitionskurser ges ofta. Alla förare i Storbritannien deltar i en kurs som hålls av interna förarutbildare. Kursen är godkänd enligt standarden för vägtransportbranschens utbildningsnämnd (Road Transport Industry Training Board Standard).

## EFFEKTIVARE TRANSPORTER

Vi strävar efter att se till att våra insamlings- och leveransrutter är så effektiva som möjligt och att våra fordon körs så fullastade som möjligt. I Kanada räknar vi med att minska antalet kilometer som körs i Toronto och Montreal med 10 procent genom ett nytt ruttplaneringsystem.

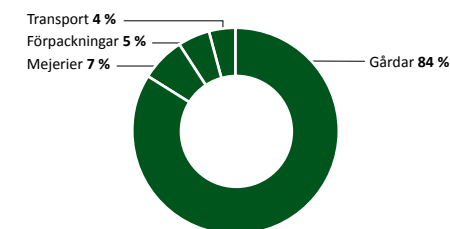
Effektiviseringen av mejeriproduktionskedjan, som samtidigt leder till en allmän minskning av utsläppen av växthusgaser, har resulterat i en ökning av antalet kilometer som körs av våra transportfordon. Förbättrad bränsleeffektivitet har inneburit att transportfordonen i Storbritannien kan köra fler kilometer utan att bränsleförbrukningen ökar. En noggrann styrning av transportkedjan har ökat mängden last per bil och lett till en ökning av den mängd mjölk som transporteras per liter förbrukat bränsle.

## MEJERIERNAS TOTALA ENERGI FÖRBRUKNING



Energibesparande åtgärder fortsätter att minska energikonsumtionen på våra mejerier. Under 2008 var minskningen av den förbrukade mängden lägre än tidigare år, delvis på grund av en ökad mjölkpulvertillverkning.

## KLIMATPÅVERKAN TOTALT



Utsläppen från våra mejerier, transporter, förpackningar och gårdar uppskattas bli 10,2 miljoner ton CO<sub>2</sub>-ekvivalenter baserat på 2007 års data.

I vår värdekedja, från ko till konsument, kommer 94 procent av utsläppen från källor som varken ägs eller direkt kontrolleras av Arla, till exempel utlejd distribution, förpackningar och råvaror som mjölk och ingredienser. Detta understryker hur viktigt ett nära samarbete med våra leverantörer är för att vi ska kunna uppfylla våra klimatmål.

Vi stödjer ett hållbart lantbruk.

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



## lantbruk

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

- **KVALITETSUPPFÖLJNING PÅ GÅRDARNA.** Alla mjölk-gårdar i Danmark, Sverige, Storbritannien och Finland får regelbundna besök för att säkerställa att kvalitetsprogrammen efterlevs. Vi stöder mjölkbönderna i deras kvalitetsarbete, men allvarliga brister kan leda till att mjölken inte hämtas.
- **FÖRBÄTTRAD MJÖLKKVALITET.** Vi samarbetar med mejeribranschen och tillverkare av utrustning för mjölkning och hantering av mjölk på gården. Syftet är att ny utrustning på bästa sätt ska bevara mjölk kvaliteten och underlätta hämtningen.
- **NISCHAD MJÖLK POPULÄRT.** Mjök som produceras enligt speciella mervärdeskoncept, som ekologisk eller lokal produktion, efterfrågas i allt högre grad av konsumenterna. I Danmark får exempelvis kor som ger mjölk till varumärket Laerkevang® särskilt foder och i Sverige kommer Väst kustmjölk enbart från kor på Väst kusten.

## Kvalitetsprogram för arbetet på gården

I Danmark och Sverige följer mjölkbönderna kvalitetsprogrammet Arlagården som omfattar de regler som gäller för arbetet på gården. I Storbritannien följer alla mjölkproducenter Assured Dairy Farms Scheme. Vissa gårdar i Storbritannien uppfyller även specialkrav från olika butikskedjor, vilket ger extra betalt. De finska mjölkleverantörerna följer mejeribranschens nationella arbetsmodell för kvalitetsarbete. De olika kvalitetsprogrammen är väldigt lika varandra, men skiljer sig åt när det gäller lagstiftning och landsspecifika villkor.

Under 2008 har vi påbörjat en revidering av Arlagården för att göra programmet mer flexibelt och aktuellt. Systemet kring sanktioner för de bönder som inte följer programmet kommer också att ses över. Arlagården finns på danska, svenska och engelska. En sammanfattning av programmet och vissa rutiner har översatts till ryska och polska eftersom det finns många medarbetare på gårdarna som talar dessa språk.

När det gäller andra länder där vi köper mjölk arbetar vi med att fastställa ett regelverk som tydliggör ansvaret för mjölk kvalitet och djuromsorg.

## Ny teknik för god mjölk kvalitet

För att även i framtiden säkra en god mjölk kvalitet har Arla tagit initiativ till ett fördjupat samarbete med leverantörerna av teknisk utrustning för mjölkning, kylning och förvaring av mjölk på gården. Målet är att säkerställa såväl mjölkens kvalitet som att hämtningen kan ske rationellt, effektivt och så skonsamt som möjligt för mjölken. Det första resultatet av samarbetet är checklistor som hjälper mjölkproducenterna att välja rätt när de ska köpa ny utrustning som även klarar framtida kvalitetskrav.

I ett annat projekt, som syftar till att förbättra mjölk kvaliteten och rådgivningen till bönderna, har vi under året analyserat förekomsten av värmetåliga (termoresistenta) bakterier i mjölken från samtliga gårdar i Danmark, Sverige och Storbritannien. Analysresultaten visar att förbättrade diskrutiner och disksystem i många fall kan reducera förekomsten av dessa bakterier. Resultaten kommer att användas i riktad rådgivning för att genomföra förbättringsåtgärder på gårdarna.

## Rekrytering av ekologiska bönder

Vårt mål till 2011 är att den ekologiska mjölken ska stå för 11 procent av produktionen i Danmark och Sverige. För att nå upp till målet uppmuntrar vi på olika sätt våra mjölkproducenter att ställa om till ekologisk produktion, exempelvis genom en högre ersättning för mjölken under en del av omställningstiden.

## Ekologiska gårdar

I Norden märks ett fortsatt intresse för ekologiska produkter och den ekologiska mjölken svarar i dag för 7,4 procent av den totala mjölkinvägnen. På de ekologiska gårdarna används varken bekämpningsmedel eller handelsgödsel och djuren äter bara ekologiskt foder. Det krävs mer mark för att producera ekologiskt foder, vilket kan vara ett hinder för gårdar som vill ställa om till ekologisk mjölkproduktion.

## Kvalitetsprogrammets hörnstenar

Arlagården innehåller såväl lagkrav och branschpolicies som Arlas egna krav och rekommendationer för mjölkens sammansättning, livsmedelssäkerhet, djuromsorg, miljöhänsyn och spårbarhet. Kvalitetsprogrammen i de övriga länderna är likvärdiga, men skiljer sig åt på detaljnivå.

De vanligaste anmärkningarna vid kontrollerna i Danmark och Sverige har varit brister i böndernas dokumentation angående:

- Anslutningsdon för reservel.
- Rutiner för avskiljning av mjölk från behandlade kor.
- Mjölkrummets hygien och underhåll.
- Läkemedelsjournaler för besättningen.

Utöver de ordinarie kontrollerna genomfördes särskilda kontroller av betesgång i Sverige och ekologisk drift i Danmark under sommaren 2008.

## Sjukdomen blåtunga

Kor i både Danmark och Sverige drabbades under 2008 av sjukdomen blåtunga som är en insektsburen virussjukdom som drabbar idisslare. Virusnet överförs inte till mjölken, men djurens hälsa och mjölkproduktion försämras kraftigt när sjukdomen utvecklas. Arla hjälpte myndigheterna att spåra smittade besättningar. På så sätt kunde vaccinering och bekämpning sättas in på ett tidigt stadium, vilket kan ha hjälpt till att begränsa omfattningen av smittspridningen.

## Hög mjölk kvalitet ökar priset till bonden

Mjölkbönderna får betalt efter mjölkens kvalitet, och utformningen av betalningssystemet tillsammans med den rådgivning vi erbjuder bidrar till en hög mjölk kvalitet.

Mjölkproducenten ansvarar för att mjölken uppfyller de krav som ställs i kvalitetsprogrammen. Gentemot kunder och konsumenter är det dock Arla som ansvarar för att all mjölk som används uppfyller företagets kvalitetskrav. Därför tas prover när mjölken hämtas av tankbilen. Analysresultaten används även som underlag för initiativ till rådgivning och information om kvalitetsfrågor till mjölkproducenterna.

Mjölkproducenter som får problem med kvaliteten på mjölken erbjuds rådgivning. I Danmark samarbetar vi med Dansk Kvaeg och i Sverige med Husdjursföreningarna som utför rådgivning på vårt uppdrag. I Storbritannien och Finland finns möjlighet till liknade rådgivning.

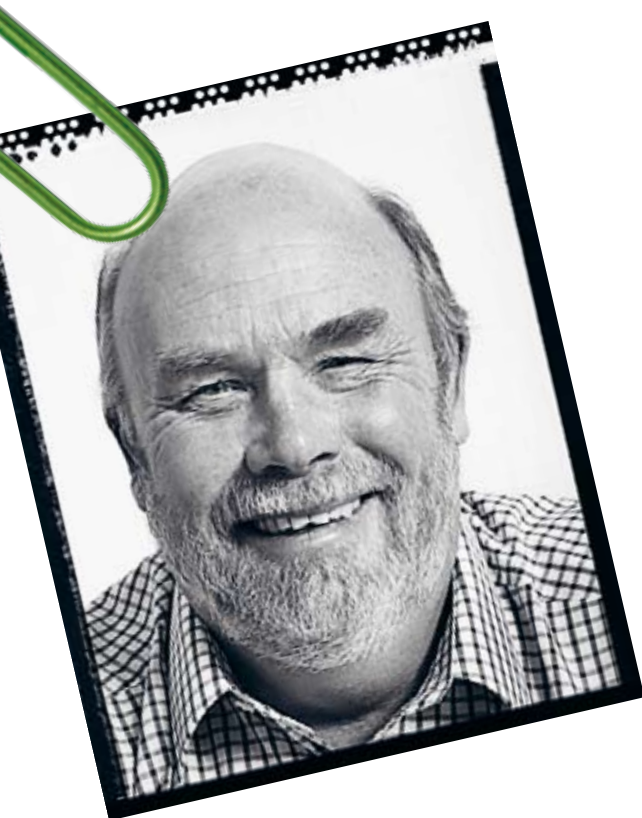
## Arlas mjölkleverantörer

Drygt 11 000 gårdar levererar mjölk till Arla i Danmark, Sverige, Storbritannien och Finland, vilket motsvarar cirka 90 procent av den totala volymen. På dessa och övriga marknader köper vi dessutom in mjölk från lokala leverantörer som uppfyller våra kvalitetskrav.

## Antal kor per gård i genomsnitt

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

Antalet kor per gård är ett beräknat genomsnitt som inkluderar alla mjölkproducenter, inklusive Arlas, i respektive land. Siffrorna bygger på underlag från nationella branschorganisationer.



## »En nöjd ko är en produktiv ko och det är precis vad bonden behöver.«

**IAN CAMERON** och hans niomannateam av rådgivare erbjuder medlemmarna i AFMP (Arla Foods Milk Partnership) råd och stöd. I arbetet reser Ian runt i hela Storbritannien och även om han själv säger att han sällan ses använda gummistövlar ser han till att besöka en bonde åtminstone en gång i månaden.

### Hur arbetar Arla i Storbritannien med djuromsorg?

Alla våra bönder måste uppfylla kraven enligt kvalitetsprogrammet Assured Dairy Farms Scheme för att få sälja mjölk med kvalitetsstämpeln Red Tractor. Kvalitetsprogrammet är mycket omfattande och innebär att vi inte behöver ställa ytterligare krav på våra bönder. Innan detta nationella program infördes hade Arla ett eget kvalitetsprogram och det hade även en del av våra kunder. Det fanns en risk att vi inte skulle kunna hantera mer än ett program effektivt och därför bestämde vi oss för att arbeta med ett enda som säkerställer en hög nivå för djuromsorg och livsmedelssäkerhet.

### Vad fokuserar Arla på när det gäller djuromsorgen?

Tillsammans med några av våra kunder ligger vi långt framme när det gäller att hjälpa gårdarna att förbättra djuromsorgen, särskilt med hänsyn till att förhindra hälsa (som kan orsakas av klövspaltsinflammation) och mastit (juverinflammation). Vi arbetar tillsammans med specialister och veterinärer och bjuder in bönder

till workshops där vi informerar om vilka förebyggande åtgärder de kan vidta. Till exempel kan de genom att kontrollera kornas klövar regelbundet och ha ett fotbad vid mjölkningsavdelningens utgång hjälpa till att minska förekomsten av hälsa. För att minska förekomsten av mastit rekommenderar vi att bönderna upprättar bra mjölkningsrutiner inklusive rengöring och massage av spenar och juver. Ju friskare kons juver är, desto friskare är kon och desto bättre blir mjölkkvaliteten, vilket i sin tur ger bonden ett högre mjölkpris.

### Hur ser Arla till att kvalitetsprogrammet uppfylls?

Vi anlitar ett externt företag som reviderar alla gårdar var sjuttonde månad. Dessutom besöker mina rådgivare regelbundet gårdarna och ger bönderna råd och stöd, något som kontrollanterna inte har tillåtelse att göra. Bönderna kontaktar ofta sina rådgivare före en revision och ber dem kontrollera gården för att säkerställa att allt är i ordning och klart för den officiella kontrollen. De vill absolut bli godkända vid första besöket.

### Vad tycker bönderna om att de måste följa ett system och att de kontrolleras?

Vi har haft en del svårigheter. I början stötte vi på hårt motstånd och bönderna sa: »Jag kontrollerar inte dig så varför ska du kontrollera mig?« Men med tiden har det blivit mer och mer accepterat. Om

Ian Cameron är Farm Services Director i Storbritannien.

Ian Cameron är ansvarig för alla brittiska bönder som levererar mjölk direkt till Arla via producentorganisationen Arla Foods Milk Partnership.

en bonde inte följer kvalitetsprogrammet kan vi inte hämta mjölken från den gården. Fördelen med kontrollsystemet på gårdarna är också att det ger oss full spårbarhet. Eftersom bönderna är skyldiga att dokumentera allt kan Arla garantera helt säkra produkter och fullständig öppenhet.

### **Hur är standarden på gårdarna i Arla Foods Milk Partnership jämfört med övriga gårdar i landet?**

Arlas bönder i Storbritannien godkänns oftast vid första besöket. Statistik visar att våra bönder har bättre resultat än det nationella genomsnittet och jag är övertygad om att det beror på att vi har egna rådgivare.

### **Är djuromsorgen kostsam för bönderna?**

Inte om bondens kor mår bra och ses efter ordentligt, eftersom dessa kor faktiskt kommer att producera mer mjölk. En nöjd ko är en produktiv ko och det är precis vad bonden behöver.

### **Mjölkspriset är en ständig angelägenhet för bönderna. Använder Arla mjölkspriset som ett incitament för att bonden ska förbättra djuromsorgen?**

Nej. Djuromsorgen är en självklarhet. Att sätta ett pris på djuromsorg vore respektlöst både mot korna och mot företaget.

### **Har branschen uppmärksammat Arlas djuromsorgsarbete?**

Vi har nyligen vunnit flera priser. Ett var djurskyddsorganisationen Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals (RSPCA) utvecklingspris inom livsmedelskategorin. Vi fick det tillsammans med en av våra kunder för vårt arbete med att ta fram ett praktiskt och hållbart system som avsevärt förbättrar djuromsorgen för mjölkkor. Priset uppmärksammade de arbetsgrupper vi har startat och som har fört med sig avsevärda förbättringar vad gäller klövspaltsinflammation, mastit och stallmiljö.

### **Hur tror du det kommer sig att Arla har vunnit flera djuromsorgspriser?**

Jag tror det beror på att vi tar hänsyn till både kundernas och böndernas djuromsorgskrav. Vi identifierar problemen och är beredda att hitta lösningar samt att vi arbetar med både våra kunder och bönder för att uppnå gemensamma mål. Vi anses förebygga problemen eftersom vi kommer med idéer och rekommendationer till våra bönder i stället för att de kommer till oss. Våra åsikter accepteras eftersom vi anses vara experter på mjölkproduktion.

### **Hur identifierar Arla djuromsorgsfrågor som är av gemensamt intresse för både bönder och branschen?**

Det är tack vare våra rådgivare. Vårt team är faktiskt unikt i branschen. Inget annat mejeriföretag i Storbritannien har ett motsvarande supportteam för bönder. Genom sin dagliga kontakt med bönderna samlar de in värdefull information som gör dem till experter inom sitt område. De kommer sedan med förslag till mig eller till de kunder de samarbetar med. Inom detaljhandeln brukar man säga att om du vill lära dig mer om mjölkproduktion är det Arla du ska prata med eftersom vi har kompetenta medarbetare.

### **Vilka är då de framtida problemen?**

Mjölkkors hälsa på grund av klövspaltsinflammation är ett problem som måste tas på stort allvar och vi har som mål att minska detta i samarbete med våra kunder. Ett annat exempel är miljön och därför har vi i mitt team utsett en medarbetare som ska vara miljöansvarig. En av hans uppgifter är att titta specifikt på nitratkänsliga områden. Detta ämne är ett problem som möjligen skulle kunna tvinga bort ett antal bönder från mjölkproduktion eftersom bönderna måste tillhandahålla stora lagringsanläggningar för kornas gödsel eller minska antalet kor för att kunna uppfylla de nya reglerna. Vi kommer att se till att våra bönder får så bra hjälp som möjligt så att de kan ta välgrundade affärsbeslut.

### **ASSURED DAIRY FARMS SCHEME**

Under 1999 gick Arla i Storbritannien med i det som tidigare kallades National Dairy Farm Assured Scheme (ett program för kvalitetssäkring av gårdar) och har sedan dess använt kvalitetsprogrammets regler för djuromsorg. Reglerna för dagens Assured Dairy Farms Scheme gäller kvalitet, spårbarhet, hygien och djurskydd. Följande områden ingår:

- Hygien och livsmedelssäkerhet.
- Stallmiljö.
- Anläggning och utrustning.
- Foder och vatten.
- Boskapsuppfödning och utbildning.
- Beredningsplaner.
- Miljöskydd och säkerhet.

### **ARLA FOODS MILK PARTNERSHIP – AFMP**

Arla i Storbritannien köper huvuddelen av sin mjölk från AFMP.

- AFMP har fler än 1 400 medlemmar och årligen levereras cirka 1,6 miljarder liter mjölk till Arla, vilket gör gruppen till en av de största direktleverantörerna i Storbritannien.
- AFMP tillhandahåller för närvarande cirka 80 procent av Arlas behov av mjölk i Storbritannien.
- AFMP-producenterna anlitas för att leverera mjölk till Arla eftersom de uppfyller de höga kvalitetskraven för mjölkproduktion, kvalitetssäkring av gårdar och djurskydd genom programmet Assured Dairy Farms. Dessutom ligger de geografiskt nära Arla-mejerierna i hela Storbritannien.
- Alla medlemmar har tillgång till en engagerad rådgivare som fungerar som en länk mellan bonden och Arla. Rådgivarteamets roll är att ge bönderna dagligt stöd vid olika frågeställningar om mjölkhämtning och mjölkproduktion. Rådgivarna organiserar även producentmöten, gårds- och anläggningsbesök och ser till att mjölkleverantörerna är uppdaterade i frågor som berör dem.



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

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

## inköp

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

- **ETISKA RIKTLINJER FÖR INKÖP.** Vi har ett antal etiska riktlinjer för alla medarbetare som har kontakt med externa leverantörer. Dessa riktlinjer omfattar bland annat områden som intressekonflikter, etik, sekretess och gåvor.
- **ETISKA INKÖP AV PALMOLJA.** Vi är medvetna om att okontrollerad tillverkning av palmolja har en negativ inverkan på regnskogen och kan bidra till den globala uppvärmningen. Därför köper vi endast in palmolja från tillverkare som är medlemmar i RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil).
- **UTVÄRDERING AV VÅRA LEVERANTÖRER.** Vi arbetar med att få våra leverantörer att skriva under vår uppförandekod för leverantörer. Med en riskbedömning av de enskilda leverantörerna som grund kommer vi att utvärdera hur de följer koden.

## Gemensamt arbetssätt för inköp

Under 2008 ändrade vi vår definition av vad en leverantör är så att den numera endast omfattar de leverantörer som vi gör inköp från på över 10 000 danska kronor årligen. Enligt denna nya definition arbetade vi under det senaste året med cirka 7 500 leverantörer över hela världen, vilket motsvarar antalet för 2007. Vår globala inköpsavdelning står för cirka 50 procent av våra inköpskostnader och hanterar cirka 1 000 leverantörer. Under 2008 fortsatte vi vårt arbete med att skapa gemensamma inköpsrutiner och standardiserade dokument för hela organisationen, till exempel för val av leverantör, utvärdering, granskning och kontroll, krav och avtalsmodeller.

## Uppförandekoden för leverantörer

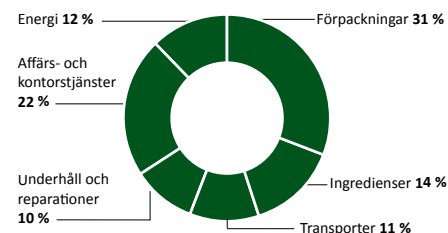
Uppförandekoden för leverantörer har undertecknats av 360 leverantörer, vilka svarar för 70 procent av de inköp som den globala inköpsavdelningen hanterar. Alla huvudleverantörer utvärderas årligen och vissa av dessa bedöms mer i detalj genom en särskild revision. Under 2008 fokuserade vi på inköp av ingredienser och förpackningsmaterial och utförde 14 granskningar inom dessa områden. Att öka antalet revisioner kommer vara ett fokusområde under 2009.

Vi kommer framöver att arbeta med att få fler leverantörer att skriva på vår uppförandekod för leverantörer. Dessutom utvecklar vi en metod för att utvärdera de viktigaste leverantörerna. Metoden grundar sig på en riskbedömning i förhållande till vår uppförandekod för leverantörer. För att undersöka hur vi kan göra detta på ett så effektivt sätt som möjligt har vi startat ett pilotprojekt som ska studera försörjningskedjan för kakaoböner från Elfenbenskusten. Vi har valt denna eftersom det är en komplicerad kedja som involverar många intressenter och därför riskerar att strida mot vår uppförandekod för leverantörer. Vi har inlett en dialog med intressenterna och våra lärdomar kommer att leda fram till en metod för hur vi ska utvärdera leverantörer i framtiden.

## Fokus på ansvarsfulla inköp

Det senaste året har vi vidtagit ytterligare åtgärder för att stärka våra inköpsrutiner och vi har fokuserat på kvalitetsmässigt, miljömässigt och socialt ansvarstagande när det gäller inköp av varor och tjänster. Vi har skapat en ny ledningstjänst inom detta ansvarsområde som ansvarar för att bygga en global styrningsmodell och utveckla standarder och specifikationer för inköp. Detta gör vi för att säkerställa att Arla väljer leverantörer som både följer vår uppförandekod för leverantörer och uppfyller vissa specifika krav på kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet.

## GLOBALA AVTAL



Diagrammet visar de externa inköpskostnaderna som hanteras av Arlas globala inköpsavdelning fördelat på olika varu- och tjänstekategorier. Kostnadsfördelningen per kategori är ungefär som under 2007.

## TOPP 10

De tio största leverantörerna står för 21 procent (17 procent 2007) av våra totala externa kostnader. Under 2008 var följande företag våra största leverantörer, i storleksordning:

- Tetra Pak – förpackningsmaterial, process- och förpackningsmaskiner.
- IBM – IT-tjänster.
- Carat – media.
- Nampak – förpackningsmaterial.
- Logoplaste – förpackningsmaterial.
- EnergiDanmark – energi.
- Statoil Gazelle – naturgas.
- SCA – förpackningsmaterial och -maskiner.
- Elopak – förpackningsmaterial och -maskiner.
- Promens – förpackningsmaterial.

## INKÖP AV FRUKT

Den största delen av frukt och fruktbaserade produkter som köps in av vårt dotterbolag Rynkeby Foods i Danmark kommer från leverantörer som är medlemmar i SGF (Sure Global Fair) och som kontrolleras av dem minst en gång om året. När Rynkeby Foods någon enstaka gång köper in frukt från andra leverantörer, för att det inte finns något alternativ, kontrollerar Rynkeby Foods noggrant leverantören.

Danska Dairy Fruit köper in frukt från leverantörer över hela världen. Cirka 60 leverantörer kontrolleras årligen under skördesäsongen. Områden som är särskilt intressanta är exempelvis de övergripande förhållandena hos fruktproducenten, hela kedjan från plockning till frysning och bearbetning av frukten. Kvalitetshantering och utvecklingsmöjligheter är andra fokusområden.

## INKÖP AV PALMOLJA

Palmolja extraheras från palmfrukter som främst odlas i Malaysia och Indonesien. Tillverkningen av palmolja har kritiserats hårt på grund av att den bidrar till att regnskog skövlas och att den därför påverkar den globala uppvärmningen. Detta leder inte bara till att en viktig global resurs töms ut, skövlingen av regnskogen för palmolja förstör även naturliga miljöer för utrotningshotade arter som inte kan överleva på plantager. Förutom att regnskogen försvinner påverkas ursprungsbefolkningens levebröd. Arla köper endast in palmolja från tillverkare som är medlemmar i Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Organisationen har upprättats för att införa standarder för hållbar tillverkning av palmolja och RSPO har introducerat en process för att certifiera bönder och tillverkare som följer dessa strikta krav.


## INKÖP AV MJÖLK

Mer information om inköp av mjölk finns i avsnittet Lantbruk på sid 20.

## UTREDNING AV BROTT MOT CODE OF CONDUCT

Vi tar alla misstankar om brott mot Arla Foods' Code of Conduct på största allvar. När vi fick ett anonymt tips om att en leverantör i Sverige var misstänkt för att använda illegal arbetskraft och inte följa skattereglerna agerade vi direkt. Leverantören ombads ta fram dokumentation som visade att allt sköttes lagenligt, vilket det också gjorde.

Detta fall gav oss anledning att utföra en noggrann riskbedömning av alla andra liknande leverantörer och alla visade sig följa erforderliga regler och lagar.



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

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

## arbetsplatsen

Arla har 16 000 medarbetare i 32 länder över hela världen. Vi strävar ständigt efter att förbättra vår arbetsmiljö. Vi arbetar även med att införa och förstärka den gemensamma företagskulturen, Our Character, som ska hjälpa oss att behandla alla medarbetare lika, oavsett historia, tradition eller kulturell bakgrund. Om alla medarbetare har goda arbetsvillkor och är engagerade i sitt arbete, kan vi tillsammans göra ett så bra jobb som möjligt.

- **BAROMETERN VISAR FRAMSTEG.** Resultatet från 2008 års medarbetarundersökning var positivt. Indexet över den generella tillfredsställelsen med arbetet har ökat från 64 till 71 av 100 möjliga.
- **SATSNING PÅ UTBILDNING.** Under året har vi på olika sätt förstärkt våra insatser för att fortbilda och utveckla våra medarbetare. Bland annat har vi anställt flera personer som arbetar med internutbildning samt startat både ett ledarutvecklingsprogram och ett traineeprogram.
- **REDUCERAD ARBETSSTYRKA.** På grund av omorganisation och stängning av anläggningar har närmare 1 000 arbetstillfällen försvunnit under året. Eftersom Arla även har gjort ett antal företagsförvärv har antalet medarbetare minskat med 600 jämfört med 2007.

## Medarbetarundersökning med positivt resultat

Medarbetarundersökningen Barometern genomfördes i november 2008 i 26 länder, av fler medarbetare och på fler språk än tidigare. Nästan 13 200 personer svarade på undersökningen och svarsfrekvensen var 91 procent. Medarbetare med läs- och skrivsvårigheter erbjöds hjälp att läsa och svara på undersökningen.

Det övergripande resultatet visar en avsevärd förbättring. 82 procent av medarbetarna är positiva till sin arbetsplats, jämfört med 76 procent förra året, och 73 procent är stolta över att arbeta på Arla, jämfört med 63 procent föregående år. Dessutom visar alla affärsområden förbättringar när det gäller ledarskap, ökad tydlighet och mindre stress. Arlas värdegrund Lead, Sense, Create har förmodligen bidragit till förbättringen. Framtida fokusområden är fortsatt ledarskapsutbildning och införandet av individuella utvecklingsplaner.

Som ett resultat av en tidigare medarbetarundersökning har vår transportcentral på Västjylland i Danmark på bara ett år gått från ett av koncernens lägsta resultat till ett av de högsta när det gäller tillfredsställelse på arbetet. Transportcentralens medvetna satsningar ledde till att den 2008 tilldelades det danska arbetsmiljöpriset i kategorin psykisk arbetsmiljö.

## Stöd till uppsagda medarbetare

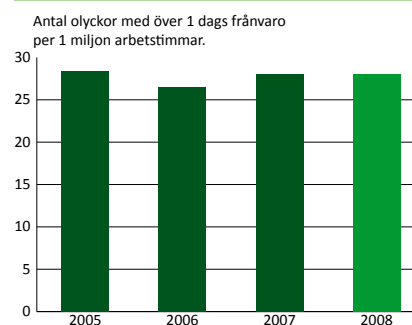
Effektiviseringen av organisationen har fortsatt under året, med omflyttningar av produktion och personalneddragningar som följd. I de flesta fall har vi inte kunnat erbjuda annan anställning inom företaget. Då har vi i stället samarbetat med lokala arbetsförmedlingar eller inrättat stödgrupper för att hjälpa medarbetarna vidare till andra arbeten eller till utbildningsprogram.

## Förbättrad medvetenhet om säkerhet

Vi strävar ständigt efter att förebygga och minska antalet arbetsplatsolyckor. Trots detta har vi inte lyckats minska antalet under 2008, vilket är nedslående. Under 2009 kommer vi därför att ytterligare öka våra ansträngningar inom området.

De senaste åren har vi drivit flera olika projekt som syftar till att förbättra arbetsplats säkerheten genom att uppmuntra medarbetarna att själva ta ett ökat ansvar för sin egen och kollegornas säkerhet. Under 2008 har flera nya projekt med denna inriktning startats och ytterligare planeras för 2009. På Korsvej Mejeri i Danmark har vi exempelvis framgångsrikt förbättrat säkerheten genom ett både systematiskt och kulturförändrande arbete som har engagerat hela mejeriet.

## ARBETSPLATSOLYCKOR TOTALT



Det totala antalet arbetsplatsolyckor har inte minskat under året, men i några länder har stora förbättringar uppnåtts, exempelvis i Kanada och Brasilien. I Danmark har Bislev Mejeri minskat sin frekvens av arbetsplatsolyckor från 80 till 13, tack vare ett ökat fokus från ledningen och olika insatser. I Finland har många medarbetare genomgått en certifierad utbildning i arbetsplats säkerhet och informationen om både olycksfall och tillbud har ökat. Alla anläggningar i Storbritannien är certifierade enligt den internationella standarden för hälsa och säkerhet OHSAS 18001.

## ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR

Totalt har cirka 1 000 arbetstillfällen inom Arla försvunnit under året.

- Flytten av juicetillverkningen från **Alingsås** till dotterbolaget Rynkeby Foods i Danmark påverkade 126 medarbetare.
- I juni stängde distributionscentralen i **Sheffield Park** i Storbritannien, vilket innebar att cirka 90 medarbetare förlorade jobbet.
- Mejeriet i **Manchester** i Storbritannien stängdes i januari 2009, vilket påverkade cirka 300 medarbetare.
- Med anledning av organisationsförändringar i Mellanöstern har 270 arbetstillfällen försvunnit i **Danmark** och **Mellanöstern**.
- I april 2008 meddelade Arla att ett nytt, globalt finansiellt servicecenter med 140 medarbetare skulle inrättas i **Gdansk**, Polen. Lika många arbetstillfällen har försvunnit i Danmark, Sverige och Storbritannien.

## MÅNGFALD I PRAKTIKEN

På Kruså Mejeri i södra Danmark har medarbetarna elva olika nationaliteter, vilket gör att anställningsintervjuer hålls på danska, engelska och tyska. Nyanställda får alltid en egen kontaktperson på företaget som talar medarbetarens modersmål. Alla erbjuds språkkurser i danska, även om språksvårigheter har visat sig vara ett mindre problem än kulturella skillnader.

## MINSKAD SJUKFRÅNVARO

Under 2008 har den totala sjukfrånvaron minskat, vilket är ett resultat av de många aktiviteter som bedrivs för att begränsa sjukfrånvaron. Exempelvis har mejerierna Oakthorpe och Hatfield Peverel i Storbritannien under året startat utbildningsdagar om frånvarohantering och på Hoco i Danmark har ledningen fokuserat på att lösa långtidssjukfrånvaron genom dialog och individuella planer för att medarbetare ska komma tillbaka i arbete.

## FÖRBÄTTRAD ARBETSMILJÖ

Exempel på projekt som startades 2008 och syftar till bättre arbetsmiljö:

- **Arbetsglädje.** På danska Christiansfeld Mejeri och Danmark Protein har trivselgrupper startat med syfte att förbättra arbetsglädjen och därmed förebygga stress.
- **Ledarskap.** Arlas 300 högsta chefer har påbörjat en ledarutvecklingsutbildning, Ulysses, som alla ledare så småningom ska delta i.
- **Teambuilding.** Flera mejerier i Danmark, Sverige och Storbritannien har genomfört aktiviteter för teamutveckling.
- **Ergonomi.** Vid omflyttningar i kontorsmiljön i Danmark och Sverige har ergonomionder genomförts för att förebygga risker. I Sibbo i Finland har ny utrustning installerats för att minimera tunga lyft. Liknande installationer har gjorts på flera andra mejerier i Danmark och Sverige.
- **Kommunikation.** I Finland och Storbritannien har informationen till och dialogen med kollektivanställda förbättrats.

Vi har goda och uppriktiga relationer med alla intressenter.

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

## marknadsagerande

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

- **NY STRATEGI.** För att möta den fortsatta hårdare konkurrensen på mejerimarknaden har Arla beslutat om en ny strategi för företagets varumärken, prioriterade marknader och tillväxt. Den nya strategin förtydligar företagets prioriteringar.
- **KONTAKT MED KONSUMENTERNA.** Vi är stolta över den omfattande dialog som vi har med våra konsumenter och vi försöker hela tiden utveckla kontakten med hjälp av nya verktyg. På vissa marknader har vi till exempel bloggar och recept i mobilen.
- **NÄRMARE NATUREN™.** Med vår nya inriktning, som kommer att påverka utvecklingen av nya och befintliga produkter framöver, vill vi poängtera att vi arbetar med naturliga råvaror och, i ännu högre grad än tidigare, erbjuder naturliga produkter.

## Fortsatt hård konkurrens

Konkurrensen på våra marknader ökar, framförallt från nationella mejeriföretag, andra internationella livsmedelsproducenter och lågpriskedjornas mejerivaror. En trend är att konsumenterna i högre grad än tidigare väljer lågprisprodukter och produkter med kundföretagens egna varumärken. Kundernas intresse för att sälja våra produkter under sina egna varumärken ökar därför också, vilket även gäller det ekologiska sortimentet. I Storbritannien exempelvis säljs nästan all mjölk under livsmedelskedjornas egna varumärken, men det är Arla som levererar 44 procent av mjölken till de sju största kedjorna.

I Danmark är vår marknadsandel över 50 procent för egna varumärken och i Sverige omkring 50 procent. Som stor aktör visar vi hänsyn till andra i branschen och bjuder in till dialog och samarbeten. I Danmark driver vi exempelvis ett samarbetsprojekt med andra mejeriföretag kring opastöriserade ostar. I Sverige har dock det tidigare mejerisamarbetet kring distribution avslutats under året, vilket har medfört ökad konkurrens i vissa regioner.

## Arla väljer att satsa

Under hösten 2008 beslutade Arla om en strategiförändring, Strategi 2013, som i korthet innebär att vi ska minska antalet varumärken, att företaget ska prioritera de marknader där vi redan är starka samt att vi ska öka tillväxttakten och därmed företagets omsättning. De huvudvarumärken som lyfts fram är Arla®, Lurpak® och Castello®. Dessutom satsar vi på att öka produktionen av högförädlade vassleproteiner. Bakgrunden till den nya inriktningen är de stora och snabba svängningarna på den internationella mejerimarknaden, både när det gäller tillgången på mjölkråvara och konkurrensen från andra mejeriföretag.

## Fokus på naturen

I samband med strategiförändringen presenterades även Arlas nya logotyp, varumärke och marknadsposition. Med Närmare naturen™ vill vi positionera oss som det mejeriföretag som erbjuder de mest naturliga produkterna. För att leva upp till detta löfte till konsumenterna har vi bland annat fördubblat budgeten för utvecklingsavdelningen samt fortsatt att utveckla vår klimatstrategi för att minimera vår miljöpåverkan.

## Respekt för varumärken

I arbetet med att ta fram Arlas nya logotyp har vi lagt oss vinn om att på inget sätt göra intrång på någon annans varumärke eller rättigheter. För att tydliggöra vissa centrala frågeställningar har vi även anlitat externa jurister och varumärkesexperter.

## KONSUMENTERNAS UPPFATTNING OM ARLA

I Danmark och Sverige mäter vi löpande vilken uppfattning konsumenterna har om Arla. I Sverige är vi ett av de företag i landet som har högst trovärdighet. I Danmark har vårt anseende förbättrats sedan 2006 då vi fick låga betyg, främst på grund av uppfattningen att vi skulle ha utnyttjat vår starka ställning. Att fortsätta att förstärka företagets anseende på den danska marknaden är en av de viktigaste utmaningarna för organisationen även de närmaste åren. Vi arbetar bland annat med att bjuda in konsumenterna till våra gårdar och mejerier för att ge dem möjlighet att lära sig mer om Arla. Under 2008 genomfördes undersökningen för första gången i Finland.

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

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

## KUNDERNAS ÅSIKTER BETYDELSEFULLA

På våra kärnmarknader genomför vi regelbundet undersökningar av vad kedjekunderna tycker om oss som leverantör av mejerivaror. I **Danmark** har Arla åter tagit ledningen som bästa leverantör. Vi fick bland annat högsta betyg för vår roll som strategisk samarbetspartner och för vår logistik. I **Sverige** anses Arla vara trea i branschen där vår marknadsföring och utveckling av produktkategorier bidrar till en hög kundlojalitet. De bästa omdömena överlag får Arla i **Storbritannien** där vi rankas som nummer ett för andra året i rad. Bland styrkorna märks särskilt kategoriutveckling, affärsrelationer och kundstöd. I **Tyskland** har vår ranking försämrats från förstaplatsen 2006 till årets femteplats av elva och i **Finland** ligger vi oförändrat på tolfte plats av 14. På båda dessa marknader ser vi strategiskt samarbete som ett förbättringsområde, utöver kundservice i Tyskland och logistik i Finland.

## I DIALOG MED KONSUMENTERNA

Vi för en omfattande dialog med konsumenterna på våra största marknader. Några av de viktigaste kanalerna är:

- **Arla Forum.** Svarar på frågor och tar emot förslag och klagomål från konsumenterna via telefon, e-post och brev. För mer information se intervjun på sid 30.
- **Webbplatser.** Här finns information om företaget och våra produkter, samt hälsa, miljö och recept. Våra webbplatser i Danmark och Sverige har över 16 miljoner besök varje år, vilket gör dem till Nordens mest besökta receptsamlingar.
- **Kokböcker och receptsamlingar.** I Danmark och Sverige ger vi ut kokböcker och ett stort antal receptsamlingar.

Vi försöker även utveckla nya kanaler för att bygga upp och hålla kontakt med konsumenterna, exempelvis:

- **Bloggar och on-lineministrarier.** I Danmark för vi en dialog med konsumenter och branschkollegor via bloggar och seminarier på webben.
- **E-post-, mobil- och mp3-tjänster.** Via nya, kostnadsfria prenumerationstjänster gör vi det lättare för konsumenterna i Danmark och Sverige att få tillgång till recept och matinspiration.
- **Webbassistent.** Den svenska webbassistenttjänst som lanserades i slutet av 2007 har under 2008 besvarat cirka 50 000 frågor.

## MER INFORMATION

För mer information om konkurrens, se avsnittet Affärsprinciper på sid 6, och för mer information om våra relationer till leverantörer, se avsnittet Inköp på sid 24.



## »Dialogen är vår länk till omgivningen.«

**MAJA MØLLER** har en egen blogg som heter »Omtankar« där hon tar upp aktuella ämnen och bjuder in läsarna att dela med sig av sina egna reflektioner. Maja Møllers uppgift som Senior Manager of Consumer Dialogue and Communication är att utveckla kontakten med konsumenterna på den danska marknaden. Som kost- och näringsekonom, språkvetare och med en akademisk examen inom kommunikation har hon stor förståelse för frågor som engagerar konsumenterna.

### Vad var idén bakom Arla Forum när det startades i Danmark för fyra år sedan?

Baserat på erfarenheterna från det svenska Arla Forum, som har funnits sedan länge, ville vi skapa en central kontaktpunkt dit konsument kunde vända sig oavsett vad de hade för ärende. Arla Forum är länken mellan konsumenterna och resten av organisationen. Vi ville även att vår kommunikation skulle bli mer öppen och visa att vi som organisation är villiga att lyssna och lära. Detta visar vi ständigt när vi svarar online, eftersom våra svar är tillgängliga för alla.

Jag är säker på att några var oroliga när vi först startade Arla Forum eftersom det gjordes under en av de mest kritiska perioderna när det gäller Arlas anseende i Danmark. Trots att det knappt gick en dag utan att det publicerades kritiska tidningsartiklar om Arlas produkter eller affärsetik trodde ledningsgruppen verkligen på

att direkt konsumentkontakt via Arla Forum var rätt väg framåt, ett modigt steg vid den tidpunkten. Arla vågade och det har varit mycket motiverande och skapat energi och entusiasm hos både medarbetare och konsumenter.

### Om konsumenten har godkänt det så finns all korrespondens, positiv och negativ, tillgänglig på [www.arla.dk](http://www.arla.dk). Varför en sådan öppenhet?

Det ökar vår trovärdighet som företag. Vi tar hand om viktiga frågor direkt och de negativa åsikterna finns ju, även om vi inte publicerar dem. När alla kan se vår dialog med konsumenterna så är vi skyldiga att ge ett svar. Eftersom kontakterna dokumenteras i kronologisk ordning på webbplatsen tror jag att det visar hur vi tar vårt ansvar för dialogen.

Cirka 20 procent av användarna godkänner att vi lägger ut dialogen på webben. Detta är ett representativt urval av alla frågor vi får och det är inte alla som är kritiska.

Arla Forum tar hänsyn till konsumenternas behov och förväntningar såväl som deras kritik och beröm. Våra konsumentrådgivare lyssnar på konsumenterna och svarar inom ett dygn. Detta ger Arla en mänsklig dimension. Vi lägger ner tid och resurser för att kunna ha en givande konsumentdialog och när allt kommer omkring utvecklar det företaget.

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

Maja Møller är ansvarig för tre olika kommunikationsområden:

- **Arla Forum**, informations- och konsumentcenter, där ett team av konsumentrådgivare har direktkontakt med konsumenterna.
- **Besöksforum**, som organiserar besök på mejerier och gårdar.
- **Samarbeten** med danska myndigheter och intresseorganisationer.

### Varför är det så viktigt att involvera konsumenterna?

Det som är bra med en konsumentdialog är att vi får reda på vad som diskuteras hemma vid köksbordet. Därför skulle man kunna säga att avdelningen för konsumentrelationer är som en underrättelsetjänst som hjälper resten av företaget att ta reda på vilka områden som kan ha hamnat i skymundan. Dialogen är vår länk till omgivningen och den ger oss ovärderlig kunskap och återkoppling från konsumenterna.

### Vilka förändringar har Arla gjort efter att ha lyssnat på konsumenterna?

Vi har många exempel. Förra året fick vi till exempel en hel del kommentarer om att skruvkorkarna på mjölk från Slagelse Mejeri i Danmark var svåra att öppna för personer som inte har så starka fingrar. Så nu arbetar vi tillsammans med leverantören för att hitta en bättre lösning. Förhoppningsvis är detta klart till sommaren 2009.

Vi får många frågor om produktinformation, vilket har lett till att vi har ökat och förbättrat den information som står på förpackningarna.

En del konsumenter har bett om fler recept för diabetiker. Tillsammans med det danska diabetesförbundet bjöd vi därför in gästkockar som utarbetade recept som är anpassade för diabetiker.

Vi i Arla måste självklart själva bestämma om konsumenternas förfrågningar och förslag ska leda till förändringar. Men vi vidarebefordrar alltid det vi får reda på till de berörda avdelningarna så att de kan ta det i beaktande.

### Du är inte rädd för att ta upp svåra ämnen på din blogg. Varför valde du att skriva om fusionen med Hirtshals Mejeri i Danmark?

Det vore inte trovärdigt om jag inte gjorde det. För några år sedan uppstod en juridisk tvist med Hirtshals. Dessutom har Arla officiellt meddelat att företaget inte har planer på att bli större på den danska marknaden. Det var ett självklart ämne att ta upp för mig eftersom informationen var motsägelsefull.

Öppenhet är viktigt och när Arla Forum skapades bestämde vi att öppenhet och transparens skulle vara våra riktlinjer och det finns ingen återvändo. Med min blogg ville jag visa att vi respekterar att situationen är komplex. Jag tror också att kommentarerna som har dykt upp på bloggen, däribland en från en lokal bonde och en från en konsument, har gett oss möjlighet att förtydliga olika aspekter och ge en korrekt bild av situationen. Jag tror att de som läser min blogg får en förståelse för vårt företag som de inte skulle kunna få genom någon annan kanal.

### Finns det några begränsningar för vad du kan skriva?

Vi som bloggar har kommit överens om att hålla oss till ämnen som vi har en viss kunskap om och som berör våra arbetsområden. Annars finns det inga begränsningar. Ingen kontrollerar eller godkänner det vi skriver.

### Hur kommer Arla Forums webbplats att se ut om två år?

Min gissning är att vi kommer att ha så kallade mikrowebbsplatser där det går att följa vad vi har uppnått inom specifika områden, till exempel inom hälsa, ekologi eller miljö. Vi funderar även på att lansera en chatt för att nå nya målgrupper som föredrar snabb och spontan kontakt. Dessutom överväger vi att göra produkters näringsinnehåll tillgängliga via mobiltelefon. Det finns inte tillräckligt med utrymme på förpackningarna att ta med allt som är relevant om en produkt, så varför inte göra den informationen åtkomlig på ett mer flexibelt sätt?

### ARLA FORUM

Antal ärenden	2007	2008
Danmark	30 000	23 000
Sverige	30 000	30 000
Storbritannien	12 000	16 000
Finland	16 000	14 000

Arla Forum besvarar frågor från konsumenter via telefon, e-post och brev inom 24 timmar på vardagar. Under det senaste året har antalet frågor om produkternas tillsatser ökat. Exempel på vanliga ärenden:

- Synpunkter på produkter och önskemål om nya produkter.
- Synpunkter på recept.
- Reklamationer och kvalitetsproblem.
- Synpunkter på förpackningar.

Minskningen av antalet ärenden i Danmark beror på att andra än Arla Forum numera sköter distributionen av informationsmaterial till konsumenter.

### ANDRA DANSKA ARLA-BLOGGAR

Under de senaste åren har flera danska medarbetare och bönder bloggat på Arlas webbplats. Bloggarna ger Arla möjlighet att lyssna på konsumenterna och föra en öppen dialog om aktuella ämnen. Några exempel förutom »Omtankar« som nämns i intervjun:

- **Köksblogg.** Om matkultur och matlagning.
- **Bondeblogg.** Både traditionella och ekologiska bönder bloggar om sin verksamhet.
- **Exportchefens blogg.** Om att marknadsföra Arlas produkter i länder med olika kulturer.
- **Den nya medarbetarens blogg.** Om hur det är att vara nyanställd på Arla.

Bloggarna finns på [www.arla.dk](http://www.arla.dk)



## samhällsrelationer

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

- **CHILDREN FOR LIFE.** Genom vårt nya hjälpprojekt kommer ett antal fattiga barn i utvalda områden att få hjälp.
- **FORSKNING KRING MAT OCH HÄLSA.** Liksom tidigare år har Arla deltagit i flera olika forskningsprojekt. Vi vill både bidra till intressanta forskningsresultat och till den framtida tillgången på kompetenta forskare.
- **BIDRAG TILL LOKAL VERKSAMHET.** I Storbritannien har vi startat projektet Community Challenge som syftar till att stödja medarbetare som engagerar sig i ideell verksamhet och välgörenhetsarbete.

Vi har goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.

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

## Nytt hjälpprojekt från Arla

Under 2008 beslutade Arla att starta hjälpprojektet Children for life som kommer att löpa från 2009 och tre år framåt. I fem utvalda områden kommer vi tillsammans med lokala partners och välgörenhetsorganisationer att ge stöd åt barn i åldrarna ett till sju år. Huvudsyftet är att hjälpa barnen till en bättre framtid genom att bidra med livsmedel och stödjande utbildning. Det nya projektet är ett resultat av Arlas ambition att börja arbeta mer långsiktigt och strukturerat med några utvalda hjälpprojekt.

Det första projektet startar vi i Dominikanska republiken i samarbete med en lokal partner och SOS Barnbyar. Tillsammans donerar vi mjölk till barnen i barnbyarna.

## Lokalt engagemang i Storbritannien

Ett av våra mål har varit att öka den lokala samverkan på de orter där vi har verksamhet. Under 2008 formaliserades projektet Community Challenge inom alla Arlas enheter i Storbritannien. Satsningen innebär dels att företaget bidrar med lika mycket pengar som medarbetarna samlar in till välgörande ändamål, dels att företaget ger bidrag till ideell verksamhet som enskilda medarbetare engagerar sig i på sin fritid. Under 2008 har totalt 155 000 svenska kronor delats ut till 40 olika projekt.

## Kunskapspridning närmare naturen

Arla erbjuder naturliga produkter och vår viktigaste råvara kommer från naturen. Genom att bjuda in till olika aktiviteter i Danmark, Sverige och Storbritannien vill vi öka kunskapen om naturliga råvaror och sambandet mellan människa, djur och natur. Exempel på aktiviteter i Danmark och Sverige är betessläpp när korna släpps ut på våren, gårdsmarknader och ekologiska temadagar. I Danmark erbjuder vi även mejeribesök och en nyhet för året är särskilda temabesök med inriktning på hälsa och näringslära. Under året besöktes våra mejerier totalt av 20 400 personer, vilket är cirka 6 procent mer än förra året. En annan aktivitet är bondgårdsbesök för barn i Danmark och Sverige. Under 2008 fick vi besök av totalt cirka 58 000 barn, jämfört med 74 000 året innan.

I Sverige används baksidan av mjölkpaketen för kunskapspridning. På drygt hälften av paketen tar vi upp ämnen som engagerar och lär ut roliga fakta till barn och ungdomar i åldern 9–16 år. Undersökningar visar att informationen har stor genomslagskraft.

## VI VILL STIMULERA GOD MATKULTUR

Ett sätt att sprida information och inspiration om god matkultur och råvaror är att sponsra evenemang som kock- och konditortävlingar. Vi stödjer exempelvis ekonomiskt Sveriges lag i internationella kocktävlingar och den danska internationella kocktävlingen Nordic Challenge. I Sverige delar vi även årligen ut priset Guldkon för att premiера skolor, restauranger och butiker som är goda förebilder inom miljöarbete och matglädje.

## SUCCÉ FÖR TEAM RYNKEBY

Genom cykelarrangemanget Team Rynkeby har Rynkeby Foods bidragit med 1,9 miljoner svenska kronor till den danska Barncancerfonden. Under cykelturen från Ringe i Danmark till Paris i Frankrike lyckades laget skapa stor publicitet och rikta uppmärksamheten mot insamlingen. Sedan den första insamlingskampanjen för sju år sedan, då elva cyklister deltog, har Team Rynkeby utvecklats till ett av Danmarks mest omtalade välgörenhetsarrangemang. I år deltog 152 personer i laget som bestod av många medarbetare och ett antal politiker.

## STÖD TILL FORSKNING

Arla stödjer en rad forskningsprojekt som är kopplade till vår nuvarande och framtida verksamhet. Under året har vi bland annat ökat det nationsövergripande samarbetet med ett dansk-svenskt projekt som forskar kring sambandet mellan kornas foder och avel, till exempel i förhållande till mjölkproduktion, mjölkens sammansättning och hälsopåverkande faktorer för människor. Vidare studerar ett dansk-norsk-kinesiskt projekt mjölkprodukters effekter på människans energibalans. Dessutom deltar Arla i flera andra stora forskningsprojekt.

Vi har även valt att öka vårt engagemang i doktorandstudier som kan ha betydelse för vår framtida utveckling. Under 2008 har vi bland annat initierat tre, nya doktorandprojekt i samarbete med olika forskningsinstitutioner. Därutöver ger vi bidrag till och deltar i cirka 45 ytterligare doktorandstudier.

## ARLA PÅVERKAS AV KONFLIKT

Under 2005 uppstod en konflikt mellan några västeuropeiska tidningars syn på yttrandefrihet och muslimska grupper syn på respekten för islam, vilket bland annat resulterade i en bojkott av danska produkter i Mellanöstern. I februari 2008 blossade konflikten åter upp. För att försöka återupprätta konsumenternas förtroende för våra produkter deltar vi i olika projekt, bland annat en bröstcancerkampanj i Saudiarabien och sportevenemang i Kuwait.

## VI UPPMUNTRAR SPORT OCH HÄLSA


Vi vill stimulera människor till en hälsosam livsstil. Som ett led i detta sponsrar vi bland annat följande evenemang och aktiviteter:

- **Rugby i Storbritannien.** Vi sponsrar rugbyaktiviteter i Leeds som totalt har gett cirka 50 000 barn och ungdomar möjlighet att röra på sig och lära sig mer om sporten.
- **Aktiva barn i Danmark.** Vi är huvudsponsor för kampanjen Aktiv Rundt i Danmark som syftar till att stimulera skolbarn att röra på sig. Dessutom är vi huvudsponsor för fotbollsskolor. Det senaste året deltog 130 000 barn och ungdomar i dessa aktiviteter.

## BIDRAG TILL IDEELLA ORGANISATIONER

Vi bidrar även till ett antal välgörenhetsarrangemang världen över. Här följer några exempel:

- **Världens Barn, Sverige.** I samarbete med insamlingsorganisationen Radiohjälpen har vi genomfört en kampanj och webbtävling som syftar till att uppmuntra svenska barn att tänka på hur de skulle kunna hjälpa fattiga barn i andra länder.
- **Läkarkonferens, Dominikanska republiken.** I samarbete med landets barnläkarorganisation stödjer vi en konferens för barnläkare. För många av läkarna är konferensen den enda möjligheten till fortbildning.
- **Konsert för autistiska barn, Bangladesh.** I samarbete med Society for the Welfare of Autistic Children stödjer vi en konsert.



Vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter.

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

## mänskliga rättigheter

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

- **SÄKER MAT.** Vi anser att säkra livsmedel är en mänsklig rättighet, vilket är grundläggande för vårt arbete.
- **FOKUS PÅ DISKRIMINERING.** Som ett resultat av vår medarbetarundersökning har vi startat flera projekt som syftar till att eliminera alla former av diskriminering.
- **DIALOG I AMNESTY BUSINESS FORUM.** Tillsammans med de övriga medlemmarna i människorättsorganisationens Business Forum diskuterar vi hanteringen av de dilemman som kan uppstå i samband med vår globala verksamhet.

## Vi deltar i Amnesty Business Forum

Vårt medlemskap i Amnesty Business Forum ger oss en vidgad syn på de svårigheter globala företag kan ställas inför i frågor om mänskliga rättigheter. Vi för en kontinuerlig dialog med Amnesty International, vilket hjälper oss i många frågor om mänskliga rättigheter. Det händer även att vi får stå till svars för och förklara vårt agerande. Under året har bland annat melaminkrisen i Kina (se nedan) diskuterats. Andra fördelar med medlemskapet i Amnesty Business Forum är möjligheten till erfarenhetsutbyte med de andra deltagande företagen och diskussioner kring lösningar och/eller sätt att hantera olika dilemman på.

## Stödinsatser för mänskliga rättigheter

När det upptäcktes att det hälsovådliga ämnet melamin hade blandats i mjölkkråvara i Kina riktades den allmänna uppmärksamheten mot behovet av säkra och hälsosamma livsmedel. För oss är det en självklarhet och ett grundläggande ansvar att erbjuda livsmedel som inte orsakar skada. Läs mer om melaminkrisen i avsnittet Livsmedelssäkerhet på sid 10 och i intervjun på sid 12.

Det är även en mänsklig rättighet att ha mat för dagen. Därför beslutade vi under 2008 att starta hjälpprojektet Children for life i fem länder där vi är verksamma. Vi koncentrerar våra insatser till områden där man inte alltid har möjlighet att ge barn tillräckligt med mat. Läs mer om projektet i avsnittet Samhällsrelationer på sid 32.

Vi har också donerat pengar till förmån för barn som lever i fattigdom i New Jersey, USA, så att de får tillgång till nyttig mat på helger och skollov.

## Krafttag mot diskriminering

Under året har många mejerier fortsatt sitt arbete för att säkerställa att ingen medarbetare utsätts för diskriminering. I Kanada får exempelvis alla medarbetare ta del av en uppförandekod för medarbetare som beskriver vad som är ett acceptabelt beteende på arbetsplatsen och vad som inte är det. Koden omfattar även tydliga riktlinjer för hur medarbetarna ska gå till väga och vilka olika kontaktvägar som finns om mobbning eller kränkande särbehandling skulle inträffa.

På mejerierna Oakthorpe and Hatfield Peverel i Storbritannien har särskilda arbetsmöten hållits för att upplysa om, diskutera och lösa konflikter kring mobbning och kränkande särbehandling.

## FN-JUBILEUM

I december 2008 undertecknade Arlas VD, Peder Tuborgh, tillsammans med flera andra företrädare för medlemsföretag i Global Compact, ett offentligt publicerat uttalande som utgjorde en del av 60-årsjubiléet av FNs deklaration av de mänskliga rättigheterna. Uttalandet understryker det åtagande som Arla gjorde när företaget antogs till Global Compact och uppmuntrar andra företag att ge sitt stöd för mänskliga rättigheter.

## NY ARBETSLAGSTIFTNING I KINA

Den nya arbetslagstiftning som trädde i kraft i Kina den 1 januari 2008 förbättrar på flera punkter medarbetarnas villkor, exempelvis fler semesterdagar och ökad anställningstrygghet. Med hjälp av affischer och e-post har Arla under året informerat om de nya villkoren eftersom lagen också föreskriver att arbetsgivaren är skyldig att informera medarbetarna om deras rättigheter.

## STOPPAD ANLÄGGNING I SAUDIARABIEN

Planerna på ett nytt packeri i Saudiarabien för enbart kvinnliga medarbetare, som vi skrev om i 2007 års rapport, har stoppats på grund av Arlas förändrade strategi. Packeriet skulle ha varit anpassat för kvinnliga medarbetare, vilket hade varit ett sätt att erbjuda kvinnor möjlighet till arbete i företaget i ett land där kvinnor och män inte tillåts arbeta tillsammans.

## IMMIGRANTARBETARE I SAUDIARABIEN

I Saudiarabien måste alla immigrantarbetare enligt lag lämna ifrån sig sina pass till arbetsgivaren, vilket är ett dilemma för Arla eftersom det strider mot vår Code of Conduct och mot de mänskliga rättigheterna. När immigrantarbetare vill resa ser vi dock till att de får ut sina handlingar.

## ARLA OM BARNARBETE

Arla accepterar inte barnarbete definierat som arbete utfört av personer under 15 år, eller en högre ålder om lokal lagstiftning anger en högre åldersgräns och/eller längre obligatorisk skolgång.

## ARLA UPPMUNTRAR UPPRIKTIGHET

Med verksamhet över hela världen har vi med åren lärt oss att agera med respekt för kulturella skillnader. I vissa länder, där kulturen sedan länge präglas av en försiktighet i att uttrycka sin åsikt och exempelvis rikta kritik mot ledningen, försöker vi uppmuntra öppenhet. I Polen har vi exempelvis uppmuntrat chefer i ledningen och på mellannivåer att kommunicera mer öppet och föra öppna diskussioner på möten.

I Ryssland har ledningen för första gången deltagit i medarbetarundersökningen Barometern. När medarbetare på en ny marknad ska genomföra undersökningen är det normalt att bara den lokala ledningen deltar första gången. Det ger ledningen möjlighet att delta i den efterföljande dialogen när avdelningens resultat är klart, och det underlättar för dem när de året därpå ska förklara fördelarna och tillvägagångssättet för medarbetarna.

## UNDERSÖKNING OM DISKRIMINERING

På många arbetsplatser bedrivs ett kontinuerligt arbete för att öka förståelsen för vad mobbning och kränkande särbehandling innebär, och för att öka respekten arbetskamrater emellan. I den medarbetarundersökning som gjordes under 2008 fanns en fråga som berörde kränkande särbehandling: »På min enhet utsätts inga medarbetare för mobbning, kränkningar eller utfrysning.« 75 procent av medarbetarna svarade att de instämde helt eller delvis med påståendet, vilket är en förbättring med 4 procent sedan förra året. 13 procent sa att de varken höll med eller inte (16 procent 2007) och 12 procent att de inte instämde helt eller delvis med påståendet (12 procent 2007).

## MJÖLKPULVER TILL KATASTROFDRABBADE

Under året har vi vid några tillfällen bidragit med mjölkpulver då välgörenhetsorganisationer särskilt har bett Arla om hjälp. Exempelvis har vi via en hälsoklinik hjälpt undernärda barn i Gaza samt delat ut mjölkpulver till befolkningen i översvämningsdrabbade områden i Yemen och i jordbävningsdrabbade områden i Kina.

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

Arla Foods amla  
Skanderborgvej 277  
DK-8260 Viby J.  
Tel +45 89 38 10 00

E-post [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se)

