

CORPORATE RESPONSIBILITY RAPPORT

2018

Vores Ansvar



Arla Foods er et **globalt mejeriselskab**, som ejes af mere end 10.300 mælkeproducenter i syv europæiske lande. Vi tror på, at **bæredygtighed** og **lønsomhed** går hånd i hånd, og at vores målrettede indsats gavner både samfundet og forretningen.

INDHOLD

Forord	3
Arlas fundament for bæredygtighed	5
Vores forretningsmodel	6
Om denne rapport	7
Sundhed	8
Inspiration	11
Naturlig	15
Menneskerettigheder	20
Om Arla	24
Virksomhedens resultat	25
Ejere	26
Medarbejdere	27
Ambitioner og udvikling	28
Fødevarer	29
Mennesker	30
Ansvarlig virksomhed	31
Indkøb	32
Natur	33
KPI'er for bæredygtighed	36
FN's Global Compact	37
Væsentlighedsanalyse	38



Mælkeproduktion i en foranderlig verden

Bæredygtig produktion af mejeriprodukter er øverst på Arlas dagsordenen, og vil fortsat være det fremover. I løbet af året blev miljøpåvirkning fra mælkeproduktion også mere end nogensinde en del af debatten blandt forbrugere. Som et andels-selskab, med fokus på samarbejde, er Arla allerede kommet langt, og vi er klar til at fortsætte vores arbejde med at gøre mejeriproduktion endnu mere bæredygtig.

For mig, som ny bestyrelsesformand for Arla Foods, er det vigtigt, at vi forholder os aktivt til ansvarlighed og bæredygtighed, som er kernen i vores forretning, vores andelsselskab og den globale industri. Vi har arbejdet med disse emner igennem mange år, og vi har i 2018 gjort fremskridt i forhold til vores 2020-mål på tværs af forretningen.

2018 bød på udfordringer og muligheder for mejeriproduktion på flere niveauer, og i det meste af Nord-europa led mælkeproduktionen under den varme og tørre sommer. Det var derfor opmuntrende, at en stærk Arla balance gjorde det muligt for bestyrelsen af foreslå udbetaling af årets nettooverskud til ejerne.

I 2019 vil vi tage endnu et skridt mod at nå de nye ambitiøse mål efter 2020, som Arlas ledelse og bestyrelse har sat. Jeg ser frem til at drøfte, hvordan vi kan udvikle

vores produktion af mejeriprodukter på en ansvarlig og bæredygtig måde, også med tanke på mælke kvalitet og dyrevelfærd, og samtidig skabe et vigtigt grundlag for at andelshaverne fortsat kan investere i at udvikle deres forretning.

Vi har stærke partnerskaber på forskningsområdet, og i samarbejde med Aarhus Universitet har vi oprettet et professorat og et femårigt forskningsprojekt, som skal undersøge, hvordan mælkeproduktion kan gøres mere bæredygtig. Målet er at finde løsninger på nogle af de vigtige udfordringer, vi står over for som producenter af mejeriprodukter, og undersøge mulighederne for at reducere vores miljø- og klimapåvirkning og samtidig levere sunde produkter til en voksende befolkning.

Helt i tråd med den kooperative tankegang og vores andelsselskabs DNA samarbejder Arla med landmænd



over hele verden for at støtte den lokale mejeribranche. Vi deltager for eksempel i et projekt i Nigeria, som fokuserer på at udvikle en bæredygtig værdikæde for mejeriprodukter, og vi har aktiviteter i Kina, hvor Arla samarbejder med lokale landmænd og deler vores ekspertise inden for mælkeproduktion og fremmer dyresundhed. Mere end 1.000 landmænd har allerede været involveret i disse aktiviteter.

I Arla Foods bestræber vi os på at være åbne og transparente. Det er et krav blandt forbrugere og kunder, og det er afgørende for at sikre, at mejeriprodukter fortsat kan spille en vigtig rolle. Arlagården® Plus er et eksempel på, hvordan vi har opstillet mål for transparent mælkeproduktion. 2018 var det første hele år for programmet, og ved udgangen af året omfattede det 96 procent af Arlas mælkepulje. Arlagården® Plus er sammen med vores generelle kvalitetssikringsprogram, Arlagården®, et

vigtigt værktøj til at skabe endnu højere kvalitet, bedre dyrevelfærd og en bæredygtig produktion af mejeriprodukter.

Vi favner bæredygtighed i ordets bredeste forstand: Respekt for miljøet, udvikling af sunde produkter, som kan brødføde verdens hastigt voksende befolkning, og respekt for menneskerettigheder. Denne rapport giver et indblik i vores indsats for socialt ansvar og vores overordnede mission. "Vi vil sikre den højest mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst."

Jan Toft Nørgaard
Bestyrelsesformand

Konkret handling mod bæredygtig produktion er afgørende

Den offentlige debat om klimaforandring tog til i løbet af 2018, og der er mere end nogensinde før behov for handling. I Arla intensiverer vi omstillingen til en bæredygtig produktion for at skabe tillid til mejeriprodukter som en del af en sund og bæredygtig kost.

Ændrede spisevaner og en voksende verdensbefolkning skaber et stadig større behov for bæredygtige og næringsrige fødevarer. Ifølge FN's fødevarer- og landbrugsorganisation (FAO) bidrager mejeriprodukter med deres høje næringsindhold væsentligt til den globale sundhed, og en ny analyse foretaget af FAO viser, at mælkeproduktion bliver stadig mere effektiv og bæredygtig.

Arla og vores andelshavere har bidraget til dette resultat gennem investeringer, ny teknologi, optimerede produktions- og driftsmetoder og et konstant fokus på at forbedre mælkekvantiteten og reducere CO₂-udledningerne. Arlas gennemsnitlige emissionsintensitet pr. kilo mælk nu under halvdelen af det globale gennemsnit.

Som et stort landmandsejet mejeriselskab er det naturligt, at vi kan og skal gøre endnu mere. I oktober 2018 udgav FN's klimapanel (IPCC) en rapport, som opfordrer til øjeblikkelig drastisk handling frem mod

2030. Klimastrategier har været det primære fokus for debatten i årets løb både på EU-plan og i de enkelte lande. På COP24 i december blev der aftalt en række tiltag, så Paris-aftalen kan træde i kraft på de aftalte områder i 2020.

For at fremskynde vores bæredygtige omstilling på gårdene og i produktionen vil vi i 2019 udrulle vores nye miljøstrategi med fokus på bedre klima, ren luft og vand og mere natur. Målene i den nye miljøstrategi er sat ud fra Science Based Targets og konceptet 'Planetary Boundaries' og erstatter vores nuværende miljøstrategi frem mod 2020.

I 2018 markerede vi 70-året for FN's verdenserklæring om menneskerettigheder. Respekt for menneskerettigheder og værdsættelse af mangfoldighed er integreret i vores virksomhedskultur, så vi har et bredere perspektiv på de globale behov, vi stræber efter at opfylde, ikke mindst på nye markeder. I Nigeria skaber vi for eksempel



muligheder for de lokale landmænd ved at hjælpe den lokale mejeribranche, og vores program for socialt entreprenørskab i Bangladesh skaber arbejdspladser for kvindelige mikroiværksættere, der sælger Arlas ernæringsprodukter til overkommelige priser i landområder.

Vores samlede bæredygtighedsstrategi fokuserer på de tre områder, hvor vi kan gøre den største forskel og bidrage mest muligt til at opfylde FN's bæredygtige udviklingsmål: Forbedre adgangen til næringsrige mejeriprodukter, inspirere til gode madvaner og beskytte miljøet af hensyn til kommende generationer.

I 2018 har vi inspireret til bedre madvaner på vores kernemarkeder, og det er vores mål at bruge vores erfaringer til at tilbyde uddannelsesprogrammer på andre markeder både i og uden for Europa. Vores hovedfokus er at hjælpe børn med at træffe sunde valg og tilegne sig viden, som de kan bruge resten af livet. Vores unge generationer kan nemmere træffe informerede beslut-

ninger, hvis de ved, hvordan fødevarer produceres, og hvordan de kan tilberedes og spises. Det kan bidrage både til deres egen sundhed, og til verdens miljø og klima.

Arla er forpligtet til at sikre, at vores aktiviteter overholder de ti grundlæggende principper i Global Compact, og til at formidle principperne til vores interessenter og omverdenen. Denne rapport er en del af dette arbejde.

En målrettet indsats på bæredygtighedsområdet er afgørende for Arla, og jeg er stolt af de resultater, både organisationen og vores andelshavere har leveret i 2018 som beskrevet i denne rapport. Jeg ser frem til et fortsat godt samarbejde og endnu mere udvikling i de kommende år.

Peder Tuborgh
CEO

Arlas fundament for bæredygtighed og vores syn på fremtiden

Arlas Code of Conduct – Vores ansvar – er fundamentet for vores bæredygtige udvikling. Den omfatter alle dele af forretningen og er kernen i alle de beslutninger, der træffes i vores virksomhed.

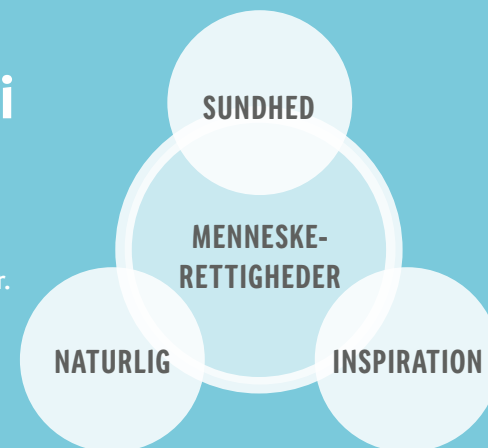
Vores ansvar er godkendt af Arlas bestyrelse. Arlas koncernledelse godkender strategier, prioriterer områder, sikrer fremskridt, foretager årlige opfølgninger og udstikker retningslinjer for nødvendige forbedringer og opdateringer til vores Code of Conduct.

Vision

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

Bæredygtighedsstrategi

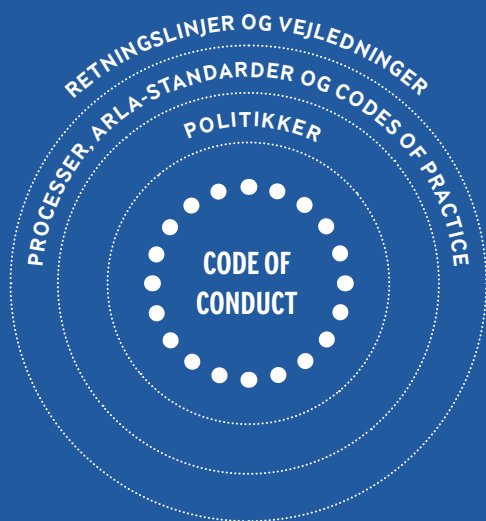
Vores bæredygtighedsstrategi understøtter fokusområderne i vores vision – sundhed, inspiration og naturlig – og bygger på vores grundlæggende fokus på at respektere internationale menneskerettighedsprincipper. I denne rapport finder du eksempler på, hvordan vi arbejder på at udvikle vores forretning og handle ansvarligt i alt, hvad vi gør.



Sådan arbejder vi ansvarligt

Alle ledere er ansvarlige for at forankre vores Code of Conduct i Arlas kultur og forretning, og alle medarbejdere spiller en vigtig rolle i implementeringen.

Vores Code of Conduct er yderligere konkretiseret i politikker, processer, standarder og retningslinjer i hele vores værdikæde. Vores generelle due diligence-proces, som vi anvender, før vi indgår et nyt partnerskab eller joint venture, dækker økonomiske, sociale og miljømæssige spørgsmål.



Good Growth-strategi 2020

Strategien, der skal realisere vores vision, kalder vi Good Growth 2020. Alle hos Arla arbejder for at forretningen vokser på en god måde.

Vi øger værdien af vores andelshaveres mælk ved at udvikle vores position som et førende globalt mejeriselskab.

Læs mere om Good Growth 2020 på arla.com



Vores forretningsmodel – bidrag til samfundet

Arla Foods er et globalt mejeriselskab med andelshavere i syv europæiske lande. Vores forretning påvirker samfundet på forskellige måder, og vi fremmer bæredygtig udvikling og socialt ansvar gennem vores samarbejdsbaserede forretningsmodel. Vi skaber jobs over hele verden, sikrer mælkeproducenterne et indtjeningsgrundlag og driver en gennemsigtig og ressourceeffektiv forretning.

Medarbejdere, produktion og logistik

Vi sikrer et sikkert og sundt arbejdsmiljø for vores ca. 19.000 engagerede medarbejdere, som arbejder med at forbedre vores virksomhed – fra standarder for fødevarer sikkerhed i verdensklasse i produktionen til ressourceeffektiv og bæredygtig produktion, transport og administration.

Innovation

Vi skaber fremtidens mejeri og samarbejder med en bred vifte af interessenter i hele værdikæden. Vi imødekommer den stigende efterspørgsel efter sunde, billige og bæredygtige produkter med en stærk innovativ tilgang. Vi udvikler, anvender og deler vores viden om mælkeproduktion, ernæring og produktionsteknologier.

Forbrugere og kunder

Vi bruger vores viden og engagement til at opfylde behovene blandt forbrugere og kunder verden over. Vi inspirerer til gode madvaner, understøtter forbrugerne i at træffe informerede valg og deler viden om fødevarernes oprindelse.

EN mælkepulje

EN mælkepulje fra sunde køer kombineret med fælles kvalitetskrav på tværs af grænser og en ressourceeffektiv produktionskæde gør det muligt for os at leve op til forbrugernes forventninger om sikre, bæredygtige, næringsrige og naturlige produkter.

Værdiskabelse

Vi skaber bæredygtige vækstmuligheder for vores andelshavere. Vi handler og køber ansvarligt ind, skaber et indtjeningsgrundlag for mælkeproducenter og arbejdere i mange lande, og vi skaber værdi for forbrugerne ved at tilbyde produkter, der opfylder deres behov.

Andelshavere

Arlas andelshavere er kernen i vores forretning både som leverandører af rå mælk og ejere af andelsselskabet. Vi samarbejder om hele tiden at forbedre driften på gårdene og videreudvikle vores velfungerende og gennemsigtige demokratiske organisation.



Om denne rapport

I denne rapport beskriver vi vores bæredygtighedsaktiviteter og udvikling for regnskabsåret 2018. Vi kommer nærmere ind på vores væsentlige sociale, etiske og miljømæssige tiltag og resultater i 2018 og nogle af vores planlagte aktiviteter for 2019.

Rapportens omfang

Hvis intet andet er angivet, omhandler denne rapport Arlas medarbejdere og de virksomheder, hvor vi har bestemmende indflydelse. Joint ventures og andre enheder, hvor Arla ikke har bestemmende indflydelse, er ikke omfattet af den kvantitative rapportering. Vi samarbejder imidlertid løbende med vores partnere for at fastholde et fortsat fokus på bæredygtighed.

I 2017 opdaterede vi vores væsentlighedsanalyse. Vi bad vores vigtigste interessenter om at prioritere 22 aspekter i relation til vores bæredygtighedsaktiviteter, se side 38. Sammen med den løbende dialog med nøgleinteressenter hjælper resultatet os med at forbedre omfang og fokus for vores arbejde samt vores rapportering og kommunikationsprocesser. Vi vil endvidere bruge resultatet som grundlag for en vurdering i forhold til retningslinjerne i GRI (Global Reporting Initiative).

Ledelse

Vores koncernledelse regulerer vores strategier. Den daglige implementering af strategier og politikker, der skal sikre en bæredygtig udvikling, varetages af de relevante funktioner. Strategiske spørgsmål særligt i forhold til styring af gårdene drøftes og aftales med bestyrelsen.

Risikostyring

Vores tilgang til due diligence er integreret i vores daglige arbejde og i hele vores værdikæde. Vi identificerer, forebygger og imødegår risici for vores aktiviteter, så vi begrænser negative påvirkninger på mennesker, samfund og forretningen mest muligt. Vi fokuserer på at kunne rapportere om fremskridt på områder, der er væsentlige for os, f.eks. samfundsforhold, medarbejdere, miljø, klima, korruption og menneskerettigheder.

Rapporten er en årlig status over vores fremskridt i forhold FN's Global Compact og den lovpligtige CSR-redegørelse iht. paragraf 99a i årsregnskabsloven.

Den engelske masterversion er oversat til flere sprog.

For yderligere oplysninger henvises til Arlas årsrapport for 2018 på arla.com.

SUNDHED

Vi bruger *mælkens kraft* til at påvirke millioner af forbrugeres kostvaner. Vores store udvalg af velsmagende og næringsrige produkter kan bidrage til sundere kostvaner for forbrugere over hele verden.



HØJDEPUNKTER I 2018

- ▶ Ekstern gennemgang af vores sundhedsstrategi, som gav input til yderligere udvikling.
- ▶ Lancering af on-the-go-produkter, der blander korn, grøntsager og mejeriprodukter.
- ▶ Vellykket fokus på fødevarerikkerhed, så vi kun havde to tilbagekaldelser på verdensplan.

Mejeriprodukter anbefales verden over som en fast bestanddel af den daglige kost for alle aldersgrupper. Vores sundhedsstrategi tager udgangspunkt i vores ambition om at fremme og tilbyde sunde og prisbillige mejeriprodukter over hele verden. Mælk er proteinrig og indeholder fra naturens side både calcium, B₂- og B₁₂-vitamin, jod og mange andre vitaminer og mineraler, og indeholder således en af de rigeste kombinationer af næringsstoffer, der findes i nogen råvare.

Fødevarerikkerhed frem for alt

Vi ønsker at hjælpe mennesker med at spise sundt, men vi vil først og fremmest sikre, at det altid er sikkert at spise eller drikke vores produkter. Vores løbende indsats har skabt en betydelig reduktion i antallet af tilbagekaldelser, som faldt fra ti i 2017 til to i 2018. Toplevelsen har endvidere etableret et udvalg for kvalitet og fødevarerikkerhed, som yderligere skal styrke vores ansvarlige position som leverandør af kvalitetsfødevarer i verdensklasse.

Styring af produktets livscyklus

Vi implementerer et PLM-system (Product Lifecycle Management), så vi bliver bedre til at registrere kvalitetsparametre og andre bæredygtighedsaspekter for vores produkter. PLM integrerer mennesker, processer, data og systemer for at øge effektivitet og hastighed.

100%

Fødevarerikkerhed og kundefokus er kernen i vores forretning. 100 procent af vores produktionsvolumen fremstilles på anlæg, som er GFSI-certificerede (Global Food Safety Initiative) eller har en tilsvarende certificering, og i 2018 gennemførte vi mere end 100 kundeaudits på forskellige produktionsanlæg. Arla fik topkarakter i 85 procent af disse audits, hvilket viser en klar sammenhæng mellem vores præstationer og kundernes forventninger.

Det hjælper os også med at forbedre gennemsigtigheden og styringen af vores produktdata og vores evne til at dele oplysninger om vores produkter både internt og eksternt. Arlas PLM-udrulning vil fortsætte de kommende tre år.

Produktinnovation

Som en del af vores sundhedsstrategi undersøger vi løbende, hvordan vi kan hjælpe mennesker til at spise sundt, og vi udvikler nye produkter for at opfylde forbrugernes behov. Vi har netop lanceret en række produkter, som små og sunde mellemmåltider. Det gælder f.eks. vores nye portionsanrettede grød med yoghurt. Et andet innovativt produkt blander korn, bælgfrugter og grøntsager, som giver et bedre on-the-go-produkt.

Gennemgang af vores sundhedsstrategi

Som led i vores konstante arbejde med at forbedre vores produkter inviterede vi en gruppe eksperter fra forskellige ernærings- og sundhedsområder til at gennemgå vores sundhedsstrategi. Formålet var at styrke strategien ved at foreslå ændringer eller tilpasninger.

Eksperterne påpegede, at en af strategiens styrker er den forebyggende tankegang med fokus på gode madvaner og kostens betydning for vores sundhed. Gennemgangen viste også, at strategien kunne styrkes, ved at skabe mere gennemsigtighed i forhold til forbrugerbrands. Vi arbejder nu på at forbedre vores sundhedsstrategi yderligere.

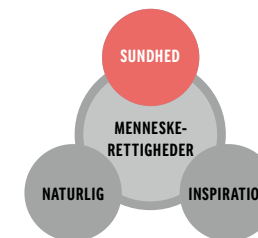
Ernæringsbenchmarking

Den uafhængige nonprofitorganisation Access to Nutrition Foundation bruger ATNI-indekset til at måle verdens 22 førende fødevarerikkerheds bidrag til god ernæring i forhold til best practice i branchen. I løbet af de seneste to år har vi forbedret vores ATNI-score, og vi rangerer nu som nummer 11 (14 i 2016).

Ernæringskriterier for Arla®-brandede produkter

Arla®-ernæringskriterierne sikrer, at vores produkter indeholder mejeriproteiner og calcium og en begrænset mængde tilsat sukker, salt og fedt. Kriterierne er de styrende principper, der understøtter udviklingen af sunder Arla®-brandede produkter, så vores forbrugere får øget adgang til sunder mejeriprodukter.

Vi stræber konstant efter at sikre, at vores produkter opfylder Arla®-ernæringskriterierne. Det er vores ambition at øge andelen af produkter, der opfylder kriterierne, til 95 procent i 2020. For 2018, viser beregninger at 91 procent af Arla®-brandede produkter i kategorierne mælk, yogurt og hverdagsost opfylder kriterierne. Dette skyldes faldende salg af drømmemælk og øget salg af mængden af yogurt, der ikke opfylder kriterierne sammenlignet med 2016. De prisbillige og smagstilsatte mælke kategorier og ostekategorien steg med henholdsvis 16 og 2 procent, sammenlignet med 2016.



Mindre sukker

Arla®-brandede yoghurter fører an, når det drejer sig om at reducere mængden af sukker, og vi arbejder kontinuerligt på at forbedre vores produktportefølje. Vi er kommet endnu tættere på målet i 2018, hvor vi har lanceret en serie af yoghurter med forskellige smagsvarianter uden tilsat sukker, sødestoffer, tilsætningsstoffer, stabilisatorer eller koncentreret frugtsaft. Produkterne er de første på markedet, som kun indeholder yoghurt og frugt.

Retningslinjer for naturlige ingredienser

Vores tekniske retningslinjer understøtter vores bestræbelser på at bruge naturlige ingredienser, når det er muligt. Vi anvender dog kunstige ingredienser, f.eks. af hensyn til fødevarerikkerhed for produkter, der skal transporteres over store afstande, og for at levere produkter med reduceret kalorieindhold, så de giver vores forbrugere sundhedsmæssige fordele. Vi arbejder på at reducere vores brug af kunstige ingredienser og søger løbende efter naturlige alternativer.

Ansvarlig markedsføring og sundhedskommunikation

Som led i bestræbelserne på at gøre det lettere for forbrugerne at spise sundt tilpasser vi vores sundhedskommunikation til vores ernæringskriterier. Vi sikrer relevansen af vores sundhedskommunikation ved kun at benytte den i forbindelse med Arla®-brandede produkter, som opfylder vores ernæringskriterier.

Vi har et stort ansvar i forbindelse med markedsføring af vore produkter, især i forhold til børn. I 2017 tilsluttede Arla sig EU-initiativet om ansvarlig markedsføring af fødevarer til børn. I 2018 blev der gennemført en ekstern audit af, hvordan vi lever op til dette, og rapporten vil foreligge i 2019. Denne form for eksterne audits motiverer til løbende forbedringer og understøtter vores ønske om at intensivere vores indsats.

Forskningssamarbejde

Vi samarbejder med flere interessenter om sundhed og ernæring, så vi kan øge vores viden og sammen udvikle nye løsninger til gavn for vores forbrugere. Det offentlig-private samarbejde med Københavns og Aarhus Universitet om ernæringsforskning – Arla Food for Health – fortsætter studierne med at forstå de sundhedsmæssige fordele ved mejeriprodukter, mejeriingredienser og mejeriprodukters rolle i en varieret kost.

Partnerskabet lancerede i 2018 sit tredje åbne forskningsinitiativ for forskningsprojekter, som kan give os indblik i, hvordan mejeriprodukter og -komponenter kan være med til at fremme sundhed og trivsel for alle aldersgrupper. Der er for øjeblikket ti aktive forskningsprojekter, og de første resultater blev offentliggjort i 2018. Læs mere om alle projekterne her: www.arla.com/company/arla-food-for-health

På Steno Diabetes Center ved Aarhus Universitets-hospital er der med støtte fra Arla blevet oprettet et nyt

professorat i ernæring. Den nye stilling skal understøtte forskningen i sammenhængen mellem ernæring og sundhed hos mennesker med diabetes og forstadierne til diabetes og bidrage til at forbedre den offentlige sundhed.

Fordelene ved et godt morgenmåltid

I Sverige har vi samarbejdet med en kommune om at servere morgenmad for eleverne som en del af morgenlektionerne på to gymnasier i et samfundsøkonomisk belastet område. Initiativet skulle give indsigt i sammenhængen mellem morgenmad og skolemæssige præstationer gennem en vurdering af elevernes trivsel, indlæringssevne og koncentration. Evalueringerne viser, at morgenmåltidet øgede elevernes koncentrationssevne, og lærerne oplevede en bedre stemning i klassen. En anden følge af at servere morgenmad som en del af morgenlektionerne var en højere mødeprocent sammenlignet med skoler, hvor morgenmaden serveres i kantinen inden skolestart.

Vi har også gennemført en forskningsstudie i Ghana i samarbejde med Washington University School of Medicine. Ca. 1.000 børn i alderen seks til ni år fik serveret grød til morgenmad enten almindelig grød eller grød beriget med mælkeprotein eller en blanding af mælke- og risprotein. Dette studie viste, at alle tre grødtypeper, som indgik i undersøgelsen, gjorde en forskel for børn med risiko for fejlnæring. Studiet viste desuden, at børn, som fik serveret grød beriget med mælkeprotein svarende til et dagligt glas mælk, klarede sig bedre i kognitive test end børn i undersøgelsens øvrige grupper. Dette indikerer, at det er relevant at fortsætte med at undersøge, hvordan mælk og mejeriprodukter kombineret med plantebaserede proteiner kan skabe både sunde og prisbillige løsninger, der kan forbedre ernæringsniveau og kognitive præstationer hos sårbare befolkningsgrupper.



PRIORITETER I 2019

- ▶ Yderligere udvikle og forbedre vores sundhedsstrategi, herunder Arla® ernæringskriterier.
- ▶ Fortsætte fokus på fødevarerikkerhed.
- ▶ Yderligere definere Arlas ambition om at begrænse brugen af tilsat sukker.

INSPIRATION

Vi inspirerer forbrugere over hele verden til at spise sundt, og det er vores erfaring, at samarbejde og videndeling ofte fører til nye idéer, kreative løsninger og gode beslutninger.



HØJDEPUNKTER I 2018

- ▶ 230 millioner engagerede forbrugere online.
- ▶ 140.000 skolebørn besøgte en af vores gårde for at lære hvor mælken kommer fra.
- ▶ Øget fokus på forskning og samarbejde om bæredygtig mælkeproduktion.

Vores virksomhed drives af inspiration helt fra vores andelshavere, som deler erfaringer med nye produktionsmetoder, til forbrugere, som føler sig inspirerede til at prøve nye opskrifter eller produkter, der matcher deres livsstil. Vi vil også inspirere kommende generationer til et bedre forhold til mad, blandt andet med vores "åbent hus"-aktiviteter på gårdene, hvor både børn og voksne kan lære, hvor mælk og mejeriprodukter kommer fra.

Viden om livet på mælkeproducenternes gårde

I det moderne samfund er der mange forbrugere, som har et distanceret forhold til fødevarerproduktion. Vi giver indsigt i vores produkters oprindelse og det arbejde, som finder sted på vores andelshaveres gårde, og vi er overbeviste om, at viden fører til bedre fødevalg.

Det gør vi ved at inddrage vores andelshavere i virksomhedens eksterne kommunikation fra tv-reklamer til oplysningskampagner på emballage for at understrege vigtigheden af mælkens oprindelse og vores status som et landmandsejet selskab. Vores andelshavere i Danmark, Sverige, Tyskland, Belgien og Storbritannien var værter for mere end 500.000 besøgende til "åbent hus"-arrangementer på gårdene. Når køerne lukkes på græs om foråret i Danmark og Sverige er det også et online arrangement, der i 2018 havde mere end 2 millioner følgere.

Vores Junior Landmands-initiativ, hvor vi inviterer skolebørn til at besøge vores andelshaveres gårde, har i årenes løb lært mere end én million børn om livet på gårdene. Besøgene kombineres typisk med undervisningsmateriale, som børnene kan arbejde med i skolen før og efter besøget. I 2018 tog vores ejere imod mere end 140.000 børn på deres gårde.

Fokus på økologi

Arla vil tilbyde sunde og naturlige mejeriprodukter, som opfylder behov og smagspræferencer blandt forbrugere over hele verden. Vi er verdens største leverandør af økologiske mejeriprodukter, og vi har udviklet både det svenske og det danske marked for økologiske mejeriprodukter i årtier. En del af vores virksomhedsstrategi er at fortsætte den globale udvikling af økologiske mejeriprodukter.

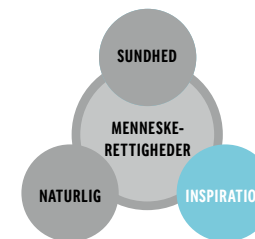
Vores strategi for økologi har også et stærkt fokus på produktinnovation. I Tyskland har vi lanceret en ny økologisk yoghurt, som udelukkende består af økologisk yoghurt (75 procent) og økologisk frugt (25 procent). For at styrke vores markedsposition yderligere og give de britiske forbrugere adgang til flere økologiske mejeriprodukter har vi købt rettighederne til at bruge Yeo Valley®-brandet for mælk, smør, blandingsprodukter og ost.

Også i Mellemøsten efterspørger forbrugerne nye produkter. Lanceringen af Arla® Organic i Mellemøsten og Nordafrika var et svar på den stigende forbrugertrend og gav vores detailpartnere fordel af værdiforædlede produkter som alternativ til den traditionelle almindelige mælkekategori.

Inspirerende madlavning

Vi er overbeviste om, at inspiration og viden om madlavning er den bedste vej til at udvikle gode madvaner. Vores opskriftstjenester inspirerer til spændende madlavning på vores nationale hjemmesider, i brochurer og via onlineapps. På vores europæiske kernemarkeder ser vi en positiv udvikling i antallet af forbrugere, som mener, at Arla hjælper dem med at spise sundt.

I Danmark arrangerer vores uafhængige organ, Arla Fonden, årligt madlejr for 1.600 skolebørn i alderen 13-14 år. Evalueringen har været positiv og viser en øget interesse for madlavning blandt de unge og større åbenhed blandt andet for at smage nye grøntsager.



For at få større kontakt til danske skolebørn tilbyder vi forskelligt undervisningsmateriale, som skal forbedre kulturen omkring skolemåltider, f.eks. ved at fokusere på at have god tid til at spise i rolige omgivelser og opmuntre til en åbenhed over for at prøve forskellige fødevarer. Materialet er udarbejdet af Arla Fonden og har i 2018 været anvendt i 400 skoleklasser.

Vi inspirerer forbrugerne til mindre madspild

Madspild er i årets løb blevet et emne, som har givet anledning til endnu mere debat i mange lande. Selvom vi ikke kan kvantificere effekten af vores indsats, har Arla igennem flere år arbejdet målrettet på at reducere madspild blandt forbrugerne. Vi har f.eks. givet tips og gode råd til at undgå madspild online og på bagsiden af mælkekartoner, og vi giver inspiration til at lave mad med rester via opskrifter, apps og værktøjer til udarbejdelse af ugentlige madplaner.

I 2018 begyndte Arla i Sverige at mærke friske mejeriprodukter, herunder mælk, fløde og yoghurt, med en særlig "kan også anvendes efter"-dato. Formålet var at inspirere og tilskynde forbrugerne til ikke at kassere produkter udelukkende baseret på datoen.

500.000

Vi oplever stor interesse blandt forbrugerne for at besøge vores gårde for at få indblik i, hvor mejeriprodukter kommer fra, og det arbejde, der finder sted på gårdene, med mere end 500.000 besøgende i 2018.



Mange produkter har en holdbarhed ud over deres anførte holdbarhedsdato, særligt hvis de er blevet opbevaret ved den korrekte temperatur.

Øget genvinding af emballage, særligt plast, er et andet ofte diskuteret emne, som er væsentligt for at begrænse spild. I Storbritannien har Arla indledt et samarbejde med en kunde om at inspirere forbrugerne til at genvinde mælkeflasker i plast. De handlende kan scanne emballagen for at få at vide, hvordan de kan genvinde den korrekt. I Sverige er Arla med til at arrangere konkurrencer i genvinding for skolebørn og bruger bagsiden på mælkekartoner til at beskrive genvindingsprocessen og opfordre forbrugerne til at bidrage.

Interaktion med forbrugere på sociale medier

På markeder, hvor Arla® er et velkendt brand, er sociale medier nu forbrugernes vigtigste platform til at stille spørgsmål og udveksle meninger. I Nordeuropa har vores forbrugerservice modtaget mere end 80.000 henvendelser i 2018. Vores digitale hjemmesider havde 230 (2017: 148) millioner besøg med efterfølgende interaktion.

Arla anvender i stigende grad korte film til at interagere med forbrugerne om madlavning og dele tips og gode råd samt til at sætte fokus på emner som bæredygtig

mælkeproduktion og øget genvinding af emballage. Sverige har i årets løb taget initiativ til to nye tiltag på de sociale medier, som skal øge de 15-25-åriges interesse for og viden om landbrug.

Større involvering af andelshaverne i andelsselskabet

Som et stærkt og visionært andelsselskab har Arla brug for en pulje af fremtidige ejerrepræsentanter blandt vores mælkeproducenter. Uddannelsesprogrammet Arla Next skal inspirere flere af vores mælkeproducenter til at deltage som valgte repræsentanter i Arlas repræsentantskab, og vi tilbyder et internationalt netværk inden for andelsselskabet. Det aktuelle uddannelsesprogram, som afsluttes i starten af 2019, har 55 deltagere. Deltagerne har mulighed for at stille op til de kommende valg i 2019.

Gennem vores mentorprogram samarbejder medlemmer af repræsentantskabet med nyvalgte repræsentanter fra andre lande. Vores nuværende mentorprogram har 38 par og vil blive afsluttet i forbindelse med repræsentantskabsmødet i februar 2019.

På Arlas lokale gårdmøder (tidligere kaldet Arla-seminarer) mødes andelshaverne i mindre grupper for at drøfte aktuelle emner. Vi har specifikke mål, for, hvor

stor en del af andelshaverne der skal deltage i disse møder, på hvert marked.

Endnu bedre styring på gårdene

Vi tilskynder vores andelshavere til at dygtiggøre sig, så de kan håndtere udfordringerne ved mælkeproduktion, herunder en mejeribranche med store globale udsving. I Storbritannien har vi lanceret Arla R500 Resilience-programmet, som har et stærkt fokus på at forbedre ledelsesegenskaberne, og styrke tekniske og økonomiske færdigheder. Mere end 300 andelshavere i hele Storbritannien deltager i 16 diskussionsgrupper, hvor de udveksler erfaringer.

Samarbejde om at fremme lokal mejeriproduktion

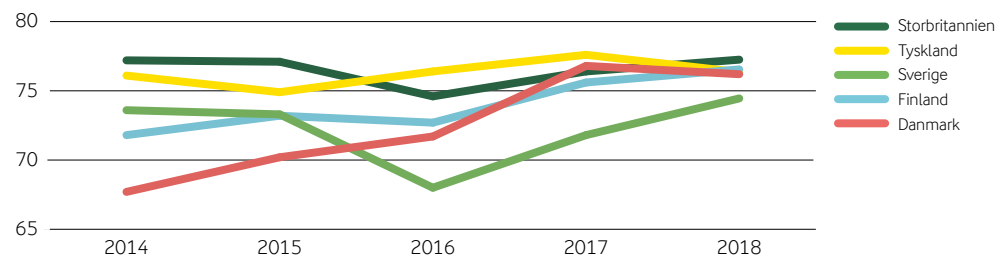
Arla har siden 2012 samarbejdet med kinesiske Mengniu Dairy Company om at forbedre dyrevelfærd, mælke kvalitet, fødevarer sikkerhed, miljøpåvirkning og viden om kinesisk mælkeproduktion. I 2018 har samarbejdet primært fokuseret på at forbedre færdigheder og viden for både mælkeproducenter og medarbejdere på

gårdene og medarbejdere i støttefunktioner til produktionen af mejeriprodukter. Der har i den forbindelse været afholdt forskellige seminarer, som har samlet mere end 1.000 deltagere, der har været arrangeret workshops på gårdene og rådgivningsmøder på de lokale gårde, og der er blevet udsendt et månedligt nyhedsbrev med rådgivning og artikler om mejeriproduktion.

Samarbejdet har også stået i spidsen for et projekt, som skal reducere omkostningerne i mælkeproduktionen. Syv gårde, der tilsammen har næsten 30.000 malkekøer, har deltaget i projektet. Målet er også at forbedre gårdenes indtægter og medarbejdernes kompetencer. Det skal også opbygge knowhow hos lokale rådgivere, så de kan udvide initiativet til flere gårde. Samarbejdet har været så stor en succes, at det er blevet besluttet at forlænge effektiviseringsinitiativet i yderligere tre år.

Arla udvider nu denne samarbejdsform til andre markeder i tråd med vores rolle som global fødevarer virksomhed.

Omdømme på markedet



Diagrammet viser Arlas samlede score på en skala fra 0 til 100 i en undersøgelse foretaget af Reputation Institute i 2018, hvor 100 er den højeste score, og 70 betragtes som en god score.



I Bangladesh, hvor den lokale mælkeproduktion kun dækker 40 procent af den lokale efterspørgsel, har Arla indgået en aftale om at støtte udviklingen af den lokale mejeriproduktion med vores viden om bæredygtig mælkeproduktion, fødevarer sikkerhed og teknologi.

Samarbejde med leverandører

Som andelsselskab ved vi, at forretningsudvikling styrkes gennem samarbejde. Sammen med leverandørerne kan vi forbedre både deres og vores resultater inden for kvalitet, effektivitet og miljøpåvirkning.

Arla har identificeret palmeolie som en risikoingrediens og er bevidst om de udfordringer, som mange palmeolieplantager har i forhold til miljø, sociale forhold og menneskerettigheder. I Indonesien har vi samarbejdet med vores største leverandør af palmeolie om at arrangere workshops, som skal forbedre de lokale arbejdsforhold. Vores primære mål har været at styrke leverandørernes forståelse af arbejdsretlige spørgsmål og forbedre deres forvaltningspraksis på plantagerne. De afholdte workshops giver også leverandørerne dybere indsigt i, hvilke forventninger der stilles til ansvarligt indkøb.

Samarbejde med leverandørerne kan også forbedre driftseffektiviteten og reducere ressourceforbruget. Et fælles projekt med en leverandør af rengøringsmidler har givet 95 procent af vores anlæg optimerede processer med besparelser inden for både vand, kemikalier, varme, produktspild og energi. Vi har afsluttet 62 projekter indtil nu og har yderligere 300 i støbeskeen.

Erfaringsudveksling om ansvarligt indkøb

Vi deltager i et toårigt pilotprojekt, hvor vi afprøver nye retningslinjer, som skal styrke ansvarligt indkøb og forvaltningspraksis i hele vores globale Supply Chain. Det er OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) og FN's fødevarer- og landbrugsorganisation, FAO, som har lanceret retningslinjerne, der skal

minimere risici i relation til eksempelvis menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og dyrevelfærd samt fremme teknologi og innovation.

Fælles forskning og udvikling

Arla er aktivt medlem af forskellige globale netværk og organisationer for at bidrage til øget viden og udvikling af fælles koncepter til gavn for hele branchen. I 2018 deltog vi i et projekt inden for rammerne af Sustainable Agriculture Initiative, hvor vi udviklede og testede en B2B-model, som vurderer virksomhedens implementering af Dairy Sustainability Framework, et fælles initiativ i den globale mejeribranche.

Pilotprojektet omfattede fem Arla-kunder, som vi har haft en tæt dialog med om vores tilgang til bæredygtig mælkeproduktion. Målet er at finde frem til en

model, som opsummerer dette arbejde i en robust og rationel form, der både hjælper vores kunder, Arla og andre ansvarlige leverandører af bæredygtige mejeriprodukter.

Vi støtter og deltager også i forskningsinitiativer ved forskellige universiteter og institutter for at gøre mælkeproduktionen endnu mere bæredygtig og for at blive bedre til at forstå mejeriproduktets rolle i en bæredygtig kost. Eksempler på dette:

- Et fireårigt forskningsprogram i samarbejde med Stiftelsen Lantbruksforskning i Sverige om mejeriprodukter i en bæredygtig kost fra bæredygtige fødekæder.
- Et femårigt professorat og forskningsprojekt om forbedret fodereffektivitet og bæredygtig mælkeproduktion ved Center for Cirkulær Bioøkonomi ved Aarhus Universitet, sponsoreret af Arla.

PRIORITETER I 2019

- ▶ Fortsætte vores fokus på at inspirere til gode madvaner.
- ▶ Dele viden med vores andelshavere og leverandører.
- ▶ Inspirere forbrugerne til at reducere madspild og emballageaffald.



NATURLIG

Med vores fokus på bæredygtig mejeriproduktion får den voksende globale befolkning og fremtidige generationer mulighed for at nyde godt af næringsrige mejeriprodukter.



HØJDEPUNKTER I 2018

- ▶ 9.000 andelshavere evaluerede deres køers dyrevelfærd på kvartalsbasis.
- ▶ Øget fokus på emballage for at reducere vores klimapåvirkning og forbedre mulighederne for genvinding.
- ▶ Udvikling af en langsigtet miljøstrategi, som rækker ud over 2020.

Sammen med vores andelshavere har vi en enestående mulighed for at være involveret på alle trin i vores værdikæde og bidrage positivt til en bæredygtig fremtid. Vi tager klodens udfordringer alvorligt og arbejder hele tiden på at reducere de negative følger af vores produktion.

Vi ved, at fremstillingen af mejeriprodukter påvirker klimaet, og i mange år har mindskningen af denne påvirkning været et af vores vigtigste indsatsområder. Vi har derfor udledningsmål for drivhusgasser på gårdniveau i vores strategi for bæredygtig mælkeproduktion og mål for hele værdikæden i vores miljøstrategi 2020.

Udvikling for bæredygtig mælkeproduktion

Målet med vores strategi for bæredygtig mælkeproduktion er at reducere vores gårdes udledning af drivhusgasser med 30 procent pr. kilo mælk fra 1990 til 2020. I 2018, har vi fortsat vores arbejde med at gennemføre klimaberegninger på gårde og givet vores andelshavere mulighed for at få rådgivning om, hvordan de kan reducere udledningerne yderligere. Udledningerne på gårdniveau blev reduceret 24 procent i 2017 (2016: 23). Udledningerne rapporteres et år senere.

Mange af Arlas andelshavere producerer strøm fra solceller, vind eller biogas. Samlet producerer de en mængde der svarer til 61 procent af strømforbruget på gårdene. Fra januar 2019 vil vores økologiske mælkeproducenter i Danmark dække hele deres nettoforbrug af el ved at købe grønne energicertifikater. Det gør sig allerede gældende for de økologiske mælkeproducenter i Sverige.

Det er vigtigt at nævne, at Arlas gårde også har en positiv miljøeffekt, idet græsningsarealer, hække og enge optager CO₂ og dermed modvirker klimaaendring. Der er imidlertid ikke videnskabelig enighed om, hvordan man skal opgøre CO₂-regnskabet inden for mælkeproduktion. Vi har sammen med andre store virksomheder i fødevarerbranchen taget initiativ til



et projekt, som skal udvikle en metode til at vurdere gårdenes kulstofbinding. Det ultimative mål er at finde en metode, som kan støtte og tilskynde mælkeproducenterne til at introducere og implementere aktiviteter og fremgangsmåder, som fremmer kulstofbinding.

Vi investerer også i forskning, som skal gøre mælkeproduktionen mere bæredygtig. I Danmark har Arla i samarbejde med Center for Cirkulær Bioøkonomi ved Aarhus Universitet finansieret et professorat, som skal stå i spidsen for et femårigt forskningsprojekt med henblik på at reducere klimapåvirkningen fra produktionen af mejeriprodukter. Og i Sverige finansierer Arla forskning i bæredygtigt producerede mejeriprodukter som en del af bæredygtig kost i samarbejde med Stiftelsen Lantbruksforskning. Fem projekter skal se nærmere på, hvordan man kan reducere de negative effekter af

mælkeproduktion, og hvordan man kan måle og øge de positive effekter og udvikle metoder, som kan fremme debatten om bæredygtige fødevarer. Se flere eksempler på forsknings Samarbejde på side 14.

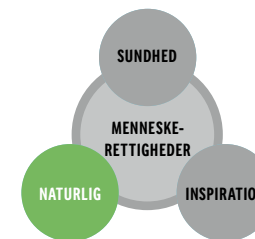
Øget gennemsigthed med Arlagården® Plus

Arlagården® Plus er vores digitale dokumentationscenter, som øger vores gennemsigthed og hjælper andelshaverne med at indføre løbende forbedringer på gårdene. Hvert kvartal indtaster Arlas andelshavere detaljerede oplysninger om deres gårde, for eksempel i relation til dyrevelfærd, og anvender en systematisk tilgang, som vurderer sundhed og trivsel for den enkelte ko. Det giver et øget fokus på den enkelte kows trivsel samt målrettede tiltag til afhjælpning af problemer. Andelshaverne indtaster også oplysninger om deres driftsmetoder, produktion af vedvarende energi og arealanvendelse. Ved udgangen

af 2018 havde ordningen deltagelse af 84 procent af vores andelshavere, som repræsenterer 96 procent af andelshavernes mælkepulje.

Det har været en positiv oplevelse at arbejde med dokumentationscentret, som blev introduceret i slutningen af 2017, og det er et nyttigt værktøj for andelshaverne til at vurdere deres dyr og sammenholde vurderingerne og andre resultater med andre gårde.

For at forbedre dyrevelfærden yderligere er vi i gang med at udvikle et dyrevelfærdsindeks i samarbejde med Københavns Universitet. Indekset skal skabe et fælles grundlag for at drøfte og arbejde systematisk med dyrevelfærd på gårdene. Indekset er baseret på indikatorer fra Arlagården® Plus.





Udover at støtte vores mælkeproducenter i den daglige drift på gårdene giver dokumentationscentret også Arla vigtige oplysninger, som vi kan bruge til at styrke vores dialog med forbrugerne og kunderne, som i stigende grad er interesserede i vores produkters bæredygtighed, særligt i relation til dyrevelfærd, foder og arealanvendelse.

Kvantificering af vores miljøpåvirkning

Arla har i samarbejde med eksterne eksperter udviklet Arlas Science-Based Targets, som er en stadig mere udbredt tilgang til at tage ansvar for at opfylde Paris-aftalens mål om at begrænse den globale temperaturstigning til under to grader. I november indsendte vi vores forpligtende mål til SBTI (Science Based Targets Initiative).

Som led i processen har vi beregnet Arlas samlede klimapåvirkning fra mælkeproduktion, transport, produktion og emballage til 18,4 millioner tons drivhusgas, baseret på data fra 2015. Arbejdet med at kvantificere vores påvirkning skal danne udgangspunkt for de mål, vi opstiller for 2020 og frem.

Struktureret indsats for at reducere madspild

Madspild er et vigtigt spørgsmål, som tiltrækker sig stadig større opmærksomhed i den offentlige debat. Arla

har i mange år haft en ambition om at halvere madspild i produktionen og blandt forbrugerne. Det er dog først for nyligt, at der er blevet enighed om en metode til kvantificering og rapportering af fødevarer og -spild. Arla har besluttet at overholde og rapportere i henhold til denne nye standard for vores produktionskæde, med 2015 som basisår. Resultaterne viser, at vi har reduceret vores fødevarer spild til under to procent af vores råvarerforbrug.

Vi kan ikke i øjeblikket kvantificere madspild i aggregeret form på forbrugerniveau, men vi er aktivt i gang med at udvikle metoder til at håndtere dette komplekse spørgsmål, og vi er også i dialog med forskellige ekspertorganisationer som eksempelvis Waste and Resources Action Programme (WRAP) i Storbritannien. Vi arbejder i øjeblikket aktivt på at inspirere forbrugerne til at reducere madspild. Læs mere om, hvordan vi arbejder, på side 12.

Det vigtigste tiltag til at reducere fødevarer spild er at maksimere den mængde råmateriale, der sælges som produkter. Vi introducerede i 2018 en ny model, som skal kortlægge fødevarer spild på vores anlæg, identificere årsager og udarbejde planer for målrettet reduktion af fødevarer spild.

Produkter, der ikke kan sælges, foretrækker vi at donere til velgørende fødevarerbanker, fortrinsvis til medlemmer af FEBA (European Federation of Food Banks). En anden foretrukket anvendelse for vores overskydende produkter og biprodukter fra produktionen er som dyrefoder og genbrugsmateriale. Vores madaffald sendes typisk til anaerobe nedbrydningsanlæg, inden det havner i kloakerne eller på marken. Ved at holde styr på mængder og bestemmelsessteder kan Arla nemmere identificere forbedringsmuligheder ved at flytte ressourcer længere op i værdi-hierarkiet med henblik på bedre udnyttelse af råvarernes værdifulde næringsstoffer.

I 2018 tilsluttede vi os Friends of Champions 12.3, som er et netværk af organisationer og virksomheder, der arbejder for at halvere fødevarer og -spild inden 2030. Derudover deltager vi i et projektsamarbejde med Royal Swedish Academy of Engineering Sciences (IVA) om at udvikle et nationalt rapporteringssystem for fødevarer spild i hele værdikæden for fødevarer.

Miljøstrategi 2020

Vores 2020-miljøstrategi indeholder mål for Arlas miljø- og klimainsats i den interne drift. Vores arbejde med at nå målene er præget af både muligheder og udfordringer. Vi har et mål om at reducere vores udledning af drivhusgasser fra drift, emballering og transport med 25 procent inden 2020 sammenlignet med niveauet i 2005. Arlas samlede miljøpåvirkning er faldet med 22 procent siden 2005 trods en stigende produktion.

Energieffektivitet og vedvarende energi

Det klart største projekt, som blev søsat i 2018 (og som skal være afsluttet i 2020), er energieffektiviseringsprogrammet på Nr. Vium Mejeri. En nettoinvestering 23 millioner DKK skal reducere brugen af naturgas betydeligt.

Det er vores ambition at bruge mindst 50 procent fornybar energi på koncernniveau i 2020 under

hensyntagen til national lovgivning og tilgængelighed. I 2018 var andelen af fornybar energi 27 procent, hvilket betyder at der er behov for yderligere tiltag. Vi fortsatte imidlertid arbejdet med projekter på tværs af anlæg, som skal forbedre energieffektiviteten og dermed reducere miljøpåvirkningen. Vi har reduceret miljøpåvirkningen fra vores mejerier med 25 procent siden 2005, og har dermed nået dette mål to år tidligere.

Vandeffektivitet

Arla har i 2018 fokuseret på at hjælpe anlæg, hvor miljøgodkendelser begrænser produktionen eller ekspansionsplaner. Vi er hele tiden på udgik efter muligheder for at øge effektiviteten. Resultaterne for 2018 viser en betydelig reduktion i vandforbrug på ca. 1 million m³ sammenlignet med 2017.

Forbedringer på transportområdet

Vores klimamål for transport er stadig en udfordring, fordi biobrændstof er svært tilgængeligt og dyrt i mange lande. Arla har samlet set reduceret sin klimapåvirkning fra transport med 12 procent fra 2005 til 2018.

EU vedtog i 2018 en ny forordning, som kan påvirke både adgangen til og prisen på biobrændstoffer fremadrettet. For Arla er det vigtigt, at vores investeringer er styret af stabile politikker. I Sverige investerer vi for eksempel i køretøjer, der kan køre på forskellige typer brændstof, da vi vil værne om vores fossilfrie transport.

84%

Ved udgangen af 2018 bidrog 84 procent af vores andelshavere med data til Arlagården® Plus.



Klimamålet for emballage er nået

Vi har allerede nået målet i vores 2020-miljøstrategi om at reducere klimapåvirkningen fra emballage med 25 procent sammenlignet med 2005. Det er resultatet af en konstant reduktion af vægten for individuelle emballageformater uden at gå på kompromis med funktionalitet samt en øget andel af bæredygtigt og genanvendt emballagemateriale. Vi har også fortsat vores indsats for at indkøbe forsvarligt fremstillede emballagematerialer, f.eks. FSC-certificeret (Forest Stewardship Council) karton og papir.

Som en reaktion på debatten i 2018 om plast, utilstrækkelig genvinding og plastaffald har vi skærpet vores mål og indsats på emballageområdet og fokuseret vores aktiviteter for at reducere vores klimapåvirkning og fremme genanvendelighed yderligere.

Plast er det bedste aktuelle emballagevalg til mange af vores produkter, ikke mindst af hensyn til fødevarer-sikkerheden og produkternes holdbarhed. Vi arbejder inden for rammerne af de gældende regler på fødevarer-sikkerhedsområdet på at øge anvendelsen af genanvendt plast, plast fremstillet med fornybare råvarer og plastmaterialer, der er velegnet til genvinding. Vi bidrager på denne måde til et mere cirkulært flow af plast i samfundet og til at reducere klimapåvirkningen af de plastmaterialer, vi anvender.

Genvinding af emballagemateriale

Det er vores mål, at al vores emballage skal være genanvendeligt i 2020. For nuværende er det muligt at genanvende 89 procent på et af vores kernemarkeder. Vi samarbejder med vores forsknings- og leverandør-netværk om at finde innovative emballagematerialer og

-løsninger, som kan tage os det sidste stykke af vejen til vores ambitiøse mål.

Adgangen til at genvinde varierer på tværs af lande og kommuner. Arla deltager i forskellige initiativer, som skal forbedre genvindingindsatsen, herunder et samarbejde med danske kommuner om bedre genvindingsordninger og ingen affald, økonomisk støtte til genvindingssystemer i Sverige og Tyskland og bidrag til udviklingen i Storbritanien gennem deltagelse i det frivillige Courtauld-initiativ.

PRIORITETER I 2019

- ▶ Fokus på målene i miljøstrategi 2020, herunder bæredygtig mælkeproduktion.
- ▶ Yderligere forbedringer på emballageområdet, herunder produktudvikling og innovation.
- ▶ Fortsat udvikling af en ny miljøstrategi efter 2020, herunder Science Based Targets.

Et dilemma i relation til emballage er eksport af produkter til markeder, hvor håndtering af emballageaffald og genvindingssystemer ikke findes eller i utilstrækkeligt omfang. På disse markeder kan vores produktemballage bidrage til henkastning af affald og forstyrrelse af økosystemer. Det er f.eks. tilfældet i Bangladesh, hvor mælkepulver sælges i portionsstørrelse. Produktet er et lettilgængeligt og økonomisk overkommeligt nærende produkt, som hjælper med at løse udfordringer med fejlernæring blandt sårbare forbrugergrupper. Der er dog risiko for, at de små poser ikke kasseres korrekt. For at afbøde de negative effekter har vi indledt en dialog med NGO'er om, hvordan vi kan samarbejde med lokale interessenter om at forbedre affaldshåndteringen fra emballage.

Vores grønne ambitioner

Arla har udviklet en ny langsigtet miljøstrategi med fokus på følgende tre områder: Bedre klima, ren luft og vand og mere natur. Vi har valgt at prioritere disse områder, fordi det er her, Arla har den største påvirkning, hvilket fremgår tydeligt af vores miljøregnskab fra 2015 og andre undersøgelser. Det er også inden for disse områder, Arla risikerer at bidrage til at sætte jordens ressourcer under pres og destabilisere vigtige systemer. Derudover er det også på disse områder, vi bedst kan bidrage til flere af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling.

Der skal udarbejdes detaljerede mål og planer for de enkelte områder i løbet af 2019 forud for iværksættelsen af den nye miljøstrategi fra 2020 og frem.

Forbedret emballage

Vi producerer flere millioner produkter hver eneste dag, så selv små trinvisse emballageforbedringer kan have en stor samlet effekt. Når vi implementerer nye innovative løsninger, har vi samtidig mulighed for at skalere dem til hele virksomheden og bidrage til forandring.

Vores forbedringer på emballageområdet er styret af tre principper: Fra fossilt til fornybart, cirkulær økonomi og samarbejde i værdikæden. Vi har i 2018 lanceret flere nye emballageløsninger, som lever op til disse principper. Vi har i den forbindelse haft et særligt fokus på plast. Vi ønsker at skifte til bæredygtige råmaterialer, og vores emballage skal kunne genanvendes. Vi ønsker også at øge anvendelsen af genanvendt plast uden at gå på kompromis med fødevarerens sikkerhed. At bidrage til et marked for genanvendte plastmaterialer af høj kvalitet er vigtigt for at skabe et mere cirkulært samfund.

3 MÅDER
AT FORBEDRE
EMBALLAGE PÅ



FRA FOSSILT TIL FORNYBART

Vi reducerer drivhusgasudledningen fra vores emballage ved at anvende mindre fossilt plast og mere plast fra fornybare kilder. Vores mælkekartoner i brunt pap, som blev lanceret i Sverige i 2017, er nu også blevet introduceret i Danmark og Holland. Dette innovative tiltag kombineret med anvendelsen af genanvendelig plast har reduceret drivhusgasudledningen pr. karton med op til 35 procent.



CIRKULÆR ØKONOMI

Vores emballage skal være genindvindelig på de kernemarkeder, hvor den sælges, og indeholde mere genanvendt materiale. På mejeriet i Nijkerk i Holland leveres produkter, som tidligere blev emballeret i hvidt HDPE-plast (High Density Polyethylene), nu i klar PET-plast med PET-overtræk. Ud over den større genanvendelighed er flaskevægten også blevet reduceret med cirka 20 procent.



Mejeriet i Aylesbury i Storbritannien fører an i branchens indsats for forbedret emballagemateriale med introduktionen af 40 procent genanvendt materiale i eksisterende flasker.



De klare plastlåg på creme-fraiche og on-the-go-bægre består nu af 85 procent genanvendt PET, hvilket reducerer klimapåvirkningen med ca. 70 procent.



SAMARBEJDE I VÆRDIKÆDEN

Vi har et tæt udviklingssamarbejde med vores emballageleverandører. Vi samarbejder også med interessenter som kommuner og ngo'er om at forbedre genanvendelsen af vores emballage, og vi er afhængige af forbrugernes bidrag.

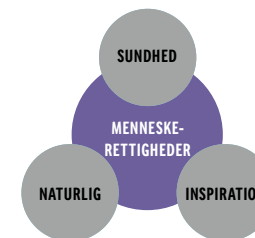
MENNESKE- RETTIGHEDER

Vi respekterer menneskerettighederne og gør en positiv forskel for mennesker og samfund i vores værdikæde i overensstemmelse med vores værdier og forpligtelser.



HØJDEPUNKTER I 2018

- ▶ Workshop i Nigeria for at identificere menneskerettigheds-risici er i mejeriværdikæden.
- ▶ Fortsat samarbejde med GAIN Nordic og Folkekirken Nødhjælp i Zambia og Etiopien.
- ▶ Forpligtelse til at arbejde mod tvangsarbejde inkluderet i vores ejeres medlemsbetingelser.



Det er afgørende for en bæredygtig udvikling, at vi arbejder for at fremme menneskerettighederne. Arla har skærpet sit fokus på menneskerettigheder de seneste år, særligt på nye markeder, men også på mere modne markeder. Vores løbende arbejde med menneskerettigheder minimerer Arlas risiko for at påvirke menneskerettighederne negativt og bidrager samtidig til FN's verdensmål for bæredygtig udvikling, f.eks. gennem skabelse af anstændige jobs.

Ledelse og politikker

Arla arbejder på at sikre, at vi respekterer menneskerettigheder, og vi arbejder hele tiden på at indarbejde vores menneskerettighedspolitik i vores forretningsprocesser og -planer. Dette er en del af vores overholdelse af FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv. Menneskerettigheder er et tilbagevendende emne på dagsordenen for Arlas øverste ledelse, fordi det er Arlas topprioritet at fastholde fokus og forbedre vores kompetencer på området.

Due diligence-proces for menneskerettigheder

Vi har i løbet af året fortsat den systematiske implementering af vores due diligence-proces for menneskerettigheder i overensstemmelse med FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv (se illustration nedenfor).

Som en multinational mejerivirksomhed har vi mange led i vores værdikæde. Vi har derfor valgt at fokusere

på vækstmarkederne uden for Europa, hvor vi har den største risiko for en negativ påvirkning på grund af nationale forhold og kompleksiteten i virksomhedsdriften.

Det er afgørende for Arla at drive en ansvarlig forretning, og vi forventer, at vores partnere lever op til de samme standarder. Når vi indgår et nyt joint venture på disse markeder, anvender vi hele due diligence-processen for at vurdere områder, hvor Arla potentielt kan forårsage, medvirke til eller være direkte forbundet med negative effekter.

I Indonesien har vi f.eks. i år fokuseret på at understøtte forretningsintegrationsprocessen for at forebygge negativ påvirkning af menneskerettigheder via vores joint venture-aktiviteter. Sidst på året blev vores forretningspartner sanktioneret af certificeringsorganet Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) på grund af negativ påvirkning af menneskerettigheder på palmeolieplantager. Vi har været i dialog med vores samarbejdspartner og modtaget opdateret dokumentation, samtidig med at vi har opfordret til en konstruktiv tilgang og en åben dialog med RSPO. Vi følger op på dette spørgsmål og forventer, at vores samarbejdspartner kan dokumentere sin compliance.

Vi prioriterer endvidere at gennemføre menneskerettighedsvurderinger på markeder, hvor vi har produktionsanlæg, herunder i Saudi-Arabien og Bangladesh.



Due diligence-proces for menneskerettigheder

Ved at forbedre værktøjer, og tilpasse vores tilgang til virksomhedens relevante og ansvarlige funktioner er vi i gang med at udvikle en mere omfattende, effektiv og integreret tilgang til at vurdere menneskerettighedsrisici.



Uddannelse og koordinering

Vi har uddannet flere af vores ikke-europæiske funktioner i at integrere menneskerettigheder i den daglige drift for at styrke vores menneskerettighedspolitik og -processer yderligere. Det omfatter kommercielle og Supply Chain-kompetencer samt ledere for kvalitetssikring og juridiske spørgsmål.

Vi har oprettet et team med særlige kompetencer inden for joint-venture og kontraktproduktion, sikkerhed, kvalitet og virksomhedsansvar, som skal vurdere vores ikke-europæiske vækstmarkeder. Vi udveksler erfaringer, koordinerer forebyggelsesplaner og sikrer forbedret opfølgning med regelmæssige besøg. Et af resultaterne i 2018 var imødegåelsen af identificerede sikkerhedsrisici for Arla-chauffører i Saudi-Arabien. Via kurser sikrer vi, at Arla chauffører har tilstrækkelige kompetencer til at varetage deres arbejdsopgaver og minimere risikoen for ulykker.

Opfølgning i Nigeria

I 2015 gennemførte Arla den første due diligence af menneskerettigheder i Nigeria. I forlængelse heraf iværksatte vi projektet "Milky Way Partnership" for at fremme markedsdrevet bæredygtig vækst i den lokale mejeriværdikæde. I 2018 afholdt vi en workshop for vores projektpartnere i Nigeria for at identificere risici for menneskerettigheder i projektets mejeriværdikæde.

For at forbedre mælkekvaliteten introducerer projektet en ny malketeknologi, der vil ændre den traditionelle håndmalkning til malkning i malkeum. Det er traditionelt kvinderne, der ejer mælken, og den nye teknologi kan have en negativ effekt på deres job og indtjeningsmuligheder. Andre identificerede risici er børnearbejde i traditionelle små landbrug, arbejdsmiljørisici på mejeriet og risici i forhold til fødevarerikkerhed. Workshopen resulterede i en fælles handlingsplan.

Anstændigt arbejde og boligforhold

I Mellemøsten har vi et stort antal migrantarbejdere. Disse medarbejdere kan være i en sårbar position, fordi de bor og arbejder i værtslande, hvor der er risiko for, at de ikke har de samme juridiske rettigheder som nationale arbejdstagere. Vi anerkender, at vi som arbejdsgiver har et særligt ansvar for at respektere menneskerettighederne for de berørte medarbejdere.

Processen med at forbedre Arlas boligfaciliteter i Mellemøsten er i gang Qatar, Oman, De Forenede Arabiske Emirater og Saudi-Arabien. Vi har løst alle de resterende udeståender i Qatar. I løbet af 2018 er der sket forbedringer i Oman og De Forenede Arabiske Emirater, der er dog stadigvæk mindre udeståender, som vi prioriterer i 2019.

I Saudi-Arabien har vi lejet nye arbejdsgiverbetalte boliger, for at sikre, at vi overholder ILO-standarderne (International Labour Organisation). Halvdelen af vores medarbejdere i Riyadh flyttede ind i de nye boliger i efteråret 2018, og resten vil flytte ind i løbet af 2019.

Støtte til mangfoldighed

Vi tror på, at en mangfoldig arbejdsstyrke styrker produktivitet og innovation overalt i verden. Vi forsøger aktivt at tiltrække og ansætte flere kvinder på vores anlæg i Saudi-Arabien. Vi deltager i jobmesser for at møde potentielle kandidater, og vi tilpasser arbejdstiden og arbejdsmiljøet, så vi kan tiltrække kvindelige medarbejdere. I modsætning til den lokale norm garanterer vi f.eks. lige løn og personalegoder.

Partnerskaber for bæredygtig udvikling

I løbet af året har vi styrket vores engagement i partnerskaber med civile organisationer, for at fremme en bæredygtig udvikling af mejerisektoren. Vi har også forbedret vores dialog med nationale regeringer, så vi sikrer, at vores lokale engagement aktivt støtter nationale planer om at realisere verdensmålene.

Når vi indgår supplerende partnerskaber, kan vi bedre samle viden, ekspertise, teknologi og økonomiske ressourcer, som kan støtte realiseringen af verdensmålene i udviklingslande og styrke Arlas tilstedeværelse på vækstmarkederne på lang sigt. Eksempler på vores partnerskabsprojekter:

Forbedret adgang til prisbillig ernæring i Bangladesh

Arla er den førende kommercielle samarbejdspartner i et projekt om at oprette et slutdistributionsnetværk med 5.000 kvindelige mikroiværksættere i Bangladesh. Det fireårige projekt, som støttes af det danske udviklingssamarbejde Danida, sigter på at øge adgangen til prisbillige mejeriprodukter for ca. 1,8 millioner lavindkomstforbrugere i landdistrikterne. BoP

Innovation Centre er den førende ikke-kommercielle samarbejdspartner, og to nationale organisationer i Bangladesh, dNet og iSocial, vil rekruttere, uddanne og lede netværket for kvindelige mikroiværksættere.

Kalveopdræt i Indonesien

Vi har i samarbejde med vores indonesiske forretningspartner startet et projekt om kalveopdræt på Østjava, hvor vi har etableret den første modelstald. I efteråret 2018 blev der afholdt et uddannelsesseminar for indonesiske mælkeproducenter om bæredygtig og effektiv besætningsdrift.

Milky Way Partnership-projekt i Nigeria

Arla står i spidsen for et projekt om at udvikle en bæredygtig mejeri-værdikæde i Nigeria i samarbejde med SEGES, Landbrug & Fødevarer, Care Danmark, CORET, en nigeriansk sammenslutning af mælkeproducenter, og Milcopol, et landmandsejet andelselskab. Det femårige projekt støttes af den danske udviklingsorganisation Danida og skal øge kvægavlernes indtjeningsmulighederne gennem uddannelse og aftaler med Arla om at aftage deres mælk. I løbet af 2018 udvalgte vi fire klynger af gårde som pilotprojekter, og der blev designet innovative malkestalde og ansat undervisere til at lære mælkeproducenterne de nødvendige færdigheder.

Arla Foods Ingredients' partnerskaber

Arla Food Ingredients har fortsat sit samarbejde med GAIN Nordic (Global Alliance for Improved Nutrition) og Folkekirkens Nødhjælp i 2018. Projekterne omfatter:

Næringsrige drikkeprodukter med lang holdbarhed i Zambia

Det britiske regeringskontor Department for International Development står bag finansieringen af et GAIN Nordic-projekt om etablering af lokal produktion og salg af næringsrige drikkeprodukter med lang holdbarhed til fejler nærede børn og kvinder i Zambia.

Drikkeprodukterne fremstilles af lokal mælk og tilsættes vallepermeat for at øge både produktionsmængderne og næringsværdien. Arla Foods Ingredients har som GAIN Nordic-samarbejdspartner udviklet drikkeproduktet og gennemført uddannelsesforløb på et zambisk mejeri.

Bæredygtig forsyningskæde for mejeriprodukter i Etiopien

Arla Foods Ingredients er den største samarbejdspartner i et andet GAIN Nordic-projekt, som skal udvikle en bæredygtig forsyningskæde for mejeriprodukter i Etiopien sammen med etiopiske mejeriselskaber og mælkeproducenter. Det treårige projekt støttes af det danske udviklingssamarbejde Danida og skal give lavindkomstfamilier bedre adgang til sikre og næringsrige mejeriprodukter.

Arla Foods Ingredients har i løbet af 2018 ydet støtte til udvikling af prisbillige, næringsrige yoghurter, som efter planen skal lanceres på markedet inden udgangen af 2019. I efteråret deltog alle projektets samarbejdspartnere i en workshop i Danmark. Det gav Arla Foods Ingredients mulighed for at uddanne repræsentanter fra det etiopiske mejeri i produktionen af yoghurt.

Lokal produktion af næringsrige fødevarer i Etiopien

Arla Foods Ingredients og Folkekirkens Nødhjælp har indgået et samarbejde om at dele viden og ekspertise og udvikle nye prisbillige fødevarer. Det første fælles initiativ er Sustainable Food Platform, som skal fremme lokal produktion af næringsrige fødevarer til

mennesker, der lever i eller omkring flygtningelejre. Vi fokuserer primært på Etiopien med forbindelse til Uganda og Kenya.

Sustainable Food Platform modtog i 2018 økonomisk støtte fra P4G, et globalt forum, som støtter projekter mellem offentlige og private samarbejdspartnere med fokus på at fremme bæredygtig udvikling. Partnerorganisationen World Resources Institute står bag P4G, som finansieres af den danske regering.

Moderne slaveri

Moderne slaveri er en alvorlig udfordring i vores leverandørkæder. Siden offentliggørelsen af vores første erklæring om moderne slaveri i 2017 har vi taget initiativer til at styrke vores indsats mod moderne slaveri yderligere, blandt andet gennem forbedret kontrol af interne oplysninger og indkøb.

Vi har uddannet engelske kolleger i at have større fokus på tvangsarbejde og menneskehandel og påbegyndt kommunikation gennem vores globale funktioner. Vores målrettede indsats for at bekæmpe tvangsarbejde er nu en del af medlemsbetingelserne for alle vores andelshavere, og vi har delt viden om, hvordan man opdager tegn på moderne slaveri, med vores andelshavere i Storbritannien. Vores uddannelse og kommunikation indeholder også oplysninger om, hvordan man rapporterer bekymringer enten via vores whistleblowerfunktion eller andre kanaler. Der var ingen indberetninger om formodede hændelser i 2018.

PRIORITETER I 2019

- ▶ Færdiggørelse af boligforbedringsprojekt i Mellemøsten.
- ▶ Etablering af slutdistributionsnetværk i Bangladesh.
- ▶ Fortsat kommunikation om og uddannelse i moderne slaveri.



OM ARLA

Fakta og nøgletal om vores forretning, og om de andelshavere og medarbejdere, der gør det hele muligt.

Om Arla

Arla Foods er et globalt mejeriselskab og et andelsselskab, der ejes af mælkeproducenter i syv europæiske lande. Vores produkter sælges under kendte brands verden rundt.

VIRKSOMHEDENS RESULTAT

Resultater for 2018

Arlas nettoomsætning i 2018 udgjorde 10,4 milliarder EUR, sammenlignet med 10,3 milliarder EUR året før. Årets resultat udgjorde 301 millioner EUR sammenlignet med 299 millioner EUR i 2017.

Mejeribranchen er præget af store udsving, og vi har derfor iværksat et treårigt transformationsprogram, som skal sikre vores andelshavere fremtidig vækst og en langsigtet konkurrencedygtig mælkepris. Formålet med programmet er at ændre, hvordan vi arbejder, og give os besparelser på 400 millioner EUR ved at fjerne bureaukrati og unødvendige omkostninger og geninvestere i udvalgte strategiske tiltag. Programmet bidrager allerede positivt til den mælkepris, som vi betaler til vores andelshavere.

Udbetaling af årets resultat

Arlas bestyrelse har i lyset af den positive udvikling i Arlas balance fremsat forslag om at udbetale hele årets resultat for 2018. Forslaget er udløst af den svære

økonomiske situation for mange af Arlas andelshavere efter sommerens tørke i Europa, og det er derfor i Arlas egen interesse at udbetale hele årets resultat til selskabets andelshavere. Den endelige beslutning træffes på repræsentantskabsmødet i februar 2019. Hvis forslaget vedtages, vil det være en enkeltstående afvigelse fra virksomhedens sædvanlige resultatdisponeringspolitik.

Markedsudvikling

Arla fastholder sin position som verdens fjerdestørste mejeriselskab målt på mængden af indvejet mælk. Det globale marked for mejeriprodukter er stadig mere konkurrencepræget og stiller krav om, at vi hele tiden lever op til kundernes og forbrugernes forventninger. Vi fastholder vores stærke position ved at fokusere på forbrugernes behov og på løbende kontinuerlig innovation af produkter og emballage, en bredere produktportefølje og produktlanceringer på nye markeder. Arla øger salget i Sydøstasien og Afrika syd for Sahara.

Mælkepris

I 2018 faldt acontoprisen med 4,5 procent til 36,4 EUR-cent/kg, sammenlignet med 38,1 EUR-cent/

kg året før. Dette fald skyldes lavere råvarepriser, der påvirkede vores mælkepris, særligt i årets første kvartal.

Forberedelse af Brexit

Arla er det største mejeriselskab i Storbritannien og vil fortsat være en væsentlig spiller i den engelske mejeribranche som grundlag for tusindvis af arbejdspladser og hjemsted for 25 procent af selskabets andelshavere, også efter Brexit. 10.000 Arla-containerer krydser hvert år Storbritanniens grænser, og Arla har fokus på at sikre fri handel og minimere de negative konsekvenser af et potentielt større bureaukrati.

Opkøb i Mellemøsten

Arla annoncerede i slutningen af året det planlagte opkøb af en fabrik i Mellemøsten, som i dag fremstiller smelteost under brandet Kraft®. Opkøbet giver Arla fuld ejerskab over et topmoderne osteproduktionsanlæg i Bahrain. Handlen forventes at træde i kraft ved udgangen af maj 2019.

Omsætning fordelt på produktgrupper



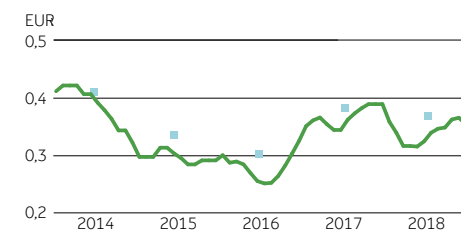
Omsætningen fordelt på produktgrupper er på niveau med 2017.

Omsætning fordelt på segmenter

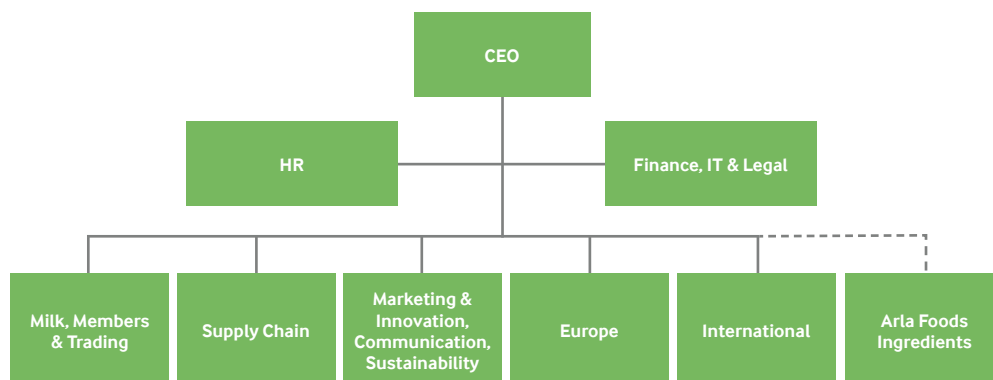


Arlas samlede omsætning er steget med 1 procent siden 2017. For yderligere oplysninger henvises til Arlas årsrapport.

Mælkepris



Grafen viser acontoprisen, og prikkerne viser den gennemsnitlige Arla-indtjening.



Bestyrelsesformand Jan Toft Nørgaard CEO Peder Tuborgh

EJERE

Demokratisk organisation

Arlas mission er at skabe værdi for vores andelshavere. Vores demokratiske ledede andelsselskab giver alle andelshavere mulighed for at påvirke vigtige beslutninger.

Arla har 10.319 ejere i syv lande: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland. Alle valg og afstemninger afholdes efter princippet "én ejer, én stemme".

I juli fik Arlas bestyrelse nyt formandskab. Tidligere næstformand Jan Toft Nørgaard blev udnævnt til ny bestyrelsesformand, og Heléne Gunnarson blev udnævnt til ny næstformand. Det nye formandskab

oplyste, at deres fokus vil være at sikre et stærkt Arla til gavn for både nuværende og fremtidige generationer af andelshavere og sikre en stærkere dialog mellem andelshavere på tværs af landegrænser.

De valgte repræsentanter har i løbet af 2018 blandt andet deltaget i workshops og drøftet Arlas fremtidige miljøstrategi.

Ejerstrategi

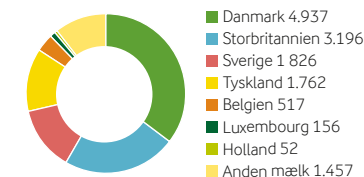
Formålet med Arlas ejerstrategi er at sikre en velfungerende og gennemsigtig demokratisk struktur. Strategien omfatter en ambition om, at alle individuelle andelshavere i Arla har det samme demokratiske ledelsesorgan og de samme regler under hensyntagen til lokale variationer i de fire geografiske områder (Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa).

Andelshavere i Storbritannien og Centraleuropa har stemt "ja" til at blive direkte andelshavere i Arla Foods amba for at realisere målsætningen om at alle andelshavere skal være ejere i ét område, én region, og ét distrikt. Afstemningen betyder, at andelshaverne nu sidestilles med danske og svenske andelshavere, der som medstiftere allerede har status som direkte andelshavere i Arla Foods amba.

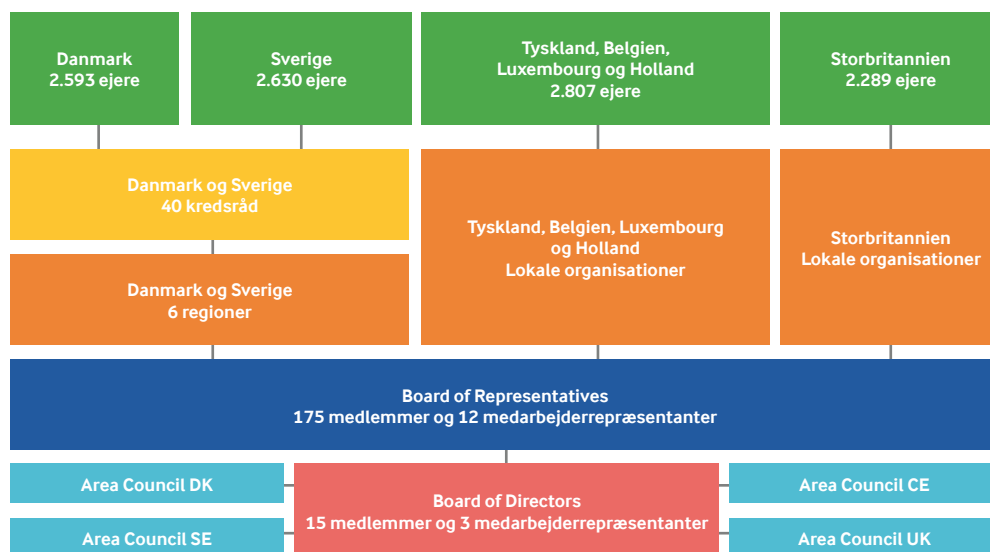
Indtrædelsesgebyr

Nye andelshavere i Arla skal betale et indtrædelsesgebyr på 7,5 EUR-cent/kg mælk, der produceres det første år. Gebyret afspejler den værdi, nye andelshavere opnår som direkte ejere af et andelsselskab med dets kapital, produkter, brands, mejerifaciliteter osv. Indtrædelsesgebyret gælder dog ikke for andelshavere, som overtager ejerskabet af en eksisterende Arla-gård.

Indvejning af rå mælk, mio. kg.



Arlas samlede mælkeindvejning udgjorde 13.903 millioner kilo i 2018, hvilket betyder, at mælkeindvejningen er stort set uforandret i forhold til 2017. Ejermælk udgør 90 procent af den samlede mælkeindvejning.



Diagrammet viser antallet af ejere/medlemmer pr. 31. december 2018. Alle valg og afstemninger afholdes efter princippet "én ejer, én stemme". Repræsentantskabet er Arlas øverste beslutningsdygtige organ.

MEDARBEJDERE

Transformation af virksomheden

En del af den aktuelle transformationsproces er den fortsatte effektivisering af vores drift og supportfunktioner. Processen begyndte i første halvår med implementering af betydelige ændringer på tværs af globale funktioner. Det berørte både teams, ansvarsområder og arbejdsmetoder og har fjernet næsten 340 fuldtidsstillinger, heraf hovedparten på hovedkontoret i Aarhus. Mange af nedskæringerne blev håndteret gennem nedlæggelse af ledige stillinger eller naturlige fratrædelser for at minimere antallet af berørte medarbejdere.

Der har været en tæt dialog med det europæiske samarbejdsråds (EWC) forretningsudvalg om ændringerne. Både nationale og lokale samarbejdsudvalg er blevet orienteret, før ændringerne blev gennemført.

Medarbejderundersøgelse

Den årlige medarbejderundersøgelse, Barometer, blev gennemført i oktober. Undersøgelsen blev sendt til 17.784 medarbejdere på 15 forskellige sprog. Svarprocenten var 85 procent, hvilket er otte procent lavere end sidste år. Barometer-resultatet er fortsat stærkt, men årets resultat afspejler også den usikkerhed, som følger med de ændringer, selskabet undergår. For første gang i mange år, er Barometer-scorene faldet, og indsatsområderne for det kommende år er: kommunikation, ledelse og beslutningstagning.

Rekrutteringspolitik

Arla har en global rekrutteringspolitik, som beskriver rekrutteringsprocesser for nye medarbejdere på alle markeder. Processerne sikrer, at der anvendes validerede redskaber, og at ansøgeren får en ensartet oplevelse. Vi anvender evalueringsværktøjer, som understøtter vores indsats for at minimere forskelsbehandling

i udvælgelses- og vurderingsfasen, og HR-afdelingen støtter vores ledere under hele rekrutteringsforløbet.

Medarbejdersikkerhed

Alle vores medarbejdere skal være sikre når de går på arbejde, og vi har i mange år arbejdet systematisk for at forebygge arbejdsulykker. Som led i dette arbejde introducerede vi et trinvis forandringsprogram, "Arla Cornerstones", i 2017. Programmet bygger på et grundlæggende princip om, at de fleste ulykker skyldes risikobetonet adfærd, og det fokuserer på at forankre globale standarder, forbedre kompetencer inden for sikkerhed og integrere vores eksisterende program for sikker adfærd.

"Arla Cornerstones" blev videreudviklet i 2018, og vi har oplevet en positiv stigning på næsten 25 procent i vores sikkerhedsparametre, herunder i rapporteringen af nær-ved-ulykker og adfærdsmæssige observationer, kombineret med et fald på næsten 17 procent i ulykkesfrekvensen. Alle produktionsanlæg har gennemført forskellige workshops for at få indblik i og påvirke adfærd. Vi har også gennemført en vellykket pilotimplementering af "Arla Cornerstones" i vores logistikfunktioner, og vi har en ambition om, at alle vores chauffører skal påbegynde deres arbejde med Cornerstones i 2019. Vi stræber efter at øge bevidstheden om sikkerhed på arbejdspladsen gennem samarbejde i vores samarbejdsudvalg.

Vi samarbejder med eksterne partnere om at sikre at alle medarbejdere med rejseaktivitet som en del af deres job og udstationerede medarbejdere og deres familier er sikre både før, under og efter rejser. Vi udvikler, administrerer og gennemfører strategier og programmer, som fremmer og forbedrer medarbejdersikkerheden, beskytter selskabets aktiver og reagerer på sikkerhedsrelaterede hændelser.

Uddannelse på alle niveauer

Videreuddannelse af medarbejdere på alle niveauer er vigtigt. Vi har i årets løb fortsat vores fokus på uddannelse inden for arbejdsmiljø, mejeriteknologi og lokal uddannelse inden for funktioner og roller, som også omfatter vores "train the trainer"-tilgang.

I Danmark har vi de seneste 12 år afsat midler til at uddanne mejeriarbejdere. Midlerne finansieres gennem de kollektive overenskomster, så medarbejderne selv betaler for deres uddannelse som en del af lønnen. Fagforeningerne kan se fordelene ved at investere i deres medlemmers kompetencer og beskæftigelsesevne, og mere end 2.000 kursustilmeldinger betales hvert år gennem disse midler.

Vi forsøger at introducere tilsvarende fælles uddannelsesinitiativ i andre lande. Vi håber, at vi i fremtiden på vores øvrige kernemarkeder vil opleve den samme form for uddannelsesaktiviteter, som finansieres gennem fælles midler.

Talentprogrammer

Vi har de seneste tre år rekrutteret 50 kandidater fra 26 forskellige lande og fem kontinenter til vores internationale uddannelsesprogrammer (Future 15 og Production Management). Kønsfordelingen er mere eller mindre lige, dog med et lille flertal af kvindelige kandidater.

Vi har ikke rekrutteret nye kandidater til vores interne talentudviklingsprogrammer, men videreført det igangværende uddannelsesforløb for 53 deltagere med 14 forskellige nationaliteter. Derudover har i alt 455 medarbejdere (186 kvinder og 269 mænd) deltaget i Arlas programmer for lederudvikling, medarbejderledelse og forandring.

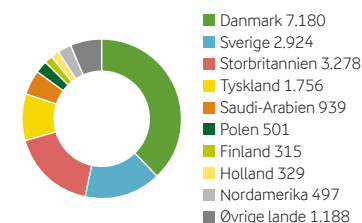
Samarbejde med fagforeninger

Vores samarbejdsudvalg er et godt forum for intern dialog, både lokalt og globalt. Udvalgene har typisk både medarbejder- og arbejdsgiverrepræsentanter og arbejder for at skabe de nødvendige forhold for at understøtte virksomhedens fortsatte konkurrenceevne og udvikling og sikre trivsel og sikkerhed for alle medarbejdere.

EWC (European Works Council) er vores overordnede forum for åben dialog og drøftelse af interne forhold i Arla. EWC har medarbejderrepræsentanter fra alle EU-lande, hvor Arla har mere end 150 medarbejdere. Selskabets ledelse er repræsenteret ved Arlas CEO, Executive Vice President for Supply Chain og Executive Vice President for Human Resources ved disse møder. **EWC's forretningsudvalg (Select Committee)** informeres altid på forhånd om omfattende ændringer i Arlas organisation, inden de gennemføres.

For at styrke det globale perspektiv er Arla i dialog med International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations International (IUF). I 2018 var vores dialog med IUF rettet mod at forebygge kønsbaseret vold (herunder sexchikane).

Medarbejdere pr. land



Det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte medarbejdere i Arla var 19.190 i 2018. Diagrammet viser fordelingen pr. land ved udgangen af 2018, og afviger fra det gennemsnitlige antal.

AMBITIONER OG UDVIKLING

Vi arbejder for en bæredygtig udvikling, for at nå vores ambitioner og mål, og vi rapporterer om vores fremskridt på en gennemsigtig måde.

Ambitioner og udvikling

FØDEVARER/FØDEVARESIKKERHED

Politik/ambition Fødevaresikkerhed er afgørende for en global fødevarerproducent som Arla. Både interne og eksterne interessepartier nævner det som det mest afgørende. Vi arbejder målrettet på at garantere, at vores produkter er sikre at indtage, og vores indsats dækker hele værdikæden helt ned på gårdniveau.

Påvirkning på samfundet Usikre fødevarer udgør en alvorlig risiko for forbrugernes sundhed. Fødevaresikkerhed er derfor vigtigt for folkesundheden, dagligdagen, den økonomiske udvikling og samfundets sociale stabilitet. Arlas rolle er at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke vores produkter, og at emballagen tydeligt beskriver, hvad de indeholder.

Påvirkning på Arla Problemer med fødevaresikkerhed kan udgøre en alvorlig risiko for vores forretning. Hændelser kan påvirke kundernes og forbrugernes tillid negativt og kan også have juridiske konsekvenser og skade Arlas omdømme alvorligt. Problemer med fødevaresikkerheden kan også føre til lavere produktionseffektivitet og større fødevarespild i værdikæden.

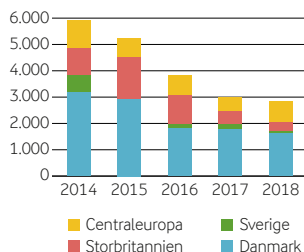
Mål Ingen mælk kasseres på grund af antibiotikarester. Ingen usikre produkter på markedet – ingen tilbagekaldelser.

Udvikling i 2018	Tilbagekaldelse af produkter	2014	2015	2016	2017	2018
	Tilbagekaldelser	6	7	6	10	2

Til trods for vores strenge processer og rutiner for kvalitet og fødevaresikkerhed har vi været nødt til at tilbagekalde produkter to gange i årets løb, fordi produkterne ikke levede op til vores standarder.

Antallet af tilbagekaldelser er faldet markant sammenlignet med tidligere år. Forbedringen skyldes en kombineret indsats på forskellige områder. Vi har blandt andet indgået et struktureret samarbejde med nogle af vores strategiske leverandører og produktionsanlæg. Vi har fokuseret på standardisering og struktureret problemløsning for at forebygge gentagne fejl, som kan have stor indvirkning på vores resultater.

Sikring af kvaliteten for rå mælk, ton



Diagrammet viser mængden af kasseret mælk på vores mejerier i vores ejeres lande.

Syge køer behandles sommetider med antibiotika. Vi har procedurer til at undgå, at mælk fra behandlede køer kommer ud til forbrugerne. Mælken kasseres direkte på gården i behandlingsperioden og i en periode derefter.

Som en ekstra sikkerhedsforanstaltning testes al mælk, før den leveres på mejeriet. Hvis mælken indeholder rester af antibiotika, bliver den kasseret.

Den kasserede mælkemængde er fortsat faldende.

FØDEVARER/ERNÆRING

Politik/ambition Adgang til tilstrækkelige mængder sunde og prisbillige fødevarer er en grundlæggende menneskeret, og vi ønsker at levere produkter af høj kvalitet, som opfylder det ernæringsmæssige behov blandt forbrugere over hele verden. Arla®-ernæringskriterierne er de styrende principper, som fremmer udviklingen af sundere Arla®-brandede produkter. Ernæringskriterierne sikrer, at vores produkter indeholder gode mejeriproteiner og calcium og en begrænset mængde tilsat sukker, salt og fedt.

Påvirkning på samfundet En af de vigtigste faktorer for en sund livsstil er vores kost. Fysisk såvel som kognitiv sundhed på alle stadier i livet afhænger af kvaliteten af vores ernæring. Arla tilbyder et bredt udvalg af næringsrige produkter til forskellige behov, som bidrager til sunde spisemønstre og håndterer forskellige aspekter af fejlnæring og dermed fremmer folkesundheden i forskellige samfund.

Påvirkning på Arla At bidrage positivt til en sund og bæredygtig kost er vigtigt for at styrke Arlas omdømme og ansvarlige vækst og afgørende for at indfri interessenternes forventninger til Arla.

Mål Arla®-ernæringskriterierne: 95 procent af Arla®-brandede produkter skal opfylde kriterierne i 2020. Overkommelige priser: 15 millioner mennesker i de laveste indkomstsegmenter have en daglig indtagelse af 7 gram skummetmælk.

Udvikling i 2018 Arla®-ernæringskriterierne: 91 procent af Arla®-brandede produkter opfylder kriterierne i dag. Overkommelige priser: 15 millioner mennesker i de laveste indkomstsegmenter har i dag en daglig indtagelse af 7 gram skummetmælk.

Påvirkning af verdensmål og delmål



2.2 Inden 2030 skal alle former for fejlnæring udryddes, herunder skal de internationalt aftalte delmål for væksthæmning og afmagring hos børn under 5 år nås inden 2025, og ernæringsbehovet hos unge piger, gravide og ammende kvinder samt ældre mennesker skal håndteres.



3.4 Inden 2030 skal tidlig dødelighed, som følge af ikke-smitsomme sygdomme, reduceres med en tredjedel gennem forebyggelse og behandling, og mental sundhed og trivsel skal fremmes.

Påvirkning af verdensmål og delmål



2.1 Inden 2030 skal sult være udryddet, og alle mennesker – især de fattige og de mest sårbare, herunder småbørn, – skal sikres adgang til sikker, ernæringsrig og tilstrækkelig mad hele året rundt.

MENNESKER/SUNDHED OG SIKKERHED*

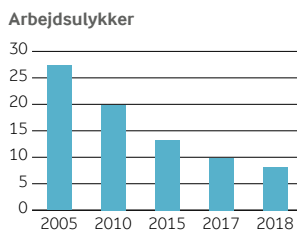
Politik/ambition Vores medarbejdere er afgørende for vores virksomheds succes. Det er vores overordnede ambition at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle vores medarbejdere. Vi arbejder målrettet på at forhindre ulykker, skader og arbejdsrelaterede sygdomme. Vi anvender en systematisk tilgang til at fastsætte mål, overvåge fremdrift og samarbejde i tæt dialog med medarbejderne om at afbøde problemer og reducere risici.

Påvirkning på samfundet Vi har en kompleks og lang værdikæde og tilbyder mange forskellige typer jobs på tværs af landegrænser og samfund. Et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle er en forudsætning for vores virksomhed.

Påvirkning på Arla Manglende beskyttelse af medarbejdernes sundhed og sikkerhed kan udgøre en forretningsmæssig risiko for Arla og forringe vores effektivitet, indtjening og mulighed for at tiltrække dygtige medarbejdere. Dertil kommer den ultimative risiko for alvorlige personskader og dødsfald, som kan føre til sagsanlæg, skade vores omdømme og fratage os retten til at drive forretning.

Mål Vores mål er nul arbejdsulykker.

Udvikling i 2018



Diagrammet viser antallet af arbejdsulykker, som involverer mere end én dags fravær, pr. én million arbejdstimer.

Vi har ikke specifikke statistikker for trafikulykker, men vi uddanner løbende vores chauffører i sikker kørsel.

Påvirkning af verdensmål og delmål



3.6 Inden 2020 skal antallet af globale dødsfald og tilskadekomster som følge af trafikulykker halveres.



8.8 Arbejdstagernes rettigheder skal beskyttes og et sikkert og stabilt arbejdsmiljø for alle arbejdstagere skal fremmes, herunder for migrantarbejdere, især kvindelige migranter, og dem i usikre beskæftigelsesforhold.

MENNESKER/ANSTÆNDIGT ARBEJDE

Politik/ambition Vi ønsker at skabe en mangfoldig arbejdsplads, hvor man respekterer og har tillid til hinanden, og med lige muligheder for alle medarbejdere til at leve op til deres fulde potentiale. Vores politikker om menneskerettigheder, mangfoldighed og chikane regulerer, hvordan vi håndterer problemstillinger på en struktureret måde. Vores samarbejdsudvalg på både lokalt og globalt plan, hjælper med at sikre, at beslutninger, der træffes på arbejdspladsen, tilgodeser både medarbejdernes og virksomhedens interesser.

Påvirkning på samfundet Vi anerkender vores ansvar for at respektere grundlæggende menneskerettigheder på arbejdspladsen og på tværs af markeder og for at bidrage til en bæredygtig samfundsudvikling. Vi ønsker at bidrage til et sundere samfund ved at sikre, at både nuværende og fremtidige medarbejdere behandles fair og uden diskrimination.

Påvirkning på Arla Vi respekterer grundlæggende menneskerettigheder på arbejdspladsen ved at sikre en åben, rummelig dialog, som inddrager mennesker med forskellige baggrunde, forskellige perspektiver og innovative tilgange. Denne tilgang mindsker Arlas forretningsmæssige risici markant, herunder risikoen for sagsanlæg og skade på vores omdømme.

Mål Ingen diskrimination og chikane, herunder sexchikane og mobning. Det er vores ambition, at højst 70 procent af et team må have samme køn, alder eller nationalitet.

Udvikling i 2018

Statistik for mangfoldighed i teams beregnes hver måned og kommunikeres i forretningen.

Kønsfordeling, andel af kvinder, %	2016	2017	2018
Direktører og derover	22	22	23
Vice President og derover	16	12	14

Vores topledelse tæller markant færre kvinder end mænd. Kun 14 procent af vores vice presidents og senior vice presidents er kvinder, hvilket er langt fra de 28 procent som kvinder udgør blandt alle medarbejdere. Se Arlas årsrapport for oplysninger om kønsfordelingen på bestyrelsesniveau.

Vores formelle klageinstans har behandlet to sager i 2018. I begge tilfælde er der truffet relevante foranstaltninger, og sagerne er afsluttet.

Påvirkning af verdensmål og delmål



5.1 Alle former for diskrimination af alle kvinder og piger overalt skal stoppes.

5.5.2 Andel af kvinder i lederroller.



8.5 Inden 2030 skal der opnås fuld og produktiv beskæftigelse og anstændigt arbejde for alle kvinder og mænd, herunder også unge og personer med handicap, og med lige løn for arbejde af samme værdi.




8.7 Der skal træffes øjeblikkelige og effektive foranstaltninger for at udrydde tvangsarbejde, moderne slaveri og menneskehandel og for at sikre forbud mod og afskaffelse af de værste former for børnearbejde, herunder rekruttering og anvendelse af børnesoldater, og for at udrydde børnearbejde i alle dens former inden 2025.

17.9 International støtte til implementering af effektiv og målrettet kapacitetsopbygning i udviklingslande skal styrkes, for at støtte nationale planer til implementering af verdensmålene for bæredygtig udvikling, herunder gennem Nord-Syd-, Syd-Syd- og triangulært samarbejde.

*) I øjeblikket er anlæg i Bangladesh, Nigeria og Senegal ikke fuldt integreret i vores rapportering.

ANSVARLIG VIRKSOMHED/ANTIKORRUPTION OG BESTIKKELSE

Politik/ambition	Det er afgørende for vores omdømme, ansvarlige vækst og ret til at drive virksomhed, at vi driver vores virksomhed på en etisk og ærlig måde. Arla har en antibestikkelsespolitik med nultolerance for bestikkelse og korruption, og vi forpligter os til at overholde alle relevante love, hvor vi har aktiviteter. Gaver og gæstfrihed i forhold til tredjeparter er underlagt regler og skal registreres.
Påvirkning på samfundet	Bestikkelse og korruption undergraver samfund ved at underminere tilliden til offentlige institutioner og misbruge ressourcer. Det undergraver den fair konkurrence, når midler og indsatsområder omdirigeres til gavn for korrupte personer. Vores globale tilstedeværelse og lange værdikæde påvirker samfund over hele verden, så vi kan bidrage til en positiv samfundsudvikling gennem en ærlig og etisk forretningsadfærd.
Påvirkning på Arla	Enhver form for involvering i bestikkelse eller korruption kan have alvorlige konsekvenser i form af store bøder og mistede forretningsmuligheder. Involvering i bestikkelse kan skade vores omdømme og påvirke forretningsmiljøet.
Mål	Ingen korruption og bestikkelse og ingen "facilitation payments".
Udvikling i 2018	<p>Styrkede processer</p> <p>Vi har i løbet af 2018 styrket vores interne kontroller og overvågningsaktiviteter, så alle Arlas betalinger til eksterne er gyldige og tjener et legalt forretningsmæssigt formål.</p> <p>Alle betalinger skal godkendes af mindst to personer (princippet om fire øjne). Vi er i øjeblikket ved at undersøge mulighederne for at styrke denne proces yderligere for at imødegå risici.</p> <p>Rapportering via whistleblowerfunktionen</p> <p>Arla har siden introduktionen af whistleblowerfunktionen i 2012 modtaget 96 indberetninger fra medarbejdere. Vi har modtaget 18 indberetninger via whistleblowerfunktionen i 2018, hvoraf 8 har ført til yderligere undersøgelse. Afhængigt af resultatet af undersøgelsen er der truffet relevante foranstaltninger. 10 anmeldelser kunne af juridiske årsager ikke håndteres via whistleblowersystemet. Anmelderen er bevet informeret om alternative rapporteringskanaler.</p>
Påvirkning af verdensmål og delmål	 <p>16.5 Alle former for korruption og bestikkelse skal nedbringes betydeligt.</p>

ANSVARLIG VIRKSOMHED/COMPLIANCE

Politik/ambition	Arla ønsker at overholde gældende lovgivninger og forordninger i alle de lande, hvor vi har aktiviteter. Vi udarbejder politikker, som afspejler den relevante lovgivning, og vi uddanner vores medarbejdere i de politikker og processer, der er relevante for deres jobfunktion, og vi overvåger og sanktionerer manglende efterlevelse. Vi har i 2018 haft særligt fokus på at leve op til EU's nye persondataforordning (GDPR).																		
Påvirkning på samfundet	For at Arla kan yde et bæredygtigt bidrag til samfundsudviklingen, er det vigtigt, at vi overholder gældende love og forordninger. Særligt sikring af persondata er et nøgleområde i vores stadig mere digitaliserede samfund, og overtrædelser kan både involvere krænkelse af databeskyttelsesrettigheder og menneskerettigheder.																		
Påvirkning på Arla	Manglende overholdelse af gældende love og forordninger er forbundet med betydelige risici for vores forretning og omdømme. Arla har indført processer til håndtering af persondata for at afbøde risici i vores værdikæde i relation til GDPR, f.eks. risikoen for bøder eller andre sanktioner.																		
Mål	Ingen bøder eller sanktioner – overholde gældende love og forordninger.																		
Udvikling i 2018	<p>Datasikkerhed</p> <table border="1"> <tr> <td>Andel af funktionærer, som har gennemført et e-læringskursus i beskyttelse af persondata</td> <td>98 %</td> </tr> <tr> <td>Antal hændelser vedrørende overtrædelse af forordninger, som er blevet straffet med bøder</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Antal hændelser vedrørende overtrædelse af forordninger, som er blevet straffet med ikke-økonomiske sanktioner</td> <td>0</td> </tr> </table> <p>Uddannelse i konkurrencelovgivningen</p> <table border="1"> <tr> <td>Antal medarbejdere, som har modtaget klasseundervisning</td> <td>557</td> </tr> </table> <p>Dokumenterede klager over brud på beskyttelse af kunde-persondata</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>0</td> </tr> </table> <p>Antal hændelser vedrørende overtrædelse af forordninger og/eller frivillige regelsæt, som er blevet straffet med bøder</p> <table border="1"> <tr> <td>Hændelser vedrørende produktinformation og produktmærkning</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Beslutninger vedrørende markedsføring</td> <td>0</td> </tr> </table> <p>Betydelige bøder og ikke-økonomiske sanktioner for manglende overholdelse af love og/eller forordninger på det sociale og økonomiske område</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>0</td> </tr> </table> <p>Betydelige bøder og ikke-økonomiske sanktioner for manglende overholdelse af love og/eller forordninger på miljøområdet</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>0</td> </tr> </table>	Andel af funktionærer, som har gennemført et e-læringskursus i beskyttelse af persondata	98 %	Antal hændelser vedrørende overtrædelse af forordninger, som er blevet straffet med bøder	0	Antal hændelser vedrørende overtrædelse af forordninger, som er blevet straffet med ikke-økonomiske sanktioner	0	Antal medarbejdere, som har modtaget klasseundervisning	557		0	Hændelser vedrørende produktinformation og produktmærkning	0	Beslutninger vedrørende markedsføring	0		0		0
Andel af funktionærer, som har gennemført et e-læringskursus i beskyttelse af persondata	98 %																		
Antal hændelser vedrørende overtrædelse af forordninger, som er blevet straffet med bøder	0																		
Antal hændelser vedrørende overtrædelse af forordninger, som er blevet straffet med ikke-økonomiske sanktioner	0																		
Antal medarbejdere, som har modtaget klasseundervisning	557																		
	0																		
Hændelser vedrørende produktinformation og produktmærkning	0																		
Beslutninger vedrørende markedsføring	0																		
	0																		
	0																		

INDKØB*

Politik/ambition Det er vores ambition, at vores foretrukne leverandører skal følge vores Code of Conduct for leverandører, som omfatter miljømæssige, sociale og menneskeretlige aspekter. For at fremme en mere bæredygtig produktion af råvarer, hvor der er særlige udfordringer, har vi desuden indkøbspolitikker for soja, palmeolie og kakao.

Påvirkning på samfundet Indkøb af varer og tjenesteydelser har vigtige miljømæssige og samfundsmæssige konsekvenser og påvirker menneskerettigheder. Vi anerkender vores mulighed for at påvirke leverandører, og dermed også samfund ved at stille krav om bæredygtige og ansvarlige forretningsprincipper.

Påvirkning på Arla En velfungerende leverandørkæde med bæredygtige og ansvarlige forretningsmetoder er afgørende for vores produktion, lønsomhed og omdømme.

Mål Alle foretrukne leverandører skal underskrive vores Code of Conduct for leverandører.

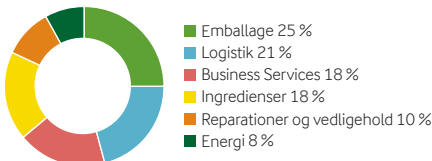
100 procent ansvarligt indkøb af palmeolie, soja og kakao, defineret som certificerede produkter i henhold til internationalt anerkendte uvildige certificeringssystemer. Palmeolieingredienser skal være certificeret i henhold til RSPO-standarden (Round Table af Sustainable Palm Oil) for Certified Segregated Palm Oil. Soja i foder skal være certificeret i henhold til økologiske standarder eller ProTerra- eller Round Table-standarderne for Responsible Soy (RTRS) eller være RTRS-certificeret. Kakao skal være UTZ-certificeret for Arla®-brandede produkter og Cocio.

Udvikling i 2018

Ansvarligt indkøb

Foretrukne leverandører	1,500
Foretrukne leverandører der har underskrevet vores Code of Conduct for leverandører	92 %
Leverandøraudits med fokus på CSR og fødevarerikkerhed er blevet gennemført (Det er 30 procent færre end i 2017 som følge af det interne transformationsprojekt)	42
Andel af certificeret soja	100 %
Andel af certificeret palmeolie	98 %
Andel af certificeret kakao	100 %
Indkøb foretaget af indkøbsafdelingen	80 %

Globale kontrakter



Målt på indkøbsmængden var vores fem største leverandører i 2018 følgende: Elopak (emballage-materialer og maskiner), Tetra Pak (emballage-materialer og maskiner), PCL Transport (distribution), Superfos (emballage-materialer og maskiner) og Dentsu Aegis London (medier).

Diagrammet viser Arlas indkøbsafdelings indkøb fordelt på kategorier af produkter og tjenester. Vores ti største leverandører står for 18 procent (19 procent i 2017) af vores samlede indkøb.

Påvirkning af verdensmål og delmål



2.3 Inden 2030 skal landbrugsproduktiviteten og indkomsterne for små-skala fødevarerproducenter fordobles, særligt for kvinder, oprindelig folk, familielandbrug, husdyrbrug og fiskere, herunder gennem sikret og lige adgang til jord, andre produktionsressourcer og tilførsler, viden, finansielle tjenester, markeder og muligheder for værditilvækst, samt beskæftigelse uden for landbruget.

2.4 Inden 2030 skal der sikres bæredygtige fødevarerproduktionsystemer og implementeres modstandsdygtige landbrugspraksisser, som øger produktivitet og produktion, medvirker til at bevare økosystemer, styrker kapaciteten for tilpasning til klimaforandringer, ekstreme vejrforhold, tørke, oversvømmelser og andre katastrofer, og som fremskynder forbedring af land og jordkvalitet.



6.3.1 Andel af spildevand, der behandles sikkert.

6.4.1 Ændring af vandforbrugseffektiviteten over tid.



8.7 Der skal træffes øjeblikkelige og effektive foranstaltninger for at udrydde tvangsarbejde, moderne slaveri og menneskehandel og for at sikre forbud mod og afskaffelse af de værste former for børnearbejde, herunder rekruttering og anvendelse af børnesoldater, og for at udrydde børnearbejde i alle dens former inden 2025.

8.8 Arbejdstagernes rettigheder skal beskyttes og et sikkert og stabilt arbejdsmiljø for alle arbejdstagere skal fremmes, herunder for migrantarbejdere, især kvindelige migranter, og dem i usikre beskæftigelsesforhold.



12.2 Inden 2030 skal der opnås en bæredygtig forvaltning og effektiv udnyttelse af naturressourcer.

12.4 Inden 2020 skal der opnås en miljømæssig forsvarlig håndtering af kemikalier og affald i hele deres livscyklus, i overensstemmelse med de aftalte internationale rammer, og udledning til luft, vand og jord skal væsentligt reduceres for at minimere negative indvirkninger på menneskers sundhed og miljøet.



13 Handle hurtigt for at bekæmpe klimaforandringer og deres konsekvenser.

13.1 Modstandskraft og tilpasningsevne til klimarelaterede risici og naturkatastrofer i alle lande skal styrkes.



15.1 Inden 2020 skal der sikres bevarelse, genoprettelse og bæredygtig brug af økosystemer på land og i ferskvand og deres tjenesteydelser, specielt skove, vådområder, bjerge og tørømråder i henhold til forpligtelser under internationale aftaler.

15.2 Inden 2020 skal bæredygtig forvaltning af alle typer af skove fremmes, skovrydning skal stoppes, forringede skove skal genskabes og skovrejsning og skovtilplantning skal væsentligt øges set.

*) Indkøb for vores kernemarkeder er fuldt integreret i vores nuværende rapportering. Mellemøsten, USA og Canada vil blive inkluderet i løbet af 2019.

NATUR/BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION

Politik/ambition Arlas miljøstrategi 2020 er målrettet mod bæredygtig mælkeproduktion som et af de vigtigste områder for vores værdikæde sammen med klima, energi, vand og affald. Ambitionen om at minimere den negative og maksimere den positive miljøpåvirkning starter på gårdene og fortsætter igennem produktion og logistik i et samarbejde med forbrugerne.

Påvirkning på samfundet Råvareproduktion, særligt mælk, er vores væsentligste miljømæssige påvirkning af samfundet gennem udledning af drivhusgasser, arealanvendelse, indvirkning på biodiversiteten og forurening af vand.

Påvirkning på Arla Klimaændringer, knappe vandressourcer og pressede økosystemer truer vores forsyningskæde, ikke mindst vores andelshavere og andre leverandører, som leverer landbrugsråvarer til os. I fremtiden vil stigende omkostninger og faldende tilgængelighed udgøre en forretningsrisiko. Manglende håndtering af miljøproblemer og klimaudfordringer er samtidig en risiko for vores omdømme.

Mål For at afbøde risici på gårdniveau vil vi reducere klimapåvirkningen pr. kg mælk på gårdniveau med 30 procent fra 1990 til 2020. Vi engagerer os f.eks. i udviklingen af metoder, som fremmer biodiversitet og styrker økosystemer. Arla fremmer også bæredygtig mælkeproduktion ved at arrangere møder, hvor vores mælkeproducenter, kan udveksle best practice-erfaringer og ekspertise.

Udvikling i 2018	Bæredygtig mælkeproduktion		
	Klimatjek	Energitjek	Møder på gårde
Storbritannien 2010–2017	2.747	–	555
Sverige 2013–2017	584	372	55
Danmark 2013–2017	1.190	22	39
Centraleuropa* 2013–2017	12	–	12
* Tyskland, Luxembourg, Holland og Belgien.			
I alt 2010–2017	4.533	394	661
Storbritannien 2018	310	–	32
Sverige 2018	24	37	–
Danmark 2018	149	–	–
Centraleuropa* 2018	46	–	–
* Tyskland, Luxembourg, Holland og Belgien.			
I alt 2010–2018	5.062	431	693

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

Udvikling i 2018 (fortsat)

Arlagården® Plus

Andel af gårde, som deltager 84 %

Klimapåvirkning

Samlet klimaaftryk per kg. mælk 2017 data* 1,13 kg CO₂e/kg ECM

Reduktion 1990–2017 24 %

*) Estimatet er vægtet med mælkemængden og baseret på gårddata fra DK og UK samt nationale gennemsnit fra DE og SE. Modellen til beregning udvikles fortsat og det specifikke resultat kan ændre sig i den forbindelse. Når der foretages opdateringer genberegner vi altid udgangspunktet (baseline) for at sikre en konsistent rapportering af udviklingen.

Arlagården®-audits

Der gennemføres audit i henhold til vores kvalitetssikringsprogram Arlagården® på alle Arlas gårde mindst en gang hvert tredje år. I Storbritannien skal vores andelshavere også følge den britiske branchestandard Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme, og der vil blive gennemført kontroller hver 18. måned for at sikre, at de overholder begge standarder. Der blev i 2018 gennemført i alt 4.770 audits i alle syv ejerlande.

Påvirkning af verdensmål og delmål



2.3 Inden 2030 skal landbrugsproduktiviteten og indkomsterne for små-skala fødevarerproducenter fordobles, særligt for kvinder, oprindelig folk, familielandbrug, husdyrbrug og fiskere, herunder gennem sikret og lige adgang til jord, andre produktionsressourcer og tilførsler, viden, finansielle tjenester, markeder og muligheder for værditilvækst, samt beskæftigelse uden for landbruget.

2.4 Inden 2030 skal der sikres bæredygtige fødevarerproduktionssystemer og implementeres modstandsdygtige landbrugspraksisser, som øger produktivitet og produktion, medvirker til at bevare økosystemer, styrker kapaciteten for tilpasning til klimaforandringer, ekstreme vejrforhold, tørke, oversvømmelser og andre katastrofer, og som fremskynder forbedring af land og jordkvalitet.



15.1 Inden 2020 skal der sikres bevarelse, genoprettelse og bæredygtig brug af økosystemer på land og i ferskvand og deres tjenesteydelser, specielt skove, vådområder, bjerge og tørømråder i henhold til forpligtelser under internationale aftaler.

NATUREN/ENERGI OG KLIMA*

Politik/ambition Arlas miljøstrategi 2020 er målrettet 3 områder: klima, energi, vand og affald i tillæg til bæredygtig mælkeproduktion. Dette afspejler den væsentlige miljøpåvirkning som er identificeret i vores værdikæde. Ambitionen for alle tre områder er, at vi vil minimere negative påvirkninger og maksimere positive med målrettede indsatser i produktion og logistik, og sammen med forbrugerne.

Påvirkning på samfundet Anvendelse af energi, vand og emballagematerialer i forædlingsprocessen medvirker til klimaændringer, udtømmning af ikke-vedvarende ressourcer samt luft- og vandforurening. Affald og spild i relation til vores forretning, både på mejerierne og på forbrugerniveau, påvirker miljøet.

Påvirkning på Arla Klimaændringer, knappe vandressourcer og pressede økosystemer truer vores forsyningskæde, ikke mindst vores andelshavere og andre leverandører, som leverer landbrugsråvarer til os. Det er også afgørende, at vores produktionssteder har adgang til rigeligt rent vand, energi og andre råmaterialer, f.eks. emballagematerialer. I fremtiden vil stigende omkostninger og faldende tilgængelighed udgøre en forretningsrisiko. Manglende håndtering af miljøproblemer og klimaudfordringer er samtidig en risiko for vores omdømme.

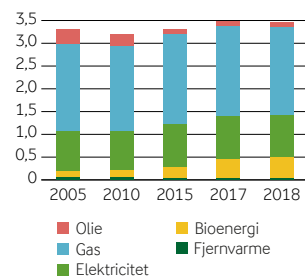
Mål I vores miljøstrategi opstilles mål for vores Supply Chain med fokus på klimapåvirkning og ressourceeffektivitet. Klimamålene foreskriver en reduktion på 25 procent i udledningen af drivhusgasser fra hvert af områderne emballage, transport og forædling fra 2005-2020 (scope 1 + 2 + 3), se side 36.

Energimålene stiller krav om, at vores anlæg skal forbedre energieffektiviteten med tre procent pr. år og anvende mindst 50 procent vedvarende energi i 2020. For vand er målet at forbedre vandeffektiviteten i produktion med tre procent om året.

Målene om affald omfatter nul deponering af affald fra vores anlæg i 2020 og en halvering af fødevarespildet i produktionen fra 2015-2030. Vi har ingen tal for madspild for vores produkter på forbrugerniveau, men vi bidrager til at løse problemet gennem inspiration og oplysning. I 2020 er målet, at al emballage skal være teknisk genanvendeligt til nye formål.

Udvikling i 2018

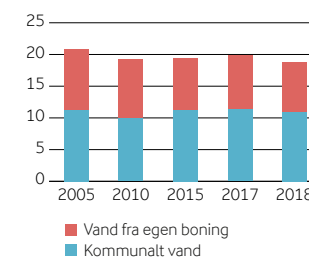
Energiforbrug, TWh



Arlas mål er at forbedre energieffektiviteten i produktionen med tre procent om året. Stigningen i energiforbruget siden 2010 hænger tæt sammen med Arlas vækst med flere produktionsanlæg, større produktionsmængder og et større produktmiks. Andelen af vedvarende energi har været konstant stigende og nåede 27 procent i 2018. Energiforbruget pr. ton forarbejdet mælk blev reduceret med 20 procent mellem 2005 og 2018. Diagrammet omfatter alle Arlas anlæg ved udgangen af 2018. Data fra de foregående år er blevet opdateret.

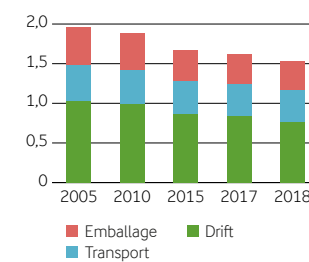
Udvikling i 2018 (fortsat)

Vandforbrug, millioner m³



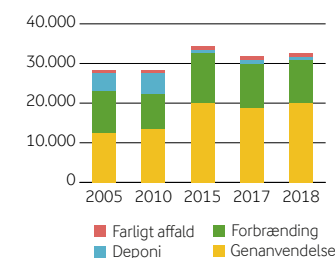
Arlas mål er at forbedre vandeffektiviteten i produktionen med 3 procent om året. Det samlede vandforbrug er steget de sidste ti år. Vandbesparelsesinitiativer og -investeringer har ikke helt opvejet stigningen i produktionsmængden og det ændrede produktmiks. Vandforbruget pr. ton forarbejdet mælk blev reduceret med 3 procent mellem 2017 og 2018, og 27 procent mellem 2005 og 2018. Diagrammet omfatter alle Arlas anlæg ved udgangen af 2018. Data fra de foregående år er blevet opdateret.

Klimapåvirkning, millioner ton CO₂-e



Arlas mål er at reducere udledningen af drivhusgasser fra drift, transport og emballage med 25 procent inden 2020 sammenlignet med niveauet i 2005. Arlas samlede miljøpåvirkning er faldet med 22 procent siden 2005 trods en stigende produktion. Den største udfordring er at nå målene på transportområdet.

Affald, ton



Arlas mål er at vi ikke har affald til deponi 2020. Udvikling i den samlede affaldsmængde fra 2005-2018 hænger direkte sammen med stigningen i antallet af anlæg. Mængden af affald, som genvindes og forbrændes, er stigende, og mængden af affald, der deponeres, er faldet med 77 procent. Fødevarspildet for indkøbte råmaterialer, hvoraf hovedparten er rå mælk fra vores andelshavere, er faldet siden 2015.

*) I øjeblikket er anlæggene i Bangladesh, Nigeria og Senegal ikke fuldt integreret i vores rapportering.

NATUREN/ENERGI OG KLIMA (FORTSAT)

Udvikling i 2018 (fortsat)

Vedvarende energi, %

I alt 27

Madspild	2015	2016	2017	2018
Andel af indkøbte råmaterialer	2,36 %	1,52 %	1,97 %	1,90 %

Fødevarespildet for indkøbte råmaterialer er faldet siden 2015.

Sendt til anaerob nedbrydning/biogasproduktion	333.209 ton
Dyrefoder og genbrugsmateriale	175.055 ton
Donationer til velgørende formål	1.100 ton

Påvirkning af verdensmål og delmål



6.3.1 Andel af spildevand, der behandles sikkert.

6.4.1 Ændring af vandforbrugs-effektiviteten over tid.



7.2 Inden 2030 skal andelen af vedvarende energi i det globale energimix øges væsentligt.

7.3 Inden 2030 skal andelen af vedvarende energi i det globale energimix øges væsentligt.



12.2 Inden 2030 skal der opnås en bæredygtig forvaltning og effektiv udnyttelse af naturressourcer.

12.3 Inden 2030 skal det globale madspild på detail- og forbrugerniveau pr. indbygger halveres og fødevarer tab i produktions- og forsyningskæder, herunder tab af afgrøder efter høst, skal reduceres.

12.5 Inden 2030 skal affaldsgenereringen væsentligt reduceres gennem forebyggelse, reduktion, genvinding og genbrug.



13 Handle hurtigt for at bekæmpe klimaforandringer og deres konsekvenser.

13.1 Modstandskraft og tilpasningsevne til klimarelaterede risici og naturkatastrofer i alle lande skal styrkes.

KPI'er for bæredygtighed

Arla anvender forskellige KPI'er til måling af selskabets bæredygtige og ansvarlige forretningsmæssige udvikling. KPI'erne er inspireret af Global Reporting Initiative (GRI) og viser de væsentlige problemstillinger, vi skal forholde os til. Denne tabel viser 11 KPI'er, som er af særlig interesse for os, samt hvordan de hænger sammen med FN's verdensmål for bæredygtig udvikling og GRI-indikatorerne.

Område	Arla-definition	2016	2017	2018	SDG	GRI	Side
Fødevaresikkerhed	Antal tilbagekaldelser	6	10	2	2		27
Dyrevelfærd	Højeste niveau i yversundhed ¹	53 %	56 %	53 %	12		16
Ernæringskriterier	Arla®-brandede produkter, der opfylder Arla®-Nutrition Criteria (friske mejeriprodukter og ost)	93 %	– ²	91 %	2		27
Gennemsigtighed	Svindel eller bestikkelsessager (domfældelse)	0	0	0	16	205-3	29
Ansvarligt indkøb	Underskrevet CoC for foretrukne leverandører	76 %	87 %	92 %	12		30
Medarbejdersundhed og -sikkerhed	Ulykkesfrekvens ³	11,47	9,85	8,2	8	403-2	28
Klimapåvirkning ⁴	Total reduktion i udledningen af drivhusgasser (scope 1+2) ^{5,6}	24 %	25 %	30 %	2/13	305-1,2	32
Genvinding og spild	Total reduktion i mængden af deponeret affald ⁵	82 %	77 %	77 %	12	306-2	32
Vandforbrug	Total reduktion af vandforbruget ⁴	6,1 %	4,8 %	9,5 %	2/6	303-1	32
Vedvarende energi	Andel af det samlede forbrug	21,2 %	24 %	27 %	7	302-1	32
Kønsfordeling (andel af kvinder)	Direktør og derover	22 %	22 %	23 %	5/8		28

1 Andel af gårde, som har opnået højeste niveau.

2 Beregnes hvert andet år.

3 Ulykkesfrekvens pr. én million arbejdstimer.

4 Scope 1-emissioner er de direkte udledninger fra selskabets transport- og driftsaktiviteter.

Scope 2-emissioner er de indirekte udledninger i forbindelse med den energi, som selskabets køber, dvs. el, damp, varme eller køling.

Scope 3-emissioner er de indirekte udledninger fra købte varer og tjenesteydelser samt fra bearbejdning af solgte produkter ved slutningen af deres livscyklus.

I 2015 kvantificerede vi Arlas samlede klimapåvirkning (scope 1-3). Beregningerne viste en samlet klimapåvirkning på ca. 18,4 millioner ton drivhusgas, hvoraf scope 1- og 2-emissioner udgjorde henholdsvis to og tre procent. Scope 3-emissioner udgjorde 95 procent af Arlas samlede klimapåvirkning. Mælk udgjorde mere end 95 procent af scope 3-emissionerne.

5 Baseline 2005.

6 Se www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/carbon-footprint/

FN's Global Compact

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

WE SUPPORT



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

Læs mere om Global Compact og de ti grundlæggende principper på www.unglobalcompact.org og om Arlas Code of Conduct på arla.com.

Menneskerettigheder	<ol style="list-style-type: none">1. støtte og respektere beskyttelsen af internationalt anerkendte menneskerettigheder og2. sikre, at virksomheden ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.
Arbejdstagerrettigheder	<ol style="list-style-type: none">3. opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling4. bekæmpe alle former for tvangsarbejde5. støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde og6. afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.
Miljø	<ol style="list-style-type: none">7. støtte en forebyggende tilgang til miljømæssige udfordringer8. tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed og9. opfordre til udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier.
Antikorrupsion	<ol style="list-style-type: none">10. modarbejde alle former for korrupsion, herunder afpresning og bestikkelse.



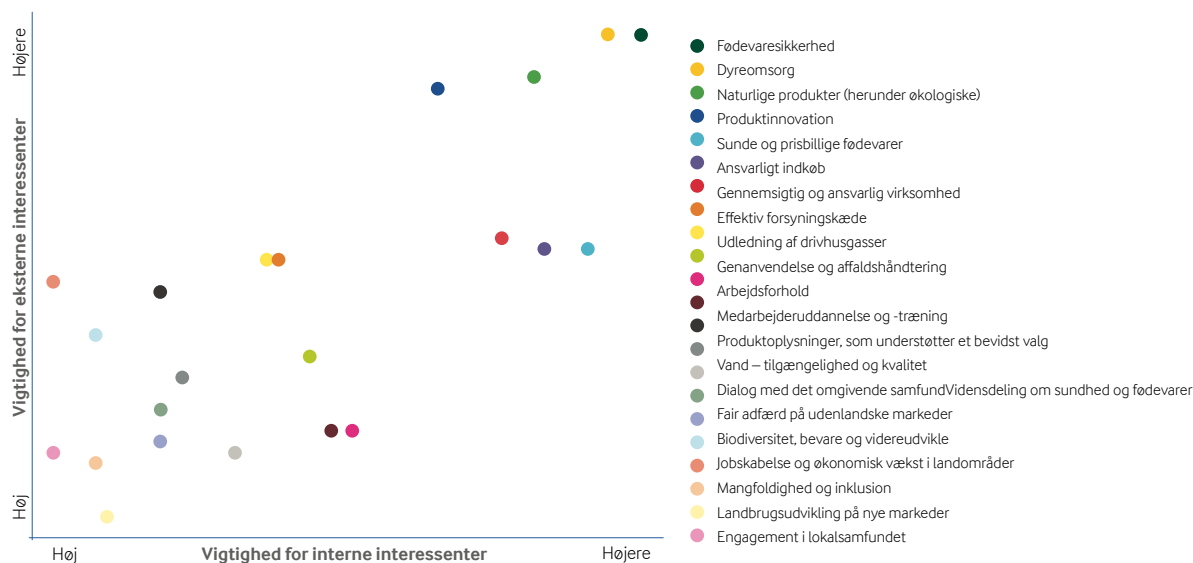
Væsentlighedsanalyse

Gennem vores væsentlighedsanalyse, som blev gennemført første gang i 2014 og opdateret i 2017, stræber vi efter at afdække væsentlige aspekter for vores primære interessenter og bruge denne viden til en bedre prioritering af vores aktiviteter.

Eksterne interessenter, herunder forbrugere, kunder, ejere, nonprofitorganisationer og finansielle institutioner i Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland/Centraleuropa, har deltaget i analysen. Alle interessentgrupper har modtaget undersøgelsen og er blevet bedt om at prioritere 22 definerede interesseområder. Der er derudover blevet afholdt interviews med nonprofitorganisationer for at få større indsigt i deres meninger og holdninger.

Ud over en prioritering af vores aktiviteter bruger vi også resultaterne til at forbedre både omfang og fokus for vores rapporterings- og kommunikationsprocesser. Vi vil endvidere bruge analysen som grundlag for en vurdering i forhold til retningslinjerne i GRI (Global Reporting Initiative).

Vi har på baggrund af resultaterne af analysen i 2017 identificeret fødevarer sikkerhed, dyreomsorg og naturlige produkter som primære fokusområder. Dernæst følger produktinnovation, sundhed og prisbillige fødevarer samt ansvarligt indkøb.



© Arla Foods amba, 2019

Projektkoordinator: Arla Foods
Produktionsansvarlig: Anna Michélsen
Tekst: Arla Foods i samarbejde med Anna Michélsen
Grafisk design: Waldton Design, We love people (s.6)
Grafisk produktion: Formalix
Foto: Hans-Henrik Høg og Arlas arkiv
Illustreret omslag: Lotta Klöverbäck, Urax Reklam