

CORPORATE RESPONSIBILITY RAPPORT

# 2019

**VÅRT ANSVAR**

**VI ARBETAR FÖR  
EN HÅLLBAR  
MEJERIPRODUKTION**



# INNEHÅLL

Förord	3	<b>STARKARE MÄNNISKOR</b>	21	Energi & klimat	42
<b>VÅR HÅLLBARHETS- STRATEGI</b>	6	Inspirera till en hållbar kost	22	Livsmedelssäkerhet	44
Styrning och arbetssätt	8	Stödja samhällen	25	Nyttiga produkter	45
Affärsmodell	10	Omsorg om människor	29	Hälsa & säkerhet	46
<b>STARKARE PLANET</b>	11	<b>OM ARLA</b>	36	Anständiga arbetsvillkor	47
Miljöambition	12	Företagets resultat	37	Ansvarsfulla inköp	48
Hållbar mjölkproduktion	13	Ägare	38	Regelefterlevnad	49
Resurseffektiv produktion	16	<b>AMBITIONER &amp; UTVECKLING I SIFFROR</b>	39	Korruption och mutor	50
Minskat avfall	18	Om rapporten	40	ESG-rapportering	51
Hållbara förpackningar	20	Hållbar mjölkproduktion	41	FN:s initiativ Global Compact	52
				Väsentlighetsanalys	53

Arla Foods är ett **globalt mejeriföretag** och världens största producent av ekologiska mejeriprodukter. Vi är också världens äldsta gränsöverskridande mejeri-kooperativ och det innebär att våra **9 759 ägare** i sju europeiska länder är kärnan i vår verksamhet. Vårt uppdrag är att säkra högsta möjliga värde för deras mjölk.

Vår **vision** är att **skapa framtiden inom mejeri** och uppfylla behoven hos våra kunder och konsumenter med våra **naturliga, hälsosamma och hållbart framställda mejeriprodukter**.

# STARKT RESULTAT, BÄTTRE KLIMAT

ORDFÖRANDEN OCH KONCERNCHEFEN HAR ORDET





## VI TAR ANSVAR FÖR EN HÅLLBAR FRAMTID

**Hållbarhet står högst på Arlas agenda och vi har intagit en stark position i den pågående klimat- och hållbarhetsdebatten där mjölkproduktion spelar en central roll.**

Vårt kooperativa tankesätt har redan tagit oss en bra bit på vägen och vi känner oss väl förberedda för att ta nästa viktiga steg mot en ännu mer hållbar produktion av mejerivaror.

Vi tänker hållbarhet i ordets vidaste bemärkelse och arbetar med respekt för miljön, utvecklar hälsosamma produkter för att ge näring till världens snabbt växande befolkning och respekterar mänskliga rättigheter både utomlands och hemma.

För mig som ordförande och kooperativ delägare i Arla är det viktigt att vi som bönder fortsätter att utveckla vår produktion på ett ansvarsfullt och hållbart sätt, och att vi strävar efter att vara öppna och transparenta med det vi gör. Vi bidrar till förverkligandet av FN:s globala mål för hållbar utveckling och för att få störst genomslag fokuserar vi på de mål som ligger närmast vår värdekedja.

Under 2019 lanserade vi våra klimatambitioner som är att ha ett netto-noll klimatavtryck 2050 och att minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent

inom de närmaste tio åren som en del av vår nya hållbarhetsstrategi. Strategin är ambitiös och visar vår vilja och förmåga att agera och driva på förändringar och göra mjölkproduktion till en hållbar del av framtiden, vilket också konsumenter och kunder kräver.

För att uppfylla våra ambitioner behöver vi kraftfulla verktyg som kan hjälpa oss att nå våra mål när det gäller mjölk kvalitet och djurvälstånd i en hållbar produktion. Vi har granskat och anpassat vårt kvalitetsprogram Arlagården® så att det kan genomföras på gårdarna i alla ägarländer 2020. Fokus ligger på tredjepartsrevisioner, stärkta parametrar för djurvälstånd, biologisk mångfald samt arbetsförhållanden för de anställda på gårdarna.

Som en del av hållbarhetsarbetet kommer vi också att introducera en ny, global klimatberäkning 2020, där bönderna som äger Arla tillhandahåller detaljerad information om sin gård och produktion. Resultatet blir en av världens största uppsättning av externt kontrollerad klimatdata från mjölkproduktion. Klimatberäkningar är ett effektivt verktyg för att identifiera och reducera utsläppen ytterligare på gårdsnivå, eftersom de ger tydliga, praktiska råd om och exempel på hur man uppnår hållbarhetsförbättringar och -mål.

Vi samarbetar med ledande forskare och experter från universitet på en rad olika områden, till exempel hur man ytterligare minskar utsläppen av växthusgaser från mjölkproduktion, utvecklar ett djurvälståndindex och hur kolinlagring kan spela en viktig roll för minskningen av utsläppen.

Som ett globalt bondeägt mejerikooperativ samarbetar vi med bönder runt om i världen och hjälper lokala mejeriindustrier att utveckla en hållbar mejerivärdekedja. I den här rapporten hittar du exempel på hur vi delar med oss av vår kunskap och kompetens inom produktion och affärsverksamhet för att skapa vinnande samarbeten med våra partner runt om i världen.

Vår mission är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och ge dem möjligheter till tillväxt. Denna rapport kommer att ge dig en inblick i hur vi strävar efter att uppfylla vår mission med respekt för våra åtaganden om ansvarsfullt företagande.

**Jan Toft Nørgaard**  
Styrelseordförande

” VI STRÄVAR EFTER ATT VARA ÖPPNA OCH TRANSPARENTA MED DET VI GÖR ”



## VIKTIGA ÅTGÄRDER FÖR MER HÅLLBARA MEJERIPRODUKTER

**Under 2019 tog vi ett antal viktiga steg för att stärka förtroendet för mejeriprodukter som en av byggstenarna i en hållbar kost, som ger en del av den näring som krävs för att människor ska må bra.**

Hållbarhet var ett övergripande tema i Arla under 2019. Samtidigt som vi levererar ett starkt resultat när det gäller alla våra finansiella mål lyckades vi också genomföra betydande och konkreta åtgärder i vår verksamhet och för våra produkter. Vi satte upp nya ambitiösa mål, utvecklade nya program på gårdsnivå och förstärkte vår hållbarhetsorganisation för att säkerställa genomslag i verksamheten.

Ett viktigt steg var att tillkännage ambitionen om netto-noll klimatavtryck till 2050 och målet att minska utsläppen av växthusgaser per kg mjölk med 30 procent till 2030. Målet har godkänts av initiativet Science Based Targets och ligger i linje med Parisavtalet.

För att stödja våra 9 759 kooperativa bönder när det gäller att identifiera utsläpp på gården och göra det möjligt för dem att vidta åtgärder för att minska utsläppen ytterligare har vi infört ett nytt verktyg för klimatberäkning. Verktyget är det första i sitt slag och ska användas av bönder i sju länder i Europa.

Samtidigt som vi arbetar med de långsiktiga målen har vi vidtagit några mer omedelbara åtgärder. Vi har lanserat världens första klimatneutrala mejerisortiment baserat på mjölk från en grupp ekologiska Arlabönder. Utsläppen av växthusgaser från sortimentet balanseras av trädplantering, trädbevarande och biogasproduktion.

I vår nya strategi för hållbara förpackningar åtar vi oss att minska utsläppen från förpackningar med cirka 8 000 ton växthusgaser varje år fram till 2030. Under 2019 konverterade vi förpackningar i hela Europa till att bli mer hållbara.

Att respektera mänskliga rättigheter och att vara en god samhällsmedborgare i de samhällen som vi är en del av fortsätter att vara ett grundläggande mål. Ett exempel på vårt samhällsengagemang är ett nytt offentlig-privat partnerskap för vidareutveckling av en långsiktigt hållbar mejeriindustri och lokal mejerisektor i Nigeria. Ambitionen är att hjälpa 1 000 småskaliga bönder att skapa bättre försörjningsmöjligheter genom att erbjuda kommersiella möjligheter för deras mjölk.

Under det senaste decenniet har vi upplevt en ökande medvetenhet om hur produktionen av olika livsmedel påverkar klimatet, naturen och samhälls-

förhållandena, och vi har i allt högre grad engagerat oss i den offentliga debatten. I detta avseende kommer 2020-talet att vara ett avgörande årtionde för mejeribranschen. Vi måste omforma mjölk- och mejeriproduktionen för att skapa tillit och relevans – inte bara hos konsumenterna utan också för att locka till oss nästa generations progressiva och ansvarsfulla bönder.

Mejeribranschen kan förändra levnadsstandarden för enskilda individer, familjer och samhällen. Branschen genererar jobb direkt på gården, upp och ner i värdekedjan och i andra lokala företag.

Vi kommer fortsätta att vidta nödvändiga åtgärder och etablera viktiga partnerskap med våra branschkollegor, akademiska institutioner, regeringar, intressegrupper och konsumenter. Jag är övertygad om att vi tillsammans kan skapa en hållbar framtid för mejerisektorn.

**Peder Tuborgh**  
Koncernchef

” ETT VIKTIGT STEG VAR ATT TILLKÄNNAGE AMBITIONEN OM NETTO-NOLL KLIMATAVTRYCK TILL 2050 ”







# VÅR HÅLLBARHETS- STRATEGI

Arla skapar framtidens mejeri genom att agera i dag. Med strategier, åtgärder och stöd från våra ägare säkrar vi en ansvarsfull och hållbar verksamhet.

**A**rla är ett av världens största mejeriföretag, och vi arbetar aktivt för att erbjuda människor runt om i världen näringsrik mat, inom planetens gränser.

Vi ser tecken på att jordens ekosystem är under press samt en växande världsbefolkning i behov av näringsrik mat. Genom att ta ansvar för hela vår värdekedja och kontinuerligt förbättra vår prestation skapar vi en hållbar mejeriproduktion och konsumtion nu och för kommande generationer.

Under 2019 lanserade vi vår nya hållbarhetsstrategi, som fokuserar på att förbättra miljön för kommande generationer, samt öka tillgången till hälsosamma mejeriprodukter och inspirera till goda matvanor. Strategin bygger på våra åtaganden att respektera de mänskliga rättigheterna och säkerställa ansvarsfulla affärsmetoder på alla våra marknader.

Arla bidrar till genomförandet av FN:s globala mål för hållbar utveckling. Hållbarhetsmålen är nära sammankopplade och vi vet att vi kan påverka dem alla genom våra affärsmetoder och åtaganden, som fastställs i vår uppförandekod. Vi fokuserar främst på hållbarhetsmålen avseende livsmedel, miljö och klimat. De är kopplade direkt till vår värdekedja, eftersom det är här vi kan ha den största positiva effekten och hantera de potentiella negativa effekterna.

## HÅLLBARHETSSTRATEGI

### STARKARE PLANET

Förbättra miljön för kommande generationer



### STARKARE MÄNNISKOR

Öka tillgången till hälsosamma mejeriprodukter och inspirera till goda matvanor



## UPPFÖRANDEKOD

Stödja förverkligandet av de globala målen för hållbar utveckling





# STYRNING OCH ARBETSSÄTT

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

## VÅRT ANSVAR

Vår uppförandekod är godkänd av Arlas styrelse. Arlas koncernledning godkänner strategier, väljer prioriterade områden, säkerställer framsteg och årlig uppföljning samt anger inriktningen för nödvändiga förbättringar och uppdateringar.

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

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

## AFFÄRSPRINCIPER

En viktig del av uppförandekoden Vårt ansvar är ansvarsfullt företagande, som säkerställer att vi agerar trovärdigt och med integritet, i enlighet med tillämpliga lagar, regler och förordningar, i all vår verksamhet. För oss handlar ansvarsfullt företagande även om att ha en företagskultur som präglas av öppenhet och att agera i enlighet med våra kärnvärden.

## VISION

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

## MISSION

Vi ska säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt.

## STYRNING AV HÅLLBARHETSSTRATEGIN

Under 2019 bildade vi en hållbarhetsstyrgrupp samtidigt som vi lanserade vår nya hållbarhetsstrategi. Styrgruppen styr implementeringen av den nya strategin och har förankring i den högsta ledningen med nyckelkompetenser över funktionsgränserna. Under 2019 har hållbarhetsstyrgruppen satt upp mål för 2025 och initierat åtgärder för 2020. Mål och aktiviteter har utformats för arbetsflöden för bland annat hållbar mjölkproduktion, hållbara förpackningar, hälsa och stöd till lokala samhällen. Dessa övervakas av styrelsen.

Ansvaret för det dagliga arbetet med att genomföra hållbarhetsstrategin, underliggande ambitioner och policyer som bidrar till en hållbar utveckling vilar på respektive funktion. Strategiska frågor, i synnerhet sådana som rör driften av gårdarna, diskuteras och beslutas av styrelsen.





## RESPEKT FÖR DE MÄNSKLIGA RÄTTIGHETERNA

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

## ÅTAGANDEN GÄLLANDE MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

Respekt för mänskliga rättigheter är centralt för en hållbar utveckling. Vårt kontinuerliga arbete med mänskliga rättigheter minimerar risken för att Arlas verksamhet påverkar dessa negativt och bidrar till genomförandet av målen för hållbar utveckling. Vi fortsätter att förbättra och genomföra vår systematiska due diligence-kontroll av mänskliga rättigheter i enlighet med FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (se illustration nedan).

Som multinationellt mejeriföretag har vi många affärsenheter i vår värdekedja. Vi har valt att fokusera på våra icke-europeiska tillväxtmarknader, där nationella aspekter och komplexiteten i verksamheten gör att risken för negativa effekter är som störst. Arla fäster stor vikt vid att verksamheten bedrivs på ett ansvarsfullt sätt och vi förväntar oss att våra affärspartner ska leva upp till samma höga krav. När vi går in i ett nytt joint venture på dessa marknader genomför vi alltid hela vår due diligence-process och granskar alla områden där Arla potentiellt skulle kunna vålla, bidra till eller få en direkt koppling till negativ påverkan.

## DUE DILIGENCE-KONTROLL AV MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

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



# VÅR AFFÄRSMODELL



## ÄGARE & KOR

Arlabönderna är kärnan i verksamheten. Som både leverantörer av mjölkråvara och kooperativets ägare tar de tåten i arbetet med att göra mjölkgårdarna mer hållbara.

- Vi har 9 759 ägare i sju länder, med ansvar för över 1,5 miljoner kor.
- Djurvälståndet är mycket viktigt för Arla och vi erbjuder digitala verktyg till våra ägare för att ständigt följa upp hur besättningarna mår.



## MJÖLKINSAMLING

Arlas tankbilar kör miljoner km varje år – och vi optimerar kontinuerligt logistiken genom investeringar och ruttplanering.

- Vi samlar in 13,7 miljarder kg mjölkråvara varje år.
- Vi strävar mot att byta till fossilfritt bränsle i våra lastbilar. Detta är redan verklighet i vår svenska verksamhet.



## MJÖLKPRODUKTION, FÖRPACKNINGAR & INNOVATION

Vi erbjuder en trygg och hälsosam arbetsmiljö. Våra 19 174 medarbetare arbetar för att säkerställa livsmedelssäkerhet i världsklass samt resurseffektiv och hållbar produktion, transport och administration.

- Vi förädlar mjölkråvaran på våra 60 anläggningar, där 33 procent av energianvändningen kommer från förnybara källor.
- Våra innovativa förpackningslösningar minskar ständigt utsläppen av CO<sub>2</sub> och avfall till deponi.



## KONSUMENTER & AVFALLSHANTERING

Vi inspirerar till goda matvanor och stöttar våra konsumenter så att de kan göra välgrundade val. Samtidigt är det viktigt för oss att produkterna belastar miljön så lite som möjligt.

- Vi erbjuder hälsosam, tillgänglig näring till miljoner människor runt om i världen.
- Vi ger tips och tricks på webben och på förpackningarna om hur man kan minska matsvinnet och återvinna förpackningarna.



## KUNDER

Vi använder vår kunskap och vårt engagemang för att tillgodose behoven bland kunder runt om i världen. Vi tar marknadens förväntningar på allvar och omvandlar dem till handlingar i vår produktionskedja.

- Vi producerar 6,7 miljarder kg hälsosamma och näringsrika mejeriprodukter om året.
- Vi har en ständigt pågående nära dialog med våra kunder om förväntningar och åtgärder.

# STARKARE PLANET

Vi ser Arla som en del av lösningen på planetens utmaningar och vi vill bli bedömda efter våra handlingar. Vi är i den unika positionen att kunna arbeta med varje steg från ko till konsument och på så sätt bidra positivt till en mer motståndskraftig och starkare planet.



Våra mjölkcartonger i brun kartong kombinerad med förnybar plast minskar utsläppen av växthusgaser med 22 procent per förpackning.





# VÅR MILJÖAMBITION

Tillsammans med våra 9 759 ägare lanserade vi våra klimatmål i mars 2019. Ambitionen är netto-noll klimatavtryck 2050 och att nå våra Science Based Targets 2030, vilket innebär en minskning av scope 1- och 2-utsläppen med 30 procent i absoluta tal och en minskning av scope 3-utsläppen med 30 procent per kg mjölk. Science Based Targets följer klimatforskningen och definierar en tydlig väg för att påskynda övergången till en mer hållbar mejeriproduktion.

## VÅR AMBITION OMFATTAR TRE TEMAN

### Bättre klimat



### Ren luft & rent vatten



- Kväve- och fosforcykler i balans

### Mer natur



- Öka den biologiska mångfalden och tillgången till naturen

## FÖR ATT NÅ VÅRA MÅL KOMMER VI ATT FOKUSERA PÅ TRE OMRÅDEN

### Gårdar



- Optimerat foder till kor för att minska metanutsläppen
- Förbättrad gödseffektivitet
- Ökad inbindning av koldioxid i marken på gårdarna

### Produktion



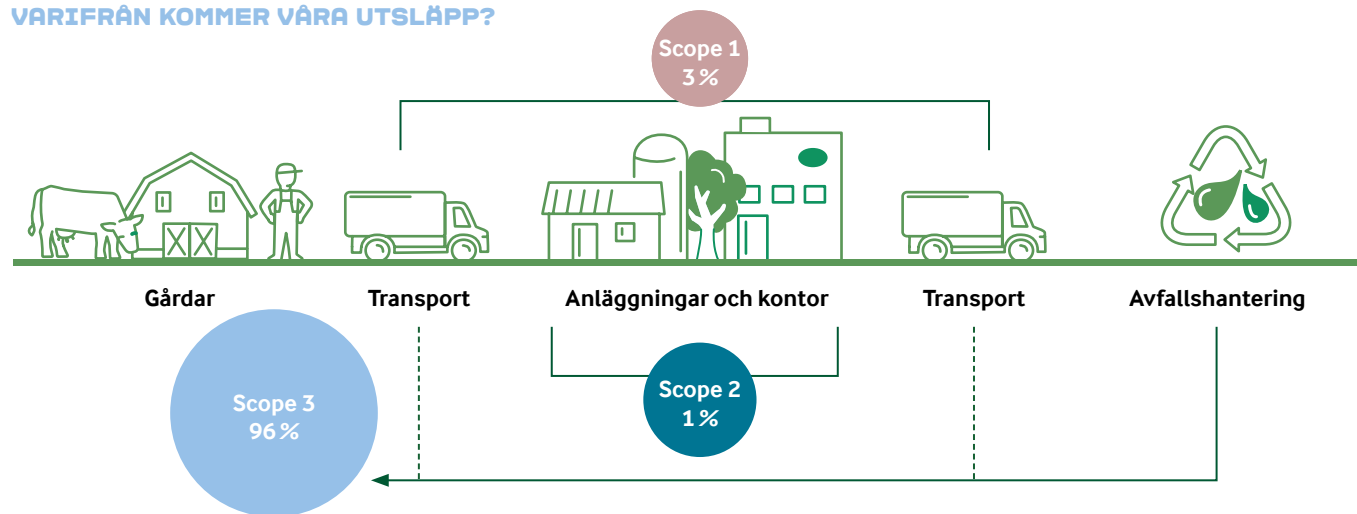
- Fler fossilfria transporter
- Ökad energieffektivitet
- Ökad användning av förnybar energi i produktionskedjan

### Förpackningar och matsvinn



- Mer hållbara förpackningar
- Minskat matsvinn genom flera initiativ
- Ökad användning av återvinningsbart förpackningsmaterial


## VARIFRÅN KOMMER VÅRA UTSLÄPP?



**Scope 1**-utsläpp kommer från aktiviteter under vår kontroll. Det omfattar transport med Arlas fordon och utsläpp från Arlas produktionsanläggningar.

**Scope 2**-utsläpp är indirekta utsläpp från energi som företaget köper in, till exempel el, ånga, värme eller kyla. Vi strävar efter att minska vår påverkan genom att öka användningen av förnybar energi.

**Scope 3**-utsläpp är indirekta utsläpp från inköpta varor och tjänster (t.ex. mjölkkråvara, transport och förpackningar), men också från avfallshantering och återvinning av vårt avfall.

 Läs mer om Science Based Targets på sidan 16.  
[Klicka här för mer information om våra ambitioner.](#)

## HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION

Tillsammans med våra ägare fortsätter vi att förbättra hållbarheten på gårdsnivå, eftersom detta står överst på agendan för oss och för våra intressenter. Med fokus på aspekter som djurvälstånd, gårdens drift och klimatpåverkan samlar vi in data för att hjälpa ägarna att uppnå bästa prestanda och leda vägen inom hållbar mjölkproduktion.

### KLIMATBERÄKNINGAR PÅSKYNDAR RESAN MOT NETTO-NOLL KLIMATAVTRYCK

Även om klimatpåverkan av Arlas mjölk är ungefär hälften av det globala genomsnittet per kg fortsätter vi att höja ambitionerna. Vårt nya globala klimatberäkningsverktyg kommer att hjälpa ägarna att identifiera utsläppen på sina gårdar och ge en tydlig bild av de åtgärder som de kan vidta för att minska utsläppen ytterligare. Samtliga Arlabönder kommer att mata in information som besättningsstorlek, stallsystem, mjölkvolym, foderanvändning och foderproduktion, energi- och bränsleanvändning samt produktion av förnybar energi.

Uppgifterna verifieras av en extern rådgivare som besöker gården för att ge detaljerade råd om handlingsplaner för att förbättra effektiviteten, minska utsläppen och miljöpåverkan samt förbättra djurvälståndet. De insamlade uppgifterna kommer att göra det möjligt för varje ägare att se hur mycket växthusgaser gården producerar per kg mjölk (klimatavtryck) och identifiera var det finns utrymme för förbättringar. Arla kommer att stötta ägarna så att de uppnår minskningar på 3 procent per år i genomsnitt, vilket skulle göra att vi kan nå vår ambition att minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent till 2030 och bidra till målet med netto-noll klimatavtryck 2050.

Med denna information bygger Arla även en av världens största uppsättningar av externt kontrollerade klimatdata från mjölkproduktion. Dessa kommer att utgöra en stabil grund för benchmarking, kunskapsutbyte inom mejeriindustrin och korrelationsanalyser.

Ägare som anmäler sig till klimatberäkningen 2020 kommer att erhålla ett ekonomiskt incitament på en eurocent per kg mjölk.

#### OMRÅDEN SOM MÄTS VID KLIMATBERÄKNINGEN

- Antal djur
- Växtodling
- Gödselhantering
- Fodersammansättning
- Användning av gödningsmedel
- Användning av elektricitet, bränsle och förnybar energi

Kolinlagring (upptag och lagring av kol i marken) ingår för närvarande inte i klimatberäkningen, eftersom det ännu inte finns någon standardiserad vetenskaplig metod.



### Hållbar mjölkproduktion

I samband med lanseringen av vår nya miljöstrategi introducerade vi ett nytt verktyg för klimatberäkning med omfattande stöd till våra ägare. Detta kommer att underlätta för företaget att nå sin ambition att minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent till 2030 jämfört med 2015, och uppnå netto-noll klimatavtryck 2050.

Samtidigt som vi arbetar mot nya mål för 2030 och vår ambition för 2050 har vi följt upp målet i vår strategi för hållbar mjölkproduktion – att minska utsläppen av växthusgaser från gårdarna med 30 procent per kg mjölk från 1990 till 2020.

Under 2019 har vi fortsatt vårt arbete med klimatberäkningar på gårdar där bönderna ges möjlighet att få rekommendationer om hur de ytterligare kan minska utsläppen. Resultaten från klimatberäkningarna sammanställs från olika marknader och resultaten rapporteras året därpå.

Utsläppen från gårdarna minskade med 23 procent under 2018 (2017: 24) jämfört med 1990. Detta innebär en liten ökning jämfört med föregående år som delvis kan förklaras av torkan 2018.

För 2020-strategin används 1990 som referensvärde. För att följa upp 2020-strategin har vi använt en standardiserad mjölksammansättning från 2013, eftersom uppgifter då inte fanns tillgängliga för alla gårdar i alla länder. I 2020-strategin räknade vi inte in mjölk som inte levererades från ägarna. I den fortsatta uppföljningen av 2030-målen för gårdarnas utsläpp används den faktiska mjölksammansättningen, inklusive mjölk som inte levereras från ägarna. Utsläppen under 2019 inom scope 3 per kg mjölk på gårdsnivå har minskat med 7 procent jämfört med 2015.

### Uppdatering av Arlagården®

Vårt kvalitetsprogram Arlagården® har granskats och uppdaterats och kommer att implementeras 2020. Programmet har utökats och omfattar nu fler djurvälstånd- och hållbarhetsparametrar samt ett nytt avsnitt som behandlar arbetsvillkor för anställda på gården. Det nya programmet har översatt marknadens förväntningar till gårdsinriktade krav och vice versa, vilket stödjer oss i dialogen med kunderna.

Djurvälstånd har högsta prioritet för Arla, våra ägare och konsumenterna. Det uppdaterade programmet har inte bara lagt till nya krav, utan även gjort det obligatoriskt att kvartalsvis mäta och bedöma djurvälstånd, med hjälp av flera indikatorer som kornas rörlighet, renlighet, skador och kroppscondition. Data kommer att laddas upp med hjälp av det digitala verktyget Arlagården®.

Vi kommer regelbundet att få uppgifter om Arlas besättningar från medlemslänternas besättningsdatabaser och därmed bygga upp omfattande kunskap om prestanda. Uppgifterna kommer att användas för att beräkna olika djurvälståndindikatorer, till exempel genomsnittlig livslängd för kor och dödlighet.

När det gäller arbetsvillkor har ett antal krav på avtal, boende, hälsa och säkerhet inkluderats för att säkerställa medarbetarnas välfärd, och även för att förebygga risken för tvångsarbete.

Från och med 2020 förväntas bönderna som en del av det uppdaterade programmet att

**VÅRT KVALITETSPROGRAM ARLAGÅRDEN® HAR GRANSKATS OCH UPPDATERATS OCH KOMMER ATT IMPLEMENTERAS 2020.**



själva bedöma sina besättningar och gårdar, och de kommer att granskas av ett externt certifieringsorgan för att säkerställa efterlevnad. Ägarna kommer att granskas minst en gång vart tredje år, och det kommer också att förekomma stickprovskontroller och extra revisioner av gårdar som uppvisar låg prestanda och/eller inte lämnar in obligatoriska uppgifter. Om en gård inte följer Arlagården®-programmet finns det tydliga påföljder och sanktioner.

#### Digital dokumentation

För att effektivisera det uppdaterade Arlagården® och klimatberäkningarna har en digital plattform utvecklats i nära samarbete med ägarna. Denna ska ersätta det digitala dokumentationscentret som tidigare har använts för att samla in uppgifter om viktiga djurvälstånd- och hållbarhetsparametrar. Den nya digitala plattformen gör det också möjligt för ägarna att genomföra och dokumentera Arlas löfte till kunderna. Vid årsskiftet 2019 hade 89 procent av ägarna registrerat sina uppgifter, vilket motsvarar 97 procent av mjölkleveranserna från ägarna.

## ARLAS GÅRDAR BIDRAR MED POSITIV MILJÖPÅVERKAN GENOM ATT STÖDJA EKOSYSTEMTJÄNSTER, TILL EXEMPEL KOLINLAGRING I GRÄSMARKER, ÄNGAR OCH BETESMARKER.

Ett antal av de ursprungliga dokumentationskraven har nu blivit en obligatorisk del av det uppdaterade Arlagården®-programmet, eftersom vi fortsätter att arbeta med våra ägare för att göra ständiga förbättringar på gården och öka insynen.

#### Djurvälfärd

I samarbete med Århus universitet i Danmark utvecklar vi ett djurvälståndindex. Indexet skapar en gemensam grund för att diskutera och arbeta systematiskt med djurvälstånd på gården och ytterligare förbättra djurvälståndet. Indexet är baserat på indikatorer från Arlagården® och kombinerar åtta viktade aggregerade indikatorer. Under 2019 har våra ägare kvartalsvis rapporterat två typer av dessa indikatorer. I takt med att vi utvecklar våra mätningars noggrannhet, tillförlitlighet och giltighet kommer vi att lägga till fler indikatorer till vår externa rapportering de kommande åren.

#### Foder- och resurseffektivitet

En av de största möjligheterna vi har att minska klimatpåverkan per kg mjölk är att förbättra kornas

foder och produktionen av detta. Vi fortsätter att stödja forskning om hur man ytterligare minskar utsläppen av växthusgaser från mjölkkor i samarbete med danska forskare, med särskilt fokus på sambandet mellan fodersammansättning och metanproduktion. Under 2019 har forskargruppen varit framgångsrik när det gäller att få ytterligare finansiering för att kunna arbeta vidare med utmaningarna i samarbete med danska och internationella partner.

#### Bönderna går i bränschen

För att påskynda minskningen av utsläppen av växthusgaser kommer alla svenska ekologiska Arla-bönder att senast den 1 januari 2022 upphöra att använda fossila bränslen i sina maskiner. I Danmark har alla ekologiska mjölkbönder tecknat nya avtal med högre krav på djurvälstånd. Mjölken från dessa kor, som är märkt med två hjärtan, kommer att lanseras i Danmark som en del av ett djurvälståndsprogram som fastställs och kontrolleras av den danska regeringen. Under 2020 kommer fler produkter att märkas med två hjärtan, ett tecken på att de ekologiska bönderna rör sig mot ett mer hållbart sätt att bedriva jordbruk genom att förbättra djurvälståndet för korna.

Flera hundra bönder i Storbritannien har anslutit sig till Arla UK 360-programmet under 2019, en banbrytande uppsättning jordbruksstandarder som framgångsrikt har lanserats tillsammans med ett antal av Arlas detaljhandelskunder.

### INDIKATORER FÖR DJURVÄLFÄRD

Indikatorerna omfattar poängsättning av kornas rörlighet, renhet, skador och kropps-kondition, vilket ger en objektiv indikation på besättningens hälsa och välbefinnande.

Celltal per milliliter mjölk, (Somatic Cell Count), är en av de främsta indikatorerna på mjölk kvaliteten, då det återspeglar kons juverhälsa. Vi mäter kontinuerligt SSC för att stödja ägarnas arbete med djurhälsa.

#### Kolinlagring

Ett viktigt sätt som Arlas gårdar bidrar med positiv miljöpåverkan är genom att stödja ekosystemtjänster, till exempel kolinlagring i gräsmarker, ängar och betesmarker, vilket motverkar klimatförändringarna. Det finns dock ingen samsyn bland forskare om hur man ska beräkna den naturliga kolinlagring som mjölkproduktionen står för. Arla ingår i ett projekt som kallas C-Sequ med andra mejeri- och nötköttorganisationer för att utveckla en internationellt erkänd och globalt antagen beräkningsmetod för kolinlagring.

## RESURSEFFEKTIV PRODUKTION

Med höga ambitioner och tydliga mål fortsätter vi att minska utsläppen av växthusgaser från vår verksamhet och transport. Att öka andelen förnybar energi, genomföra kontinuerliga energieffektivitetsprojekt och minska matsvinnet står också högt upp på vår agenda.



### Miljöstrategi

En del av den nya hållbarhetsstrategin är en ny miljöstrategi som omfattar områdena *Bättre klimat, Ren luft och vatten* och *Mer natur*. För bättre klimat är netto-noll klimatavtryck till 2050 det långsiktiga målet. 2019 godkändes Arlas Science Based Targets för 2030, vilket säkerställer att vi tar ansvar för att nå Parisavtalet om att begränsa klimatförändringarna. Dessa mål handlar om att minska de absoluta utsläppen från anläggningar, transport och energianvändning med 30 procent till 2030 jämfört med 2015, och att arbeta mot netto-noll klimatavtryck i vår värdekedja till 2050. Beroende på lokala förhållanden kan vissa marknader ha ambitiösare mål. Arla Sverige siktar till exempel på netto-noll klimatavtryck 2045.

Vi kommer fortfarande att följa upp våra mål i vår miljöstrategi för 2020, där vi har åtagit oss att minska utsläppen av växthusgaser med 25 procent från mejerier, förpackningar och transporter jämfört med 2005 års nivå. Trots större produktionsvolym har Arlas utsläpp minskat med 25 procent sedan 2005. Detta är resultatet av ett fortsatt fokus på resurseffektivitet och övergången från fossil till förnybar energi och förnybara bränslen.

## TROTS STÖRRE PRODUKTIONSVOLYMER HAR ARLAS UTSLÄPP MINSKAT MED 25 PROCENT SEDAN 2005.

### Effektiv vattenförbrukning

Under 2019 lyckades vi nå vårt mål att förbättra vatteneffektiviteten i produktionen med 3 procent per år. Den totala vattenförbrukningen har dock ökat på grund av en mer diversifierad produktmix som exempelvis kräver mer disk av utrustning. Framöver behöver vi lägga mer fokus på att minska den totala vattenförbrukningen.

### Energieffektivitet och förnybar energi

I våra energimål ingår en förbättrad energieffektivitet på 3 procent per år på anläggningsnivå. Under 2019 har vår energieffektivitet ökat med 2 procent. Resultatet visar att vi framöver behöver lägga mer fokus på att förbättra energieffektiviteten.

### SCIENCE BASED TARGETS

Arla har satt upp Science Based Targets för att avsevärt minska utsläppen av växthusgaser till 2030. Målet för scope 1 och 2 är att minska utsläppen med 30 procent i absoluta tal och för scope 3-utsläppen, uttryckt i kg mjölk på gårdsnivå, är målet att minska dem med 30 procent. I oktober 2019 godkände Science Based Targets-initiativet målen och att de ligger i linje med klimatforskningen, det vill säga bidrar till FN:s Parisavtal för att begränsa den globala uppvärmningen. Initiativet definierar bästa praxis när det

gäller mål som överensstämmer med vetenskapligt baserade mål, och gör en oberoende bedömning av och godkänner företagens mål. Initiativet är ett samarbete mellan Carbon Disclosure Project (CDP), World Resources Institute (WRI), Världsnaturfonden WWF, FN:s Global Compact (UNGC) och ett av åtagandena inom We Mean Business Coalition.



2010 satte vi upp som mål att öka användningen av förnybar energi till 50 procent till 2020. Andelen förnybar energi var 33 procent 2019, en ökning med 6 procent sedan 2018. Detta beror framförallt på en 120 procents ökad användning av biogas i Danmark, vilket huvudsakligen har uppnåtts genom investeringar i två 35-tons biogasmotorer vid Danmark Protein. Dessa producerar förnybar energi till 40 procent av anläggningens behov. Två av de fem ångpannorna har byggts om till att drivas av biogas, vilka täcker ungefär en tredjedel av anläggningens användning av ånga.

Trots den positiva utvecklingen förväntar vi oss inte att nå målet om 50 procent förnybar energi år 2020. Anledningen är Arlas kapacitetsökning och expansion på marknader utanför Europa där tillgången på förnybar energi är sämre.

## FÖRNYBARA RESURSER OCH MARKANVÄNDNING

En av huvudprinciperna i Arlas nya miljöstrategi är att gå över från fossila till förnybara källor. Det innebär att vi ersätter fossila resurser med förnybara, såsom biobränslen, förnybar energi och biobaserade förpackningsmaterial. Men under övergången till en bioekonomi kan mark bli en potentiellt begränsande resurs. Användningen av mark för att producera resurser har miljöpåverkan, både direkt genom utsläpp av exempelvis växthusgaser, kväve och fosfor, och

## Fossilfria transporter

Arla har fortsatt att fokusera på att förbättra transporteffektiviteten genom optimerad logistik i hela verksamheten. Investeringar i effektivare motorer minskar bränsleförbrukningen, liksom optimerade ruttor och högre lastkapacitet i de tankbilar som samlar in mjölk från gårdarna. I många fall har effektivitetsförbättringar uppnåtts i nära dialog med kunderna. Gemensamma vinster i form av avsevärda utsläppsminskningar har uppnåtts med minskad leveransfrekvens i Storbritannien och Sverige.

Biobränslenas tillgänglighet och pris är fortfarande en utmaning på de flesta av Arlas marknader, inte minst utanför Europa. Sverige är ett undantag, där vi fortsätter att köra endast på biobränslen i alla Arlamärkta lastbilar. Här lanserades även en pilot

indirekt genom konkurrens om mark som krävs för att upprätthålla vitala ekosystem. Även om Arla inte köper in produkter från regioner som utvidgar arealerna som används för jord- och skogsbruk kan vår efterfrågan på förnybara resurser ses som en indirekt orsak till markomvandlingen. Det är fortfarande svårt att redogöra för och rapportera denna miljöpåverkan, och Arla följer debatten noga.

där biogas, delvis baserad på gödsel från Arlagårdar, framgångsrikt användes för att tanka både mjölkinsamlings- och distributionsfordon. I Danmark lanserade Arla en pilot där biogas från gödsel användes som bränsle i distributionsfordon i Köpenhamn.

Biogas från gödsel är ett område där Arlas värdekedja avsevärt kan bidra till en cirkulär bioekonomi, särskilt om mjölkkgödsel används till biogasproduktion tillsammans med biprodukter från livsmedelsindustrin, konsumentmatavfall och andra högkvalitativa resurser. Vi kan använda den energi som produceras, antingen på mejerierna eller, om den uppgraderas, som bränsle i våra lastbilar. Denna potential är dock starkt beroende av regleringar och investeringar, vilket kräver långsiktiga politiska beslut för att främja övergången.

## Minskning av matsvinn i verksamheten

Arla har som mål att minska matsvinnet med 50 procent i vår egen verksamhet från 2015 till 2030 och vi har arbetat med två fokuserade projekt under året för att minska matsvinnet på anläggningar och inom logistik. En kartläggning av matsvinnet och en strukturerad metod för att hantera de identifierade problemområdena har genomförts, med hjälp av en gemensam strategi på olika marknader. Detta inkluderade även lokala experter för att sprida bästa praxis att minska matsvinnet. Vi rapporterar om framstegen, engagerar oss i dialog och delar erfarenheter med intressenter på

# 27%

Matsvinnet i vår produktion har minskat med 27 procent jämfört med 2015. Ambitionen är att minska matsvinnet med 50 procent till 2030.

våra olika marknader. Sedan 2015 har matsvinnet minskat med 27 procent i förhållande till processad mjölmängd.

Där det är möjligt skänker vi överskottsprodukter till matbanker, företrädesvis medlemmar i Food Banks of Europe. Djurfoder och omarbetning är andra användningsområden för överblivna produkter och biprodukter från produktionen. Det vanligaste sättet att ta vara på vårt matsvinn och -avfall är genom anaerob nedbrytning (biogasproduktion), följt av utsläpp till reningsverk och spridning på jordbruksmark. Genom att hålla reda på flödet av volymer kan Arla identifiera potentiella förbättringar som kan uppnås genom att flytta resurser högre upp i hierarkin där värdefulla näringsämnen i råvarorna kan utnyttjas på bättre sätt.



## MINSKAT AVFALL

Vi har ett starkt engagemang för att använda resurser på bästa möjliga sätt i syfte att minska klimatpåverkan. Detta inkluderar både ökad återvinningsbarhet för förpackningar och ambitionen att bekämpa matsvinn.



### Bättre klimat och mindre avfall genom hållbara förpackningar

Förpackningar utgör cirka 5 procent av klimatpåverkan i Arlas hela värdekedja. Redan 2018 uppnådde vi 2020-målet i vår miljöstrategi om att minska klimatpåverkan från förpackningar med 25 procent jämfört med basåret 2005. Vi fortsätter dock vårt arbete med att minska utsläppen samtidigt som vi balanserar fokus på klimatpåverkan med livsmedelsförpackningarnas avgörande betydelse: att skydda produkterna så att de kan behålla sin kvalitet och hålla sig färska, och på så sätt undvika matsvinn.

Under 2019 togs många initiativ inom ramen för de tre principerna i vår förpackningsstrategi; från fossilt till förnybart, cirkulär ekonomi och samarbete i värdekedjan.

#### Från fossilt till förnybart

Vi har fortsatt vårt arbete med att ersätta fossilbaserat förpackningsmaterial med biobaserade alternativ i våra olika produktkategorier. Under 2019 konverterade vi förpackningar i hela Europa till att bli mer hållbara, till exempel genom att göra miljoner mjölkkartonger helt förnybara genom att ersätta korken och plastfilmen av fossil plast med förnybar biobaserad plast. Genom denna förändring har vi minskat klimatpåverkan per kartong med 22 procent,

## VI HAR FORTSATT VÅRT ARBETE MED ATT ERSÄTTA FOSSILBASERAT FÖRPACKNINGSMATERIAL MED BIOBASERADE ALTERNATIV I VÅRA OLIKA PRODUKTKATEGORIER.

vilket totalt motsvarar cirka 2 500 ton växthusgaser. Ett annat exempel är användningen av biobaserad plast i plastfilm på utvalda ostar i Danmark.

Andelen förnybara förpackningsmaterial uppgick inom Arla till 53 procent år 2019. Ersättning av icke-återvinningsbart plastmaterial med förnybar kartong och papper bidrar också till förbättrad återvinningsbarhet, se nedan.

#### Cirkulär ekonomi

Att göra våra förpackningar återvinningsbara och använda mer återvunnet förpackningsmaterial är ett viktigt bidrag till en mer cirkulär ekonomi. Under 2019 lanserade Arla flera förpackningsinitiativ för att förbättra återvinningsmöjligheterna. Ett exempel är övergången från plastbägare i icke-återvinningsbar polystyren till återvinningsbara polypropen eller pappersbaserade bägare för våra globala

varumärken, som Arla Skyr®, samt lokala varumärken, som Karolines Køkken® i Danmark. Vi har ökat andelen återvinningsbara förpackningar med 3 procent sedan 2018.

I Finland och Sverige lanserade vi pappersbaserade ostförpackningsfilmer, vilket inte bara förbättrar återvinningsbarheten utan även andelen förnybara förpackningsmaterial.

# 92%

Arla har nu nått 92 procent återvinningsbara förpackningar. Återstående 8 procent utgörs framförallt av komplexa filmer och laminat för ost, smör och mjölkpulver.

## PLASTLÄCKAGE

Under 2019 beställde Arla en studie för att beräkna hur mycket av vår plastanvändning som slutar som ohanterat avfall, det vill säga plastläckage. Analysen omfattar Arlas värdekedja från mjölkgårdarna till produktlivscykelns slut, inklusive avfallshantering i de länder där våra produkter säljs. Fokus ligger på plastförpackningar, men även plastpartiklar från transport (däck) och pelletsproduktion ingår. I studien uppskattas att cirka 4 procent av den plast som används i Arlas värdekedja går förlorad, främst när plastförpackningen kasseras i slutet av dess livscykel. Detta fördelas nästan jämnt mellan länder i övre, mellersta och lägsta inkomstskiktet. Omkring 1 000 ton plast uppskattas hamna i haven.

Arla har beslutat att agera för att lösa detta problem genom förpackningsinnovation och dialog med lokala intressenter om att förbättra återvinningsystemen.

Andelen återvunnet förpackningsmaterial som användes inom Arla ökade med 6 000 ton, vilket motsvarar 7 procent jämfört med 2018. Initiativen omfattar återvunnet material i emballage och i plastmjölkflaskor i Storbritannien. Sedan 2019 innehåller nya backar i Danmark återvunnen plast, vilket leder till 30 procents minskning av växthusgasutsläppen jämfört med tidigare backar.

### *Samarbete i värdekedjan*

Arla har anslutit sig till alliansen för cirkulär plast med målet att främja användningen av mer återvunnen plast i Europa genom frivilliga åtgärder. Denna allians stödjer det ambitiösa målet att år 2025 ska minst 10 miljoner ton återvunnen plast användas i produkter och förpackningar i Europa varje år. Alliansen består av mer än 100 privata och offentliga partner och stöds av Europeiska kommissionen.

**ATT GÖRA VÅRA FÖRPACKNINGAR ÅTERVINNINGSBARA OCH ANVÄNDA MER ÅTERVUNNET FÖRPACKNINGSMATERIAL ÄR ETT VIKTIGT BIDRAG TILL EN MER CIRKULÄR EKONOMI.**

Arla har ett nära samarbete med leverantörer för att ersätta plasticskedar och sugrör för att efterleva det kommande EU-förbudet mot vissa engångsartiklar av plast.

En av våra utmaningar är att ytterligare förbättra återvinningen av mjölkkartonger på marknader där detta ännu inte fungerar bra, som i Danmark och Storbritannien. Vi har en bra dialog med myndigheter och andra intressenter för att skapa effektivare system för att samla in och återvinna kartongerna.

### **Inspirera till minskat matsvinn**

I åratal har vi uppmuntrat konsumenterna att minska matsvinnet. Vi kommer att fortsätta arbetet även om vi inte kan kvantifiera effekten på denna nivå. Vi tipsar till exempel på webben och på baksidan av våra mjölkkartonger om sätt att undvika matsvinn, och vi ger inspiration till hur man kan

använda matrester på sociala medier, via receptdatabaser, appar och verktyg för veckoplanering av måltider.

Många produkter går utmärkt att äta även efter bäst före-datum, i synnerhet om de har förvarats i rätt temperatur. För att uppmuntra konsumenterna att inte kassera produkter endast baserat på datum ändrade Arla i Sverige datummärkningen på färsk mejeriprodukter till "Bäst före, ofta bra efter" 2018. Därefter införde Arla i Danmark och Tyskland samma märkning på färsk mjölk 2019, och Arla i Storbritannien började märka färsk mejeriprodukter med ett "bäst före-datum" i stället för "sista förbrukningsdag".

# HÅLLBARA FÖRPACKNINGAR 2030

Vår övergripande ambition är **bättre klimat** och en **cirkulär ekonomi** utan **avfall**, och det är ingen enkel sak att uppnå. Vi måste se till att förpackningen skyddar livsmedlet och bevarar dess kvalitet och färskhet för att undvika matsvinn. För att göra de nödvändiga förändringarna förlitar vi oss på den tekniska utvecklingen och att kunna anskaffa rätt material på rätt plats vid rätt tidpunkt till rimliga kostnader. Vi är också beroende av att regeringar och lokala myndigheter inför system och politik som gör det möjligt för konsumenterna och oss att återanvända, återvinna och minska mängden förpackningar som cirkulerar i samhället.

## TYDLIGA MÅL

Vi har två tydliga mål.

# 30%

Minskning av CO<sub>2</sub>-utsläppen med 30 procent från 2015 till 2030.

# 100%

100 procent återvinningsbarhet senast 2025. Våra förpackningar måste vara återvinningsbara på de kärnmarknader där de säljs.

För framtiden har vi satt upp åtgärder, mål och ambitioner med olika tidshorisont, beroende på vad vi behöver uppnå.

## VÄGLEDANDE PRINCIPER

Arbetet med att utveckla våra förpackningar leds av tre vägledande principer.



**FRÅN FOSSILT TILL FÖRNYBART**



**CIRKULÄR EKONOMI**



**SAMARBETE I VÄRDEKEDJAN**

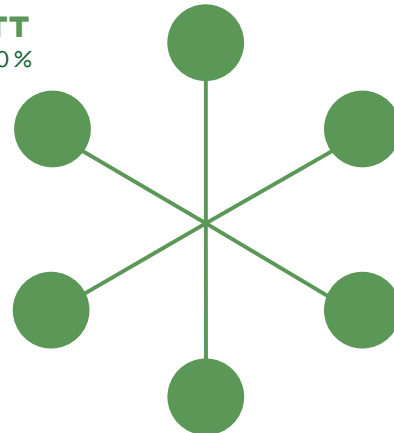
## MÅLEN FÖRVERKLIGAS PÅ 6 OLIKA SÄTT



**TÄNKA NYTT**  
Samarbete för 100% pappersbaserade bägare



**ÅTERVINNA**  
Byttor för bredbart smör ska bli återvinningsbara



**TA BORT**  
Ta bort aluminiumskikt



**MINSKA**  
Minska vikten i mjölkflaskor av plast



**FÖRNYA**  
Helt växtbaserade kartonger för färska produkter



**ÅTERANVÄNDA**  
Hinkar certifierade för återanvändning i storkök







# STARKARE MÄNNISKOR

Vårt fortsatta fokus på innovation gör att vi kan möta konsumenternas önskemål, till exempel med nya laktosfria och ekologiska produkter.



Över hela världen rekommenderas mejeriprodukter som en del av den dagliga kosten från barndomen och genom hela livet. Vi har möjlighet att påverka miljontals konsumenters matvanor positivt. Att göra mejeriprodukter tillgängliga runt om i världen kommer att bidra till en framtid med starkare människor.

## INSPIRERA TILL EN HÅLLBAR KOST

Vi tror att mejeriprodukter spelar en positiv roll i en hållbar kost, och balanserar produktionens miljöpåverkan med matens näringsvärde. För att underlätta bättre matval förbättrar vi ständigt vår produktportfölj och vi informerar om våra produkters ursprung.



### Integrera hälsostrategin

I vår hälsostrategi åtar vi oss att främja och erbjuda hälsosamma och prisvärda mejeriprodukter för att hjälpa människor att äta hälsosamt runt om i världen. Detta är nu integrerat i vår nya hållbarhetsstrategi och bidrar till våra ansträngningar att förverkliga målen för hållbar utveckling.

### Livsmedelssäkerhet i första rummet

Vi vill hjälpa människor att äta nyttigt, men vår allra främsta prioritering är att se till att det alltid är säkert att äta och dricka våra produkter. 2019 godkändes en global kvalitets- och produkt-säkerhetspolicy för Arla, vilket stödjer detta åtagande ytterligare och stärker den ständiga förbättringen av vår kvalitetskultur.

### Kontroll av produktlivscykeln

Vi använder ett system för produktlivscykelhantering (Product Lifecycle Management, PLM) för att förbättra insamlingen av kvalitetsparametrar och andra hållbarhetsaspekter för våra produkter under hela livscykeln. Systemet integrerar människor, processer och data och gör produktlivscykelhanteringen snabbare och effektivare. Det ger oss även bättre insyn och kontroll över våra produktdata så att vi kan informera om våra produkter både inom och utanför organisationen på ett bra sätt. Utbygg-

naden av PLM i hela Arla inleddes 2018 och i slutet av 2019 använde 20 mejerier PLM-lösningen. Utbyggnaden kommer att fortsätta under de kommande två åren. Utvecklade agila PLM-system kan tillgodose nya krav på produktdata och stödja våra hållbarhetsmål.

### Näringskriterier för Arla®-produkter

Över hela världen rekommenderas mejeriprodukter som en del av den dagliga kosten, från barndomen och genom hela livet. Mjölk har ett högt proteininnehåll och en av de rikaste sammansättningarna av näringsämnen som går att få från ett enda livsmedel, med kalcium, vitamin B<sub>2</sub> och B<sub>12</sub>, jod och en mängd andra vitaminer och mineraler.

Näringskriterierna för Arla®-produkter garanterar ett minimiinnehåll av mjölkprotein och kalcium och begränsar samtidigt mängden tillsatt socker, salt och fett. Kriterierna är de vägledande principer som stödjer vår utveckling av sundare produkter och vi strävar efter att säkerställa att våra produkter uppfyller kriterierna.

Målsättningen är att andelen produkter som uppfyller kriterierna ska öka till 95 procent fram till år 2020. 2019 uppfyllde 90 procent av alla Arla®-produkter i kategorierna mjölk, yoghurt

### MER NÄRING FÖR MINDRE UTSLÄPP

FN:s livsmedels- och jordbruksorganisation FAO (Food and Agriculture Organization) har följande definition av hållbar kost:

”En hållbar kost är en kost med liten miljöpåverkan som bidrar till livsmedels- och näringssäkerhet och till att människor kan leva hälsosamma liv i dag och i framtiden. Hållbar kost skyddar och respekterar biologisk mångfald och ekosystem, är kulturellt acceptabel, tillgänglig, prisvärd, har ett bra näringsinnehåll, är säker och hälsosam, samtidigt som den optimerar naturliga och mänskliga resurser.”

(FAO, 2010, Sustainable Diets and Biodiversity)

Arla använder FAO-definitionen av hållbar kost. Vi arbetar för att uppfylla dessa aspekter genom våra strategier för hälsa och miljö, och vårt fortsatta fokus på mänskliga rättigheter. Vårt arbete med att säkerställa livsmedelssäkerhet och kvalitet är också avgörande, liksom vårt samarbete med ägare och kunder.



och vardagsost kriterierna. Detta är en minskning med 1 procent jämfört med 2018, på grund av minskad försäljning av dryckesmjölk.

Vi är i färd med att förbättra våra näringskriterier, baserat på råd från oberoende vetenskapliga experter.

#### Produktinnovation

Vi utvecklar ständigt nya produkter och utforskar nya idéer för att möta konsumenternas behov. För att tillgodose behoven hos laktosintoleranta konsumenter, liksom andra konsumenter som är intresserade av laktosfria produkter, har vi nylanserat det laktosfria sortimentet.

#### Naturliga ingredienser

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

## VI ARBETAR KONTINUERLIGT MED ATT YTTRELLIGARE FÖRBÄTTRA VÅR PORTFÖLJ NÄR DET GÄLLER LÄGRE SOCKERHALT.

#### Mindre socker

Vi arbetar kontinuerligt med att ytterligare förbättra vår portfölj när det gäller lägre sockerhalt. I Danmark har vi lanserat en ekologisk laktosfri skyr och en fermenterad yoghurt, båda smaksatta. Båda produkterna är nyckelhålmärkta, en nordisk näringsmärkning som hjälper konsumenterna att göra välgrundade val. För våra unga konsumenter har vi lanserat Arla® Explorers, som är laktosfri och utan konstgjorda smaker, färgämnen eller sötningsmedel. Våra tre nya yoghurtar (Swirl, Bubble och Squeeze) innehåller alla minst 30 procent mindre socker än liknande produkter på marknaden. Vi har också minskat sockerhalten i vår Arla® Explorers drickyoghurt och 4-packyoghurt, vilket innebär att 4-packet nu är nyckelhålmärkt som den enda produkten i barnkategorin.

Förra årets lansering i Tyskland av smaksatt yoghurt utan tillsatt socker, sötningsmedel, tillsatser, stabilisatorer eller koncentrerade fruktjuicer har varit framgångsrik. Produkterna var de första på marknaden att bara innehålla naturlig yoghurt och frukt och har nu lanserats i Danmark.

Ett annat exempel på produkter som lanseras på flera marknader är det innovativa sortimentet med små och hälsosamma mellanmåltidsalternativ. Dessa hälsosamma, mättande produkter lanserades först i Sverige och Finland, och introducerades i Danmark förra året. Det nya sortimentet är även ett exempel på produkter med en bredare närvaro på marknaden, eftersom samma produktförpackningar används på tre olika marknader. Texten på framsidan av förpackningen är på engelska och förpackningens baksida är skriven på de tre lokala språken.

#### Mejeriprodukters roll för personer med diabetes

Vi samarbetar med flera aktörer inom hälsa och näring för att öka vår kunskap och gemensamt utveckla nya lösningar som ger fördelar för våra konsumenter. Till exempel har det offentlig-privata partnerskapet inom nutritionsforskning – Arla Food for Health – i samarbete med Bispebjerg universitetssjukhus i Danmark publicerat en studie som utmanar kostråden för personer med diabetes. Studien ifrågasätter den kolhydratrika kost som rekommenderas, eftersom resultaten tyder på att det blir lättare att hålla blodsockret i balans om man minskar mängden kolhydrater och ersätter dem med protein och fett. Studien har uppmuntrat fler forskare att ompröva riktlinjerna för personer med diabetes.



### Naturlig matinspiration

Vi vill inspirera konsumenterna till bättre matval genom att ge kunskap och insikter om våra produkters ursprung och det arbete som sker på gården. Vi bjuder bland annat in skolbarn och allmänheten att besöka våra ägares gårdar.

I Danmark, Sverige, Tyskland, Belgien, Nederländerna och Storbritannien hade våra ägare öppna gårdsdagar, vilket lockade närmare 474 000 besökare totalt.

Vi lyfter fram vikten av mjölkens ursprung och det faktum att Arla är ett bondeägt kooperativ genom att låta våra ägare berätta om verksamheten i extern kommunikation i allt från tv-reklam till förpackningstexter.

Att tillhandahålla recept är en annan viktig inspirationskälla för konsumenterna runt om i världen. På flera marknader publicerar vi recept och inspiration i olika format, från broschyrer och kokböcker till olika digitala kanaler.

### GÅRDSBESÖK FÖR SKOLBARN

Vi har programmet "Little farmer" (i Sverige Arla Minior) där vi bjuder in skolbarn till ägarnas gårdar. Genom programmet har över en miljon barn fått lära sig om livet på bondgården. Barnen brukar också få ett särskilt pedagogiskt material att arbeta med i skolan före och efter besöket. 2019 välkomnade Arlabönder i Danmark, Sverige, Nederländerna och Tyskland mer än 125 100 barn till sina gårdar.



### INSPIRERANDE RECEPT

Vi anser att inspiration och kunskap om matlagning är den bästa vägen till goda matvanor. På våra nationella webbplatser, i broschyrer och via appar publicerar vi recept med matlagningsinspiration.

Arla använder i allt högre grad korta filmer för att inspirera konsumenterna till matlagning, förmedla tips och tricks samt för att skapa medvetenhet om ämnen som hållbar mjölkproduktion och återvinning av förpackningar.

### MATLAGNINGSLÄGER

Varje år donerar Arla 10 miljoner DKK till Arla Foundation. Stiftelsen arrangerar matlagningsläger för 1 600 skolbarn i 13–14-årsåldern varje år. Lägren är mycket uppskattade, och barnen blir både säkrare kokkar och mer intresserade av att exempelvis prova nya grönsaker.

### BÄTTRE SKOLMÅLTIDER

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

# 500 MILJONER

### DIGITALA ENGAGEMANG

På de marknader där Arla®-varumärket är välkänt är sociala medier nu den viktigaste plattformen för konsumentengagemang. 2019 hade Arla 500 miljoner (2018: 230) digitala engagemang, vilket innebär följande:

- Besökarna tillbringar mer än två minuter på en av våra webbplatser
- Besökarna tittar på en video till slutet på YouTube
- Gilla-markeringar och kommentarer på sociala medier.

Vi engagerar oss också i konsumentdialog ansikte mot ansikte. Ett exempel är att Arla träffade totalt 32 000 konsumenter på Stockholms Centralstation och påminde dem om den unika smaken av mjölk och diskuterade ämnen som hållbarhet och hälsa.



## STÖDJA SAMHÄLLEN

Vi har möjlighet och ansvar för att bidra till en hållbar utveckling i de samhällen vi är en del av, på olika marknader. Detta omfattar att skapa arbetstillfällen, tillhandahålla näringsrika prisvärda produkter, säkerställa en transparent dialog med intressenter och bidra till utvecklingen av värdekedjor inom mejeri.



### UTVECKLING AV VÄRDEKEDJAN INOM MEJERI

#### Partnerskap för hållbar utveckling

Under året har vi ytterligare stärkt vårt engagemang på utvalda tillväxtmarknader för att främja en hållbar utveckling, vilket är en huvudprioritering i Arlas hållbarhetsstrategi.

När vi engagerar oss i utvecklingen av den nationella mejerisektorn på tillväxtmarknader värnar vi om den strategiska matchningen av kommersiella intressen och uppfyllandet av målen för hållbar utveckling. Vi anser att hela värdekedjan inom mejeri bör vara stark och kommersiellt gångbar och att det är grunden för långsiktigt värdeskapande för alla intressenter.

För att säkerställa att vårt lokala engagemang aktivt stödjer nationella planer för att genomföra målen för hållbar utveckling har vi förstärkt vår dialog med civilsamhällets organisationer, nationella regeringar, FN-organisationer, flerpartsinitiativ och ambassader. Vårt engagemang i de nationella mejerisektorerna, där vi samverkar i partnerskap, underlättar sammanförande av kunskap, expertis, teknik och ekonomiska resurser. Dessutom bygger

engagemanget grunden för Arlas långsiktiga ambitioner och närvaro på dessa marknader.

Följande är några av de samverkansprojekt där vi deltar:

#### *Milky Way-partnerskapet i Nigeria*

Arla är den ledande näringslivspartner i ett samverkansprojekt för att utveckla en hållbar värdekedja för mejeriprodukter i Nigeria. Projektet genomförs i samarbete med den danska lantbruks- och livsmedelsorganisationen Seges, Care DK, den nigerianska bondeorganisationen Coret och Milcopal, ett bondekooperativ i delstaten Kaduna i Nigeria. Projektet som startade 2016 löper under fem år och har stöd av det danska utrikesministeriet. Det syftar till att öka försörjningsmöjligheterna för 450 bondehushåll genom kapacitetsuppbyggnad och mjölkinsamlingsavtal med Arla.

Efter den positiva utvecklingen av partnerskapet undertecknades ett nytt samförståndsavtal med delstaten Kaduna och Nigerias regering i september 2019. Delstaten och regeringen kommer att tillhandahålla 1 000 nomadiserande mjölkbönder permanent mark och tillgång till vatten, och Arla kommer att vara den kommersiella partner som köper,

samlar in, bearbetar och får ut den lokala mjölken på marknaden. Arla kommer att spela en nyckelroll i hanteringen av det omfattande projektet.

En del av det offentliga åtagandet är att säkra infrastrukturen, såsom vägar, el och vatten, som är nödvändigt för att bearbeta och få ut mjölken på marknaden. Dessutom kommer regeringen att etablera skolor och hälsokliniker för de nomadiserande medborgarna.

#### **SÄKER KYLKEDJA I NIGERIA**

Under 2019 utvidgades Milky Way-projektet i Nigeria till att omfatta fyra jordbrukskluster med cirka 70 bondehushåll. För att bygga en välfungerande kommersiell kylkedja från ko till konsument installerades innovativa mjölkkningsstationer, en lastbil togs i drift och mejerianläggningen uppgraderades och förvaltas nu av Arla. Ytterligare jordbrukskluster har identifierats som ska inkluderas under 2020. Målet är att nå 450 bondehushåll före 2022.

Projektet kommer främst att finansieras genom lån från Central Bank of Nigeria och som tas av den lokala delstaten. Som handelspartner kommer Arla bland annat att satsa på att etablera mjölkuppsamlingscentraler. Dessa kommer att vara avgörande för Arlas roll som förädlare av den mjölk som bönderna producerar.

#### *Ekologisk mjölkproduktion i Indonesien*

Intresset för ekologisk mjölkproduktion ökar i Indonesien. Därför har vi och vår affärspartner Indofood kontaktats av den indonesiska regeringen och blivit de första att stötta bönderna i arbetet med att skapa ett ekologiskt jordbruk i landet. Arla bjöd in en grupp kooperativa bönder från Indonesien för att studera

modern mjölkproduktion i Danmark. Dessutom ledde Arla ett rundabordssamtal med titeln "Trend of Organic Consumption and Lifestyle in Indonesia" där representanter från ministerier, experter på och producenter av ekologiska produkter samt mederna deltog.

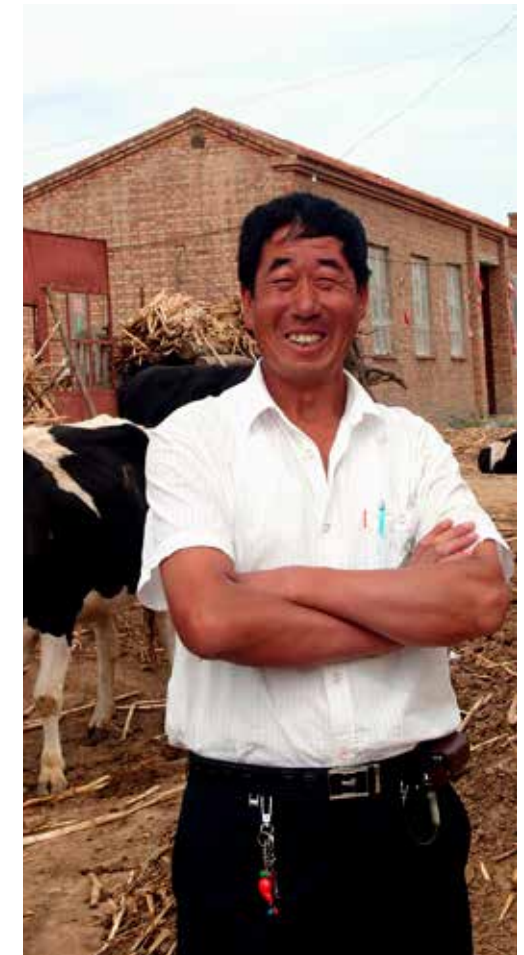
#### *Kinesiskt mejeripartnerskap*

Arla har ett långsiktigt samarbete med det kinesiska mejeriföretaget Mengniu. Sedan 2012 har vi samarbetat för att förbättra djurvälstånd, mjölk kvalitet, livsmedelssäkerhet, miljöpåverkan och kunskap om mjölkproduktion. Vårt gemensamma mål är att bidra till en mer hållbar mejeriindustri i Kina.

### **FÖRBÄTTRA MJÖLKPRODUKTIONEN I KINA**

Huvudinriktningen för samarbetet mellan Arla och kinesiska Mengniu har under 2019 varit att förbättra kompetensen och kunskapen hos både bönder, lantarbetare och anställda som arbetar inom mjölkproduktion. Detta har uppnåtts bland annat genom seminarier som totalt samlade fler än 1 200 deltagare, genom flera workshoppar på gårdarna, råd till lokala mjölkgårdar och ett månatligt nyhetsbrev med råd och artiklar om mjölkproduktion.

Tillsammans har vi också haft ett särskilt fokus på att spara kostnader i mjölkproduktionen. I detta projekt har 24 lokala gårdar deltagit, med närmare 20 000 mjölkkor totalt. Dessutom har vi gjort det möjligt för de lokala rådgivarna i projektet att utveckla sin kompetens och ge dem bättre förutsättningar att sprida arbetsätten till fler gårdar.



### **KALVUPPFÖDNINGSPROJEKT I ÖSTRA JAVA**

Tillsammans med vår indonesiska affärspartner bidrar vi till uppfödning av kalvar på östra Java, med direkta investeringar och kapacitetssuppleering. Det första modellstallet är färdigbyggt. Som ett resultat har antalet kostall utökats och en mer adekvat infrastruktur byggts. Kalvarna matas med rätt mängd näringsämnen och man tar även hänsyn till komfort och principerna för djurvälstånd. När kalvarna är i en ålder när de kan para sig säljs de till bönder till ett överkomligt pris. Denna

inkomst investeras i driften för att det ska bli en hållbar affärsenhet.

Uppfödningssentret väntas föda upp 60 kor varje år som är redo att bli högkvalitativa mjölkkor när de är fullvuxna, vilket kommer de lokala bönderna till nytta och ökar den totala lokala mjölkproduktionen. Vår erfarenhet från projektet kommer att ligga till grund för riktlinjer som kan implementeras på andra platser.

## TILL 2022 STRÄVAR VI EFTER ATT HA GETT 5 000 KVINNOR MÖJLIGHET ATT GENERERA SIN EGEN INKOMST.

### NÄRING ÖVER HELA VÄRLDEN

#### Näringsenkäter på utvecklingsmarknader

I Bangladesh och Nigeria har vi inlett studier för att bättre förstå familjers närings- och hälsostatus. Studierna kommer att identifiera näringsluckor hos specifika målgrupper, vilket möjliggör mer fokuserade insatser för att hantera undernäring genom till exempel produktinnovation.

I *Nigeria* har vi genomfört en omfattande litteraturstudie för att identifiera luckor i befolkningens närings- och hälsostatus. Fortsättningen av projektet kommer att resultera i detaljerade och områdesspecifika närings- och hälsodata, som kommer att stödja offentliga institutioner, icke-statliga organisationer och privata företag när de utvecklar riktade initiativ för att förbättra näringsbrister och hälsostatus för nigerianska familjer.

I *Bangladesh* har Arla inlett ett samarbete med International Health Research Institute, International Centre for Diarrhoeal Disease Research, Bangladesh

och det sociala företaget iSocial för att genomföra en litteraturstudie som ska kartlägga intag av näringsämnen, matvanor och preferenser, samt hälsostatus bland konsumenter i medel- och låginkomstsegmentet. Baserat på resultaten kommer ett forskningsprogram för kost och hälsa att inledas i särskilda områden i Bangladesh.

#### Bättre tillgång till prisvärd näring

Mer än hälften av barnen i Bangladesh är underviktiga och undernäring förekommer fortfarande trots framsteg i landet. Arla har en långsiktig närvaro i landet och är det näst mest populära mjölkpulvermärket i landet. Vi är fast beslutna att ge alla tillgång till ekonomiskt överkomliga, näringsrika mejeriprodukter och det var orsaken till att vi blev den ledande kommersiella partnern i ett projekt för att skapa ett lokalt distributionsnätverk med kvinnliga mikroentreprenörer i Bangladesh. Förutom att sälja påsar med näringsrikt Dano®-mjölkpulver utbildar kvinnorna människor om hälsa och kost, samtidigt som de säkrar en pålitlig inkomst så att de själva kan ta sig ur fattigdom.

Projektet som startades 2018 löper på fyra år och har stöd av det danska utrikesministeriet. Vi arbetar i partnerskap med de icke-statliga organisationerna BoP Innovation Center i Nederländerna samt BRAC, Dnet och det sociala företaget iSocial i Bangladesh. Projektet syftar till att öka tillgången till våra prisvärda mejeriprodukter för 1,25 miljoner lågin-

komsttagare på landsbygden i Bangladesh. De två organisationerna i Bangladesh har hittills rekryterat, utbildat och hanterat ett nätverk med 150 kvinnliga mikroentreprenörer. Till 2022 strävar vi efter att ha gett 5 000 kvinnor möjlighet att generera sin egen inkomst.





### **Samarbeten inom Arla Foods Ingredients**

Arla Foods Ingredients, som är ett dotterbolag till Arla Foods och en leverantör av vassleingredienser, fortsätter sitt samarbete med GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) Nordic och DanChurchAid. Projekten inkluderar följande:

#### *Hållbar mejerikedja i Etiopien*

Arla Foods Ingredients är den ledande affärspartneren i ett GAIN Nordic-projekt som går ut på att utveckla en hållbar produktionskedja i Etiopiens mejerisektor i samarbete med lokala mejeriföretag och mjölkbönder. Treårsprojektet har stöd av det danska utvecklingssamarbetet Danida och syftar till att skapa säkrare och bättre mejeriprodukter till låginkomstfamiljer. Under 2019 fortsatte utvecklingen av en prisvärd, näringsrik yoghurt. Yoghurten planeras ingå i produktionen på det lokala mejeriet under våren 2020. GAIN ansvarar för ett skolmatsprogram i projektets slutskede.

#### *Näringsrik dryck med lång hållbarhet i Zambia*

Det brittiska biståndsdepartementet (DFID) finansierar ett GAIN Nordic-projekt som går ut på att lansera en näringsrik dryck med lång hållbarhet som ska avhjälpa problemet med undernäring bland kvinnor och barn i Zambia. Drycken kommer att tillverkas av lokal mjölk och kommer att innehålla vasslepermeat, som både kommer att möjliggöra en högre produktionsvolym och förbättra produktkvaliteten.

I egenskap av GAIN Nordic-partner ansvarar Arla Foods Ingredients för skapandet av drycken och utbildar personalen på mejeriet. Projektet slutfördes 2019. Nästa fas är lokal implementering under 2020.

#### *Lokal produktion av näringsrik mat i Etiopien*

Arla Foods Ingredients, DanChurchAid och flera andra företag har bildat ett partnerskap för att dela kunskap och expertis och utveckla nya prisvärda matkoncept. Det första gemensamma initiativet är projektet Sustainable Food Platform, som går ut på att främja lokal produktion av näringsrik mat för människor i eller i närheten av flyktingläger. Fokus ligger i första hand på Etiopien, men projektet har även koppling till Uganda och Kenya.

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

Idéfasen har fortsatt under 2019 och kommer att slutföras i mars 2020. Detta innebär att fastställa lokala behov och identifiera potentiella lokala tillverkare. Partnern hoppas kunna få ytterligare P4G-finansiering för uppskalningsfasen.





## OMSORG OM MÄNNISKOR

Vår globala verksamhet ger många människor arbete och bidrar till ekonomisk tillväxt. Vi sätter värde på våra relationer till människor, organisationer och samhällen. Oavsett vilken typ av relation det gäller är vår ambition att alltid ha respektfulla relationer som präglas av ömsesidig förståelse.



### MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

#### Respekt för de mänskliga rättigheterna

Arla arbetar för att säkerställa att vi respekterar mänskliga rättigheter och vi ser till att vår policy för mänskliga rättigheter alltid genomsyrar våra affärsprocesser och affärsplaner. Under 2019 har vi förbättrat vår styrning för att säkerställa att koncernledningen får en årlig rapport om kritiska och stora risker för mänskliga rättigheter, bristande efterlevnad och lösta problem på strategiska tillväxtmarknader. Rapporten har tillsammans med en handlingsplan för det kommande året undertecknats formellt.

För att ge vår policy för mänskliga rättigheter och våra processer på området ännu starkare förankring i verksamheten har flera medarbetare med ansvar för den dagliga verksamheten i Arla fått utbildning i hur de kan ta hänsyn till mänskliga rättigheter i det dagliga arbetet.

För att stärka genomförandet av våra handlingsplaner för mänskliga rättigheter på tillväxtmarknader har vi fortsatt att samordna och anpassa vårt arbetssätt. Vi säkerställer att vi utbyter resultat, anpassar riskreduceringsplaner och förbättrar uppföljningen genom regelbundna besök på plats och en gemensam databas med dokumentation.

Vi prioriterar bedömningar av mänskliga rättigheter på marknader där vi redan har, eller håller på att förvärva, produktionsanläggningar för att säkerställa en hög fokusnivå. Under 2019 gjorde vi vår första riskbedömning av mänskliga rättigheter i Bahrain, och fortsatte övervakningen och uppföljningen av riskerna i Saudiarabien, Nigeria och Bangladesh.

#### Modernt slaveri

Modernt slaveri är en allvarlig utmaning i våra produktionskedjor. Sedan vår förklaring 2017 där vi tydligt tog avstånd från modernt slaveri har vi vidtagit åtgärder för att stärka våra processer och minska riskerna på området. Dessa omfattar till exempel förbättrad intern datakontroll, vilket säkerställer att utländsk arbetskraft behåller pass och identitetshand-

lingar om de inte kräver annat. Vi har även införlivat vårt åtagande att arbeta mot modernt slaveri, inklusive tvångsarbete, i våra medlemsvillkor som undertecknas av alla ägare. Vi fortsätter även att kontinuerligt fokusera på hur vi riskbedömer våra leverantörer.

Under det senaste året har vi fortsatt att öka medvetenheten bland våra ägare och medarbetare i hela organisationen, och vi har genomfört ett utbildningstillfälle med European Works Council, vårt högnivåforum för arbetstagardialog. Vi har även informerat om vart man ska vända sig om man stöter på något som väcker oro, oavsett om man väljer att gå via vår funktion för whistleblowing eller genom andra kanaler. Det förekom inga rapporter om modernt slaveri 2019.

### RISKER FÖR MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER I BAHRAIN

För att stödja förvärvet av en ostanläggning i Bahrain utarbetade Danish Institute for Human Rights (DIHR) en kort information om de viktigaste riskerna för mänskliga rättigheter som är relevanta för Arla. Baserat på denna information har en bedömning av hur de mänskliga rättigheterna efterlevs genomförts, tillsammans med en handlingsplan för riskreducering. Uppföljning med ledningsgruppen i Bahrain samt globala stödfunktioner och stöd på plats kommer att säkerställa att integrationen i Arlas hälso- och säkerhetsrapportering, personalsystem och ansvarsfull hantering av produktionskedjan är på rätt spår. Inga kritiska eller betydande negativa konsekvenser för de mänskliga rättigheterna har identifierats.

## WORKSHOP OM ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE

Vid deltagande i offentligt finansierade partnerskap har alla inblandade parter en skyldighet att följa internationella standarder för ansvarsfullt företagande. Med våra processer för mänskliga rättigheter gör vi bedömningar och hanterar risker för mänskliga rättigheter i projekten tillsammans med våra partner. Vi har också varit ansvariga för att identifiera och utveckla handlingsplaner med koppling till ansvarsfullt företagande för våra partnerskap i Nigeria och Bangladesh. Fokus för 2019 låg på mänskliga rättigheter, inklusive jämställdhet mellan könen.

I september 2019 hölls den första workshopen om ansvarsfullt företagande i Dhaka i Bangladesh av Arla, där cirka 20 deltagare från våra fem nyckelpartner deltog. Fokus låg på att bedöma potentiella svagheter inom vår egen organisation när det gäller system för hantering av mänskliga rättigheter. Det konstaterades att potentiella risker huvudsakligen är kopplade till lokala produktionskedjor och distributionspartner. En handlingsplan har överenskommit och uppföljningen kommer att genomföras under 2020. För vissa partner måste interna system för hantering av mänskliga rättigheter stärkas.

## FORUM FÖR MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

I november bjöd vi in ett antal interna och externa intressenter till vårt första forum för mänskliga rättigheter. Syftet med forumet var att förbättra våra affärsmetoder genom dialog och utbyte av expertkunskaper med viktiga partner bland icke-statliga organisationer. Vidare gav det oss en möjlighet att få feedback på vårt nuvarande och planerade arbete med mänskliga rättigheter, och att diskutera potentiella förbättringsområden.

Diskussionerna på forumet visade tydligt att vi måste betrakta miljö- och människorätts-effekterna tillsammans och inte arbeta i silos. Samarbetet med de icke-statliga organisationerna kommer att fortsätta, och vi kommer att se över våra åtaganden om klimat och miljö, och ta med konsekvenser för mänskliga rättigheter i ekvationen.

De externa deltagarna kom från Amnesty International, GAIN Health, Care Danmark och Danchurch Aid, och forumet leddes av Danish Institute for Human Rights.

## MÅNGFALD, JÄMLIKHET OCH INKLUDERING

### Säkra mångfalden

Vi tror att mångfald bland medarbetarna gynnar produktivitet och innovation överallt i världen. Vårt fokus på mångfald och inkludering har aktiverats på nytt genom flera initiativ, inklusive e-kurser och interna nätverksgrupper. Exempel på teman är: "hur man undviker omedvetna fördomar" och "hur man förbättrar teamets prestation genom inkludering".

För att stödja Arlas chefer när det gäller att fatta mångfaldsmedvetna beslut har resurser gjorts tillgängliga under 2019, däribland e-kurser och videokurser samt uppdaterade rekryteringsriktlinjer.

I juni höll Arla ett mångfalds- och inkluderingsevenemang med flera externa talare på huvudkontoret i Danmark, med cirka 100 medarbetare i auditoriet och cirka 500 via webben. Detta event var kulmen på en rad lokala initiativ i samband med Pridefirandet i olika länder.

## JÄMSTÄLLDHET I NIGERIA

I augusti 2019 stod Arla värd för den andra workshopen om ansvarsfullt företagande som genomfördes i delstaten Kaduna i Nigeria med ett 40-tal aktörer från värdekedjan. Fokus låg på att följa upp vår handlingsplan för mänskliga rättigheter och att främja jämställdhet och kvinnors makt. Före workshopen genomfördes en genusanalys, som inkluderade flera rekommendationer.

Resultatet av workshopen blev en handlingsplan för att främja jämställdhet i projektets mejerivärdekedja genom utbildning, kommunikation, inkomstgenerering och kulturförändringar. Kvinnorna utgör redan mer än 30 procent av arbetskraften på vårt mejeri och en modell för lika fördelning av mejeriinkomsterna har överenskommit med ett jordbrukskluster. Kvinnor anställs även som chefer för mjölkningsstationerna och vi har utvecklat en kommunikationsstrategi för att säkerställa ett jämställt engagemang i Milky Way-projektets aktiviteter.

## VÅR VERKSAMHET I BANGLADESH HAR ERKÄNTS GLOBALT SOM EN FÖREGÅNGARE MED 1 000 DAGAR UTAN EN ENDA DAGS FRÅNVARO PÅ GRUND AV OLYCKA.

### TRYGGA OCH FRISKA MEDARBETARE

#### Anständiga arbetsvillkor

Vi vill att alla våra medarbetare ska vara trygga på jobbet. Vårt mål är noll arbetsolyckor, och vi har under många år arbetat systematiskt för att förebygga olyckor. Som ett led i det arbetet införde vi förändringsprogrammet Arla Cornerstones 2017. De flesta olyckor beror på osäkra beteenden. Programmet fokuserar därför på att införa globala operativa standarder, stärka kunskapen om operativ säkerhet och göra vårt nuvarande program för säkra beteenden till en integrerad del av arbetet.

Under 2019 har vi sett en högre grad av engagemang från medarbetarna och betydande minskningar av antalet olyckor, och vi kommer fortsätta att fokusera på att nå vår ambition om noll olyckor.

Under 2019 implementerade vi vårt globala rapporteringssystem för hälsa och säkerhet i Nigeria,

Mellanöstern, Bangladesh, USA och Kanada. Vår verksamhet i Bangladesh har erkänts globalt som en föregångare med 1 000 dagar utan en enda dags frånvaro på grund av olycka (Lost Time Accident).

På grund av vår bedömning av människorättsriskerna har vi förbättrat våra handlingsplaner för att hantera negativa effekter i samband med anständigt arbete. Till exempel avslöjades det att våra största utmaningar när det gäller anständigt arbete är relaterade till lokal distribution som hanteras genom ett stort antal affärspartner på högriskmarknader. Detta kommer att åtgärdas under 2020 genom en förstärkning av leverantörsavtal och dialog med affärspartner.

#### Arbetarbostäder

I Mellanöstern har vi ett stort antal migrantarbetare. De har en potentiellt utsatt ställning eftersom de bor och arbetar i värdland där det finns risk för att de inte har samma juridiska rättigheter som

infödda medarbetare. Vi är medvetna om att vi har ett särskilt ansvar som arbetsgivare när det gäller respekten för dessa medarbetares mänskliga rättigheter.

Insatserna för att förbättra de arbetarbostäder som Arla erbjuder i Mellanöstern har fortsatt under året i Qatar, Oman, Förenade Arabemiraten och Saudiarabien. 2019 har vi löst alla problem med bristande efterlevnad. I Saudiarabien, där den största andelen av Arlas utländska arbetskraft är anställd, har nya arbetarbostäder hyrts i Riyadh för att se till att vi nu helt efterlever ILO:s (International Labour Organisation) standarder. Endast mindre brister återstår att åtgärda i Oman och Förenade Arabemiraten.

#### Global säkerhet

Tillsammans med våra externa samarbetspartner ser vi till att alla medarbetare som reser utomlands i tjänsten en längre eller kortare tid, även utlandssta-

tionerade och deras familjer, är säkra före, under och efter resan. Vi har utvecklat ett riskbaserat övervakningssystem för att proaktivt stödja alla Arlaanläggningar över hela världen. Detta implementerades 2019, med huvudfokus på våra anläggningar i Afrika, Mellanöstern och Sydostasien. För att säkerställa kunskap och ägarskap genomförs övningar i att hantera incidenter.

#### Skydda människor, mat och anläggningar

Vårt säkerhetsprogram omfattar skydd av anläggningar mot alla typer av hot, från sabotage till naturkatastrofer, eftersom det kan hota medarbetarna, livsmedelssäkerheten och byggnaderna. 2019 började vi att rulla ut ett nytt standardiserat säkerhetsprogram för produktionskedjan i Storbritannien och Sverige, som kommer att implementeras i resten av verksamheten 2020. Huvudfokus ligger på passerkontroll, kameraövervakning, staket och inbrottslarmsystem.

## VÅRT SÄKERHETSPROGRAM OMFATTAR SKYDD AV ANLÄGGNINGAR MOT ALLA TYPER AV HOT, FRÅN SABOTAGE TILL NATURKATASTROFER.

## ENGAGERA MEDARBETARNA

### Medarbetarundersökning

Den årliga medarbetarundersökningen, Barometer, genomfördes i oktober. Enkäten gick ut till 18 117 medarbetare på 16 språk. Svarefrekvensen var 83 procent, vilket var 2 procentenheter mindre än året innan. Resultatet visar fortsatt att Arlas medarbetare är mycket engagerade. Det visar också att det fortfarande finns ett behov av fokus på kommunikation, till exempel genom att använda flera digitala kanaler för att se till att information finns tillgänglig för medarbetarna när det behövs. Ytterligare uppmärksamhetsområden för det kommande året är kundfokus och det fortsatta arbetet med att minska trakasserier.

### Rekryteringsprocesser

Arla har en global rekryteringspolicy som anger hur tjänstemän ska rekryteras på alla marknader. Det garanterar att validerade verktyg används och att rekryteringsprocessen blir intressant för de sökande. Vi använder bedömningsverktyg som stödjer våra ansträngningar att minimera snedvridning i urval och bedömning.

Vårt rekryteringssystem har utökats till att omfatta kollektivanställda på våra kärnmarknader. Detta

säkerställer en god kvalitet på rekryteringen och en god erfarenhet för de jobbsökande.

### Nya sätt att lära sig

Kontinuerlig utbildning av medarbetarna på alla nivåer är viktigt för att trygga kompetens och prestation. Under 2019 har lärandet i Arla effektiviserats avsevärt när det gäller hur utbildningarna genomförs. Den globala portföljen av utbildningsmöjligheter inom ledarskap och personlig utveckling har omvandlats till mer blandade utbildningsprogram, med bland annat fysisk, digital och peer-to-peer-utbildning. När vi följer upp med medarbetare som deltar i dessa program efter tre och sex månader visar deras återkoppling att ledarnas kunskap, attityd och beteende har förbättrats, samtidigt som kostnaderna sänkts.

Lärande sker nu i arbetsgrupper för funktionell inläring och genom mentorprogram. Det innebär att mer inläring integreras i medarbetarens arbete, vilket förväntas ge större effekt. Utmaningen under 2019 har varit att det bland medarbetarna rått en uppfattning om att det inte finns någon utbildning tillgänglig, eftersom utbildning typiskt ses som en kurs eller fysisk utbildning.

### Kompetenshöjning hos arbetare

I vår produktionskedja utvecklar vi ständigt våra medarbetare. Att bygga upp funktionell kapacitet bland medarbetare är nyckeln till framtidens mejeriverksamhet. I Danmark hade vi till exempel runt 2 500 kollektivanställda totalt under 2019 som deltog i olika kurser. Ett fokusområde som stödjer förändringsprogrammet Calcium är att ta tillvara operatörernas kunskap. Det innebär att ge våra operatörer ökad teknisk kompetens när det gäller maskiner. Detta är inte bara en utvecklingsmöjlighet för operatörerna, det resulterar också i en minskning av kostnaderna, eftersom vi kan åtgärda potentiella haverier snabbare.

### Talanghanteringsprogram

Under de senaste tre åren har vi rekryterat 40 personer med högskoleexamen från 17 länder på fyra kontinenter till vårt internationella F15®-program. Könsuppdelningen är mer eller mindre jämn, även om det är något fler kvinnor.

Vi har lanserat ett nytt talangutvecklingskoncept med cirka 150 deltagare, varav 30 är våra globala talanger sponsrade av koncernledningen. Gruppen består av personer från fem chefsnivåer, nio nationaliteter och sju affärsenheter. Fördelningen kvinnor/män är 40/60 procent.

Dessutom har totalt 571 medarbetare (212 kvinnor, 359 män) deltagit i Arlas nya Executive Masterclass med ledarskapsutveckling och personalhantering, där mer än 350 medarbetare utbildades på en dag.

## KOMPETENTA INDUSTRIOPERATÖRER

Mejeriindustrin blir alltmer komplex med större efterfrågan på effektivitet, vilket framför allt kommer att sätta medarbetare med kortare utbildning under press. Arla har därför gått samman med de två danska fackförbund som majoriteten av de anställda i den danska mejeriindustrin tillhör. Under tre år har vi åtagit oss att fortbilda 80 Arlamedarbetare till kompetenta industrioperatörer för att tillgodose verksamhetens behov och öka projekttagarnas anställbarhet.



### EU-PROJEKT FÖR ATT FRÄMJA MEJERIUTBILDNING

Jämfört med andra europeiska industrier är mejeriindustrin ganska liten när det gäller antalet sysselsatta människor, och som företag förlitar vi oss på välutbildade medarbetare. Vi förstår att vi måste arbeta hårt för att bevara och utveckla systemen för mejeriutbildning på våra kärnmarknader. Arla har under de senaste tre åren engagerat sig i ett EU-projekt med partner från 13 europeiska länder. Projektet har varit framgångsrikt när det gäller att lyfta fram behovet av mejerikompetens i hela Europa och har visat potential för ökat samarbete mellan mejerimedarbetare, universitet och mejeriföretag.

### Samarbete med fackföreningar

Våra lokala och nationella Works Councils är ett bra forum för intern dialog. Råden består normalt av medarbetare och arbetsgivarrepresentanter och arbetar för att skapa de nödvändiga förutsättningarna för fortsatt konkurrenskraft och utveckling samt för att främja alla medarbetares säkerhet och välbefinnande.

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

I september 2019 reviderade och undertecknade vi ett nytt EWC-avtal för att se till att Storbritannien blir kvar i EWC, även om de underliggande EU-direktiven endast gäller EU-medlemsstater. Vi har därför gjort en överenskommelse som kommer att göra det möjligt för oss att bibehålla EWC som forum för allt medarbetarsamarbete i de europeiska länderna.

För att stärka det globala perspektivet på verksamheten fortsätter Arla dialogen med International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations International (IUFA). Ett resultat under 2019 var undertecknandet av ett avtal om att bekämpa sexuella trakasserier, och diskussioner pågår för att ytterligare formalisera samarbetet.



## ANSVARSFULLA INKÖP

### Inköp

Vår leverantörskedja är ett av våra viktigaste påtryckningsmedel för att skapa en positiv inverkan i världen samt ett av våra mest kritiska områden när det gäller riskreducerande åtgärder. För att säkerställa rätt kvalitet på ingredienserna till våra produkter har vi infört rutiner och använder endast godkända leverantörer. Vi är införstådda med att våra leverantörer har en stor inverkan på vår hållbarhetsprestanda, och vi uppmärksammar deras miljö-, sociala och etiska praxis. I mars 2019 publicerade vi ett [uttalande om ansvarsfulla inköp](#) som beskriver vårt sätt att arbeta med våra leverantörer.

Vår ambition är att alla externa leverantörer ska följa vår uppförandekod för leverantörer, som omfattar

hänsyn till miljö, sociala frågor och mänskliga rättigheter. Skriftliga avtal styr de kommersiella och juridiska villkoren, och vi förväntar oss att alla leverantörer säkerställer att deras agenter och underleverantörer också uppfyller de krav som anges i dessa dokument.

### Fokus på tjänsteleverantörer

Under 2019 har vi genomfört konsekvensbedömningar av mänskliga rättigheter för alla våra inköpskategorier, inklusive tjänstekategorier som arbetskraftsleverantörer, städning, catering och säkerhet. Vi tittar närmare på våra leverantörers arbete med människorättsprinciper och nolltolerans för modernt slaveri i deras produktionskedjor. Med början i Storbritannien har vi fattat beslutet att kräva SEDEX-registrering (Supplier Ethical Data Exchange), som innebär att leverantörerna ska registrera sig på SEDEX och

fylla i ett frågeformulär för egenbedömning. Detta kommer att göra det möjligt för oss att övervaka och spåra leverantörernas status när det gäller mänskliga rättigheter och modernt slaveri, och vi börjar med arbetskraftsleverantörer. Genomförandet pågår fortfarande. Genom att göra detta tror vi att vi minskar risken för modernt slaveri i vår produktionskedja.

### Leverantörsrevisioner

Varje år genomför vi granskningar där vi besöker leverantörer och inspekterar relevanta områden mot bakgrund av riskbedömningar. Under 2019 har vi utbildat leverantörer utanför Europa för att stärka deras arbetsplats, miljö, säkerhet och människorättsprocesser. Vi har också informerat Arlas medarbetare utanför Europa om hur man arbetar i enlighet med vår inköspolicy och upphandlingsprocesser.

För att säkerställa att medarbetarna får kännedom om Arlas inköspolicy, officiella inköpskanaler och vikten av inköpsefterlevnad inbjöds alla nya tjänstemän på Arlas sex kärnmarknader under 2019 till en webinarinformationssession. De som inte registrerat sig för den första sessionen inbjöds till nästa månads session. Mer än 600 personer har deltagit i sessionerna. Övriga medarbetare uppmuntras att slutföra e-kursen i samma ämne.

## WORKSHOPPAR MED LEVERANTÖRER

I Indonesien har vi fortsatt att finansiellt stötta workshoppar i samarbete med vår största leverantör av palmolja. Det främsta målet med insatserna var att stärka underleverantörens förståelse av mänskliga rättigheter och medarbetarrelaterade frågor och förbättra plantagens ledningspraxis. Workshopparna ger också våra leverantörer en ökad förståelse för vad vi förväntar oss i fråga om ansvarsfulla inköp. Årets fokus har varit att införa en barnskyddspolicy, som kom till stånd med stöd av UNICEF.

Vi fortsätter även att erbjuda utbildning till fyra nyckelleverantörer i Asien och Stillahavsområdet. Årets fokus har legat på ingredienser i ekologiska produkter, bakterier och enzymer, samt livsmedelstillsatser och processhjälpmedel, inklusive de senaste uppdateringarna av Europeiska kommissionens förordningar.

**VÅR AMBITION ÄR ATT ALLA EXTERNA LEVERANTÖRER SKA FÖLJA VÅR UPPFÖRANDEKOD FÖR LEVERANTÖRER, SOM OMFATTAR HÄNSYN TILL MILJÖ, SOCIALA FRÅGOR OCH MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER.**

## KREDITER FÖR ATT DRIVA HÅLLBAR PRODUKTION

I Arlas inköbspolicy för soja och palmolja inkluderar vi så kallade krediter inom certifieringssystemen Round table for Responsible Soy (RTRS) och Round Table for Sustainable Palm Oil (RSPO). Genom att göra detta trycker vi på för mer ansvarsfulla metoder i produktionen samtidigt som vi även utvecklar mer robusta produktionskedjor för segregerade certifierade produkter.

På senaste tiden har intressenterna alltmer pressat på för full spårbarhet vad gäller riskprodukter som bidrar till avskogning och markomvandling av värdefulla naturområden. För närvarande finns det dock ett begränsat utbud av spårbara, segregerade och certifierade råvaror, vilket leder till höga kostnader och att enskilda aktörer har begränsade möjligheter att påverka. Vi ser en risk för att omvandlingen av produktionspraxis kommer att försenas om systemet med RTRS- och RSPO-krediter devalveras, eftersom de erbjuder ett kostnadseffektivt sätt att främja övergången.

## Inköpspositioner

Vi har identifierat tre ingredienser med särskilda hållbarhetsutmaningar: soja, palmolja och kakao, och vi har utarbetat inköspolicyer för att minska riskerna och bidra positivt till mer hållbara produktionsmetoder, däribland minskad risk för negativ inverkan på mänskliga rättigheter och miljö. Vi tror att vi kan använda vår köpkraft för att bidra till att dessa kategorier blir mer hållbart producerade, i nära dialog med viktiga intressenter. Inköspolicyerna identifierar certifieringsstandarder som vi stödjer och efterfrågar, för var och en av de tre riskingredienserna.

Vårt mål på 100 procent ansvarsfullt inköpt palmolja, soja och kakao har uppnåtts för soja och kakao. 2019 var andelen segregerad certifierad palmolja 98,5 procent, medan 1,5 procent av användningen av palmolja täcktes av RSPO-krediter på grund av bristande tillgång på segregerade certifierade produkter på vissa marknader.





# OM ARLA

Vi är stolta över våra starka varumärken och anpassar vår produktportfölj till regionala marknader.



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





# FÖRETAGETS RESULTAT

## Resultat 2019

Arlas nettoomsättning uppgick 2019 till 10,5 miljarder euro, jämfört med 10,4 miljarder euro föregående år. Årets resultat blev 323 miljoner euro, att jämföra med 301 miljoner euro 2018.

Mejeribranschen präglas av kraftiga svängningar och för att säkra framtida tillväxt och ett långsiktigt konkurrenskraftigt mjölkpris för våra ägare inledde vi 2018 ett treårigt förändringsprogram, Calcium. Syftet med programmet är att förändra vårt sätt att arbeta, minska byråkratin, sänka onödiga kostnader, återinvestera mer i utvalda strategiska initiativ och spara 400 miljoner euro under perioden. Under 2019 har programmet medfört besparingar på 110 miljoner euro, vilket är över våra förväntningar och bidrar positivt till det mjölkpris vi betalar våra bönder.

## Marknadsutveckling

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

## Mjölkspriset

Hela 2019 kunde Arla hålla Arlaintjäningen på 36,6 eurocent/kg, jämfört med 36,4 eurocent/kg i fjol. Under året förblev den globala mjölkproduktionen stabil, med en svag produktionsökning i Europa och Nya Zeeland, vilket kompensades av minskningar i andra större exportområden, särskilt Nord- och Sydamerika. Denna begränsade tillväxt resulterade i att råvarupriserna var fortsatt stabila och den ökade efterfrågan balanserades av utbudsökningar. Utsikterna för mjölkspriset för de kommande månaderna är fortsatt stabila.

## Brexitförberedelser

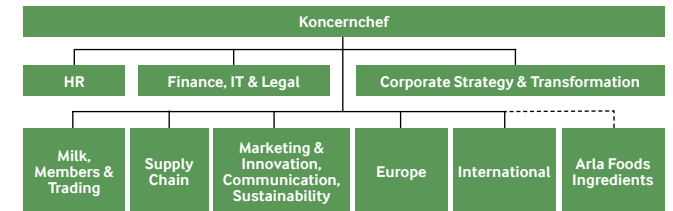
Arla är det största mejeriföretaget i Storbritannien och kommer att fortsätta vara en viktig aktör i den brittiska mejeribranschen även efter brexit eftersom 25 procent av våra ägare finns i landet och vår verksamhet skapar tusentals arbetstillfällen. Arla fokuserar på att bibehålla fri handel och minimera de negativa effekterna av en potentiell ökning av byråkratin.

Sedan Storbritannien beslutade att lämna EU 2016 har vi arbetat med beredskapsplanering för att se till att vi är så förberedda som möjligt för de olika scenarierna. Detta inbegriper att stödja våra brittiska kolleger som bor och arbetar i EU och EU-kollegor i Storbritannien för att se till att de är medvetna om de potentiella regelförändringarna och behovet av att följa den nya migrationslagstiftningen. Vi har även erbjudit information till våra brittiska ägare om hur man förbereder sig för ett brexit utan avtal, med hjälp av externa konsulter, för att ge praktiska råd som kompletterar den offentligt tillgängliga informationen.

## Förvärv i Mellanöstern

I maj 2019 slutfördes Arlas förvärv av en ostverksamhet i Bahrain formellt. Förvärvet ger även Arla full äganderätt till en toppmodern produktionsanläggning, vilket gör det möjligt för oss att ytterligare expandera ostproduktionen i MENA (Mellanöstern och Nordafrika).

När efterfrågan på mejeriprodukter fortsätter att öka i MENA kommer anläggningen i Bahrain att vara Arlas viktigaste strategiska tillverkningsnav i regionen. Större delen av de Arlaprodukter som säljs i regionen kommer nu att produceras lokalt på plats, vilket kommer att möjliggöra för företaget att ytterligare utvidga sin produktion av varumärkesostar och förbättra den totala effektiviteten i produktionskedjan. Genom att flytta produktionen av förädlad ost och steriliserad grädde från Europa till denna anläggning förväntar vi oss också att förbättra hållbarheten för dessa produkter med upp till sex veckor, eftersom transporttiden till kunder i MENA reduceras avsevärt.



Ordförande Jan Toft Nørgaard **Koncernchef** Peder Tuborgh

## Nettoomsättning per varugrupp



- Mjolk, yoghurt, mjölkpulver och matlagningsprodukter 43 %
- Ost 26 %
- Smör och matfettprodukter 14 %
- Ingredienser, vassleprodukter och övriga 17 %

Omsättningen per produktgrupp var oförändrad jämfört med 2018.

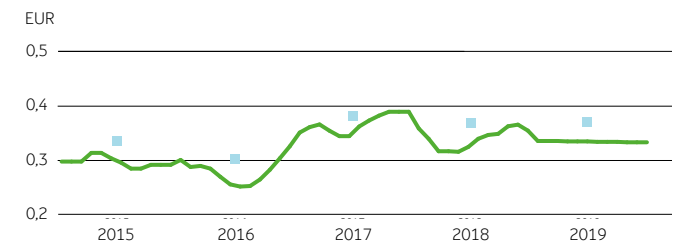
## Nettoomsättning per segment



- Europa 60 %
- International 17 %
- Arla Foods Ingredients 7 %
- Övrigt 16 %

Arlas nettoomsättning ökade med 1 procent jämfört med 2018. Se Arlas årsredovisning för mer information.

## Mjölkspriset



Grafen visar a contopriset och kvadraterna Arlaintjäningen.

# ÄGARE

## Demokratisk organisation

Arlas mission är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och ge dem möjligheter till tillväxt. Alla ägare har möjlighet att påverka viktiga beslut i det demokratiskt styrda kooperativet.

Arla har 9 759 ägare i sju länder: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna. I oktober meddelade Arla att man utnämnt två externa rådgivare till sin styrelse, Florence Rollet och Nana Bule, som bidrar med kunskaper om global digital marknadsföring och teknik. De kompletterar de starka kommersiella och jordbrukskunskaper som redan finns hos de förtroendevalda styrelseledamöterna.

Under 2019 har förtroendevalda representanter bland annat deltagit i workshoppar där Arlagården® och hållbarhet diskuterats.

## Ägarstrategi

Efter att våra ägare i Storbritannien och Centraleuropa 2018 beslutade att bli direkta medlemmar i Arla Foods amba har vi arbetat för att anpassa alla processer och arbetsflöden. Syftet är att säkerställa en välfungerande och transparent demokratisk struktur, med samma demokratiska styrorgan och regler för alla enskilda ägare i Arla.

## Engagera ägarna i kooperativet

Som ett starkt och visionärt kooperativ behöver Arla säkra återväxten av ägarrepresentanter. Genom utbildningsprogrammet **Arla Next** vill vi inspirera fler Arlabönder att bli förtroendevalda representanter, och vi erbjuder ett internationellt nätverk inom kooperativet. Det andra Arla Next-programmet avslutades i januari 2019 och många av deltagarna valdes till representanter för ägarna i vårens val. Andra har gått vidare till att stödja Arla som ambassadörer.

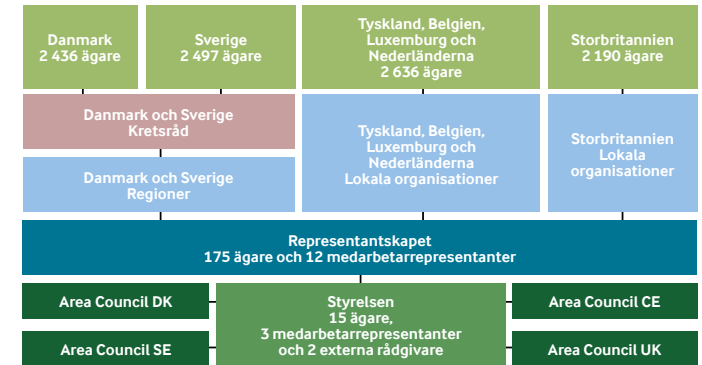
Alla nyvalda ledamöter i representantskapet deltar i en tvådagars introduktionskurs och kan också delta i vårt **Mentor Partnership Programme** där erfarna och nyvalda ledamöter paras ihop för att stärka de nya i rollen. Det nuvarande mentorprogrammet omfattar 46 par och avslutas vid representantskapets möte i februari 2021.

Alla nyvalda kretsrepresentanter inbjuds också att delta i en tvådagars introduktionskurs i varje medlemsområde, där de lär sig mer om verksamheten, strategin, demokratin och även om mötesledning från en extern coach. Dessutom har erfarna styrelseledamöter erbjudits en kurs för att få en djupare inblick i Arlas marknader och verksamhet.

På lokala gårdsmöten (det som tidigare kallades Arlaseminarier) träffas ägare i mindre grupper för att diskutera aktuella frågor. Det finns specifika mål på varje marknad för andelen ägare som ska delta i dessa möten.

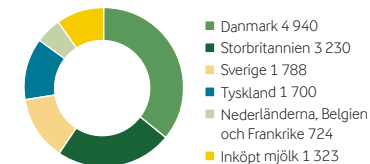
## Arlaägarnas webbplats

Som en del av den nya globala ägarwebbplatsen har vi skapat en ny utbildningssektion som är tillgänglig för alla ägare. Innehållet är särskilt utformat för att öka ägarnas förståelse för verksamheten, demokratin, Arlagården® och hållbarhet.



Figuren visar antalet ägare/medlemmar den 31 december 2019. Alla val och omröstningar följer principen en ägare, en röst. Representantskapet är Arlas högsta beslutsfattande organ.

## Invägd mjölk, miljoner kg



Arlas totala mjölkinvägning uppgick till 13 705 miljoner kg 2019, vilket innebär att mjölkinvägningen nästan är oförändrad jämfört med 2018. Cirka 90 procent av Arlas mjölk kommer från ägarna.



# AMBITIONER & UTVECKLING I SIFFROR

Vi arbetar oförtrutet med våra ambitioner och mål för en hållbar utveckling, och för att öppet rapportera om framstegen.

*Det berömda danska smörets historia sträcker sig mer än 100 år tillbaka och säljs i dag över hela världen.*



## OM RAPPORTEN

Vårt mål är att vara öppna och transparenta gentemot våra intressenter. I den här rapporten delar vi med oss av exempel från vår globala verksamhet och ger en översikt av våra sociala, etiska och miljömässiga åtaganden och resultat – och av några av de initiativ som planeras för 2020 och strategierna för framtiden.

### Transparent rapportering

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

Detta är en översättning av en engelsk förlaga.

### Rapportens omfattning

I följande avsnitt beskriver vi våra ambitioner och visar vår utveckling mot hållbarhetsmålen för räkenskapsåret 2019. Om inget annat anges avser uppgifterna Arlas medarbetare och företag där Arla har ett bestämmande inflytande. Joint ventures och andra företag där Arla saknar ett sådant inflytande har inte tagits med i de siffror som redovisas. Vi arbetar dock för att se till att även våra samarbetspartner alltid har fokus på hållbarhetsfrågor.

Under 2017 uppdaterade vi vår väsentlighetsanalys. Vi lät viktiga intressenter rangordna 22 aspekter av vårt ansvar på hållbarhetsområdet (se sidan 53).

Tillsammans med den kontinuerliga dialogen med våra viktigaste intressenter hjälper analysen oss att förbättra omfattningen och inriktningen för vårt arbete med dessa frågor och vår rapportering och kommunikation kring dem. Analysen fungerar även som underlag vid redovisning enligt riktlinjerna för GRI (Global Reporting Initiative).

### Riskhantering

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

För mer information och redovisningsprinciper, besök [arla.com](http://arla.com) och läs [Arlas årsredovisning 2019](#).



# HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION

## POLICY/MÅLSÄTTNING

Både Arlas miljöstrategi 2020 och den nya hållbarhetsstrategin som lanserades 2019, är inriktade på hållbar mjölkproduktion som ett av de viktigaste fokusområdena i vår värdekedja. Ambitionen är att minimera de negativa och maximera de positiva effekterna av riktade åtgärder på gårdsnivå.

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

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

## PÅVERKAN PÅ ARLA

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

## MÅL

Ett av våra strategiska mål för att minska riskerna på gårdsnivå är att minska klimatpåverkan per kg mjölk med 30 % från 1990 till 2020.

Under 2019 satte Arla upp nya Science Based Targets för 2030, i syfte att minska utsläppen av växthusgaser per kg mjölk på gårdsnivå med 30 %, med 2015 som referensvärde. Den långsiktiga ambitionen är att nå netto-noll koldioxidutsläpp senast 2050 genom att fokusera på utsläppsminskningar, kolinlagring och andra åtgärder som minskar den globala uppvärmningen. Arla främjar dessutom hållbar mjölkproduktion genom workshoppar där mjölkbönder kan dela med sig av kunskaper och bästa praxis. Vidare har vi som mål att bygga ett mer varierat, stabilt och tillgängligt jordbrukslandskap för att öka den biologiska mångfalden och tillgången till naturen.

Den nya miljöstrategin är inriktad på ren luft och rent vatten, med målet att skydda regionala vattentäkter och minska utsläppen i hela värdekedjan, med ett särskilt mål om kväve- och fosforcykler i balans.

## UTVECKLING

HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION	Klimatberäkningar	Energi-kartläggning	Gårdsmöten
Storbritannien 2010–2018	3 057	–	587
Sverige 2013–2018	608	409	55
Danmark 2013–2018	1 339	22	39
Centraleuropa* 2013–2018	58	–	12
<b>Totalt 2010–2018</b>	<b>5 062</b>	<b>431</b>	<b>693</b>
Storbritannien 2019	121	–	19
Sverige 2019	103	–	–
Danmark 2019	133	–	–
Centraleuropa* 2019	100	–	–
<b>Totalt 2010–2019</b>	<b>5 519</b>	<b>431</b>	<b>712</b>

Tabellen visar antal aktiviteter som genomförts enligt vår strategi för hållbar mjölkproduktion och den nya miljöstrategin.

## KLIMATPÅVERKAN\*\*

Minskning 1990–2018	23 %
---------------------	------

## ARLAGÅRDEN® DIGITAL DOKUMENTATION

Andel gårdar som deltar	87 %
-------------------------	------

DJUROMSÖRG	2019	2018	2017	2016
Andel gårdar som uppnår bästa nivå för juverhälsa	55 %	53 %	56 %	53 %

Det uppdaterade kvalitetsprogrammet Arlagården® har inte bara lagt till nya krav, utan även gjort det obligatoriskt att kvartalsvis mäta och bedöma djurvälståndet, med hjälp av flera indikatorer som kornas rörlighet, renlighet, skador och kropps-kondition. Data kommer att laddas upp med hjälp av det digitala verktyget Arlagården®.

## Arlagården®-revisioner

Alla Arlagårdar inspekteras enligt kvalitetsprogrammet Arlagården® minst en gång under en treårsperiod. Våra ägare i Storbritannien följer även Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme som är brittisk branschstandard. De inspekteras med 18 månaders mellanrum för att se till att de uppfyller kraven i båda standarderna. Totalt gjordes 3 412 inspektioner i alla sju ägarländerna under 2019.

## BIDRAG TILL GLOBALA MÅL OCH DELMÅL



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

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



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

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



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

\* Tyskland, Luxemburg, Nederländerna och Belgien.

\*\* Arlas 2020-strategi har 1990 som referensvärde. För att följa upp 2020-strategin har vi använt en standardiserad mjölksammansättning från 2013, eftersom uppgifter inte har funnits tillgängliga för alla gårdar i alla länder. I 2020-strategin räknade vi inte med mjölk som inte levererades från ägarna i rapporteringen.

Fram till 2018 var minskningen 23 % jämfört med 1990. Det motsvarar en liten ökning jämfört med föregående år som delvis kan förklaras av torkan 2018.

För SBT (2030-målen) används den faktiska mjölksammansättningen, inklusive mjölk som inte levereras från ägarna.

# ENERGI & KLIMAT

## POLICY/MÅLSÄTTNING

Arlas miljöstrategi 2020 har förutom hållbar mjölkproduktion tre fokusområden: klimat, energi och vatten samt noll avfall. Dessa speglar den väsentliga miljöpåverkan som identifierats i vår värdekedja. Målsättningen för dessa områden är att minimera vår negativa påverkan och maximera den positiva genom riktade åtgärder inom produktion och logistik och i samverkan med konsumenterna. I Arlas nya miljöstrategi är fokusområdena: Bättre klimat, Ren luft och rent vatten samt Mer natur.

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

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

## PÅVERKAN PÅ ARLA

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

## MÅL

I vår miljöstrategi anges målen för vår produktionskedja, med fokus på klimatpåverkan och ett effektivt resursutnyttjande. Enligt klimatmålen ska utsläppen av växthusgaser minska med 25 % inom vart och ett av områdena förpackningar, transport och bearbetning under perioden 2005–2020 (scope 1+2+3), se sidan 12.

Arla satte upp Science Based Targets för 2030, med 2015 som referensvärde, där utsläppen per kg mjölk (scope 3) ska minska med 30 % och utsläppen från transport, förpackningar, anläggningar (scope 1 och 2) ska minska med 30 % i absoluta tal.

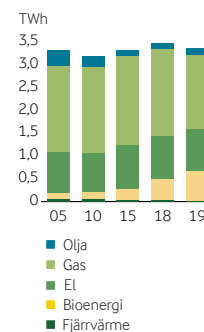
Målen på energiområdet inkluderar en förbättring av energieffektiviteten på 3 % per år på anläggningarna samt att minst 50 % av energin ska vara förnybar år 2020. För vattenförbrukningen är målet att förbättra effektiviteten i produktionen med 3 % om året.

Nollvisionen för avfall innebär att inget avfall från våra anläggningar ska skickas till deponi från år 2020 och att mängden matavfall från produktionen ska halveras under perioden 2015–2030. Vi kan inte mäta mängden matavfall från våra produkter på konsumentnivå, men vi försöker att minska den genom inspiration och information. För förpackningar är målet att ha 100 % återvinningsbara förpackningar senast 2025. Våra förpackningar måste vara återvinningsbara på de kärnmarknader där de säljs.

## UTVECKLING

### Energianvändning

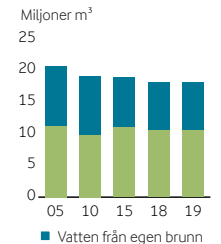
Arlas mål är att förbättra energieffektiviteten i produktionen med 3 % om året. Under 2019 ökade vår energieffektivitet med 2 %. Resultatet visar att vi framöver behöver lägga mer fokus på att förbättra energieffektiviteten. Andelen förnybar energi har ökat kontinuerligt och uppgick till 33 % 2019, på grund av stora investeringar i biogas i Danmark. Trots den positiva utvecklingen förväntar vi oss inte att nå målet om 50 % förnybar energi år 2020, då kapaciteten ökar och vi expanderar på internationella marknader där tillgången på förnybar energi är sämre. Diagrammet inkluderar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2018. Data för tidigare år har uppdaterats.



## UTVECKLING FORTSÄTTNING

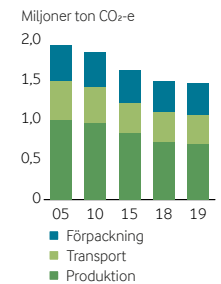
### Vattenanvändning

Under 2019 lyckades vi nå vårt mål att förbättra vatten-effektiviteten i produktionen med 3 % per år. Den totala vattenförbrukningen har dock ökat på grund av en mer diversifierad produktmix som exempelvis kräver mer disk av utrustning. Framöver behöver vi lägga mer fokus på att minska den totala vattenförbrukningen. Diagrammet inkluderar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2019. Data för tidigare år har uppdaterats.



### Klimatpåverkan

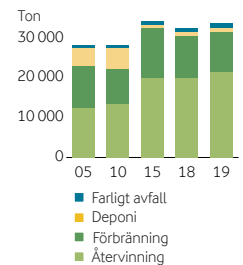
Arlas mål är att minska utsläppen av växthusgaser från produktion, transporter och förpackningar med 25 % fram till 2020, jämfört med 2005 års nivå. Trots större produktionsvolym har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 25 % sedan 2005. Den största minskningen har skett i produktionen.



För mer information om den nya strategin och Science Based Targets, se tabellen på sid 51.

### Avfall

Arlas mål är att inget avfall ska deponeras efter 2020. Utvecklingen för den totala avfallsmängden under perioden 2005–2019 är direkt korrelerad till ökningen av antalet anläggningar. Andelen avfall som återvinns eller förbränns ökar och mängden avfall som deponeras har minskat med mer än 77 % sedan 2005. Den återstående delen gäller huvudsakligen utomeuropeiska länder där deponi fortfarande är vanligt.



# ENERGI & KLIMAT

## UTVECKLING FORTSÄTTNING

### FÖRNYBAR ENERGI

Totalt, %						33
-----------	--	--	--	--	--	----

### MATAVFALL

	2019	2018	2017	2016	2015
Andel av inköpta råvaror	1,73	1,90	1,97	1,52	2,36

Matavfallet som andel av inköpta råvaror har minskat sedan 2015.

Till anaerob nedbrytning/biogasproduktion, ton	273 651
Djurfoder och omarbetning, ton	106 580
Donationer till välgörenhet, ton	1 640

## BIDRAG TILL GLOBALA MÅL OCH DELMÅL



**6.3.1** Andelen avloppsvatten som behandlas säkert.

**6.4.1** Effektivisering av vattenanvändningen över tid



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

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



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

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

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



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

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

# LIVSMEDELSSÄKERHET

## POLICY/MÅLSÄTTNING

För Arla som globalt livsmedelsföretag är livsmedels-säkerhet centralt. Både interna och externa intressenter lyfter fram livsmedelssäkerheten som den allra viktigaste aspekten av vårt arbete. Vi har ett åtagande att aldrig äventyra livsmedels- och fodersäkerheten, kvaliteten eller regelefterlevnaden. Det här åtagandet kräver att alla förstår sitt ansvar och sin betydelse för att leverera säkra och bra produkter till våra kunder och konsumenter.

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

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

## PÅVERKAN PÅ ARLA

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

## MÅL

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

## UTVECKLING

ÅTERKALLELSE AV PRODUKTER	2019	2018	2017	2016	2015
Återkallelse	4	2	10	7	6

Trots våra strikta rutiner för livsmedelssäkerhet och kvalitet återkallade vi produkter vid fyra tillfällen under året, eftersom produkterna inte motsvarade förväntad standard. Även om antalet produktåterkallelser var högre under 2019 än under 2018 har vi haft relativt få återkallelser jämfört med tidigare år. Förutom att spåra antalet produktåterkallelser övervakar vi ett antal andra händelser, inklusive andra produktincidenter än återkallelser. Dessa visar en mycket bra trend som bekräftar effekten av vårt kontinuerliga arbete för att förbättra kvaliteten och säkerheten och förebygga brister. Beslut om huruvida en produkt ska återkallas från marknaden fattas alltid på grundval av konsumentens säkerhet och förväntad produktkvalitet.

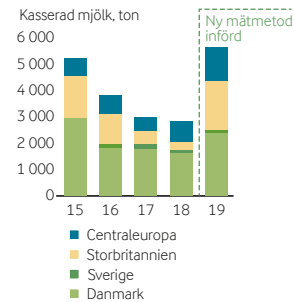
### Säkra mjölkkråvarans kvalitet

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

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

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

Under 2019 har vi förbättrat känsligheten i kvalitetskontrollen vid mjölkleveranserna till mejerierna. Med den nya metoden kan vi mäta ännu lägre koncentrationer av antibiotika, vilket syns i statistiken. Den förbättrade metoden ger oss större möjligheter till fortsatta förbättringar på gårdsnivå.



## BIDRAG TILL GLOBALA MÅL OCH DELMÅL



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



# NÄRING

## POLICY/MÅLSÄTTNING

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

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

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

## PÅVERKAN PÅ ARLA

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

## MÅL

Näringskriterierna för Arla®-märkta produkter: 95 % av alla Arla®-märkta produkter uppfyller kriterierna år 2020.

Prisvärdhet: År 2020 ökar marknadspenetrationen med 2 %, vilket motsvarar 71,4 miljoner låginkomstkonsumenter i Nigeria och Bangladesh (definieras som segment D och lägre, baserat på nationell SEC-segmentering). Marknadspenetrationsgraden är baserad på Kantar Worldpanel och befolkningsdata från Världsbanken.

## UTVECKLING

Näringskriterierna för Arla®-märkta produkter: För närvarande uppfyller 90 % av alla Arla®-märkta produkter kriterierna. Det är en minskning med 1 % sedan 2018, eftersom förbrukningen av mjölk i flytande form har minskat.

Prisvärdhet: För närvarande når vi 70 miljoner låginkomstkonsumenter i Nigeria och Bangladesh, baserat på data från Kantar Worldpanel och befolkningsdata från Världsbanken.

## BIDRAG TILL GLOBALA MÅL OCH DELMÅL



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



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

# HÄLSA & SÄKERHET

## POLICY/MÅLSÄTTNING

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

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

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

## PÅVERKAN PÅ ARLA

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

## MÅL

Vi har en nollvision för arbetsplatsolyckor.

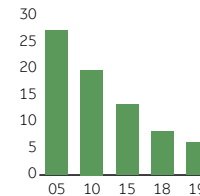
## UTVECKLING

### Arbetsplatsolyckor

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

Vår anläggning i Senegal är ännu inte helt integrerad i rapporteringen.

Arbetsplatsolyckor



## BIDRAG TILL GLOBALA MÅL OCH DELMÅL



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

# ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR

## POLICY/MÅLSÄTTNING

Mångfald är nyckeln till verksamhetens framgång. Arlas policyer skiljer inte mellan män och kvinnor när det gäller karriärmöjligheter eller ersättning. Vi vill att våra arbetsplatser ska präglas av mångfald, ömsesidig respekt och tillit. Vi vill även främja lika möjligheter så att våra medarbetare kan nå sin fulla potential. Våra policyer för mänskliga rättigheter, mångfald och mot trakasserier ger en vägledning till hur dessa frågor ska hanteras på ett strukturerat sätt. Våra forum för medarbetardialog, på både lokal och global nivå, bidrar också till att beslut som rör arbetsplatsen gynnar både medarbetarna och företaget.

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

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

## PÅVERKAN PÅ ARLA

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

## MÅL

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

## UTVECKLING

Statistik över grupperns könsfördelning beräknas månadsvis och kommuniceras i verksamheten.

KÖNSFÖRDELNING, ANDEL KVINNOR, %	2019	2018	2017	2016	2015
Director och högre	26	23	22	22	21
Vice President och högre	18	14	12	16	16

Det är betydligt färre kvinnor än män bland våra högsta chefer. Endast 18 % av våra vice presidents och senior vice presidents är kvinnor, vilket är långt ifrån andelen kvinnor bland alla medarbetare som är 27 %. För information om mångfalden i styrelsen, se Arlas årsredovisning.

Kvinnor är i allmänhet underrepresenterade bland Arlas kollektivanställda, och även bland tjänstemännen, om än i mindre utsträckning

## BIDRAG TILL GLOBALA MÅL OCH DELMÅL



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

**5.2** Andel kvinnor i ledande befattning



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

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



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

# INKÖP

## POLICY/MÅLSÄTTNING

Vår ambition är att alla våra förstahandsleverantörer ska följa vår uppförandekod för leverantörer, som omfattar hänsyn till miljö, sociala frågor och mänskliga rättigheter. För att stödja en mer hållbar produktion av råvaror där det finns särskilda utmaningar har vi inköpspolicyer för soja, palmolja och kakao.

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

Inköp av både varor och tjänster har stor påverkan på samhället, både i fråga om miljö, socioekonomi och mänskliga rättigheter. Genom att ställa krav på hållbara och ansvarsfulla affärsmetoder kan vi påverka våra leverantörer och därmed hela samhällen.

## PÅVERKAN PÅ ARLA

En välfungerande leverantörskedja med hållbara och ansvarsfulla affärsmetoder är en förutsättning för vår produktion och lönsamhet samt vårt rykte.

## MÅL

Alla förstahandsleverantörer ska underteckna vår uppförandekod för leverantörer.

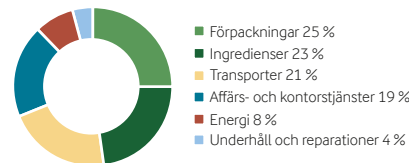
100 % av den palmolja, soja och kakao vi köper in ska vara ansvarsfullt producerad enligt internationellt erkända certifieringar. All palmolja som används i våra produkter ska vara certifierad och särskilt hållbart producerad enligt RSPO:s (Round table for Sustainable Palm Oil) kriterier. All soja som används i foder ska vara ekologisk, ProTerra-certifierad, certifierad genom Round Table on Responsible Soy (RTRS) eller omfattas av RTRS-krediter. All kakao ska vara UTZ-certifierad för produkter med varumärket Arla® och för Cocio.

## UTVECKLING

### ANSVARSFULLA INKÖP

Antal förstahandsleverantörer	1 465
Förstahandsleverantörer som har undertecknat uppförandekoden för leverantörer	93 %
Leverantörsrevisioner med fokus på CSR och livsmedels-säkerhet som har genomförts. Detta är en ökning med 21 % jämfört med 2018, på grund av ett ökat antal anbud och nya leverantörer.	51
Andel certifierad soja	100 %
Andel certifierad segregerad palmolja*	98,5 %
Andel certifierad kakao	100 %
Externa inköp som hanteras av inköpsavdelningen	83 %

\* 1,5 % av användningen av palmolja täcktes av RSPO-krediter på grund av bristande tillgång på segregerade certifierade produkter på vissa marknader.



### Globala avtal

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

Under 2019 var följande företag våra fem största leverantörer sett till utgifterna: Tetra Pak (förpackningsmaterial och -maskiner), Elopak (förpackningsmaterial och -maskiner), Ørsted (energi), Superfos (förpackningsmaterial och -maskiner) och Dentsu Aegis Network (media).

## BIDRAG TILL GLOBALA MÅL OCH DELMÅL



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

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



**6.3.1** Andelen avloppsvatten som behandlas säkert

**6.4.1** Effektivisering av vattenanvändningen över tid



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

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



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

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



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

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



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

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



# REGELEFTERLEVNAD

## POLICY/MÅLSÄTTNING

Arla förbinder sig att alltid följa de lagar och förordningar som gäller i de länder där vi är verksamma. Vi anpassar våra policyer till gällande lagstiftning och utbildar våra medarbetare i de policyer och processer som är relevanta för deras arbete. Vi följer även upp och vidtar åtgärder mot bristande efterlevnad.

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

För att Arla ska bidra till en hållbar samhällsutveckling är det viktigt att vi följer alla lagar och förordningar.

## PÅVERKAN PÅ ARLA

Bristande efterlevnad av lagar och förordningar skapar både affärsmässiga risker och risker för dåligt anseende.

## MÅL

Inga böter eller andra påföljder – följa lagar och förordningar.

## UTVECKLING

### GDPR

För att säkerställa fortsatt GDPR-efterlevnad har vi initierat ytterligare aktiviteter i vårt interna efterlevnadsprogram: uppdaterat sekretesspolicyer och riktlinjer, genomfört obligatorisk GDPR-utbildning för nyanställda samt ytterligare utbildningar för berörda medarbetare, vidtagit ytterligare åtgärder för att se till att relevanta dataskyddsavtal ingås när nya leverantörer och affärspartner anlitas samt implementerat en tydligare process för att hantera registrerad data samt dataintrång.

## UTVECKLING FORTSÄTTNING

### DATASKYDD

Antal överträdelse mot regelverk som lett till böter	0
Antal överträdelse mot regelverk som lett till andra påföljder än böter	0

### UTBILDNING I KONKURRENSLAGSTIFTNING

Antal medarbetare som fått lärarledd utbildning	698
---	-----

### DOKUMENTERADE KLAGOMÅL OM KRÄNKT KUNDINTEGRITET

0

### ANTAL ÖVERTRÄDELSER MOT REGELVERK OCH/ELLER FRIVILLIGA KODER SOM LETT TILL BÖTER

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

### BETYDANDE BÖTER OCH ANDRA PÅFÖLJDER FÖR BRISTANDE EFTERLEVNAD AV LAGAR OCH/ELLER BESTÄMMELSER PÅ DET SOCIALA OCH EKONOMISKA OMRÅDET

0

### BETYDANDE BÖTER OCH ANDRA PÅFÖLJDER FÖR BRISTANDE EFTERLEVNAD AV LAGAR OCH/ELLER BESTÄMMELSER PÅ MILJÖOMRÅDET

0

# KORRUPTION OCH MUTOR

## POLICY/MÅLSÄTTNING

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

## PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET

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

## PÅVERKAN PÅ ARLA

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

## MÅL

Ingen korruption eller bestickning och inga facilitation payments.

## FRAMSTEG

### Förbättrade processer

Vi stärker kontinuerligt våra interna kontroller och uppföljningen av våra policyer, för att säkerställa efterlevnaden av vår uppförandekod och policyer.

Alla betalningar ska godkännas av två personer enligt den så kallade fyra-ögon-principen. Vi undersöker för närvarande hur processen kan stärkas ytterligare för att hantera riskerna.

### Rapportering om whistleblowing-funktionen

Sedan funktionen för whistleblowing inrättades 2012 har Arla tagit emot 121 larm från medarbetare. Under 2019 tog vi emot 25 larm, varav 25 ledde till vidare utredning. Beroende på vad som framkom vid utredningarna vidtogs lämpliga åtgärder.

Under 2019 har larmen lett till förbättringar av interna processer, till exempel är processen från-köp-till-betalning ett av de områden där vi fortsatt förstärka utbildningen i efterlevnad.

Nio larm kunde inte hanteras av whistleblowingsystemet av juridiska skäl. Anmälaren informerades istället om alternativa kontaktvägar. Tre larm var tester vid externa revisioner, i syfte att kontrollera att vi har ett fungerande system.

## BIDRAG TILL GLOBALA MÅL OCH DELMÅL



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

# ESG-RAPPORTERING, MILJÖ, SOCIALT ANSVAR OCH ÄGARSTYRNING

ESG-siffrorna i nedanstående avsnitt valdes utifrån väsentlighet och i enlighet med de senaste rapporteringsriktlinjerna som publicerats av Finansforeningen/CFA Society Denmark, FSR – danske revisorer och Nasdaq. Härigenom syftar Arla till att ge en fullständig bild av företagets miljöpåverkan, hur anställda behandlas och hur produkternas kvalitet skyddas. Datamognad och datakvalitet beaktades också vid valet av de siffror som presenteras i detta avsnitt. Vi har dessutom inspirerats av GRI-indikatorerna.

Arlas största miljöpåverkan är hänförlig till de indirekta koldioxidutsläppen, scope 3-utsläppen, närmare bestämt mjölkproduktionen på gårdarna (86 procent av de totala CO<sub>2</sub>e-utsläppen). De flesta av världens största företag redovisar och rapporterar de direkta utsläppen från sin verksamhet (scope 1 och 2), men Arla ville gå ett steg längre och började rapportera utsläppen inom scope 3 under 2005. Från och med 2020 kommer Arla att öka rapporteringen av scope 3-utsläpp genom att utöka datainsamlingen på gårdarna med hjälp av företagets nya globala klimatberäkningsprogram. För mer information se sidan 13.

2019 meddelade Science Based Target Initiative officiellt att Arlas utsläppsmål ligger i linje med klimatforskningen.

Våra Science Based Targets::

- Minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent för scope 1 och scope 2 i absoluta tal från 2015 till 2030
- Minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent för scope 3 per kilo obehandlad mjölk från 2015 till 2030

Utöver Science Based Targets tillkännagav Arla 2019 också ambitionen att producera mejeriprodukter med netto-noll klimatavtryck till 2050.

Den metod som används för att beräkna utsläpp på gårdsnivå utvecklas ständigt. Koldioxidinlagring ingår t.ex. inte i metoden för närvarande och därför är siffran som presenteras här en konservativ uppskattning. När metoden utvecklas kommer det även att avspeglas i omräkningen av basårets värde.

Denna ESG-tabell relaterar till Science Based Targets. För mer information om Arlas miljöstrategi 2020, se sid 42.

För ytterligare information om Arlas redovisningsprinciper och relevanta noter, se Arlas årsredovisning.

		2019	2018	2017	2016	2015	GRI
<b>MILJÖ</b>							
CO <sub>2</sub> e scope 1	miljoner kilo	470	497	498	483	535	305-1
CO <sub>2</sub> e scope 2	miljoner kilo	275	263	313	334	342	305-2
CO <sub>2</sub> e scope 3	miljoner kilo	17 758	18 073	18 217	18 292	19 802	305-3
<b>Totalt CO<sub>2</sub>e</b>	miljoner kilo	<b>18 503</b>	<b>18 834</b>	<b>19 028</b>	<b>19 110</b>	<b>20 679</b>	-
Framsteg mot 2030-målet för minskning av CO <sub>2</sub> e (scope 1 och scope 2)							
		-15 %	-13 %	-8 %	-7 %	-	-
Framsteg mot 2030-målet för minskning av CO <sub>2</sub> e (scope 3 per kilo mjölk och vassel)							
		-7 %	-7 %	-6 %	-6 %	-	-
Förnybar energi	%	33 %	27 %	24 %	21 %	19 %	302-1
Fast avfall i produktion	ton	33 713	34 600	32 608	32 192	33 106	306-2
<b>SOCIALT ANSVAR</b>							
Heltidsekvivalenter	genomsnitt	19 174	19 190	18 973	18 765	19 025	102-7
Könsfördelning för alla anställda	% kvinnor	27 %	27 %	26 %	26 %	27 %	405-1
Könsfördelning i ledningen	% kvinnor	26 %	23 %	22 %	22 %	21 %	405-1
Könsfördelning i högsta ledningen	% kvinnor	29 %	29 %	29 %	29 %	13 %	405-1
Könskvot löner, tjänstemän	man mot kvinna	1,05	1,06	-	-	-	405-2
Personalomsättning	%	12 %	12 %	11 %	14 %	-	401-1
Livsmedelssäkerhet	antal återkallelser	4	2	10	6	7	-
Olycksfrekvens	per miljon arbetstimmar	6	8	10	11	14	403-2
<b>ÄGARSTYRNING</b>							
Könsfördelning i styrelsen*	%	13 %	13 %	12 %	7 %	7 %	405-1
Närvaro styrelsemöten	%	96 %	99 %	99 %	98 %	97 %	-

\* Inklusive alla styrelseledamöter, de som valts av bolagsstämman, arbetstagarrepresentanter och externa rådgivare, var andelen kvinnor 20 procent den 31 december 2019.



## FN:S INITIATIV GLOBAL COMPACT

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

### MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

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

### ARBETSVILLKOR

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

### MILJÖ

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

### ANTIKORRUPTION

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

### WE SUPPORT



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

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

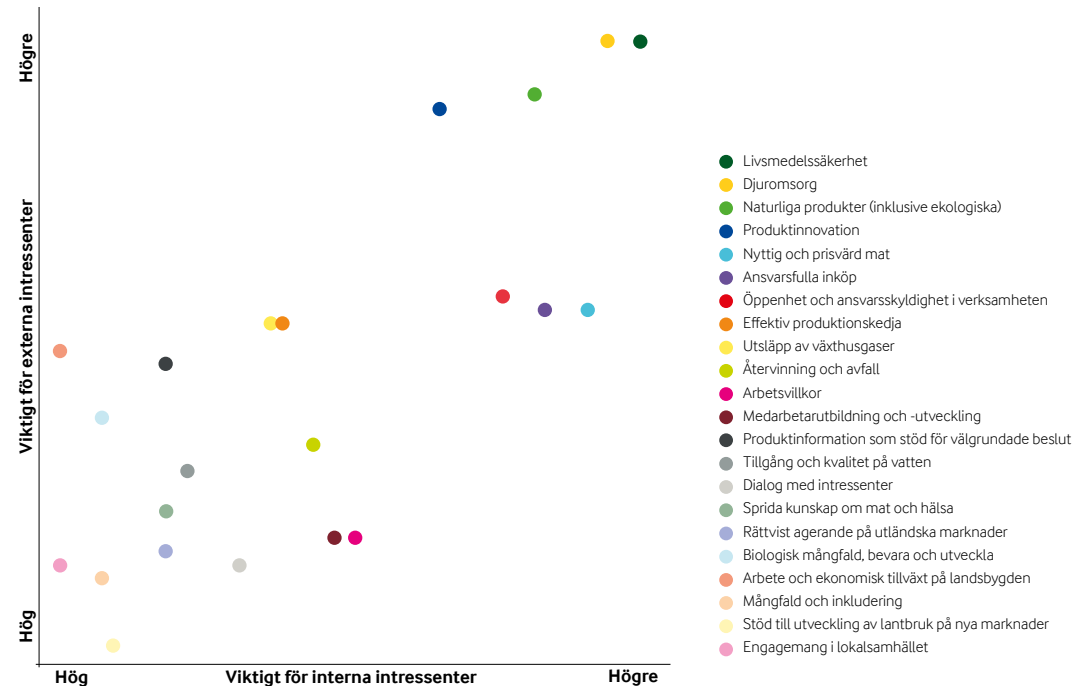
## VÄSENTLIGHETSANALYS

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

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

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

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



© Arla Foods a.m.b.a, 2020

**Projektkoordinator:** Arla Foods  
**Projektledning:** Anna Michélsen  
**Text:** Arla Foods i samarbete med Anna Michélsen  
**Grafisk design:** Waldton Design, We love people (s. 10, 12)  
**Grafisk produktion:** Formalix  
**Foto:** Hans-Henrik Hoeg, Unsplash och Arlas arkiv  
**Översättning:** Semantix



Arla Foods a.m.b.a.  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J  
Danmark

Telefon +45 89 38 10 00  
E-post [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)