

# Kostnadsrapport för Arla Sverige

## **Besparingar, effektiviseringar och ökad kostnadskontroll inom Arla Sverige 2012-2017**

Rapportförfattare: Arla Sveriges finansdirektör Ivar Vatne,  
HR-direktör Paulina Ekvall och chefsjurist Marika Isberg

Stockholm 2015-12-02



# Innehållsförteckning

1. Förord av Henri de Sauvage, VD för Arla Foods Sverige .....	s. 3
2. Sammanfattning av rapporten .....	s. 4
3. Om det bondeägda kooperativet Arla .....	s. 5
4. 2012–2015 – 3,1 miljarder kr i besparingar inom Arlakoncernen .....	s. 6
5. 2014–2017 – Ny produktionsstruktur och ökad kostnads- och efterlevnadskontroll inom Arla Sverige .....	s. 7
6. Säkerställd efterlevnad av nya rutiner och riktlinjer .....	s. 9

# 1. Förord av Henri de Sauvage, VD för Arla Foods Sverige

2015 har varit ett exceptionellt svårt år för våra ägare, Arlabönderna. Den globala mjölkkrisen har slagit hårt mot mjölkbönder i stora delar av världen, så även i Sverige. Ryssland bojkottar jordbruksprodukter från EU, Kina har nästan slutat importera mejeriprodukter och EU har avskaffat sina mjölkkvoter. Efterfrågan på mjölk har minskat samtidigt som produktionen har ökat. Resultatet är en världsmarknad i obalans och det lägsta mjölkpriset på många år.

Arla har ett ansvar att ta hand om all mjölk som våra ägare producerar. Vår strategi bygger därför till stor del på export och på att hitta nya marknader för ägarnas mjölk. Detta innebär att världsmarknadspriset är centralt för oss. Under hösten har vi kunnat se tecken på att marknaden är på väg att stabilisera sig och i oktober kunde vi för första gången på ett halvår höja avräkningspriset. Det är dock alldeles för tidigt att blåsa faran över och vi måste ha beredskap för fortsatt svåra tider. Många av problemen som har skapat den nuvarande krisen kvarstår.

Arlas syfte är att säkra högsta möjliga värde på Arlaböndernas mjölk. Vi gör detta på två sätt: genom att tjäna maximalt och genom att spendera minimalt. I den här rapporten – framtagen på min begäran av Arla Sveriges finansdirektör Ivar Vatne, HR-direktör Paulina Ekvall och chefsjurist Marika Isberg – fokuserar vi på det senare: besparingar, effektiviseringar och kostnadskontroll.

2012 lanserade Arla ett globalt besparingsprogram som till och med 2015 kommer att ha minskat koncernens kostnader med ca 3,1 miljarder kronor. 2014 inledde jag en kompletterande översyn av våra kostnader som i kombination med ett effektiviseringsprogram kommer innebära en besparing för Arla Sverige på minst 100 miljoner kronor till och med 2017.

Jag är dock inte nöjd. Långt därifrån. Vi ska bli ännu bättre på att vända på kronorna och på att minimera onödiga utgifter. Jag måste tyvärr konstatera att det i enstaka fall, främst i samband med representation, har lagts pengar på saker vars nytta för Arlabönderna och Arlas affär kan ifrågasättas. Detta är givetvis oacceptabelt. Ju mer vi kan spara desto mer kan vi bidra till mjölkpriset till våra ägare, och det är min högsta prioritet.

Arla kommer även fortsättningsvis att lägga pengar på marknadsföring och på att bygga relationer med kunder och partners. Men vi ska göra det på ett sätt som ger största möjliga utväxling för Arlabönderna och för kooperativet.

Med start i december kommer jag därför att implementera fem genomgripande kontroll- och efterlevnadsåtgärder för Arla Sverige. Syftet med åtgärderna är att säkerställa att de nya riktlinjer och rutiner som vi har lanserat under 2015 verkställs genomgående i hela organisationen. Därmed tar vi nästa steg i det arbete som jag inledde 2014: att göra Arla Sverige till en snabbare, enklare och mer effektiv organisation med en ansvarsfull företagskultur där allt vi gör och allt vi spenderar gynnar våra ägare, Arlabönderna.

*Henri de Sauvage, VD för Arla Foods Sverige*

## 2. Sammanfattning av rapporten

- Arla är ett bondeägt kooperativ som ägs av 12 700 mjölkbönder i sju länder. Syftet med Arla är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk.
- I Sverige finns det ca 3 200 Arlabönder. Arla har drygt 3 800 medarbetare i Sverige och driver 11 mejerier. Arlabönderna står för 70 procent av den svenska mjölkproduktionen och Arla har 50 procent av marknaden för mejeriprodukter.
- Från 2012 till 2015 kommer Arlakoncernen som helhet att ha minskat sina kostnader med ca 3,1 miljarder kr. Syftet med besparingarna är att öka Arlas konkurrenskraft och skapa bättre förutsättningar att betala högsta möjliga mjölkpris till Arlas ägare. Ett nytt globalt besparingsprogram för 2016–2020 kommer att lanseras under 2016.
- De globala besparingarna har haft stora konsekvenser för Arla Sverige, bland annat en omfattande effektivisering av den svenska produktionsstrukturen. Under 2015 har ett stort antal nya rutiner och riktlinjer införts i syfte att öka företagets kostnads- och efterlevnadskontroll. Fram till och med 2017 ska Arla Sverige minska kostnaderna med minst 100 miljoner kr.
- En medial granskning under hösten 2015 har bekräftat behovet av de nya rutiner och riktlinjer som har införts under 2015. Revisionsbyrån EY har på Arla Sveriges uppdrag genomfört en utredning som i delar av verksamheten har påvisat några förekomster av utgifter i samband med tjänsteutövning som inte kan motiveras av affärsmässiga skäl.
- För att säkerställa efterlevnaden av Arla Sveriges rutiner och riktlinjer för bland annat tjänsterelaterade kostnader kommer ett omfattande kontroll- och efterlevnadsprogram i fem punkter att verkställas med start i december 2015.

### 3. Om det bondeägda kooperativet Arla

Arla är ett bondeägt kooperativ som ägs av 12 700 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna. Vi har 19 000 medarbetare i 30 länder och försäljning i över 100. Arla är Nordens största livsmedelsföretag och ett av världens största mejeriföretag.

Arlas mission är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt. Allt Arla tjänar går på ett eller annat sätt tillbaka till våra ägare, Arlabönderna.

Arla är ett demokratiskt styrt kooperativ. Arlas högsta beslutande organ heter Representantskapet och består av ca 180 förtroendevalda Arlabönder från Arlas sju ägarländer. Representantskapet möts minst tre gånger per år för att bestämma Arlas övergripande strategi och inriktning. Representantskapet väljer också Arlas styrelse, och 15 av 18 styrelseledamöter är Arlabönder (övriga är medarbetarrepresentanter).

#### FAKTA OM ARLAKONCERNEN (siffror för 2014)

- Omsättning: 10,6 miljarder euro
- Omsättning fördelad på produktkategori: Färska mejeriprodukter 42%, Ost 25%, Smör- och matfettprodukter 13%, Mjölkpulver 10%, Vassleprodukter 3 %, Övrigt 7%
- Resultat: 300 miljoner euro (går tillbaka till Arlabönderna huvudsakligen som efterlikvid och konsolidering)
- Invägd mjölkråvara: 13,4 miljarder kilo
- Antal anställda: 19 000

#### Arla i Sverige

I sin kooperativa form har Arla funnits i Sverige sedan 1915. Idag finns det ungefär 4 400 svenska mjölkbönder varav 3 200 är Arlabönder. Sju av tio svenskar har en Arlabonde som närmsta bonde och det finns Arlagårdar från Skåne i söder till Jämtland i norr. Arla har drygt 3 800 medarbetare i Sverige och driver 11 mejerier i landet. Henri de Sauvage är VD för Arla Sverige sedan december 2013.

Arla är marknadsledande i Sverige. Arlabönderna står för ca 70 procent av all mjölk som produceras i Sverige och Arla har ungefär 50 procent av marknaden för mejeriprodukter. Vi genomför och deltar regelbundet i olika marknadsaktiviteter i syfte att informera om och förstärka varumärket Arla, utöka våra marknadsandelar, lansera nya produkter och bygga relationer med våra kunder och samarbetspartners.

Några exempel på våra egna marknadsaktiviteter är Arla Guldko, Kosläppet och Minior, och vi är huvudsponsor för Årets Kock och Årets Konditor. Under 2015 har vi även genomfört en ägarledd samtalskampanj med namnet "Vi är Arla", där våra ägare har varit ute på torg och i butiker för att prata med allmänheten om Arla.

## 4. 2012-2015 - 3,1 miljarder kr i besparingar inom Arlakoncernen

**Från 2012 till 2015 har Arlakoncernen som helhet minskat sina kostnader med ca 3,1 miljarder kr. Besparingarna är fördelade över Arlas globala verksamhet och Arlas sju ägarländer.**

2012 tog Arlas koncernledning beslut om att genomdriva hållbara kostnadsminskningar på 600 miljoner kr årligen fram till och med 2015. Syftet med besparingarna var att öka Arlas konkurrenskraft och därmed skapa bättre förutsättningar att betala högsta möjliga mjölkpris till Arlas ägare, Arlabönderna. De huvudsakliga metoderna för att göra detta var att förstärka kostnadskontrollen i hela verksamheten och att genom en global omorganisation höja koncernens effektivitet.

När det globala besparingsprogrammet går ut vid slutet av 2015 kommer det att ha lett till hållbara besparingar inom koncernen på ca 3,1 miljarder kr. Det handlar om effektiviseringar inom alla delar av verksamheten, till exempel produktion, logistik, resor, marknadsföring och försäljning. Bland annat har stora delar av koncernens ekonomifunktioner centraliserats, något som har inneburit omfattande besparingar. Samtidigt har koncernen väsentligt reducerat utgifterna för bland annat emballage och marknadsanalyser.

Den globala omorganisationen har resulterat i att den nya organisationen som nu är på plats är mindre komplex och mer flexibel än tidigare, och har en tydligare rollfördelning mellan medarbetarna. Detta har lett till en minskning av dubbelarbete inom bland annat finans, IT, kommunikation, affärsutveckling och marknadsföring.

Arlas långsiktiga fokus på effektivitet och kostnadskontroll är en viktig åtgärd för att stärka företagets konkurrenskraft. Parallellt med att jaga hållbara besparingar på koncernnivå fortsätter arbetet med att växa i volym på olika marknader för att säkerställa lönsam avsättning för Arlaböndernas mjölk. Besparingarna inom koncernen har gjorts samtidigt som den totala mängden invägd mjölk fortsätter att öka. Ett nytt globalt besparingsprogram för 2016–2020 kommer att presenteras i början av 2016.

Det nuvarande globala besparingsprogrammet som löper ut 2015 har naturligtvis även inneburit stora förändringar för Arla Sveriges verksamhet. Detta beskrivs närmare i kapitel 5.

## 5. 2014-2017 - Ny produktionsstruktur och ökad kostnads- och efterlevnadskontroll inom Arla Sverige

I linje med koncernens globala besparingsstrategi har en genomgripande effektivisering av Arla Sveriges produktionsstruktur genomförts 2013–2015. Utöver detta har nya rutiner och riktlinjer införts under 2015 i syfte att öka företagets kostnads- och efterlevnadskontroll. I kombination med effektivitetshöjande åtgärder ska detta minska Arla Sveriges kostnader med minst 100 miljoner kr till och med 2017.

### 2013-2015 - Det svenska strukturpaketet

2013 tog Arlas styrelse ett inriktningsbeslut om att effektivisera produktionen i Sverige och skapa en modernare mejeristruktur med mindre miljö- och klimatpåverkan. Det sk ”strukturpaketet” har resulterat i ett antal åtgärder:

- 2014: Mejeriet i Göteborg har stängts och produktionen flyttats till mejeriet i Jönköping.
- 2014: Mejeriet i Falkenberg har återöppnats och byggts om och är nu Europas största cottage cheese-anläggning.
- 2014: Mejeriet i Visby har renodlat verksamheten och producerar nu enbart mjölkpulver samt dryckesmjölk och vispgrädde för den gotländska marknaden.
- 2015: Mejeriet i Skövde har stängts och produktionen successivt flyttats till mejeriet i Falkenberg.

I och med stängningen av mejeriet i Skövde är nu huvuddelarna av Arlas svenska strukturpaket för 2013–2015 genomförda. Därutöver har även personaleffektiviseringar genomförts på Arla Sveriges Stockholmskontor.

### 2015 - Effektiviseringsåtgärder och nya rutiner och riktlinjer för Arla Sverige

2014 tog Arla Sveriges VD Henri de Sauvage initiativ till en översyn av Arla Sveriges rutiner och riktlinjer för kostnads- och efterlevnadskontroll. Här nedan presenteras några av de åtgärder som har implementerats och/eller beslutats om under 2015 i syfte att effektivisera verksamheten och minska kostnaderna inom Arla Sverige:

- Kyllagret i Årsta stängs och verksamheten flyttas till Kallhäll.
- Nya riktlinjer och skärpta rutiner för resande. Färre flygresor och andra resor i linje med Arlas miljömål.
- Nya riktlinjer och skärpta rutiner för konferenser och möten. Minskade kostnader för konferenser genom införande av maxkostnad per anställd.
- Mer restriktivt användande av externa konsulter.
- Implementering av Concur – ett nytt rese- och utläggssystem och förstärkta riktlinjer för bättre kontrollmekanismer.
- Införande av Arlas uppförandekod som återkommande månatlig diskussionspunkt inom Arlas ledningsteam.
- Reducerade kostnader för firande av medarbetare som har arbetat 25 år inom Arla.
- Utökad introduktionsutbildning av nyanställda.
- Skärpta rutiner för användande av företagskort.

- Effektivisering av Arlas interna lönesystem.
- Minskade kostnader för tjänstebilar genom införande av ny policy och utökade begränsningar i utbudet av tjänstebilar.
- Översyn av personalförmåner inkl. pensioner, traktamenten och bilersättningar.

Sammantaget beräknas de här åtgärderna stå för ca 40 miljoner av den planerade besparingen på minst 100 miljoner kr till och med 2017.

### **2016-2017 - Besparingarna inom Arla Sverige fortsätter**

Besparingsarbetet kommer att fortsätta under 2016 och 2017 med fokus på effektiviseringar inom alla delar av verksamheten för att ytterligare stärka företagets konkurrenskraft och säkerställa lönsam avsättning av ägarnas mjölk. En analys av kommande åtgärder under 2016 och 2017 är påbörjad och inledande information har lämnats till de fackliga organisationerna. Ett detaljerat förslag kommer att presenteras för Arlas styrelse och därefter påbörjas förhandlingar enligt MBL. Besparingarna under 2016 och 2017 beräknas uppgå till minst 60 miljoner kr.



## 6. Säkerställd efterlevnad av nya rutiner och riktlinjer

**2014 tog Arla Sveriges VD Henri de Sauvage beslut om en genomgripande översyn av Arla Sveriges kostnadskontroll. Som ett resultat av denna översyn har ett stort antal nya rutiner och riktlinjer för bland annat tjänsterelaterade kostnader införts under 2015.**

Under hösten 2015 har en medial granskning av tjänsterelaterade kostnader inom Arla Sverige genomförts. Denna granskning bekräftar behovet av de nya rutiner och riktlinjer som har införts under 2015 och att det tidigare har funnits brister i Arla Sveriges rutiner och riktlinjer för kostnadskontroll och utgiftsredovisning.

Som en konsekvens av granskningen tillsatte Arla Sverige en utredning under ledning av revisionsbyrån EY. Utredningen har i delar av vår verksamhet påvisat förekomsten av utgifter i samband med tjänsteutövning som inte kan motiveras av affärsmässiga skäl. Det handlar framför allt om dyr eller omotiverad representation.

Även om det rör sig om ett begränsat antal fall inom en begränsad del av Arlas verksamhet är det oacceptabelt. Arla är ett bondeägt kooperativ och varje krona räknas. De nya rutiner och riktlinjer som har införts under året har som uttryckligt syfte att förtydliga vilka regler som gäller för utgifter i samband med tjänsteutövning.

### Ytterligare åtgärder för att säkerställa efterlevnad av rutiner och riktlinjer

Med start i december 2015 kommer ett omfattande efterlevnadsprogram i fem punkter att verkställas inom Arla Sverige. Programmet innehåller både kortsiktiga och långsiktiga åtgärder, inklusive framtagande av nya rutiner och riktlinjer för de områden som idag saknar sådana samt förstärkning av efterlevnaden av redan existerande rutiner och riktlinjer. Här är programmets huvudkomponenter:

#### 1. Extern granskning

I syfte att förstärka efterlevnaden av företagets existerande rutiner och riktlinjer är revisionsbyrån EY i färd med att genomföra en genomlysning av Arla Sveriges kontroll- och kostnadssystem. Genomlysningen ska resultera i konkreta förslag på ytterligare åtgärder som kan behöva vidtas.

#### 2. Utökad utbildning av medarbetare

För att säkerställa att samtliga medarbetare känner till och följer de regler och riktlinjer som gäller inom Arla Sverige och globalt inom Arlakoncernen inför vi nya rutiner för internutbildning. Varje nyanställd ska genomgå en obligatorisk utbildning om vad som gäller för till exempel användande av företagskort, resor, konferenser och övriga tjänsterelaterade kostnader. Vi kommer även säkerställa att nuvarande medarbetare regelbundet fortbildas om samtliga regler och riktlinjer.

#### 3. Utveckla och implementera nya rutiner och riktlinjer

Idag saknar Arla Sverige tillräckligt tydliga riktlinjer för bland annat gåvor och representation. Arbetet med att ta fram nya riktlinjer inom dessa områden kommer att påbörjas omgående. Om den interna utredningen av EY visar på andra luckor i våra riktlinjer kommer även dessa att åtgärdas.

#### 4. Utökat chefsansvar

Cheferna inom Arla är centrala när det gäller att säkerställa att medarbetarna följer företagets regler och riktlinjer. Vi kommer att utbilda våra chefer ytterligare inom efterlevnadsrutiner samt ställa högre krav på att de regelbundet avkräver sina medarbetare redovisning av utgifter och tjänsterelaterade kostnader.

#### 5. Utökning av oannonserade externa och interna kontroller

Revisionsbyrån EY får i uppdrag att flera gånger per år göra oannonserade kontroller av den interna efterlevnaden av våra rutiner och riktlinjer. Utöver detta kommer Arla Sverige att utöka antalet interna kontroller för att säkerställa att rutiner följs och att kostnadsuppföljning görs på ett korrekt sätt.

## **FÖR MER INFORMATION**

### **Halvårsrapport 2015**

[http://www.arla.com/globalassets/global/investors/pdf/half-year-report/se/arla\\_halvaarsrapport\\_2015\\_se.pdf](http://www.arla.com/globalassets/global/investors/pdf/half-year-report/se/arla_halvaarsrapport_2015_se.pdf)

### **Årsredovisning 2014**

<http://www.arla.com/globalassets/global/investors/pdf/annual-report/dk/konsolideret-aarsrapport-2014.pdf>

### **Corporate Responsibility Rapport 2014**

[http://www.arla.se/globalassets/global/mat-och-recept/290x181/vart-ansvar-2014\\_se\\_web.pdf](http://www.arla.se/globalassets/global/mat-och-recept/290x181/vart-ansvar-2014_se_web.pdf)

### **Strategi 2017 (engelska)**

<http://www.arla.com/about-us/strategy-2017/>

### **Vårt ansvar – uppförandekod**

[http://www.arla.com/globalassets/global/responsibility/code-of-conduct/arla\\_code\\_of\\_conduct\\_2015\\_se\\_spread.pdf](http://www.arla.com/globalassets/global/responsibility/code-of-conduct/arla_code_of_conduct_2015_se_spread.pdf)

Ytterligare information om Arla finns på [www.arla.se](http://www.arla.se).

### **Presskontakt**

Pressekreterare Daniel Emilson, tel. 070-88 44 290