

Årsberetning 2017

I 2017 har Orkla blitt videreutviklet som et ledende merkevarekonsern. Gjennom flere oppkjøp er det lagt et solid grunnlag for fortsatt vekst og bedre utnyttelse av stordriftsfordeler over tid. Konsernet har også i 2017 hatt fokus på god drift, optimalisering og effektivisering av fabrikkstrukturen, samtidig som kostnadsforbedringsprogrammer har pågått for å styrke konkurransekraften. Salget av Orklas eierandel i Sapa til Norsk Hydro er gjennomført i tråd med konsernets strategi.



Virksomheten i 2017

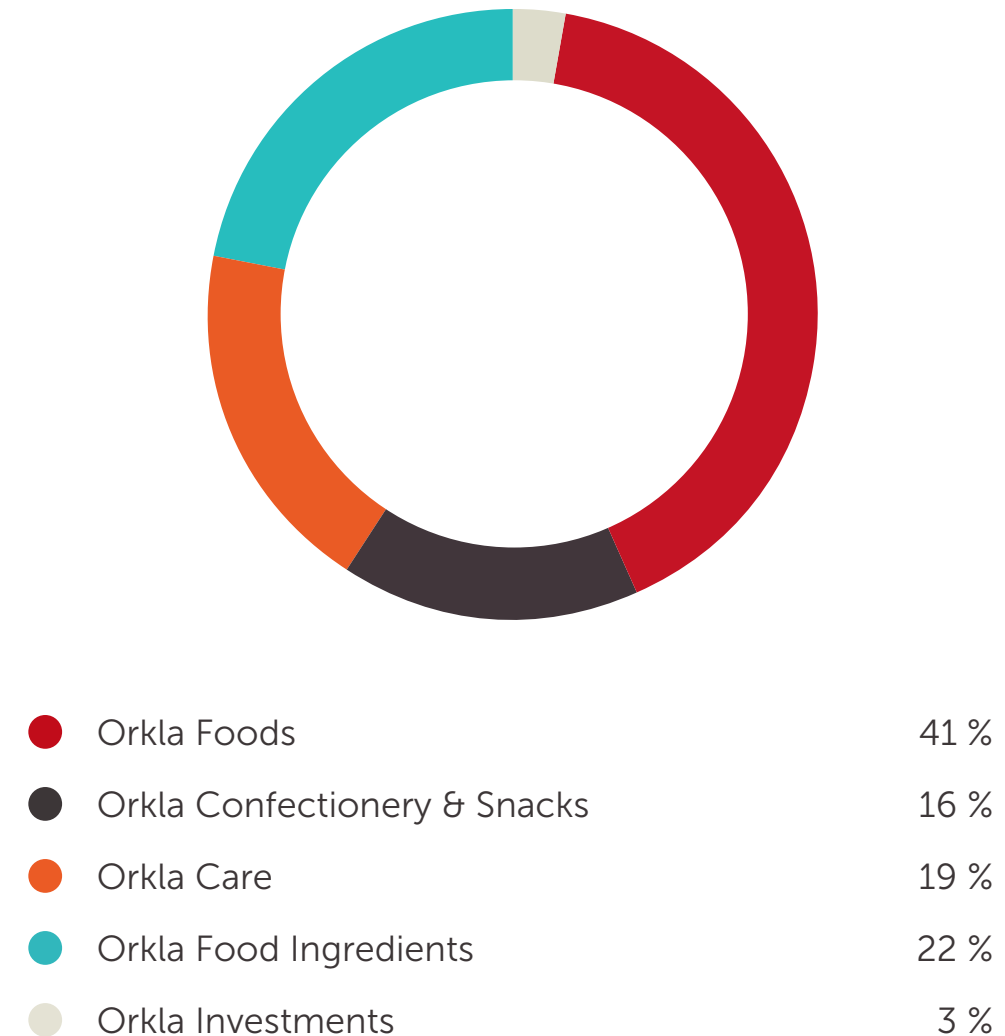
Orkla har gjennom 2017 styrket sin posisjon som merkevare-selskap gjennom kjøp av flere selskaper. Disse transaksjonene er beskrevet under avsnittet «Beskrivelse av strukturelle endringer». Eiendelene definert utenfor merkevareområdet er, i tråd med strategien, blitt redusert gjennom salg av eierposten på 50 % i Sapa.

Orkla har fortsatt arbeidet med å utvikle en optimalisert forretningsmodell, hvor konsernet skal balansere det lokale ansvaret med økt synergiuttak og skala på tvers av selskaper og forretningsområder. Dette innbefatter blant annet optimalisering av fabrikkstrukturen, hvilket er avgjørende for å sikre en konkurransedyktig vareforsyning og effektiv kapitalbruk. Strukturelle tiltak har blitt igangsatt både innenfor den eksisterende fabrikkstrukturen, i tillegg til i de selskapene som har blitt kjøpt opp og integrert i 2017.

Markedsveksten i Orklas kategorier var totalt sett positiv i 2017. Orkla hadde varierende utvikling mellom kategorier og markeder, og i sum var den organiske³ veksten for merkevareområdet anslått til å være på linje med markedsveksten.

Orkla økte omsetningen i 2017 med 5 % gjennom bidrag fra oppkjøpt virksomhet, organisk³ vekst samt positive valutaomregningseffekter relatert til en svekket norsk krone. Merkevareområdet leverte organisk³ omsetningsvekst på 1,6 %, med en kombinasjon av volum/miks og prisøkninger. Alle forretningsområdene hadde organisk³ vekst i 2017.

Driftsinntekter pr. forretningsområde



Innovasjoner basert på sterke lokale merker i både nye og etablerte kategorier har gitt god kategorivekst for både Orkla og Orklas kunder. Blant mange innovasjoner var Grandiosa Nybakt et eksempel på en viktig lansering i en stor kategori,

hvor betydelig fokus på smak og produktkvalitet har bidratt til økt forbrukerlojalitet og gjenkjøp. Et annet eksempel er det nye merket Klar, som er en serie med bærekraftige produkter innenfor tøyvask, håndsåpe og rengjøring. Videre er lanseringen av Laban Seigmenn i India eksempel på innovasjonsarbeid på tvers av selskaper og land.

Året 2017 har også vært preget av flere innovasjoner under trendene Helse & Ernæring, Økologisk og Vegetar. Eksempler på lanseringer innen Helse & Ernæring var Nutrilett Smart Meal og ulike proteinbarer under merket Maxim. Dette er lanseringer som viser at Orkla er langt fremme i arbeidet med å tilby forbrukerne stadig sunnere og mer smakfulle produkter, samt et godt svar på trenings- og fitnessstrender i samfunnet. Flere økologiske produkter ble utviklet i 2017, med lanseringer av plantebarer og smoothies fra Naturli' som gode eksempler. Den økte etterspørselen etter vegetarprodukter er møtt med ytterligere produkter under merkene Anamma, Naturli' og FELIX Veggie. Dette tydeliggjør Orkla sitt fokus på å tilby forbrukerne gode økologiske alternativer innenfor de store, kjente kategoriene, samt å møte forbrukernes økte etterspørsel etter vegetar- og veganprodukter.

EBIT (adj.)¹ for merkevareområdet økte med 8 % i 2017. Resultatveksten var i stor grad drevet av salg fremgang, omfattende kostnadsforbedringsprogrammer, synergittak fra oppkjøpt virksomhet og positive valutaomregningseffekter. EBIT (adj.)¹-marginen for merkevareområdet endte på 12,1 %, tilsvarende en fremgang på 0,3 prosentpoeng. Resultatmarginen ble positivt påvirket av kostnadstiltak, men motvirket av

utvanningseffekter fra inkluderingen av oppkjøpte selskaper med lavere marginer samt økte råvarepriser.

Konsernet har en svært solid finansiell stilling ved utgangen av 2017, forsterket av salget av Sapa som har så godt som eliminert konsernets netto rentebærende gjeld. Dette gir finansiell fleksibilitet til å understøtte konsernets strategi om fortsatt omfattende strukturell vekst. Netto rentebærende gjeld var 14 mill. kroner ved årsskiftet, mens egenkapitalandelen utgjorde 65,2 %.

Beskrivelse av strukturelle endringer

I tråd med strategien om å være et ledende merkevareselskap solgte Orkla i juli 2017 sin andel av Sapa til Norsk Hydro. Partene ble enige om en kjøpesum som verdsatte Sapa til totalt 27 mrd. kroner (på gjeldfri basis). Orkla har beholdt visse forpliktelser relatert til sitt eierskap i Sapa, også etter gjennomføringen av transaksjonen.

Orkla Care utvidet i 2017 sin posisjon innen personlig pleie gjennom kjøp av det danske selskapet Riemann Holding A/S, som eier merkevarene P20 (solkrem) og Perspirex (antiperspirant). Videre inngikk Orkla Care i fjerde kvartal en avtale om kjøp av det svenske selskapet Health and Sports Nutrition Group HSNG AB («HSNG»). Orkla overtok selskapet 30. januar 2018. HSNG driver netthandelsportalene Gymgrossisten og Bodystore, og er den største nettaktøren i Norden innen helse og sportsernæring. Gjennom oppkjøpet av HSNG vil Orkla styrke seg innen digital markedsføring og salg, samtidig som det gir gode mulighet for samarbeid med eksisterende virksomhet i Orkla.

Orkla Food Ingredients har i løpet av 2017 ytterligere styrket sin posisjon i markedet for iskrem- og bakeriingredienser gjennom kjøpene av følgende salgs- og distribusjonsselskaper: nederlandske Laan Heiloo B.V, 85 % av aksjene i det britiske selskapet Orchard Valley Foods Limited og tyske Eis Ludwig Gräbner GmbH. I tillegg har Orkla Food Ingredients kjøpt 80 % av aksjene i SR Food A/S, en dansk leverandør av økologiske og vegetariske matvarer, samt kjøpt den norske ingrediensleverandøren Arne B. Corneliusen AS. Gjennom Hamé har Orkla Foods kjøpt det tsjekkiske selskapet Agrimex, en ledende produsent av frosne grønnsaker i Tsjekia.

I løpet av 2017 har Orkla gjennomført flere strukturelle grep for å optimalisere porteføljen og utnytte stordriftsfordeler. Orkla Foods har i 2017 gått ut av kategorien majonesbaserte salater i både Norge og Danmark, gjennom henholdsvis nedleggelse av Denja og salget av K-Salat. Den danske pastavirksomheten Pastella samt merkevaren Scoop ble bestemt flyttet fra Orkla Foods til Orkla Food Ingredients. Orkla Care har solgt Lilleborgs profesjonelle vaskerivirksomhet, og Orkla Food Ingredients har valgt å gå ut av kategorien industrimarsipan i Italia og som et resultat av dette lagt ned og solgt virksomheten Natural Food. I Finland ble ledergruppene i Orkla Foods Finland og Orkla Confectionery & Snacks Finland sammenslått til et felles Orkla Suomi. I tillegg har Orkla Care gjort flere endringer, blant annet kombinert forretningsområdene Wound Care, Home & Personal Care og Health i Polen, samt House Care-virksomhetene i Storbritannia. Disse tiltakene vil, sammen med Orklas kontinuerlige arbeid med forbedringsprosjekter, fortsette å bidra til bedret drift og øke lønnsomheten fremover.

I 1. kvartal 2017 ble det besluttet at Orkla skal investere totalt 500 mill. kroner i pizzaproduksjonen på Stranda over en periode på fem år, for å satse på nye innovasjoner og oppnå en mer effektiv produksjon. Investeringsprogrammet består av flere etapper i perioden 2017 til 2021. Mot slutten av perioden ønsker man også å samle de to fabrikkene på Stranda.

For mer informasjon om kjøp og salg av virksomheter, se note 5 og 38.

Om konsernets resultat

Økningen i driftsinntekter på 5 % var drevet av organisk³ salgsvekst i merkevarevirksomheten, i tillegg til positive valutaomregningseffekter og bidrag fra oppkjøpt virksomhet. Merkevarevirksomheten hadde en organisk³ salgsvekst på 1,6 % i 2017.

Konsernets EBIT (adj.)¹-vekst i 2017 tilsvarte 8 %. Veksten var primært drevet av bredbasert resultatfremgang for merkevarevirksomheten, samt bidrag fra oppkjøpte virksomheter. Også Hydro Power bidro positivt til årets resultatfremgang, relatert til både høyere produksjonsvolum og økte kraftpriser. Financial Investments hadde en resultattilbakegang, hovedsakelig grunnet færre eiendomstransaksjoner sammenlignet med fjoråret.

Merkevareområdet hadde en EBIT (adj.)¹-vekst på 8 %. Resultatfremgangen skyldes hovedsakelig organisk³ omsetningsvekst, kostnadsprogrammer, strukturell vekst fra oppkjøpte virksomheter samt positivt bidrag fra valutaomregningseffekter.

Økte innkjøpskostnader motvirket fremgangen noe. De internasjonale råvareprisene Orkla er eksponert mot har i gjennomsnitt økt i 2017. I tillegg har en svekket norsk og svensk krone mot euroen, sammenlignet med 2016, medført en økning i innkjøpskostnader.

Resultater fra utenlandske enheter omregnes til norske kroner, basert på gjennomsnittskurser pr. måned. Som følge av svingninger i valutamarkedet hadde konsernet i 2017 positive valutaomregningseffekter på driftsinntekter og EBIT (adj.)¹, med henholdsvis 137 mill. kroner og 19 mill. kroner.

Det omfattende forbedrings- og integrasjonsarbeidet fortsatte i 2017. Konsernets andre inntekter og kostnader var i hovedsak relatert til oppkjøps- og integrasjonskostnader samt flere forbedringsprosesser i konsernet, særlig relatert til nedleggelse og endringer i fabrikkstruktur. Disse kostnadene ble motvirket av gevinster blant annet relatert til salg av merkevarer og selskaper gjennom året.

Resultatet fra tilknyttede selskaper består i hovedsak av Orklas 42,6 % eierandel i Jotun. Investeringen presenteres etter egenkapitalmetoden. Jotun oppnådde god omsetningsvekst i 2017, men driftsresultatet ble redusert i forhold til 2016 blant annet som følge av høyere råvarepriser. Resultatbidraget fra Jotun endte på 307 mill. kroner (471 mill. kroner)².

Resultatet fra Sapa ble 5.066 mill. kroner, og er presentert på linje for ikke videreført virksomhet. Beløpet inkluderer gevinst fra salget. Historiske sammenligningstall er reklassifisert i resultatet.

Orkla belastes ordinær selskapsskatt i de landene konsernet har virksomhet. Skatteprosenten (korrigert for resultat fra tilknyttede selskaper) for regnskapsåret 2017 ble 23 % (21 %)². Se note 16 for øvrige kommentarer.

Resultat pr. aksje utvannet ble 8,43 kroner (4,22 kroner)², mens resultat pr. aksje utvannet fra videreført drift ble 3,46 kroner (3,34 kroner)².

Beløp i mill. kroner	2017	2016
Driftsinntekter	39 561	37 758
EBIT (adj.)¹	4 635	4 298
Andre inntekter og kostnader	(201)	(382)
Driftsresultat	4 434	3 916
Resultat fra tilknyttede selskaper	313	488
Netto rente- og finansposter	(176)	(112)
Resultat før skatt	4 571	4 292
Skattekostnad	(980)	(807)
Årets resultat fra videreført virksomhet	3 591	3 485
Resultat fra ikke videreført virksomhet	5 066	890
Årets resultat	8 657	4 375

Finansielle forhold og kapitalstruktur

Kontantstrøm

Kommentarene nedenfor er knyttet til kontantstrømoppstillingen på Orklas format (se note 40).

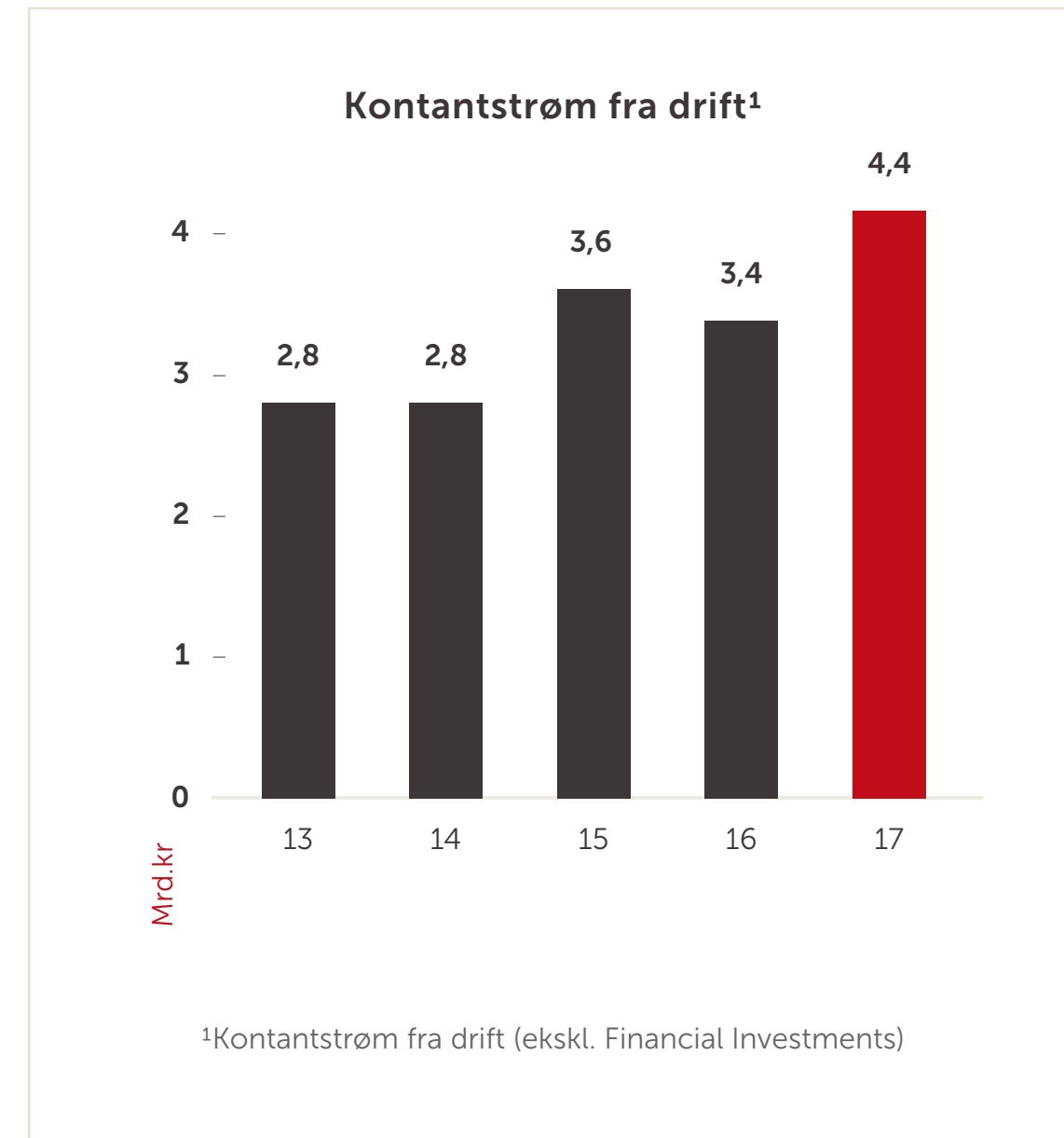
Kontantstrøm fra driften (eksklusiv Financial Investments) endte på 4.405 mill. kroner (3.368 mill. kroner)². For året som helhet var utviklingen i arbeidskapitalen tilnærmet flat.

Netto fornyelsesinvesteringer utgjorde 1.050 mill. kroner (1.327 mill. kroner)². Endringen mot 2016 var i hovedsak relatert til et høyere investeringsnivå i Orkla Foods i 2016 som følge av forbedrings- og restruktureringsprogrammer på fabrikk siden. Kontantstrøm fra driften fra Financial Investments var -290 mill. kroner (45 mill. kroner)², noe som i hovedsak skyldes byggingen av Orklas nye hovedkvarter på Skøyen i Oslo.

Det ble utbetalt et ordinært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje for regnskapsåret 2016, samt et ekstraordinært utbytte på 5,00 kroner pr. aksje i forbindelse med salget av Sapa i 2017. Totalt utgjorde betalte utbytter 7.790 mill. kroner (2.599 mill. kroner)².

For å oppfylle gjenværende opsjonsprogram og aksje-programmet for ansatte, ble det netto solgt egne aksjer med en kontantstrømeffekt på 50 mill. kroner (-77 mill. kroner)². Ekspansjonsinvesteringer utgjorde 206 mill. kroner (163 mill. kroner)² i 2017.

Mottatte utbytter endte på 1.727 mill. kroner (283 mill. kroner)², mens salg av selskaper utgjorde 12.520 mill. kroner



(415 mill. kroner)². Økningen i disse postene var i hovedsak relatert til utbytte fra og salg av Sapa. Totalt har Orkla mottatt 13,4 mrd. kroner fra Sapa i 2017. Kjøp av selskaper utgjorde 901 mill. kroner og var relatert til oppkjøp innen merkevareområdet, hvor Riemann utgjorde det største kjøpet. I løpet av 2017 er det blitt netto solgt aksjer og finansielle eiendeler for 43 mill. kroner relatert til salg av resterende eierandel i Solsten Nordic Equities Fund og kjøp innen Orkla Venture.

Netto kontantstrøm for konsernet var 8.471 mill. kroner (-956 mill. kroner)² i 2017. Bedringen fra fjoråret skyldtes i hovedsak salg av eierandel i Sapa. Endrede valutakurser resulterte i negative omregningseffekter på 429 mill. kroner på netto rentebærende gjeld, som endte på 14 mill. kroner. Konsernets gjeld er valutafor delt tilnærmet i tråd med konsernets nettoinvesteringer i andre land enn Norge, og gjelden vil derfor svinge i takt med valutakursendringene.

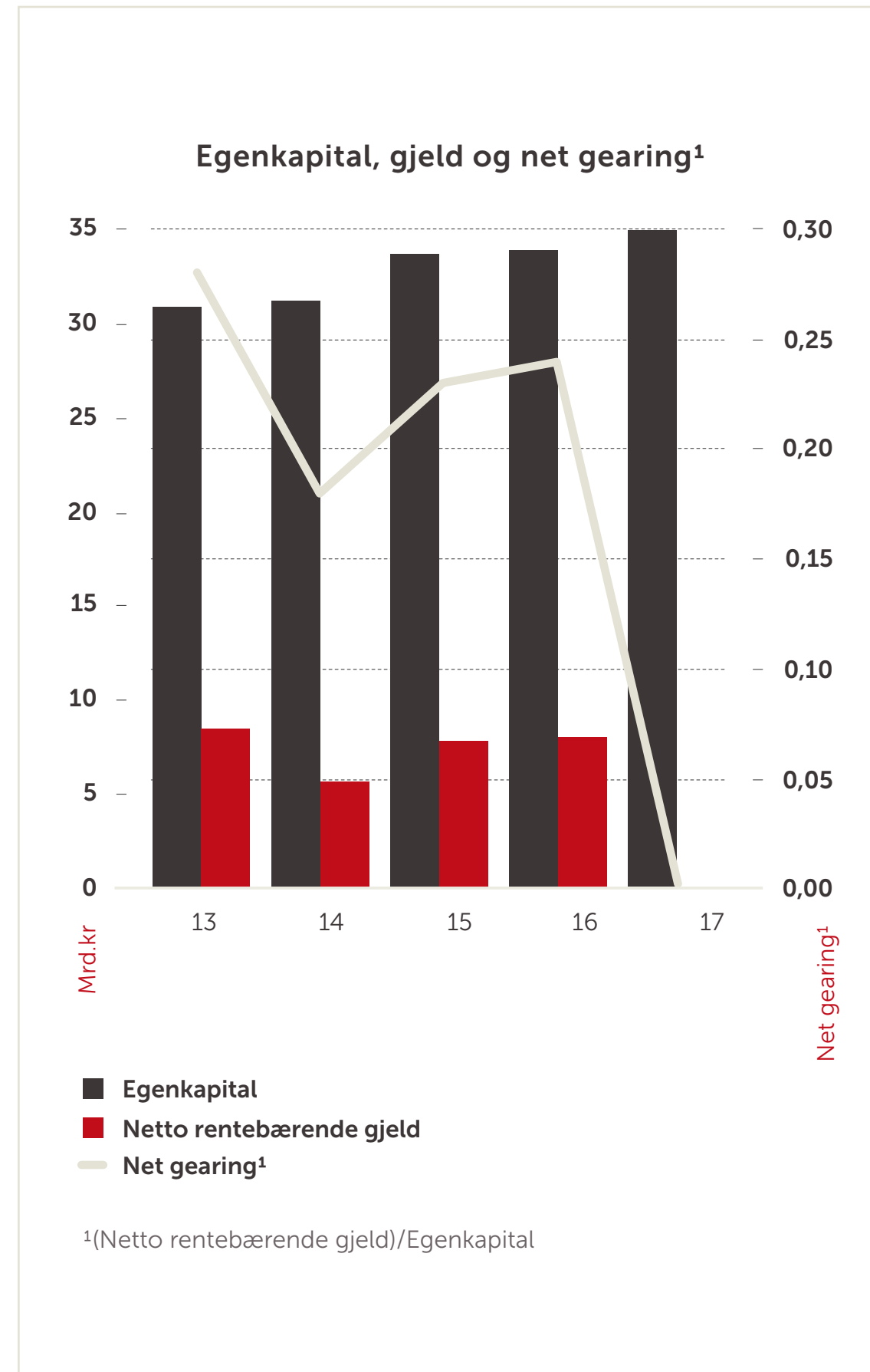
Kontrakter og finansielle sikringsinstrumenter

Orkla har generelt få langsiktige innkjøps- og salgskontrakter. Innen Hydro Power har AS Saudefaldene enkelte langsiktige kraftkontrakter. For ytterligere informasjon om kraftkontrakter henvises det til note 35.

Kapitalstruktur

Konsernets balanse ble i 2017 redusert med 2,2 mrd. kroner, til 53,4 mrd. kroner ved årets slutt. Netto rentebærende gjeld ble redusert med 8 mrd. kroner, til 14 mill. kroner, hovedsakelig grunnet salg av Sapa. Orkla har en robust finansiell stilling med betydelige likviditetsreserver og kredittlinjer, og fleksibilitet til å understøtte forretningsmessige prioriteringer. Orkla har ikke vesentlige låneforfall de nærmeste tre årene.

Etter utbetaling av ordinært og ekstraordinært utbytte i 2017 var konsernets egenkapital 34,8 mrd. kroner ved årsskiftet, med en egenkapitalandel på 65,2 % (60,9 %)².



Orkla-aksjen

Antall utestående aksjer var 1.018.754.037, og Orkla eide 176.933 egne aksjer pr. 31.12.2017. Antall aksjonærer gikk ned fra 38.796 til 38.280, og andelen utenlandske aksjonærer gikk opp med 1 prosentpoeng til 53 % ved utgangen av 2017.

Kursen på Orkla-aksjen var 78,20 kroner ved utgangen av årets siste handelsdag i 2016. Ved utgangen av 2017 var kursen 87,05 kroner. Hensyntatt utbytte ga Orkla-aksjen en avkastning på 22,5 % i 2017, mens Oslo Børs (OSEBX) hadde en avkastning på 19,09 %. På Oslo Børs ble det omsatt Orkla-aksjer for 33,9 mrd. kroner. Se side 211 for ytterligere omtale av aksje- og aksjonærforhold.

Risikostyring

Styret er opptatt av å sikre en systematisk håndtering av risiko i alle deler av virksomheten, og anser dette som en forutsetning for langsiktig verdiskaping for aksjonærer, ansatte og samfunnet. Orkla arbeider strukturert med å identifisere risikoforhold og iverksette risikoreducerende tiltak i driften. I henhold til konsernets risikostyringsinstruks skal det løpende gjøres risikovurderinger i alle enheter, som presenteres og behandles i internstyrene som en del av budsjettbehandlingen. I forbindelse med vesentlige beslutninger, som for eksempel oppkjøp, salg og større investeringer, stilles det samme krav til risikoanalyse som ved den løpende risikostyringen.

Enhetenes risikovurdering konsolideres til et samlet risikobilde for Orkla, som også inkluderer en mer langsiktig og systematisk risikovurdering. Orkla sitt samlede risikobilde gjennomgås av

konsernledelsen, presenteres for styret og vurderes jevnlig i styrets revisjonsutvalg.

Orkla har gjennom 2017 ytterligere styrket sin posisjon som et ledende merkevarekonsern, både gjennom organisk³ vekst og kjøp av virksomheter. Innenfor merkevareområdet har Orkla en diversifisert selskaps- og produktportefølje, som reduserer risiko.

Det er risiko relatert til suksessgrad på innovasjoner. Samtidig er Orklas geografiske hovedmarkeder preget av høy kundekonsentrasjon og til dels økt andel av handelens egne merkevarer. For å redusere risikoen på kunde- og markedssiden er det fokus på blant annet god forbrukerinnsett, erfaringsutvekslinger, konsumenttester og tett oppfølging av kunder. Skiftende trender og konsumentpreferanser er en risiko dersom Orkla ikke følger tett med på denne utviklingen. Det er viktig å ha innsikt i trendene, og Orkla jobber systematisk med å skape innovasjoner som treffer slike trender. I tillegg gjøres oppkjøp av selskaper som svarer på trendene. Det er stort fokus på helse og ernæring, samt regulatoriske krav knyttet til produktene. Risiko rundt matsikkerhet kan ha store konsekvenser for konsumenter, og Orkla har et sentralt matsikkerhetsteam som kontinuerlig arbeider med forbedringsarbeid og revisjon på Orklas fabrikker, samt revisjoner av viktige leverandører.

Dagligvaremarkedet er under endring, med økt konkurranse fra nye salgskanaler, der spesielt netthandel utgjør en stadig viktigere kanal. Gjennom avtalen om kjøp av det svenske selskapet Health and Sports Nutrition Group HSNG AB («HSNG»)



vil Orkla styrke sin posisjon innen digital markedsføring og salg, samtidig som den gir gode muligheter for samarbeid med øvrige virksomheter innen Orklas merkevareområde, spesielt innen Orkla Care. Kjøpet av HSNG vil også gi Orkla bedre forbrukerinnsikt i den digitale kanalen, og med dette bli en enda bedre støttespiller for eksisterende kunder.

Det er også knyttet risiko til svingninger i valuta og råvarepriser, som for flere av de viktigste råvarene i Orkla har vært svært volatile gjennom 2017. Tiltak for å redusere effekter er tett oppfølging mot leverandører samt pris mot kunde. Mange av Orklas selskaper gjør en betydelig andel av innkjøpene i lokal valuta, noe som reduserer totaleffekten av endringer mot andre valutaer.

Det er iboende risiko for brann, arbeidsulykker eller andre alvorlige hendelser i Orklas fabrikker. Produksjonsenhetene

jobber aktivt med å forebygge og hindre produksjonsavbrudd. Det er også oppfølging fra sentrale konsernressurser innen vareforsyning og forsikring. Det er etablert prosedyrer og standarder som skal følges, og ansatte trenes og læres opp i henhold til nye standarder.

Nærmere om resultatutviklingen i de enkelte forretningsområdene

Orkla er en ledende leverandør av merkevarer og konseptløsninger til dagligvarehandel, storhusholdning og bakerier, med Norden og Baltikum som hovedmarkeder. I tillegg har konsernet gode posisjoner innenfor utvalgte produktgrupper i Sentral-Europa og India. Merkevarevirksomheten består av fire forretningsområder: Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Care og Orkla Food Ingredients. Orkla Investments består av segmentene Hydro Power og Financial Investments. For nærmere beskrivelse av de enkelte forretningsområdene under Merkevarevirksomheten, samt Orkla Investments, se note 7. Tilknyttede selskaper består i hovedsak av Jotun (42,6 % eierandel).

Regnskapet for holdingselskapet Orkla ASA omfatter all aktivitet ved hovedkontoret. Aktiviteten ved hovedkontoret inkluderer konsernets øverste ledelse og stabs- og fellesfunksjonene Kommunikasjon, Juridisk, Sales & Business Development, Marketing & Innovation, Operations, Mergers & Acquisitions, Human Resources, Økonomi/Finans, Compliance og Internrevisjon. I tillegg til eierfunksjonen, utfører avdelingene i stor grad oppdrag for og støtte til konsernets øvrige selskaper og belaster disse for utførte tjenester.

Merkevareområdet	Driftsinntekter		Organisk ³ vekst (%)	EBIT (adj.) ¹		EBIT (adj.) ¹ -margin (%)	
	Beløp i mill. kroner	2017	Δ (%)	2017	2017	Δ (%)	2017
Orkla Foods	16 126	4,2	1,4	2 055	4,4	12,7	0,0
Orkla Confectionery & Snacks	6 439	3,4	3,1	1 045	11,5	16,2	1,2
Orkla Care	7 479	11,0	2,9	1 074	12,3	14,4	0,2
Orkla Food Ingredients	8 703	6,6	0,5	469	6,8	5,4	0,0
Sum Merkevareområdet*	38 510	5,7	1,6	4 643	8,0	12,1	0,3

*Internsalg mellom forretningsområdene er eliminert for Merkevareområdet

Driftsinntekter i %-vis endring	FX	Struktur ⁴	Organisk ³ vekst	Sum
Merkevareområdet	0,4	3,7	1,6	5,7

Orkla Foods

Driftsinntektene for Orkla Foods tilsvarte en salgsvekst på 4,2 %. Organisk³ vekst for Orkla Foods i 2017 var 1,4 % og ble drevet av økninger i både pris og volum. Veksten ble noe dempet av lagernedbygging grunnet strukturendringer i norsk handel og midlertidige forstyrrelser i India grunnet innføring av nytt nasjonalt avgiftsregime. Resultatfremgangen var bredbasert og relaterte seg i stor grad til omsetningsveksten, i tillegg til positive effekter fra kostnadstiltak. Økning i innkjøpskostnader påvirket dog både resultatet og marginen negativt for året.

Orkla Confectionery & Snacks

Driftsinntektene for Orkla Confectionery & Snacks i 2017 tilsvarte en salgsvekst på 3,4 %. Den organiske³ omsetningsveksten endte på 3,1 %, hovedsakelig drevet av volumvekst. Spesielt var salgsutviklingen god i Finland, Sverige og Estland. Markedsandelene

økte innenfor Godteri og Kjeks, mens den samlede Snacksposisjonen ble noe svekket. Orkla Confectionery & Snacks leverte resultatfremgang, drevet av salgsvekst og effekter fra kostnadsforbedringer i fabrikk og øvrig verdikjede.

Orkla Care

Driftsinntektene for Orkla Care i 2017 tilsvarte en salgsvekst på 11 %. Den organiske³ veksten endte på 2,9 %. Organisk³ vekst i Orkla Home & Personal Care, Orkla Health, Lilleborg og Orkla Wound Care, ble delvis motvirket av tilbakegang for Pierre Robert Group og Orkla House Care. Bredbasert resultatfremgang var drevet av salgsvekst. Negative utvannings-effekter fra inkludering av oppkjøpte selskaper, samt økte innkjøpskostnader knyttet til en svakere norsk krone, ble kompensert av bedret drift fra eksisterende virksomheter.

Orkla Food Ingredients

Driftsinntektene for Orkla Food Ingredients i 2017 økte med 6,6 %. Den organiske³ fremgangen på 0,5 % var i særlig grad knyttet til økt salg av bakehjelpemidler og bakemikser til brød og kaker. Resultatfremgangen ble drevet av strukturell vekst fra noen mindre oppkjøp innen iskremingredienser i Nederland, Tyskland, Storbritannia og i Sverige samt oppkjøp av et handels-selskap i Danmark innenfor kjølte deigprodukter. Natural i Italia, som ga negativt resultat i 2016, ble avhendet. I tillegg bidro positive valutaomregningseffekter, som følge av en svekket norsk krone. På den annen side ble resultatfremgangen negativt påvirket av en svak værmessig iskremsesong, et lavere resultatbidrag fra det svenske bakerimarkedet samt midlertidig lav lønnsomhet i Romania knyttet til myndighetsbestemte kostnadsøkninger.

Orkla Investment

Hydro Power

Beløp i mill. kroner	2017	2016
Volum (GWh)	2 729	2 396
Pris (NOK/MWh)	269	233
EBIT (adj.) ¹	316	192

Økningen i både driftsinntekter og EBIT (adj.)¹ skyldes høyere kraftpriser gjennom året samt et høyere produksjonsvolum. Magasinfyllingen ved utgangen av 2017 var noe over normalen.

Financial Investments

EBIT (adj.)¹ for Financial Investments utgjorde 8 mill. kroner i 2017 (131 mill. kroner)² og var i hovedsak relatert til salg av en eiendom

i Bergen og en industripark i Fredrikstad. Orklas eiendomsengasjement hadde per 31.12.2017 bokført verdi på om lag 1.460 mill. kroner, hvorav om lag 1.140 mill. kroner var relatert til de tre største utviklingsprosjektene. Prioriteringer fremover vil være å realisere verdipotensialet i utviklingsprosjektene samt sikre verdier og frigjøre kapital ved salg av eiendommer og prosjekter som ikke skal utvikles videre.

Jotun (42,6 % eierandel)

Beløp i mill. kroner	2017	2016
Driftsinntekter (100 %)	16 401	15 785
EBIT (100 %)	1 354	1 763
Resultatbidrag	307	471

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlakker globalt, med 54 datterselskaper, tre felleskontrollerte selskaper og seks tilknyttede selskaper. Jotun har 40 produksjonsanlegg, fordelt på alle kontinenter. Virksomheten omfatter utvikling, produksjon, markedsføring og salg av malingsystemer til hjem, skipsfart og industri. Jotun er organisert i fire segmenter: Decorative Paints, Marine Coatings, Protective Coatings og Powder Coatings.

Mens segmentet for dekorative malinger viste god vekst i 2017, ble Marine og Protective Coatings segmentene påvirket av fortsatt lav aktivitet innen nybygg av skip og offshore. Nedgangen i driftsresultat skyldes i hovedsak høyere råvarepriser i alle segmenter, samt lavere gjennomsnittlig salgspris i en del markeder.

Sapa (ikke videreført virksomhet)

I tråd med Orklas strategi om å bli et ledende merkevareselskap inngikk Orkla den 10. juli 2017 en avtale om å selge sin andel av Sapa til Norsk Hydro. Konkurransemyndighetene godkjente transaksjonen 26. september 2017. Resultatet fra Sapa er som en konsekvens av avtalen med Norsk Hydro, flyttet til linjen for ikke videreført virksomhet. Totalt resultatbidrag fra Sapa endte for 2017 på 5.066 mill. kroner. For mer informasjon om ikke videreført virksomhet, se note 38.

Forskning og utvikling (innovasjon)

Innovasjon er Orklas viktigste verktøy for å skape organisk³ vekst og er derfor en sentral del av den daglige driften. Orklas innovasjonsarbeid har et tverrfaglig fokus, fra idé til lansering. Forbruker-, kunde- og markedsinnsikt kombineres med teknologisk kompetanse og investeringer for å utvikle produkter og løsninger som begeistrer og bedre tilfredsstiller forbrukers behov.

Orklas styrke er lokal forankring, med dyp innsikt i lokale forbrukerbehov og hvordan denne kan omsettes til kraftfulle innovasjoner. Samtidig vil Orkla utnytte forbrukerinnsikten, merkevareforståelsen og produktutviklingskraften på tvers av konsernet. I tiden fremover vil det derfor bli økt fokus på innovasjonsarbeid på tvers av selskaper og land, under tittelen «Ett Orkla». Et eksempel på dette er Naturli' Foods, som består av en serie økologiske og vegetariske produkter, samt Laban, som i 2017 strakk seg helt til India.

Et annet eksempel på denne tenkningen er Orkla Growth

Fair. Dette er en arena for ledere innen produktutvikling og markedsføring i Orkla for å presentere og diskutere vekstmuligheter og dele innsikt i lokale suksesser.

I kjernen av alt innovasjonsarbeid ligger selve brukeropplevelsen, fra smak og funksjon til hvor intuitivt og enkelt et produkt er i bruk. I tillegg er helse- og miljørelaterte aspekter viktige drivere for innovasjon. Prioriterte områder for innovasjon er «Smak & Sensorikk», «Helse & Ernæring», «Bærekraft & Miljø», «Økologisk», «Vegetar» samt «Pakningsinnovasjon». Et godt eksempel på innovasjon i 2017 er det nye merket Klar, som er en serie med bærekraftige produkter innenfor tøyvask, håndsåpe og rengjøring. Andre gode eksempler er lanseringen av Grandiosa Nybakt, Nutrilett Smart Meal og Snack Smart barer, Pierre Robert HANNELI og nyheter under merkene Felix Veggie, Anamma, NIC og Vitana.

I årene fremover vil det bli jobbet kontinuerlig med å sikre at Orklas lokale merker er forbrukernes førstevalg gjennom å være en bedre, enklere og bærekraftig del av hverdagen.

Samfunnsansvar

Orklas bærekraftsstrategi

Orkla ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling gjennom sunne og mer miljøvennlige produkter, en høy standard for mattrygghet, effektiv ressursbruk, forbedringsarbeid i leverandørkjeden og ansvarsfull drift generelt. I 2017 er det utarbeidet mål for bærekraftsarbeidet frem til 2025 som bygger videre på konsernets etablerte bærekraftstrategi og omfatter følgende hovedtemaer: ernæring og sunnhet, trygge

produkter, bærekraftige innkjøp, miljøengasjement og omtanke for mennesker og samfunn.

Retningslinjer for samfunnsansvar

Orklas retningslinjer for samfunnsansvar beskriver de overordnede prinsippene for hvordan konsernets selskaper skal ivareta hensynet til menneske- og arbeidstakerrettigheter, helse, miljø og sikkerhet (HMS), antikorrupsjon og andre viktige ansvarstemaer. Retningslinjene er vedtatt av Orklas styre og gjelder for hele konsernet.

Orklas «Ansvarlig arbeidsgiver og menneskerettighetspolicy» gir utdypende retningslinjer for hvordan selskapene skal håndtere de menneske- og arbeidstakerrettighetene som vurderes som mest relevante for selskapenes daglige drift. Dette omfatter prinsipper for menneskeverd, menings- og ytringsfrihet, retten til liv, frihet og sikkerhet, kompetanseutvikling, personvern, mangfold og ikke-diskriminering, medarbeiderinvolvering, arbeidsvilkår, bekjempelse av barnearbeid og vern om marginaliserte befolkningsgrupper. Retningslinjene ble revidert i perioden 2016-2017, og nye verktøy for risikokartlegging og opplæring er utarbeidet.

Orklas etiske retningslinjer beskriver konsernets krav og forventninger til den enkelte leder, medarbeider og styremedlem, knyttet til viktige menneskerettigheter som respekt og toleranse, likestilling og ikke-diskriminering og krav knyttet til miljø og antikorrupsjon.

Styringsrutiner

Øverste leder i hvert av Orklas selskaper har ansvar for å

implementere konsernets retningslinjer og utarbeide tiltaksplaner for bærekraftsarbeidet basert på Orklas bærekraftsmål. Arbeidet skal integreres i virksomheten og være basert på prinsippene om føre var og kontinuerlig forbedring. Selskapenes prioritering av ressursbruk skal baseres på en vurdering av både virksomhetens og interessentenes behov.

De styrende dokumentene nevnt ovenfor er tilgjengelige for alle selskapene gjennom konsernets internettbaserte styringsportal. For å etablere kunnskap om retningslinjene gjennomføres det intern opplæring både i regi av konsernet og selskapene. I 2017 har det blant annet vært gjennomført opplæring i mattrygghet, HMS, antikorrupsjon og personvern. Totalt har det blitt gjennomført ca. 68.100 timer organisert opplæring i ansvars- og bærekraftsrelaterte temaer, i snitt 3,7 timer pr. ansatt. Det har også blitt gjennomført interne samlinger i forbindelse med utarbeidelsen av Orklas bærekraftsmål mot 2025. Den opplæringen som er gjennomført de siste årene, har ført til økt intern bevissthet og kunnskap om samfunnsansvar og bærekraftsspørsmål, økt innsats og en mer enhetlig tilnærming til arbeidet.

Orkla har i 2017 forbedret rutinene for risikovurdering og kontroll med viktige temaer som arbeidstakerrettigheter, antikorrupsjon, personvern og informasjonssikkerhet. Orkla følger opp selskapenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraft gjennom årlig intern statusrapportering. Dette skjer som en del av «business area reviews» og i forbindelse med Orklas eksterne bærekraftsrapportering.

Styret i Orkla følger opp konsernets arbeid gjennom en årlig

vurdering av fremdriften i bærekraftsarbeidet, kvartalsvis gjennomgang av utviklingen i viktige HMS-indikatorer og løpende diskusjon av enkeltsaker som vurderes å ha vesentlig betydning for virksomheten. Orklas konserndirektør for konsernfunksjoner og Legal Affairs har styringsansvaret for Orklas arbeid med samfunnsansvar, og vurderer hvilke saker som skal legges frem for styret.

Orkla har etablert en varslingsfunksjon som skal gi ansatte og andre interessenter en mulighet til å varsle konsernets styrende organer om mulige brudd på Orklas etiske retningslinjer. Varslingsfunksjonen administreres av Orklas internrevisjon på vegne av Orklas revisjonsutvalg, og er uavhengig av Orklas linjeledelse.

Tilslutning til eksterne prinsipper

Orkla har vært tilsluttet FN-initiativet Global Compact siden 2005, og er medlem i Transparency International Norge og Initiativ for etisk handel. Konsernet har siden 2008 rapportert miljøinformasjon til investorinitiativet CDP, som har utviklet seg til å bli det ledende systemet for klima- og miljørapportering internasjonalt. Orkla støtter CDPs to initiativer «Report climate change information in mainstream reports as a fiduciary duty» og «Remove commodity-driven deforestation from all supply chains». Orkla har også signert FN-erklæringen «The New York Declaration on Forests». Gjennom Orklas bærekraftsarbeid bidrar konsernet til å nå flere av de globale bærekraftsmålene mot 2030, som ble lansert i regi av FN i 2015.

Rapportering

Orkla er underlagt rapporteringskrav om samfunnsansvar og

utvalgte ansvarstemaer etter regnskapsloven § 3-3a og § 3-3c. En redegjørelse for konsernets arbeid med disse temaene i 2017 er gitt i Orklas bærekraftsrapport, som inngår i denne årsrapporten, under avsnittene:

- «Orklas bærekraftsarbeid» side 52 (samfunnsansvar)
- «Bærekraftige innkjøp» side 77 (menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, sosiale forhold og miljø i leverandørkjeden)
- «Miljøengasjement» side 87 (miljø)
- «Omtanke for mennesker og samfunn» side 97 (menneske- og arbeidstakerrettigheter i egen virksomhet, likestilling og ikke-diskriminering, arbeidsmiljø, skader, ulykker, sykefravær, antikorrupsjon, sosiale forhold)

I bærekraftsrapporteringen for 2017 har Orkla lagt vekt på å benytte Oslo Børs veiledning om rapportering av samfunnsansvar. Mer informasjon om hvilke prinsipper som ligger til grunn for rapporteringen, er gjengitt på side 55.

Personal og administrasjon

Konsernet hadde 18.178 ansatte (18.154)² ved årsskiftet, hvorav 3.226 i Norge (3.208)², 5.230 i Norden for øvrig (5.293)² og 9.722 i land utenfor Norden (9.653)².

Samarbeidet mellom ledelsen og de ansattes organisasjoner gjennom etablerte samarbeids- og representasjonsordninger fungerer godt og gir verdifulle bidrag til å løse konsernets og selskapenes utfordringer på en konstruktiv måte.

På Orklas generalforsamling i april 2017 ble Stein Erik Hagen, Grace Reksten Skaugen, Ingrid Jonasson Blank, Lisbeth Valther, Lars Dahlgren, Nils Selte og Caroline Hagen Kjos (varamedlem for Hagen/Selte) gjenvalgt som aksjonærvalgte styremedlemmer til Orklas styre. I tillegg ble Liselott Kilaas valgt som nytt styremedlem. Stein Erik Hagen ble gjenvalgt som styreleder og Grace Reksten Skaugen som nestleder. Samtlige aksjonærvalgte medlemmer av konsernstyret ble valgt for en periode på ett år, det vil si frem til ordinær generalforsamling i 2018. Alle valg skjedde i henhold til valgkomiteens innstilling.

I Orklas styre er det fire kvinner og tre menn blant totalt syv aksjonærvalgte medlemmer. Blant de ansattevalgte styremedlemmer og deres varamedlemmer er begge kjønn representert. Orkla ASA oppfyller således allmennaksjeloven § 6-11a med krav om representasjon av begge kjønn i styret.

Det har ikke vært endringer i konsernledelsen i 2017.

Styret takker alle ansatte for innsatsen og oppnådde resultater i 2017.

Kompetanse

Kontinuerlig kompetanseutvikling er nødvendig for å styrke konsernets konkurransekraft. En viktig faktor for individuell prestasjon og kompetanse- og karriereutvikling er utviklingssamtalen mellom leder og medarbeider. Kompetanseutviklingen til hver enkelt medarbeider skjer hovedsakelig gjennom personlig erfaring som den ansatte opparbeider seg gjennom det daglige arbeidet. Læringen skjer også gjennom samspill, coaching og

feedback samt formell opplæring som deltakelse på kurs og seminarer. Orkla gjennomfører en årlig systematisk evaluering av lederskap og organisasjon. Prioriteringene for 2017 har vært å gjennomføre en analyse av forretningsmålenes påvirkning på lederskap, kompetanse og organisasjon, individuell vurdering av ledernes prestasjoner og potensial samt suksessjon til forretningskritiske stillinger. Videre har det blitt gjennomført organisasjonsgjennomganger av Orklas salgsorganisasjon med fokus på kapabilitet i nye kanaler. Utviklingsområder har blitt identifisert, og initiativ for å korrigere eventuelle gap har blitt initiert.

Hensikten med konsernovergripende kompetansetiltak er å sikre og understøtte opplæring og trening innenfor Orklas definerte kjernekompetanse, ledelse og kompetanse som påvirker flertallet eller alle i Orklas verdikjede. Kjernekompetansen skal utvikles i normativ retning og gjennom systematisering og samordning av de enkelte tiltak. Kompetansetiltakene er et supplement og støtte til den lokale kompetanseutviklingen i hver funksjon.

Det drives en rekke kompetanseprogrammer i regi av Orkla Academies som skal sikre avgjørende kompetanse innenfor viktige fagdisipliner. Orkla har gjennom mange år utviklet de ansattes kompetanse gjennom konsernets Akademier. Det arbeides aktivt med bruk av pedagogiske metoder og teknologi som "blended learning" både i et pris- og kvalitetsperspektiv.

Det har gjennom året blitt gjennomført og iverksatt flere tiltak for å bidra til å utvikle konsernets samlede kompetanse og konkurransekraft, herunder:

- For Orklas ledere har Strategic Leadership Programme blitt gjennomført for de ledere som ikke tidligere har gjennomført programmet.
- Orkla Sales Academy har gjennomgått en stor omlegging og fått nytt oppsett og innhold. Basert på nøkkelroller i salg har kompetanser og ferdigheter som kreves for å lykkes i hver rolle blitt definert for å kunne møte nåværende og framtidige forretningsutfordringer optimalt.
- HR Business Partner Program er utviklet for ansatte og ledere innenfor HR med det formål å utvikle og styrke kompetansenivået på business partner-rollen og forretningsutvikling, som vil bidra positivt til Orklas Human Capital Strategy.

Eierstyring og selskapsledelse (redegjørelse for foretaksstyring)

Orklas styringsordning bygger på prinsipper nedfelt i den norske anbefalingen vedrørende eierstyring og selskapsledelse, og harmonerer i stor grad med gjeldende internasjonale føringer for god «corporate governance». En samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse er gitt på side 39 i denne årsrapporten. Redegjørelsen vil bli gjenstand for behandling på ordinær generalforsamling i 2018.

Lønn og godtgjørelse til ledende ansatte

Styret har et eget kompensasjonsutvalg, som behandler alle vesentlige forhold knyttet til lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte før formell styrebehandling og beslutning. I tråd med norsk aksjelovgivning har styret også utarbeidet en egen



erklæring om lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte, inntatt i note 5 i regnskapet for Orkla ASA, som vil bli lagt frem og behandlet på ordinær generalforsamling i 2018. I samme note gis også en oversikt over godtgjørelser og avtalefestede forhold.

Regnskapsprinsipper

Konsernregnskapet for 2017 er avlagt i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS), som er godkjent av EU. Morselskapets regnskap er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven § 3-9 (forenklet IFRS). I orientering om regnskapsprinsipper i note 1-4 samt i respektive noter er viktige forhold relatert til den regnskapsmessige behandlingen etter IFRS, beskrevet. Konsernregnskapet er avlagt etter forutsetningen om fortsatt drift, og i samsvar med regnskapsloven § 3-3 bekrefter styret at forutsetningen om fortsatt drift er til stede.

Orkla ASA

Orkla ASA er morselskapet i Orklakonsernet og leverer og yter tjenester til konsernets øvrige selskaper. Orkla ASA leverte i 2017 et resultat etter skatt på 9.795 mill. kroner (4.942 mill. kroner)². Resultatøkningen var drevet av utbytte fra datterselskaper, hvorav utbytte fra Industriinvesteringer AS (holdingselskapet for Sapa-investeringen) utgjorde 13,7 mrd. kroner. Totale eiendeler ved årets slutt var på 47.257 mill. kroner (50.036 mill. kroner)², tilsvarende en reduksjon på 5,6 %. Egenkapitalandelen endte på 73,2 % (64,9 %)².

Disponering av årets totalresultat

Orkla ASA hadde i 2017 et totalresultat på 9.793 mill. kroner.

Styret foreslår følgende disponering:

Overført til egenkapital	7.144 mill. kroner
Foreslått utbytte	2.649 mill. kroner

Orkla ASA hadde pr. 31.12.2017 en egenkapital på 34,6 mrd. kroner (32,5 mrd. kroner)². Styret har vurdert at Orkla ASA har en forsvarlig egenkapital og likviditet ved utgangen av 2017.

Styret foreslår at det for regnskapsåret 2017 utdeles et ordinært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje.

Utsikter fremover

I markedene hvor Orkla har tilstedeværelse forventes det fortsatt moderat vekst i årene som kommer, med noe variasjon mellom markedene.

Orkla fortsetter å møte sterk konkurranse fra importerte internasjonale merkevarer og handelens egne merkevarer. Imidlertid sees det også et skifte hos konsumentene, der lokale aktører vinner i styrke på bekostning av store globale leverandører. Orkla er, med over 300 lokale merker og et sterkt fokus på innovasjoner, godt posisjonert for dette skiftet. Samtidig er fortsatt drifts- og porteføljeoptimaliseringer viktig fremover for å sikre konkurransekraft. Arbeidet med optimalisering og effektivisering av vareforsyning for å utnytte stordriftsfordeler og redusere kostnader vil fortsette.

Mars Norge har sagt opp distribusjonsavtalen med Orkla Confectionery & Snacks Norge med virkning fra 1. januar 2018, knyttet til distribusjon av i hovedsak tyggegummi under varemerket Extra. Dette vil påvirke veksten til Orkla Confectionery & Snacks negativt i 2018.

De internasjonale råvareprisene som Orkla er eksponert mot har i 2017 ligget i sum på et noe høyere nivå enn i fjor. Det er imidlertid stor variasjon mellom ulike råvaregrupper, og usikkerheten knyttet til utviklingen i råvarepriser fremover er generelt høy.

De ulike forretningsområdene er i større eller mindre grad eksponert mot valutarisiko, primært knyttet til innkjøp i fremmed valuta. Videre har Orkla en valutamessig omregningseksponering ved konsolidering av utenlandske virksomheter. Det vil alltid være usikkerhet knyttet til valutakursutviklingen fremover. Mange av Orklas selskaper gjør en

betydelig andel av innkjøpene i lokal valuta, noe som reduserer totaleffekten av endringer mot andre valutaer.

Strategien om å være et ledende merkevareselskap med Norden og Baltikum som hovedmarkeder i tillegg til utvalgte geografier hvor Orkla allerede har en tilstedeværelse, ligger fast. Orkla målsetter organisk³ vekst minst på nivå med markedsveksten og årlig EBIT (adj.)^{1*}-vekst på 6–9 % innen merkevarevirksomheten for perioden 2016–2018.

*Inkludert mindre oppkjøp og salg, justert for valutaeffekter og større oppkjøp


¹Driftsresultat før andre inntekter og kostnader.


²Tall i parentes er for tilsvarende periode foregående år.

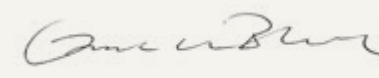
³Rapportert vekst i driftsinntekter justert for valutaomregningseffekter, oppkjøpte og solgte virksomheter. Oppkjøpte/solgte virksomheter er justert for en periode på 12 måneder. Hovedårsaken for dette alternative resultatmålet (APM) er å vise en «like-for-like» utvikling av omsetningen i den eksisterende virksomheten


⁴ Strukturell vekst inneholder justeringer for oppkjøp av virksomhetene Hamé, Kavli, Agrimex, varemerker i PRG Finland, Harris, Colon C, Riemann, Broer, Laan, Orchard Valley, SR Food, og diverse mindre oppkjøp innen Orkla Food Ingredients, samt justering for nedleggelse av Natural Food og salg av K-Salat.

Oslo, 13. mars 2018
Styret i Orkla ASA



Stein Erik Hagen
styreleder


Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder


Ingrid Jonasson Blank


Lars Dahlgren

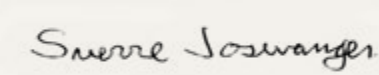

Liselott Kilaas


Nils K. Selte



Lisbeth Valther


Terje Utstrand


Karin Hansson


Sverre Josvanger


Roger Vangen


Peter A. Ruzicka
konsernsjef