

Årsrapport 2017

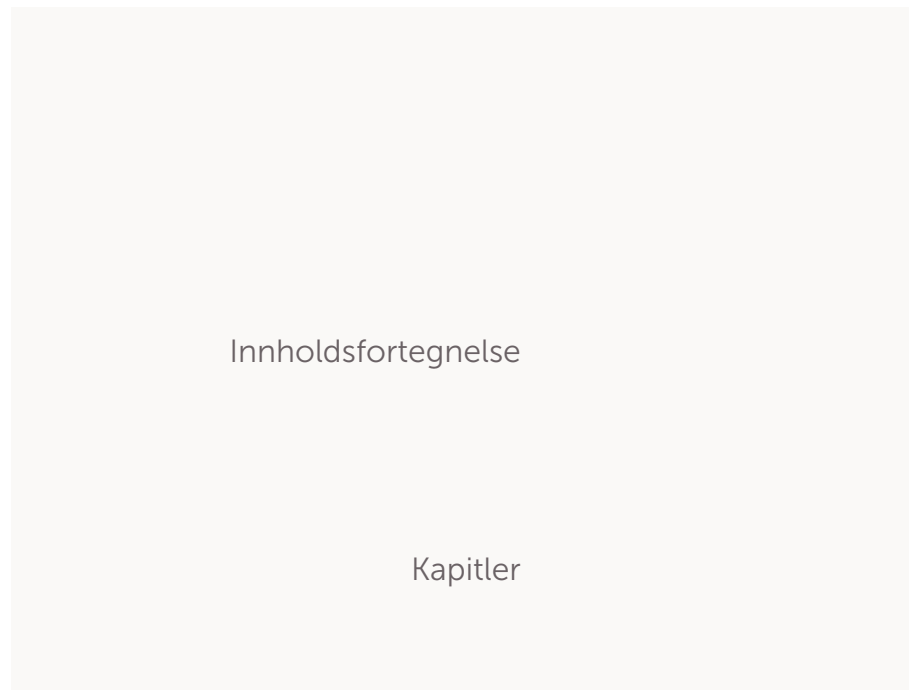


BÆREKRAFTSRAPPORT INKLUDERT



Bruk av interaktiv PDF

Dette er en interaktiv PDF av årsrapporten til Orkla.
Her er noen forklaringer på bruk av navigasjonen.



Bla mellom kapitler eller gå til innholdsfortegnelsen



Noen sider har klikkbare elementer som gjør navigasjonen lettere.



Noen sider har klikkbare elementer som gjør navigasjonen lettere.

01



Introduksjon til Orkla

[Konsernsjefen har ordet](#)
[Om Orkla](#)
[Mål og strategi](#)
[Forretningsområdene i Orkla](#)
[Orkla Foods](#)
[Orkla Confectionery & Snacks](#)
[Orkla Care](#)
[Orkla Food Ingredients](#)
[Orkla Investments](#)

02



Årsberetning Eierstyring og selskapsledelse

[Årsberetning](#)
[Eierstyring og selskapsledelse](#)

03



Bærekraft

[Orklas bærekraftsarbeid](#)
[Ernæring og sunnhet](#)
[Trygge produkter](#)
[Bærekraftige innkjøp](#)
[Miljøengasjement](#)
[Omtanke for mennesker og samfunn](#)

04



Regnskap

[Årsregnskap konsern 2017](#)
[Noter konsern](#)
[Årsregnskap Orkla ASA 2017](#)
[Historiske nøkkeltall](#)

05

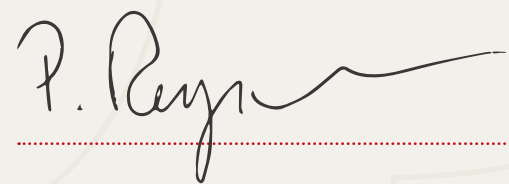


Øvrig informasjon

[Aksjeinformasjon](#)
[Tilleggsinformasjon for verdsettelse](#)
[Styret i Orkla](#)
[Konsernledelsen](#)
[Styrende organer og tillitsvalgte](#)
[Virksomhetsoversikt](#)

Vekst med sterke lokale merkevarer

Vi har i 2017 styrket vår posisjon som ledende merkevareselskap gjennom flere strategiske oppkjøp. Gode innovasjoner basert på Orklas sterke lokale merkevarer har gitt god vekst i både nye og etablerte kategorier. Samtidig har vi tatt flere av våre mest populære merker inn i nye land.



Peter A. Ruzicka
konsernsjef



Året har vært begivenhetsrikt med flere strategisk oppkjøp innen merkevareområdet. Med kjøpet av det svenske selskapet Health and Sports Nutrition Group har vi styrket vår digitale tilstedeværelse og fått tilgang til store online plattformer i Norden. Med kjøpet av danske Riemann har vi styrket oss i apotekskanalen. Vi har også forbedret eksisterende posisjoner og utvalgte kategorier gjennom flere andre oppkjøp. Salget av Orklas eierandel i Sapa i 2017 var en strategisk viktig milepæl på veien mot å bli et rendyrket merkevareselskap.

Vi har tatt flere grep for å optimalisere verdikjeden og sikre en effektiv og konkurransedyktig produksjon av Orklas merkevarer. Overgangen til et felles ERP-system i Orkla vil ha en positiv påvirkning på hvordan vi kan jobbe som «One Orkla» fremover. Vi har lyktes i å ta ut mer synergier i eksisterende virksomhet ved å lansere flere innovasjoner på tvers av landegrensene. Gode eksempler er lanseringen av Smash! i Sverige, som har fått en fantastisk start og introduksjonen av Laban seigmenn i India. Innovasjoner basert på sterke lokale merker i både nye og etablerte kategorier har gitt god kategorivekst for både Orkla og våre kunder. Salget av Grandiosa satte ny rekord i 2017 og vår globale merkevare på helse, Möller's Tran, fortsetter sin sterke vekst både i våre hjemmemarkeder og gjennom eksport.

I Orkla er vi opptatt av å ta vår del av ansvaret og bidra til å løse de globale helse- og bærekraftsutfordringene. Derfor har vi i 2017 satt nye og ambisiøse mål for bærekraftsarbeidet vårt frem mot 2025. Orklas mål innebærer en gradvis overgang til fornybar energi, økt ressursgjenvinning og produkter for en sunn og bærekraftig livsstil. Vi har lansert flere nye produkter i

kategorier med sterk vekst. Veganseriene fra svenske Anamma og det danske suksessmerket Naturli' er introdusert i stadig flere markeder. Pierre Robert har lansert svanemerket ull og økologisk bomullsundertøy til barn. Et annet eksempel er vårt nye merke Klar, en serie med bærekraftige produkter innenfor rengjøring, som er blitt godt mottatt i markedet.

Vi har tro på vår strategi om å være et ledende merkevareselskap, med Norden og Baltikum som hovedmarkeder i tillegg til utvalgte geografier hvor vi allerede er til stede. Resultatet for 2017 viser at tiltakene vi har iverksatt gir uttelling. Vi skal fortsette å styrke vår kjernevirksomhet, tilpasse oss nye forbrukertrender og etablere oss i nye og voksende kategorier. Med over 300 lokale merker og et sterkt fokus på innovasjoner er vi godt posisjonert for å møte etterspørselen etter bærekraftige merkevarer som skaper glede.

I Orkla er vi opptatt av å ta vår del av ansvaret og bidra til å løse de globale helse- og bærekraftsutfordringene. Derfor har vi i 2017 satt nye og ambisiøse mål for bærekraftsarbeidet vårt frem mot 2025.

Et ledende merkevareselskap

Orkla er en ledende leverandør av lokale merkevarer med sterke markedsposisjoner basert på lokal innsikt og forankring.

Orklas strategiske målsetting er å styrke posisjonen som det ledende merkevareselskapet i Norden, Baltikum og andre utvalgte markeder. Innovasjoner basert på konsernets unike lokale kunde- og forbrukerinnsikt er en viktig vekstdriver.

Ved å jobbe tettere som «Ett Orkla» skal konsernet i større grad utnytte stordriftsfordeler og skape synergier på tvers. På den måten styrkes den langsiktige konkurransekraften, samtidig som Orklas lokale forankring ivaretas.

Orkla er i sluttfasen av en strategisk endring fra industrielt konglomerat til ledende merkevareselskap. Salget av eierandelen i Sapa JV i 2017 var en viktig milepæl for å redusere eksponeringen utenfor merkevareområdet. Ved utgangen av 2017 hadde konsernet en sterk balanse, og førsteprioritet for kapitalallokering er å overføre overskuddskapital til oppkjøp innenfor merkevareområdet og investeringer i eksisterende virksomhet. I løpet av året har Orkla gjort flere små og mellomstore oppkjøp for å styrke merkevareområdet og har også solgt virksomheter utenfor det strategiske kjerneområdet.

Orkla ASA er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Oslo.



Driftsinntekter

39,6 mrd. kroner

EPS (videreført virksomhet)

3,46 kroner

EBIT (adj.)

4,6 mrd. kroner

Antall ansatte

18 178

EBIT (adj.) margin

11,7 %

Ledende posisjoner i utvalgte markeder

Ledende i Norden og Baltikum

Orkla er det ledende merkevareselskapet i Norden og Baltikum.

300 sterke lokale merker

Orkla har mer enn 300 lokale merker med sterke posisjoner.

8,5 millioner solgte Orkla-produkter

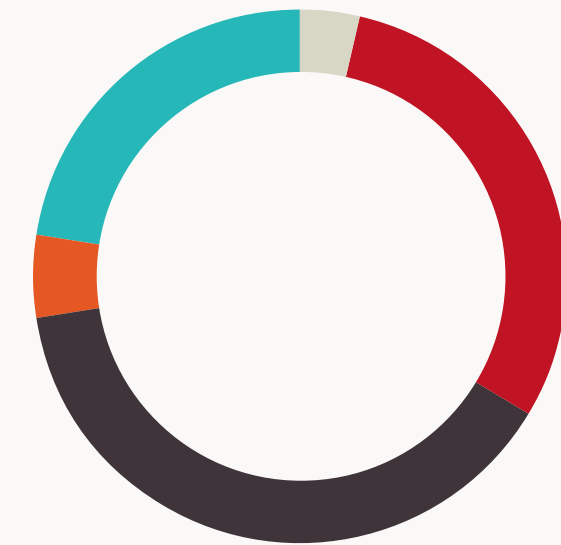
Hver eneste dag selger Orkla 8,5 millioner forbrukerenheter.

Markedsleder i ~ 100 kategorier

Orklas ti største kategorier

- Snacks
- Godteri
- Sauser og smakstilsetninger
- Ferdigretter
- Hygiene
- Pålegg
- Tørre gryteretter, supper og sauser
- Fisk og sjømat
- Pizza
- Tilbehør

Geografisk inndeling av salgsinntekter¹



● Norge	30,0 %
● Norden ekskl. Norge	38,9 %
● Baltikum	4,9 %
● Øvrige Europa	22,4 %
● Øvrige verden	3,8 %

¹Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter.

Mål og strategi

Orklas strategiske målsetting er å styrke posisjonen som det ledende merkevareselskapet i Norden, Baltikum og andre utvalgte markeder. Gjennom tettere samarbeid på tvers – som «Ett Orkla», styrkes konsernets langsiktige konkurransekraft, samtidig som Orklas lokale forankring ivaretas.

Aktiviteter som driver organisk vekst og bidrar til forbedret lønnsomhet, prioriteres i tråd med konsernets strategi og finansielle mål.

Viktigste driver for langsiktig verdiskaping er organisk vekst for lokale merkevarer

- Orkla skal skille seg markant ut gjennom sin unike lokale innsikt og forankring.
- Innovasjoner basert på konsernets unike lokale kunde- og forbrukerinnsikt vil være en hoveddriver for vekst.
- Stadig flere nye produkter skal lanseres på tvers av Orklas markeder og forretningsområder gjennom økt samarbeid som «Ett Orkla».
- Tiltak for å videreutvikle og styrke kunderelasjonene skal prioriteres, med et felles mål om lønnsom vekst.
- Orkla skal styrke sin tilstedeværelse i fremvoksende salgskanaler og satse mer målrettet på eksport.

Forbedret lønnsomhet gjennom mer effektiv drift i hele verdikjeden

- Konsernet skal i større grad utnytte stordriftsfordeler og skape synergier på tvers ved å jobbe tettere som «Ett Orkla».
- I tillegg skal konsernet skape synergier gjennom å integrere oppkjøpte selskaper.
- Produksjonen skal konsentreres om færre, men større produksjonsenheter. Dermed frigjøres ressurser til innovasjon, vekst og kompetansebygging.
- Tiltak gjennomføres for å forenkle organisasjonsstrukturen, sentralisere regnskap og IT og dermed redusere konsernets administrasjonskostnader.

Oppkjøp innenfor merkevareområdet

- I tillegg til organisk vekst skal oppkjøp bidra til å styrke Orklas posisjon som det ledende merkevareselskapet i våre hjemmemarkeder.
- Gjennom oppkjøp skal Orkla styrke seg innenfor utvalgte geografiske områder, kanaler eller nisjer der vi kan oppnå ledende posisjoner bygget på konsernets kjernekompetanse.

Klar strategi for kapitalallokering

Orkla er i slutfasen av en endring fra industrielt konglomerat til ledende merkevareselskap. Vi fortsetter å redusere eksponeringen utenfor merkevareområdet. Førsteprioritet er å overføre overskuddskapital til oppkjøp innenfor merkevareområdet og investeringer i eksisterende virksomhet. Alternativt vil det bli vurdert ekstraordinært utbytte eller tilbakekjøp av aksjer.

Styret har foreslått en utbyttepolitikk som tilsier at det opprettholdes et stabilt utbytte på minimum 2,50 kroner pr. aksje.

Konsernet har et mål om å forbli et «investment grade»-selskap. Dette innebærer et mål om at netto rentebærende gjeld/EBITDA over tid skal være under 2,5–3,0.

Finansielle mål

- organisk vekst minimum i tråd med markedsveksten
- årlig, justert EBIT-vekst på 6–9 prosent¹ innenfor merkevareområdet

¹Inkludert mindre oppkjøp, ekskludert valutaeffekter og store oppkjøp og avhendelser.

Visjon og verdier

Orklas visjon er å være «din venn hver dag». Visjonen støttes av verdiene «modig», «til å stole på» og «inspirerende». Orklas forretningsidé er å gjøre hver dag bedre med lokale, bærekraftige merkevarer som skaper glede.



Forretningsområdene i Orkla

Merkevareområdet

Driftsinntekter	Organisk vekst	Antall ansatte
38,5	1,6 %	17 694

mrd. kroner

EBIT (adj.)	EBIT (adj.) margin
--------------------	---------------------------

4,6

mrd. kroner

12,1 %

EBIT (adj.) vekst	EBIT (adj.) margin-vekst
--------------------------	---------------------------------

+8 %

+30 bps

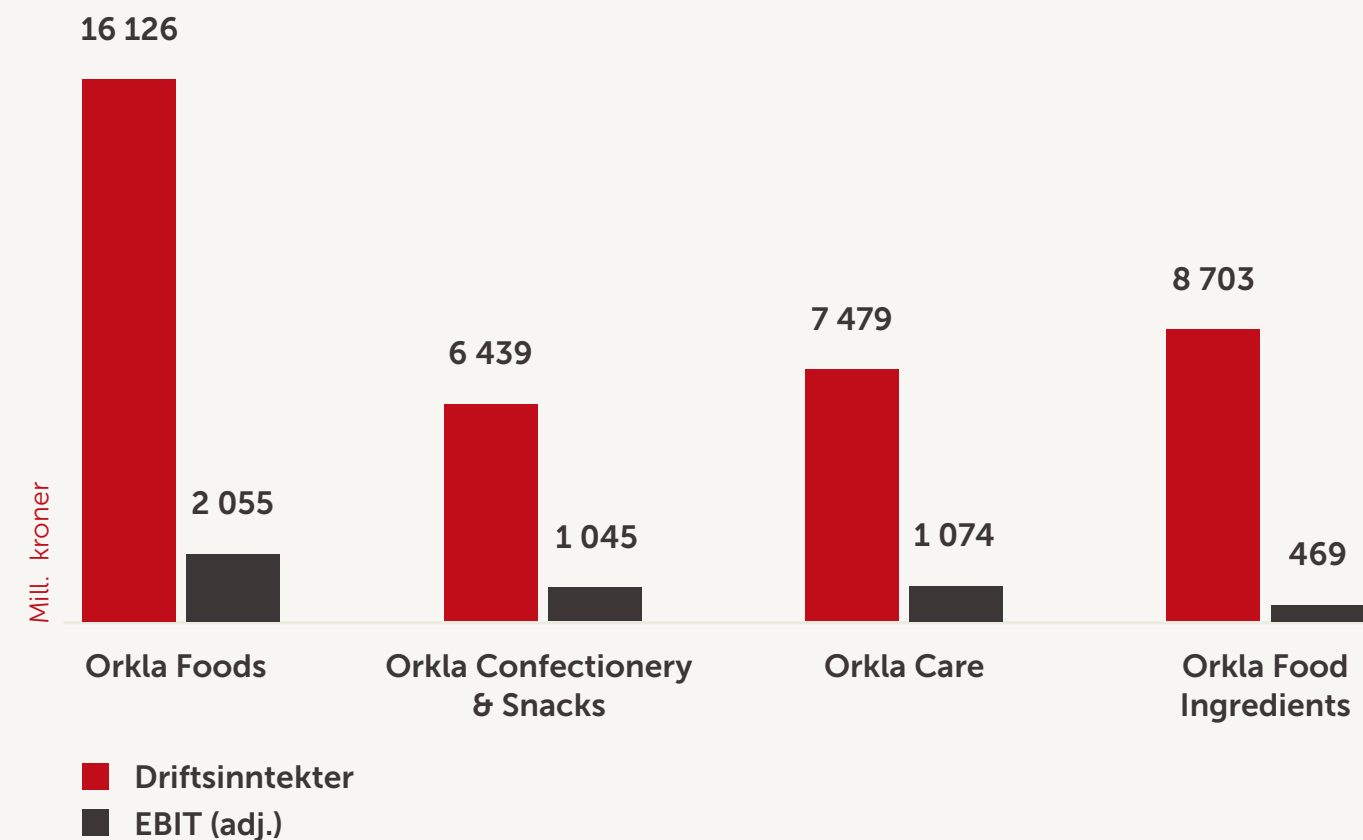
Orkla Investments

Jotun* (42,6 %)	Hydro Power	Financial Investments
EBIT	EBIT (adj.)	Bokført verdi eiendom:
1,4	0,3	1,5
mrd. kroner	mrd. kroner	mrd. kroner

*På 100 % basis.

Merkevareområdet

	Orkla Foods	Orkla Confectionery & Snacks	Orkla Care	Orkla Food Ingredients
Andel driftsinntekter	42 %	17 %	19 %	23 %
Andel EBIT (adj.)	44 %	23 %	23 %	10 %
EBIT (adj.) margin	12,7 %	16,2 %	14,4 %	5,4 %



Orkla Foods

Orkla Foods er det største forretningsområdet og står for 41 % av Orklas driftsinntekter.

Orkla Foods tilbyr kjente lokale merkevarer til forbrukere i Norden, Baltikum, Sentral-Europa og India. Forretningsområdet har ledende markedsposisjoner i en rekke kategorier, blant annet dypfrost pizza, ketchup, supper, sauser, påleggsprodukter og ferdigretter.

Orkla Foods selger produktene sine hovedsakelig gjennom dagligvarehandelen, men har også sterke posisjoner innenfor storhusholdning, kiosker og bensinstasjoner.

Blant mange velkjente merkenavn er Grandiosa, TORO, Stabburet, Felix, Paulúns, Abba, Kalles, Beauvais, Den Gamle Fabrik, Spilva, Vitana og MTR.

Geografisk fordeling av salgsinntekter



De største kategoriene i Orkla Foods: sauser og smakstilsetninger, ferdigretter, pålegg, tørre gryteretter, supper og sauser, fisk og sjømat



Nøkkeltall

Driftsinntekter	Organisk vekst	Antall ansatte
16,1 mrd. kroner	1,4 %	7 931

EBIT (adj.)	EBIT (adj.) margin
2,1 mrd. kroner	12,7 %

EBIT (adj.) vekst	EBIT (adj.) margin-vekst
+4 %	+0 bps (flat)

Den største vekstdriveren i frossenpizzakategorien i 2017

Når forbrukere blir spurt om hva som er den absolutt beste pizzaen for dem, gir de to svar: den de får på restaurant, og den de lager hjemme – nybakt. Dette er bakgrunnen for utviklingen av Grandiosa Nybakt. Pizzaen er laget med en unik rådeigsteknologi som innebærer at den ikke forhåndssteikes på fabrikken, men steikes for første gang hjemme hos forbrukeren. Dette gjør at pizzaen hever i ovnen, og gir en ekstra luftig, sprø og saftig bunn. Konseptet ble lansert i Norge i mai 2017 med to varianter: Pepperoni og Skinke. Grandiosa Nybakt er en stor suksess og har solgt 1,4 millioner enheter ut av butikk til en verdi av 86 millioner kroner. Konseptet er den største vekstdriveren i kategorien i 2017, til tross for at det ble lansert først i mai.



GRANDIOSA®

Orkla Confectionery & Snacks

Omsetningen til Orkla Confectionery & Snacks utgjør 16 % av Orklas driftsinntekter.

Orkla Confectionery & Snacks er markedsleder innenfor kategoriene godteri, kjeks og snacks, med kjente lokale merker og smaker som begeistrer forbrukere i Norden og Baltikum.

Blant de mange kjente merkevarene er KiMs, Nidar, Göteborgs Kex, Sætre, OLW, Panda, Laima, Selga, Adazu og Kalev.



Geografisk fordeling av salgsinntekter



De største kategoriene i Orkla Confectionery & Snacks: snacks, godteri og kjeks.

Nøkkeltall

Driftsinntekter

6,4
mrd. kroner

Organisk vekst

3,1 %

Antall ansatte

3 271

EBIT (adj.)

1,0
mrd. kroner

EBIT (adj.) margin

16,2 %

EBIT (adj.) vekst

+12 %

EBIT (adj.) margin-vekst

+120 bps

Tradisjonsrik merkevare ble vekstvinner

Den tradisjonsrike merkevaren Kornmo ble etablert i 1946. Frem til 2016 bestod sortimentet kun av den tradisjonelle påleggskjeks, og veksten hadde stagnert. I 2014 ble det besluttet å skape en ny plattform for vekst og gjøre merkevaren relevant for en yngre målgruppe. Forbrukerundersøkelser viste at merkevaren har høy merkevarekjennskap og assosieres med sunnhet, tradisjon og god smak. Basert på et økende sunnhetsfokus og økt vekst i tilgrensende kategorier ble det besluttet å reposisjonere Kornmo fra en påleggskjeks til en serie smaksrike fullkornsprodukter. Tre nye produkter ble lansert i 2016/2017: hjemmebakket knekkebrød, sunnere cookies og matkjeks Kornmo 7. Gjennom disse nylanseringene har Kornmo oppnådd en salgsvekst på 65 millioner kroner de siste to årene, tilsvarende 255 %. Innovasjonene har i tillegg skapt kategorivekst i alle segmentene Kornmo har gått inn i.



Orkla Care

Orkla Care representerer 19 % av Orklas driftsinntekter og er organisert i seks forretningsenheter.

De to største forretningsenhetene er Orkla Home & Personal Care, med ledende posisjoner innenfor personlig pleie og vaskemidler, og Orkla Health, med ledende posisjoner innenfor kosttilskudd, sportsernæring og vektkontroll. I tillegg har Orkla Care ledende posisjoner innenfor malerverktøy (Orkla House Care), sårpleie (Orkla Wound Care), basistekstiler (Pierre Robert Group) og profesjonell rengjøring (Lilleborg).

Blant kjente merkenavn er Möller's, Salvequick, Collett, Nutrilett, Riemann, Maxim, Define, Sunsilk, Blenda, Jif, Sun, Zalo, Jordan og Pierre Robert.

Geografisk fordeling av salgsinntekter



De største kategoriene i Orkla Care: hygiene, helse, vaskemidler, tekstiler, vitaminer og kosttilskudd



Nøkkeltall

Driftsinntekter

7,5
mrd. kroner

Organisk vekst

2,9 %

Antall ansatte

3 348

EBIT (adj.)

1,1
mrd. kroner

EBIT (adj.) margin

14,4 %

EBIT (adj.) vekst

+12 %

EBIT (adj.) margin-vekst

+20 bps

Orklas mest globale merkevare

Jordan er et av Orklas eldste varemerker og går tilbake til 1837. I over 40 år har Jordans tannbørster vært solgt internasjonalt. De selges nå i mer enn 60 land. Det gjør Jordan til Orklas mest globale merke. I de siste årene har veksten akselerert, og merket er lansert i flere nye markeder både i Europa, Midtøsten og Asia. Lønnsomheten er god, og Jordan har hatt en tosifret vekst i alle regioner de siste fire årene. Barnetannbørstene er spesielt populære, og i flere markeder, som Polen, Nederland og Sør-Korea, er Jordan ledende i barnesegmentet. Jordan har vært tidlig ute med å etablere seg i online-kanalen i flere asiatiske markeder og vil fremover øke tilstedeværelsen i nye kanaler og markeder.



Orkla Food Ingredients

Orkla Food Ingredients står for 22 % av Orklas driftsinntekter. Orkla Food Ingredients er den ledende leverandøren av bakeri- ingredienser i Norden og Baltikum og har i tillegg voksende posisjoner i utvalgte land i Europa.

Forretningsområdet har salgs- og distribusjonsselskaper i 21 land. Håndverksbakerier og industrielle bakerier representerer om lag 66 % av salget. Omtrent 20 % er salg direkte til forbrukere gjennom kjente merkevarer som Odense Marcipan, Mors Hjemmebakte, Kronjäst, Bakkedal og Naturlí. De resterende 14 % av omsetningen kommer fra salg av iskremingredienser og -tilbehør. Orkla Food Ingredients har en større andel av salget fra distribusjonsavtaler. Dette, sammen med en større andel råvaresalg, gjør at Orkla Food Ingredients har en lavere driftsmargin enn de andre forretningsområdene på merkevare- området. Kapitalavkastningen er imidlertid mer på nivå med de øvrige områdene.

Geografisk fordeling av salgsinntekter



De største kategoriene i Orkla Food Ingredients: gjær, smørblandingsprodukter, plantebaserte matvarer, marsipan og margarin



Nøkkeltall

Driftsinntekter	Organisk vekst	Antall ansatte
8,7 mrd. kroner	0,5 %	3 144
EBIT (adj.)	EBIT (adj.) margin	
0,5 mrd. kroner	5,4 %	
EBIT (adj.) vekst	EBIT (adj.) margin-vekst	
+7 %	+0 bps (flat)	

Møter forbrukertrender med glutenfrie bakeriprodukter

Stadig økende etterspørsel etter glutenfrie produkter er en tydelig forbrukertrend, og for fire år siden begynte Orkla Food Ingredients å utvikle glutenfrie bakeriprodukter for B2B-markedet. Gjennom selskapene Credin i Danmark og Sonneveld i Nederland har Orkla Food Ingredients utviklet en bred portefølje bakemikser for pizza, brød, muffins, cookies og kaker, der smak er den viktigste suksessfaktoren. Varene produseres på Orklas allergi-nøytrale fabrikk i Danmark, og her produseres også miksen til glutenfrie pizzabunner for Grandiosa. Gjennom søsterselskaper i Orkla Food Ingredients selges produktene nå i 18 land, hvorav Nederland og Norden er de største markedene. Satsingen har ført til en økning i omsetningen av glutenfrie produkter fra 0 i 2014 til 25 millioner kroner i 2017.



Orkla Investments

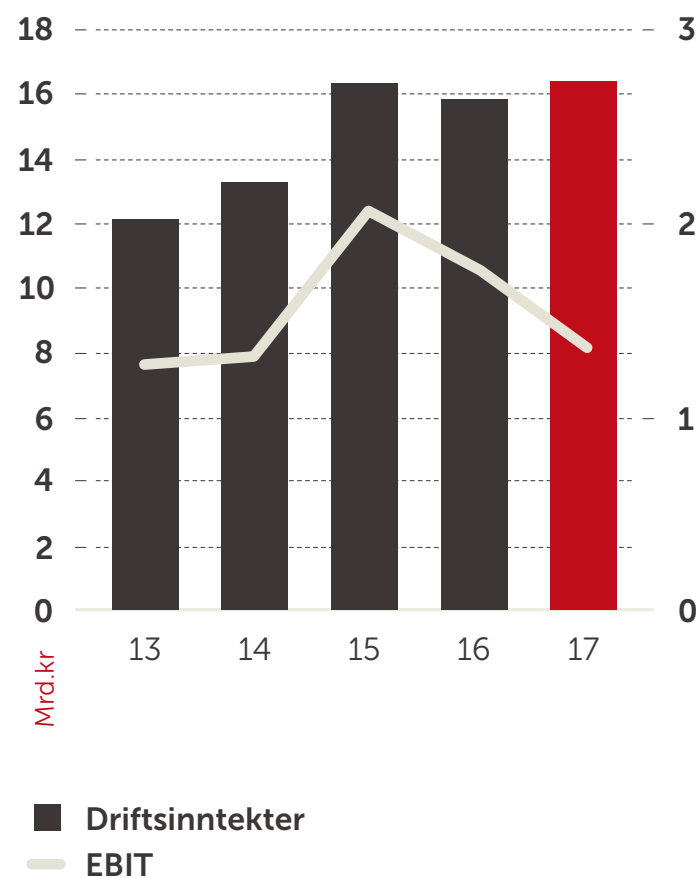
Orkla har enkelte investeringer utenom merkevarevirksomheten, som er organisert under Orkla Investments.

Forretningsområdet omfatter det tilknyttede og felleskontrollerte selskapet Jotun (eierandel 42,6 %). I tillegg inngår de konsoliderte virksomhetene Hydro Power og Financial Investments i Orkla Investments.

Jotun

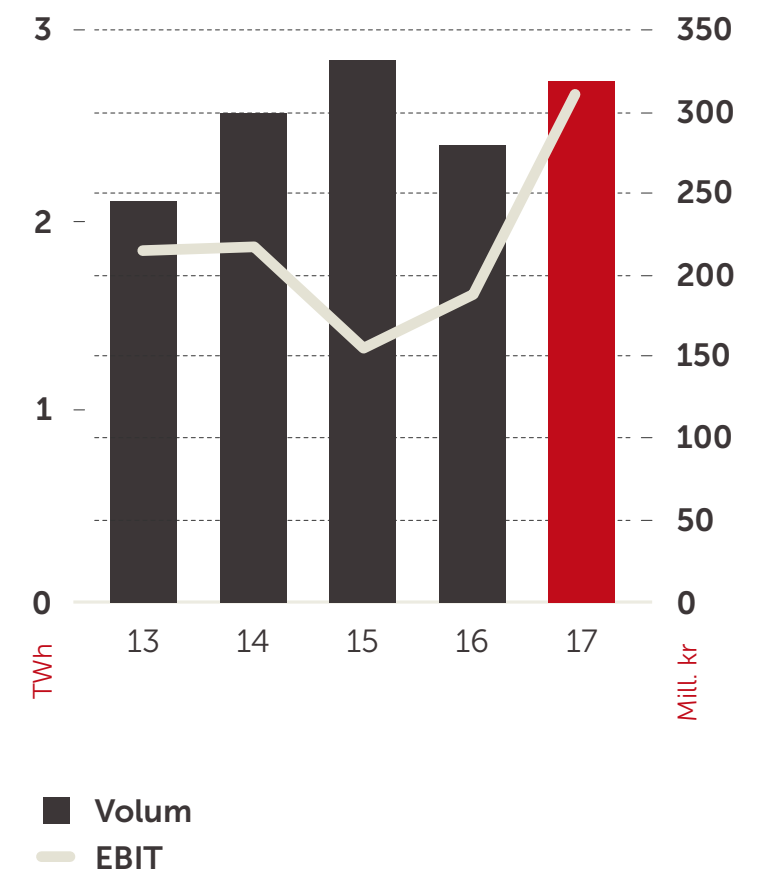
Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlaker. Jotuns verdensomspennende virksomhet omfatter utvikling, produksjon, markedsføring og salg av ulike malingsystemer, og er organisert i de fire segmentene Decorative Paints, Marine Coatings, Protective Coatings og Powder Coatings. Selskapets hovedmarkeder er Midtøsten, India, Afrika, Nordøst-Asia, Sørøst-Asia og Skandinavia.

Jotun regnskapsføres etter egenkapitalmetoden og presenteres på linjen "Resultat for tilknyttede selskaper" i konsernregnskapet.



Hydro Power

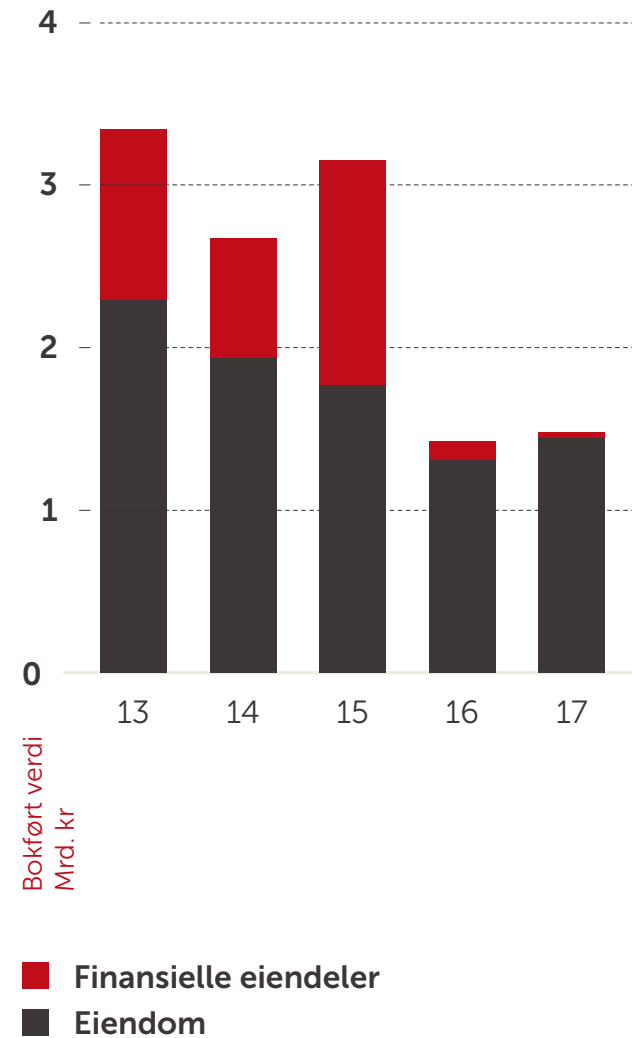
Hydro Power består av kraftverk i Sarpsfoss og Orklas 85 % eierandel i Saudefaldene. Energivirksomheten produserer og leverer strøm til det nordiske kraftmarkedet og har en samlet årlig gjennomsnittsproduksjon (2011-2017) på 2,5 TWh, hvorav omtrent 1 TWh er en fast leveranseforpliktelse med null i resultateffekt. Kraftvirksomheten i Sauda er regulert av en leieavtale med Statkraft som løper til 31. desember 2030.



Financial Investments

Financial Investments består i hovedsak av Orkla Eiendom og Orkla Venture. Orkla Eiendom ivaretar utvikling av eiendommer som frigjøres som følge av restruktureringen av merkevareområdet, samt utviklingen av konsernets nye hovedkontor. Orklas eiendomsengasjement hadde pr. 31.12.2017 en bokført verdi på 1,5 mrd. kroner.

Orkla Venture ble etablert i 2017 for å nå ut til et voksende univers av gründervirksomheter og oppstartsselskaper som driver innovasjon utenfor de etablerte selskapene. Orkla Venture satser primært innen teknologi, konsepter og forretningsmodeller som kan være relevante for Orklas virksomheter. I tillegg til å tilby risikokapital, håper Orkla gjennom både kompetanse og ressurser for øvrig å kunne bidra til at flere oppstartsbedrifter lykkes også gjennom en krevende kommersialiseringsfase.



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

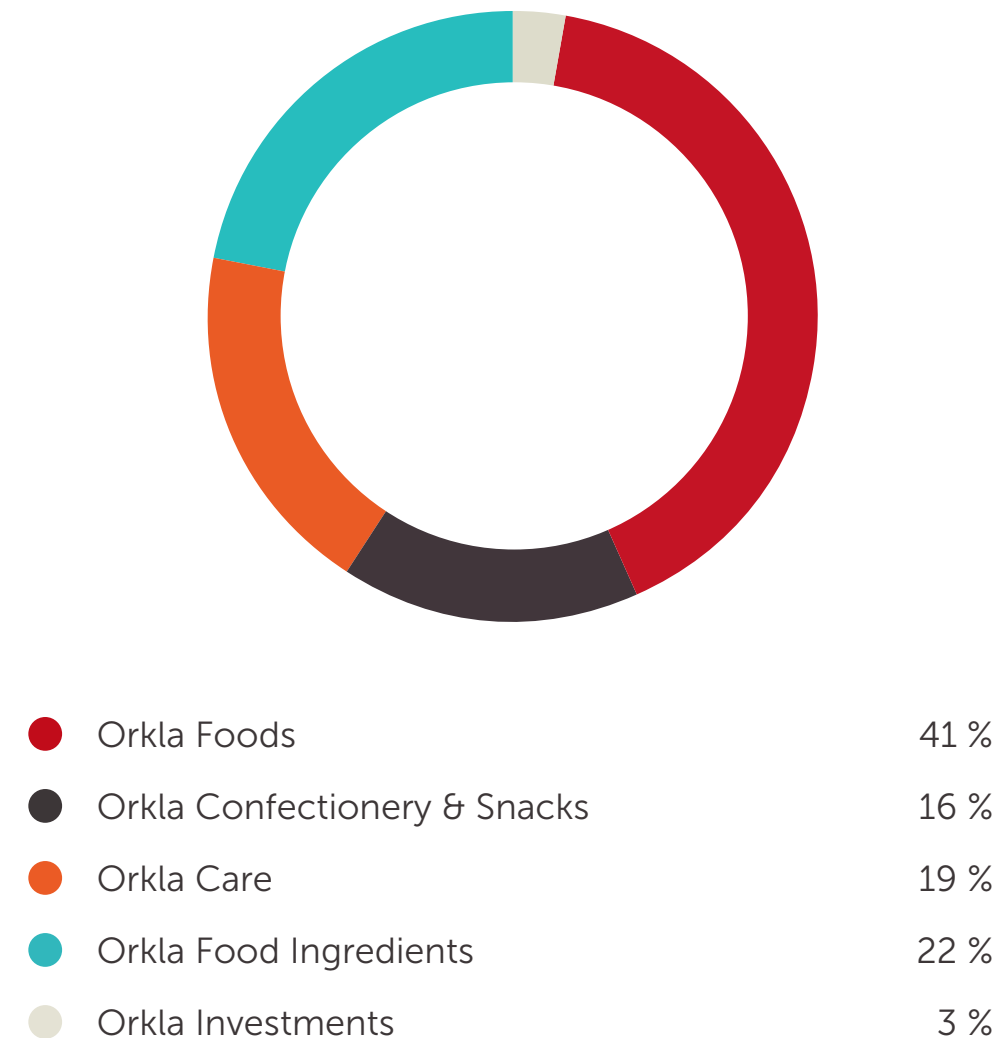
Orkla har gjennom 2017 styrket sin posisjon som merkevare-selskap gjennom kjøp av flere selskaper. Disse transaksjonene er beskrevet under avsnittet «Beskrivelse av strukturelle endringer». Eiendelene definert utenfor merkevareområdet er, i tråd med strategien, blitt redusert gjennom salg av eierposten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

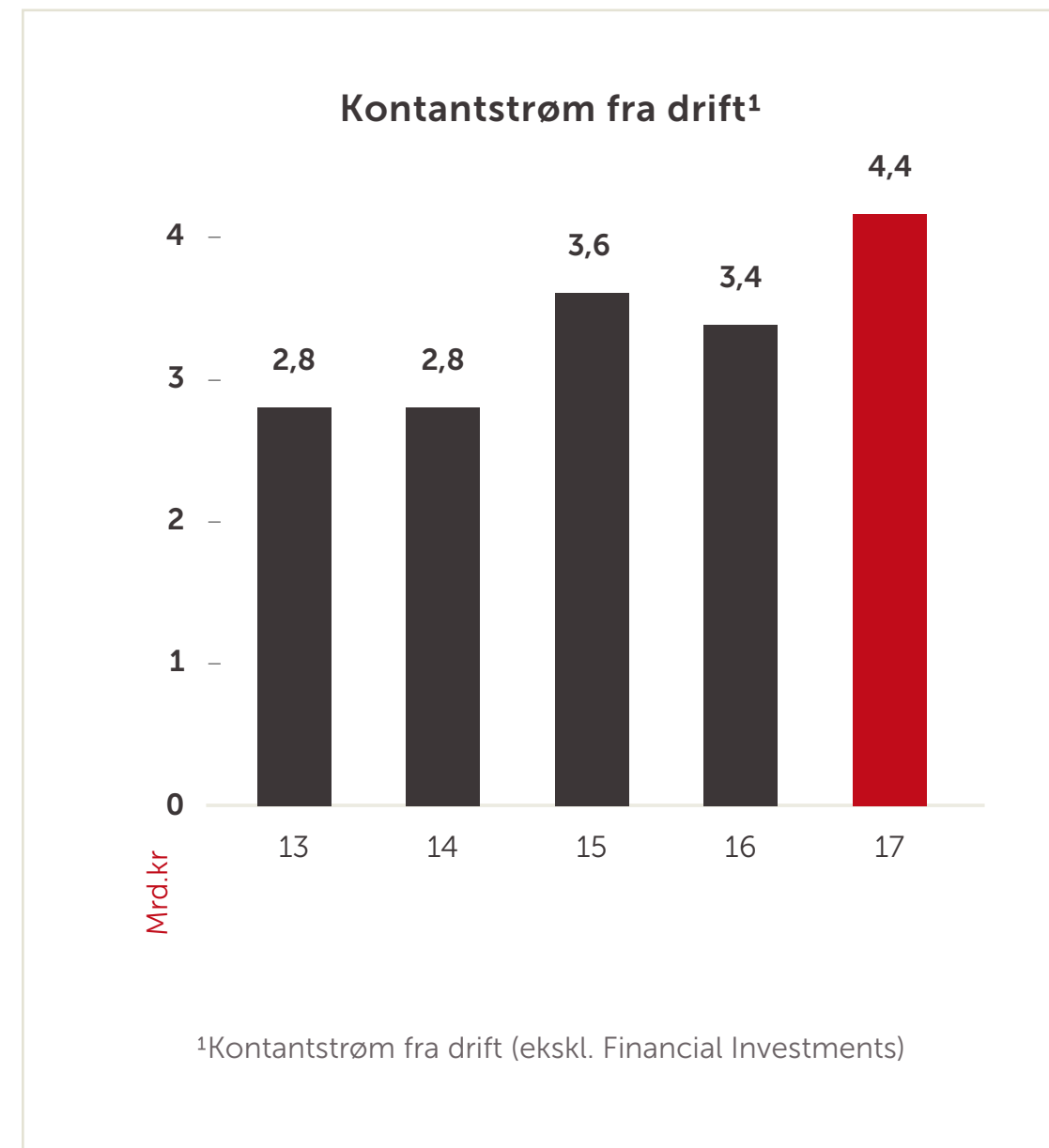
Kontantstrøm fra driften (eksklusiv Financial Investments) endte på 4.405 mill. kroner (3.368 mill. kroner)². For året som helhet var utviklingen i arbeidskapitalen tilnærmet flat.

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 valutafordelet tilnærmet i tråd med konsernets nettoinvesteringer i andre land enn Norge, og gjelden vil derfor svinge i takt med valutakursendringene.

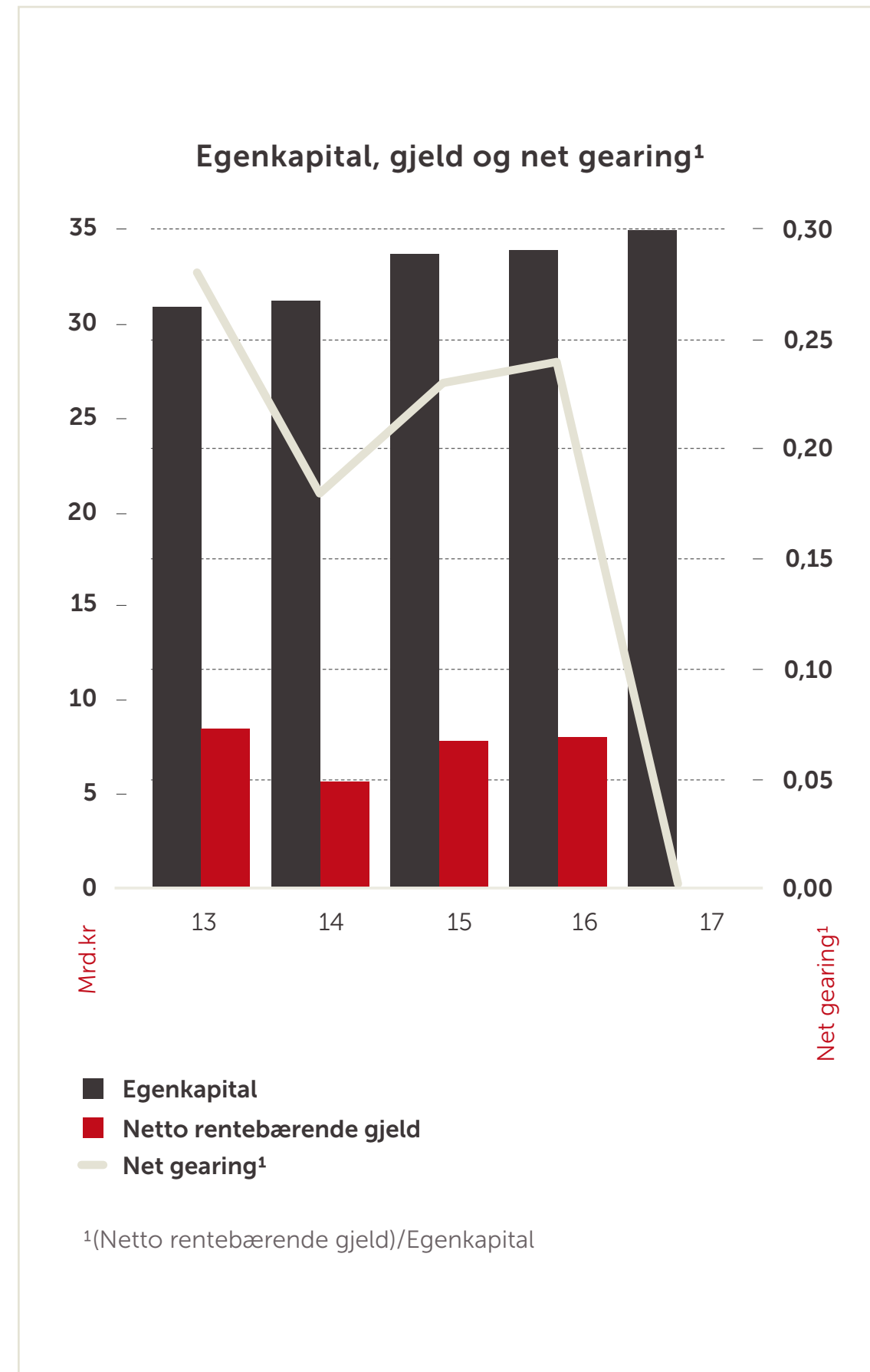
Kontrakter og finansielle sikringsinstrumenter

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	Δ (%)	2017	Δ (bps)
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 oppfylder 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 markedsvæksten 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.

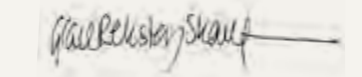
²Tall i parentes er for tilsvarende periode foregående år.

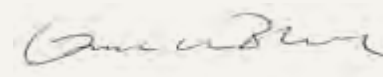
³Rapportert vekst i driftsinntekter justert for valutaomregningseffekter, oppkjøpte og solgte virksomheter. Oppkjøpte/solgte virksomheter er justert for en periode på 12 måneder. Hovedårsaken for dette alternative resultatmålet (APM) er å vise en «like-for-like» utvikling av omsetningen i den eksisterende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

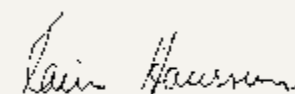

Lars Dahlgren

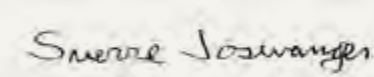

Liselott Kilaas


Nils K. Selte



Lisbeth Valther


Terje Utstrand


Karin Hansson


Sverre Josvanger


Roger Vangen


Peter A. Ruzicka
konsernsjef

Eierstyring og selskapsledelse

(redegjørelse for foretaksstyring)

Orklas prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse skal legge grunnlaget for langsiktig verdiskaping til beste for aksjonærer, ansatte og samfunnet for øvrig. Åpenhet, transparens, ansvarlighet og likebehandling underbygger tilliten til konsernet, både internt og eksternt, og utgjør sentrale elementer i arbeidet med å fremme en sunn forretningsmessig bedriftskultur.



1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse

Orkla plikter å rapportere om eierstyring og selskapsledelse etter regnskapsloven § 3-3b og «Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse», jf. «Løpende forpliktelser for børsnoterte selskaper» punkt 7. Regnskapsloven er tilgjengelig på www.lovdata.no. «Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse», sist revidert 30. oktober 2014, er tilgjengelig på www.nues.no.

Denne redegjørelsen vil bli behandlet på den ordinære generalforsamlingen i Orkla 12. april 2018. Selskapets revisor har vurdert om opplysningene som er gitt i denne redegjørelsen vedrørende regnskapsloven § 3-3b, er konsistente med opplysninger som er gitt i årsregnskapet. Revisors uttalelse står på side 205.

Styret i Orkla har et aktivt forhold til god eierstyring og selskapsledelse og vil til enhver tid påse at Orkla følger kravene i regnskapsloven § 3-3b og «Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse». Dette skjer ved at temaet god eierstyring og selskapsledelse er en integrert del av beslutningsprosessen i saker styret har til behandling. I tillegg vurderer og diskuterer styret prinsippene årlig. Styret har også behandlet denne teksten i styremøte.

Redegjørelsen nedenfor følger anbefalingens systematikk, omfatter hvert enkelt punkt i anbefalingen og beskriver hvordan Orkla etterlever kravene. Orkla ønsker å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling gjennom ansvarlig forretningsdrift, systematisk forbedringsarbeid knyttet til bl.a. ytre miljø, klima og energi og gjennom å investere i lønnsomme



forretningsprosjekter som kan skape positive ringvirkninger for samfunnet. Konsernets holdning til samfunnsansvar er konkretisert gjennom dokumentene «Etske retningslinjer» og «Samfunnsansvar i Orkla». Dokumentene er tilgjengelige på Orklas nettsider, under «Samfunnsansvar», og er nærmere beskrevet i en egen redegjørelse for samfunnsansvar i Orkla, jf. regnskapsloven § 3-3c. Redegjørelsen opplyser samtidig om hvordan konsernet har arbeidet med viktige ansvars-temaer i 2017.

2. Virksomhet

Orklas vedtektsbestemte formål er som følger: «Selskapets formål er å drive virksomhet som omfatter: Industri, handel, skogbruk, transport, finansiering, erverv og salg av verdipapirer og andre investeringer, kjøp, salg, utvikling og drift av fast eiendom, drift av aviser, blader og andre media, tjenesteytelser, og enhver annen virksomhet i sammenheng med det her nevnte. Virksomheten drives av selskapet selv eller gjennom dets datterselskap i inn- og utland.»

I tråd med formålsparagrafen driver Orkla virksomhet innen flere områder. Konsernets kjernevirksomhet er merkevarer, men konsernet har fortsatt virksomhet innen energi, eiendom og finansielle investeringer.

Orkla-kompasset består av Orklas visjon, mål, strategiske pilarer, kjerneverdier og forretningsstrategi, og setter en tydelig felles retning for konsernet. Orklas visjon er å være «Din venn hver dag», og Orklas forretningsidé er «Vi gjør hver dag bedre med lokale, bærekraftige merkevarer som sprer glede». Orkla skal

være bedre og skape større verdier enn konkurrentene og andre det er naturlig å sammenligne seg med. Dette skal oppnås gjennom målrettet arbeid innenfor fem strategiske pilarer: (1) forbruker, (2) kunder, (3) medarbeidere, (4) verdikjede og (5) samfunn. Orklas kjerneverdier er «modig», «til å stole på» og «inspirerende».

3. Selskapskapital og utbytte

Konsernets egenkapital pr. 31.12.2017 var på 34,8 mrd. kroner. Det ble for regnskapsåret 2016 utbetalt 2,60 kroner pr. aksje i ordinært utbytte. Det ble i tillegg utbetalt et utbytte på 5 kroner pr. aksje som følge av salget av Orklas andel i Sapa AS. Orklas aksjonærer skal over tid oppnå konkurransedyktig avkastning på sin investering gjennom en kombinasjon av utbytte og verdiøkning på aksjen. Orkla har i mange år fulgt en konsistent aksjonær- og utbyttepolitikk. På Orklas kapitalmarkedsdag i juni 2017 ble det kommunisert at Orkla har som mål å opprettholde et ordinært utbyttensnivå på minimum 2,50 kroner pr. aksje.

Styret har foreslått at det for regnskapsåret 2017 deles ut et utbytte på 2,60 kroner pr. aksje. Utbyttet vil bli utbetalt 25. april 2018 til de aksjonærer som er registrert som eiere på generalforsamlingsdatoen. Styrefullmakter til kjøp av egne aksjer er begrenset til definerte formål og gjelder frem til neste generalforsamling. Det er lagt til rette for at generalforsamlingen skal kunne stemme over hvert enkelt formål som fullmakten skal dekke.

På den ordinære generalforsamlingen i 2017 fikk styret

fullmakt til å kjøpe tilbake inntil 100 000 000 egne aksjer, slik at selskapet kan erverve og holde inntil 10 % av aksjekapitalen. Fullmakten er begrenset til definerte formål, og gjelder frem til ordinær generalforsamling i 2018. Aksjer som erverves under fullmakten, forutsettes amortisert eller benyttet til oppfyllelse av insentivprogrammer for ansatte, herunder konsernets aksjeprogram for ansatte. Hvert formål ble behandlet som egen sak på generalforsamlingen. Slik fullmakt er gitt hvert år siden 1998. Orkla har pr. 31.12.17 ikke kjøpt egne aksjer under den gjeldende fullmakten. Orkla eide 176 933 egne aksjer pr. 31.12.2017. Spørsmål om kapitalforhøyelser må legges frem for generalforsamlingen for vedtak. Transaksjoner i egne aksjer skjer i markedet til børskurs, i tråd med god børsskikk i Norge. Det er for øvrig ingen bestemmelser i Orklas vedtekter som regulerer tilbakekjøp eller utstedelse av aksjer.

4. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående

Orkla har én aksjeklasse, og hver aksje gir én stemme. Pålydende er 1,25 kroner pr. aksje. Det er gjort nærmere rede for stemmerett på generalforsamlingen under punkt 6 «Generalforsamling».

Selskapets politikk er å ikke vanne ut eksisterende aksjonærer. Det har i henhold til dette ikke vært gjennomført reelle kapitalforhøyelser i selskapet i nyere tid. Dersom styret skulle ønske å foreslå for generalforsamlingen at eksisterende aksjeeieres fortrinnsrett ved kapitalutvidelse fravikes, vil slike forslag begrunnes ut fra selskapets og aksjeeiernes felles interesser, og begrunnelsen vil fremgå av innkallingen til generalforsamlingen.

For å unngå skade på selskapets omdømme er Orkla opptatt av åpenhet og varsomhet i forbindelse med investeringer hvor det foreligger forhold som kan bli oppfattet som et uheldig nært engasjement, eller nær relasjon, mellom selskapet og et styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse. I styreinstruksen i Orkla ASA er det derfor utarbeidet saksbehandlingsregler for slike transaksjoner. Orklas styreinstruks er tilgjengelig på Orklas hjemmeside, under «Investor». Ifølge instruksen skal styrets leder informeres om slike transaksjoner og ta stilling til den videre håndtering av saken. Dersom saken gjelder styrets leder, påhviler plikten styrets nestleder. Det er gjort nærmere rede for transaksjoner mellom nærstående i konsernnot 37. Ved ikke uvesentlige transaksjoner mellom selskapet og aksjeeier, aksjeeiers morselskap, styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse vil styret sørge for at det foreligger en verdivurdering fra uavhengig tredjepart. Tilsvarende vil styret legge til rette for verdivurdering fra uavhengig tredjepart ved ikke uvesentlige transaksjoner mellom selskaper i konsernet der det er minoritetsaksjonærer.

Styreinstruksen slår videre fast at et styremedlem ikke må delta i behandling eller avgjørelse av et spørsmål som har slik betydning for egen del, eller for noen nærstående, at medlemmet må anses å ha fremtredende personlig eller økonomisk interesse i saken. Det påhviler det enkelte styremedlem fortløpende å vurdere om det foreligger slike forhold som objektivt sett er egnet til å svekke den allmenne tilliten til styremedlemmets habilitet, eller som kan åpne for interessekonflikter i forbindelse med styrets saksbehandling. Slike forhold skal tas opp med styrets leder. I henhold til konsernets etiske retningslinjer skal ansatte på eget initiativ



informere sin overordnede om eventuell inhabilitet eller interessekonflikt og skal ikke delta i behandling av slike saker.

5. Fri omsettelighet

Alle Orkla-aksjene har like rettigheter og er fritt omsettelige. Det foreligger ingen særlige vedtektsfestede omsetningsbegrensninger. I vedtektene § 3 annet avsnitt heter det at «Styret kan helt eller delvis nekte godkjenning av aksjeoverdragelse dersom selskapet i henhold til lov eller forskrift gitt i medhold av lov er gitt skjønnsmessig adgang til å nekte slik godkjennelse eller anvende andre omsetningsbegrensninger.» I den forbindelse opplyses det om at industrikonsesjonslovens bestemmelser om krav til styresamtykke ved aksjeerverv som overstiger 20 % i selskapet, kommer til anvendelse som følge av Orklas eierinteresser i vannfall. Omsetning av Orkla-aksjen er nærmere beskrevet på Orklas nettsider, under «Investor».

6. Generalforsamling

Orkla søker å legge til rette for at flest mulig aksjeeiere kan utøve sine rettigheter ved å delta på generalforsamlingen, og at generalforsamlingen blir en effektiv møteplass for aksjeeiere og styret. Generalforsamling avholdes hvert år innen utgangen av mai. Innkalling og saksdokumenter gjøres tilgjengelige på Orklas nettsider senest 21 dager før generalforsamlingen. Frist for påmelding er tre virkedager før generalforsamlingen. Det gis mulighet til å stemme på hver enkelt kandidat til verv i valgkomitéen og styret. Revisor og medlemmer av styret og valgkomitéen er til stede på generalforsamlingen.

Stemmerett for transporterte aksjer kan utøves når transporten er

registrert i Verdipapirsentralen (VPS) innen fristen for påmelding til generalforsamlingen, eller dersom ervervet er meldt VPS og blir godtgjort på generalforsamlingen. Etter norsk lov kan det kun stemmes for aksjer som er registrert på eiers navn. Aksjer som er registrert på en forvalterkonto (nominee), må omregistreres i VPS for å kunne oppnå stemmerett. Det er gitt nærmere informasjon om dette i innkallingen til generalforsamlingen og på Orklas nettsider.

Aksjeeiere som ikke selv kan delta på generalforsamlingen, kan avgi stemme ved bruk av fullmakt. Orkla oppnevner styrets leder eller møteleder til å stemme for aksjeeierne. Fullmaktsskjemaet er utformet slik at det kan gis stemmeinstruks for hver enkelt sak som skal behandles. Aksjeeiere som ikke hadde anledning til å møte på den ordinære generalforsamlingen i 2017, kunne, – i tillegg til å gi fullmakt – avgi direkte forhåndsstemme via selskapets hjemmeside eller VPS Investortjenester. Styret har besluttet at aksjonærene også i 2018 kan gi slik direkte forhåndsstemme. Både innkallingen til generalforsamlingen og Orklas nettsider gir nærmere informasjon om bruk av fullmakt, forhåndsstemmegivning og aksjeeiernes rett til å få behandlet saker på generalforsamlingen.

I henhold til vedtektene § 12 annet ledd kan styret beslutte at dokumenter som gjelder saker som skal behandles på generalforsamlingen, ikke sendes til aksjeeierne når dokumentene gjøres tilgjengelige på selskapets internettsider. Dette gjelder også dokumenter som etter loven skal inntas i eller vedlegges innkallingen til generalforsamlingen. En aksjeeier kan likevel kreve å få tilsendt dokumenter som gjelder saker som skal

behandles på generalforsamlingen. Vedtektsbestemmelsen fraviker hovedregelen i allmennaksjeloven kapittel 5 om at årsregnskap, årsberetning, revisjonsberetning og styrets erklæring etter § 6-16a skal sendes samtlige aksjeeiere senest én uke før generalforsamlingen.

Generalforsamlingen ledes av en uavhengig møteleder som foreslås av styret; normalt er dette være leder av valgkomiteen.

Medlemmer av styret er til stede på generalforsamlingen, men normalt har ikke hele styret deltatt. Saker til behandling på generalforsamlingen har til nå ikke skapt behov for dette. Styrets leder, daglig leder og lederne av de ulike forretningsområdene er alltid til stede for å svare på eventuelle spørsmål.

7. Valgkomité

Orkla har en vedtektsfestet valgkomité, valgt av generalforsamlingen. Instruksen for valgkomiteen er tilgjengelig på Orklas nettsider, under «Investor». Valgkomiteen skal bestå av to til fem medlemmer, som velges for inntil to år om gangen. Generalforsamlingen velger komiteens leder og medlemmer og fastsetter dens godtgjørelse. Komiteen har som oppgave å avgi følgende begrunnede innstillinger:

Innstilling til generalforsamlingen:

- valg av aksjonærvagte medlemmer og varamedlemmer til selskapets styre
- valg av medlemmer til og leder av valgkomiteen
- godtgjørelse til styret og valgkomiteen

Innstilling til det organ som velger styrets leder:

- valg av styrets leder og nestleder (valgkomiteen suppleres da med en representant utpekt av representantene for de ansatte i styret)

I instruks for valgkomiteen er det fastsatt nærmere retningslinjer for forberedelse og gjennomføring av valg til både valgkomiteen og styret, samt kriterier for valgbarhet, generelle krav til innstillingene, antall medlemmer i komiteen og funksjonstid, samt nærmere saksbehandlingsregler for komiteens arbeid. Informasjon om valgkomiteens sammensetning, hvem som er på valg, og hvordan innspill og forslag kan gis til valgkomiteen, gjøres tilgjengelig på Orklas nettsider, under «Investor».

Valgkomiteen er sammensatt med sikte på at hensynet til aksjonærfellesskapets interesser skal bli ivaretatt, og sammensetningen oppfyller anbefalingens krav til uavhengighet av selskapets ledelse og styre. Ingen av medlemmene i valgkomiteen er medlem av styret i Orkla ASA. Daglig leder eller andre ledende ansatte er ikke medlem av komiteen. På side 241 er det redegjort for valgkomiteens sammensetning og antall aksjer valgkomiteens medlemmer eier i Orkla ASA pr. 31.12.2017.

8. Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet

Orklas bedriftsforsamling ble avviklet i 2013, i tråd med avtale inngått med de ansattes organisasjoner. Generalforsamlingen skal dermed velge aksjonærvalgte medlemmer til styret direkte. Styrets leder er valgt av generalforsamlingen.

Styret er sammensatt med sikte på å skulle ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Styresammensetningen oppfyller anbefalingens krav til medlemmenes uavhengighet av selskapets ledelse, hovedaksjeeiere og vesentlige forretningsforbindelser. To av styrets medlemmer defineres som ikke-uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere. Samtlige av styrets medlemmer defineres som uavhengige av selskapets ledelse eller vesentlige forretningsforbindelser. Det er få tilfeller av inhabilitet under behandling av saker i styret. Representanter for den daglige ledelsen er ikke medlemmer av selskapets styre.

Leder, nestleder og øvrige aksjonærvalgte medlemmer av styret kan etter vedtektene § 4 velges for en periode på inntil to år. Det er siden 2007 praktisert ett års funksjonstid for aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer, begrunnet i at en årlig vurdering av styrets samlede sammensetning vil gi større fleksibilitet. Det er ingen øvrige vedtektsbestemmelser som regulerer oppnevning og utskiftning av styremedlemmer.

Det følger videre av vedtektene § 4 at styrets aksjonærvalgte medlemmer skal eie aksjer i selskapet med det formål å bidra til økt økonomisk fellesskap mellom aksjeeierne og styremedlemmene. Generalforsamlingen innførte i 2017 en ordning der deler av honoraret til de aksjonærvalgte styremedlemmene skal benyttes til kjøp av Orkla-aksjer. På side 218 er det gitt en mer utfyllende beskrivelse av hvor mange aksjer hvert enkelt styremedlem eier i Orkla, hva slags bakgrunn, kvalifikasjoner og funksjonstid de har, om de er uavhengige, hvor lenge de har vært styremedlem i Orkla, hvor mange styremøter de har



deltatt på, og om de har vesentlige oppdrag i andre selskaper og organisasjoner.

Konsernets ansatte har i henhold til norsk lov og gjeldende bedriftsdemokratiordning rett til å velge fire medlemmer av styret i Orkla ASA. Det er redegjort for sammensetningen av selskapets styrende organer på side 241.

9. Styrets arbeid

Styrets oppgaver

Styrets oppgaver er vedtatt i styreinstruks som blant annet regulerer styrets ansvar og plikter og styrets saksbehandling, herunder hvilke saker som skal styrebehandles, og regler for innkalling og møtebehandling. Styreinstruksen inneholder også regler for daglig leders informasjonsplikt til styret og plikten til å sørge for at styrets vedtak blir iverksatt. I tillegg er det bestemmelser med det formål å påse at selskapets ansatte og andre involverte parter får tilstrekkelig informasjon om styrets vedtak samt påse at retningslinjene for forberedelse av styresaker blir fulgt. Styrets øvrige instruksjon og klargjøring av plikter, fullmakter og ansvar overfor daglig ledelse skjer gjennom løpende kommunikasjon.

Styret vedtar en årlig møte- og arbeidsplan, som blant annet omfatter strategiarbeid, forretningsmessige problemstillinger og kontrollarbeid. I 2017 er det avholdt 7 møter i henhold til styrets arbeidsplan, og 4 ekstraordinære møter. Ett av møtene gikk over to dager; her behandlet styret strategiske spørsmål. I tillegg har styret behandlet 3 saker skriftlig. Det er tilsammen behandlet 88 saker. Innholdet i styrets arbeid er nærmere omtalt i årsberetningen.

Styresakene forberedes av daglig leder og konsernsekretariatet i samråd med styrets leder og nestleder. Styreinstruksen inneholder bestemmelser om saksbehandlingsregler i forbindelse med inhabilitet og sam- og parallellinvesteringer. Dette er nærmere beskrevet ovenfor, under punkt 4 «Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående». Styret har opprettet to faste styreutvalg, som er nærmere beskrevet nedenfor. Utvalgene fatter ingen vedtak, men fører på styrets vegne tilsyn med administrasjonens arbeid og forbereder saker innen sine saksområder for behandling i styret. I utvalgenes saksforberedende arbeid har de anledning til å trekke på ressurser i selskapet og hente råd og anbefalinger fra kilder utenfor selskapet.

Kompensasjonsutvalget

Kompensasjonsutvalget ledes av styrets nestleder, Grace Reksten Skaugen, og har i tillegg Stein Erik Hagen og Terje Utstrand som medlemmer. Konsernets HR-direktør er utvalgets sekretær. Utvalgets sammensetning oppfyller anbefalingens krav til uavhengighet, og samtlige av utvalgets medlemmer anses uavhengige av ledende ansatte. Utvalgets mandat er tatt inn i styreinstruksen og er i korte trekk følgende:

- forberede behandling av lønn og vilkår for konsernsjefen, slik at et samlet styre én gang årlig deltar i evaluering av konsernsjefen og beslutninger som gjelder konsernsjefens ansettelsesvilkår
- forberede behandlingen av prinsipielle spørsmål knyttet til lønnsnivå, bonussystemer, pensjonsvilkår, ansettelsesavtaler og lignende for ledere i Orkla

Utvalget skal for øvrig behandle særlige spørsmål knyttet til

kompensasjon for ansatte i konsernet i den grad utvalget finner at disse berører forhold av særlig betydning for konsernets konkurranseposisjon, profil, rekrutteringsevne mv.

Revisjonsutvalget

Revisjonsutvalget ledes av Nils K. Selte og har i tillegg Ingrid Jonasson Blank og Sverre Josvanger som medlemmer. Leder av konsernets internrevisjon er sekretær for revisjonsutvalget. Utvalgets sammensetning oppfyller anbefalingens krav til uavhengighet og kompetanse. Valgkomiteens innstilling til styrevalg gir opplysninger om hvilke styremedlemmer som oppfyller kravene til uavhengighet og kompetanse for å sitte i revisjonsutvalget. Utvalgets mandat er tatt inn i styreinstruksen og er i korte trekk følgende:

- forvise seg om at intern og ekstern regnskapsrapportering er hensiktsmessig organisert, effektivt gjennomført og holder god faglig kvalitet
- overvåke effektivitet og relevans av internrevisjonens arbeid og av selskapets opplegg for risikostyring
- følge opp og kvalitetsvurdere den lovbestemte revisjonen av konsernselskap og av konsernets regnskaper
- bidra til å sikre eksternrevisors uavhengighet, og påse at de til enhver tid gjeldende regler og retningslinjer vedrørende ytelser av tilleggstjenester fra revisor til konsernet eller konsernselskapene følges
- eventuelt iverksette undersøkelser og foreslå tiltak knyttet til punktene ovenfor
- årlig gjennomgå og eventuelt oppdatere sitt mandat, og legge sine anbefalinger vedrørende mandatet frem for styret

Styrets egnevaluering

Styret evaluerer årlig sin egen virksomhet og kompetanse og drøfter forbedringer i organisering og gjennomføring av styrearbeidet, både på individuelt plan og som gruppe, sett opp mot de mål som er satt for arbeidet. Resultatet gjøres tilgjengelig for valgkomiteen. Med jevne mellomrom benyttes ekstern partner til å gjennomføre styreevalueringen.

10. Risikostyring og internkontroll

Orklas ansvarsstruktur forutsetter at virksomheten i alle deler av konsernet møter overordnede finansielle og ikke-finansielle krav og drives med utgangspunkt i konsernets felles normer og verdier. Ledelsen i det enkelte selskap har ansvar for risikostyring og internkontroll i selskapet og skal på denne måten bidra til å sikre

- utnyttelse av forretningsmessige muligheter
- målrettet, sikker, kvalitets- og kostnadseffektiv drift
- pålitelig finansiell rapportering
- overholdelse av gjeldende lover og regler
- drift i tråd med Orklas styrende dokumenter, herunder krav til etikk og samfunnsansvar

Orklas risikostyringssystem er grunnleggende for oppnåelse av disse målsettingene. For å sikre løpende oppfølging i det enkelte selskap er det krav at alle styrever i operative datterselskaper minst én gang i året skal foreta en grundig analyse av selskapets risikobilde og internkontroll, i tillegg til den risikoanalysen som er integrert i selskapets beslutningsprosesser.

I Orklas styrende dokumenter, som er tilgjengelige for samtlige ansatte gjennom nettportalen The Orkla Way, er det lagt stor vekt på å tydeliggjøre hvilke krav som gjelder for Orklas virksomheter, og hvem som har ansvaret for å følge opp de ulike kravene.

Orkla har en egen compliance-funksjon. Funksjonen har et særskilt ansvar for oppfølging og compliance-arbeid innenfor personvern, informasjonssikkerhet og antikorrupsjon og etikk. For øvrig skal funksjonen bidra til koordinering og prioritering også av øvrig compliance-arbeid sammen med fagansvarlige i selskapene og i konsernfunksjonene.

Risikostyring i Orkla

Konsernets risikostyring er ivaretatt gjennom økonomifunksjonene og skal bidra til at risiko av betydning for Orklas verdiskaping blir kartlagt, analysert og effektivt håndtert av forretningsområder og fagdisipliner. Dette innebærer blant annet å

- kontinuerlig overvåke viktige risikoindikatorer for eventuelt å revurdere konsernets risikonivå og tilhørende risikoreduerende tiltak
- vedlikeholde instruksjoner og retningslinjer for risikostyring, beredskap og kontinuerlig drift
- bistå ved implementering av helhetlig risikostyring i løpende drift og i prosjekter / ved større beslutninger
- fremlegge Orklas konsoliderte risikoprofil for konsernledelsen, styret og styrets revisjonsutvalg
- fasilitere beste risikostyringspraksis på tvers av konsernet
- påse at formelle risikovurderinger blir gjennomført, presentert, diskutert og implementert på en enhetlig måte i de respektive konsernselskapers styrever

- gjennomføre detaljerte risikoanalyser innen enkelte fagdisipliner
- sikre at Orklas risikostyring er i henhold til relevante regulatoriske krav og i rimelig grad er tilfredsstillende for Orklas interessenter
- ha ansvaret for utvalgte risikoreduserende tiltak på konsernnivå. Konsernets program for risikostyring tas jevnlig opp til vurdering.

HMS

Risikokartlegging er også et viktig verktøy i det forebyggende HMS-arbeidet, og HMS-direktøren sørger for en planmessig og kontinuerlig oppfølging av dette. Alle selskaper og virksomheter rapporterer de ti viktigste HMS-risikofaktorene med tilhørende risikoreduserende tiltak som en del av årsrapporteringen.

Internrevisjonen

Som et ledd i konsernets interne kontrollsystem har Orkla en internrevisjonsfunksjon. Konsernets internrevisjon har følgende oppgaver:

- kontrollere at interne kontrollrutiner som reduserer risiko, faktisk er etablert og fungerer som forutsatt
- bistå styret, konsernledelsen og forretningsområdene med revisjonsfaglig kompetanse og kapasitet, herunder oppfølging og kontroll i utvalgte konsernselskaper
- være mottaker av og følge opp bekymringsmeldinger om mulige brudd på konsernets etiske retningslinjer («whistle-blowing»). Informasjon om Orklas varslingsopplegg er tilgjengelig på plakater/oppslag i alle Orklas virksomheter, på Orklas intranett og på Orklas hjemmesider, under «Samfunnsansvar»/«Varslingstjeneste»

- koordinere valg av – og følge opp – eksterne revisorer i konsernselskapene i tråd med revisjonsutvalgets anvisninger
- være sekretær for revisjonsutvalget. Revisjonssjefen rapporterer funksjonelt til styrets revisjonsutvalg og er dermed uavhengig av linjen.

Etikk og samfunnsansvar

Det arbeides systematisk med etikk og samfunnsansvar i Orkla. Det vises til egen redegjørelse for samfunnsansvar i Orkla.

Regnskapsrapporteringsprosessen

Orklakonsernets regnskap blir avlagt etter gjeldende IFRS-regelverk.

Konsernets styringsdokumenter er samlet i The Orkla Way, og inneholder krav og rutiner for avleggelse av både perioderapportering og årsoppgjøringsrapportering. I tillegg er det utarbeidet en Orkla Regnskap Standard, hvor blant annet Orklas ti hovedprinsipper for økonomisk rapportering er nedfelt. Regnskapsmessig informasjon rapporteres gjennom konsernets felles rapporteringssystem, Hyperion Financial Management (HFM). Samtlige selskaper rapporterer tall i HFM hver måned, basert på output fra egne ERP-systemer. HFM har en overordnet kontoplan og har innebygde kontrollsystemer i form av sjekk-kontoer og sjekk-rapporter som skal sikre at informasjonen er konsistent. Rapporteringen utvides i årsoppgjøret for å dekke inn ulike krav til tilleggsopplysninger. Regnskapsinformasjonen konsolideres og kontrolleres på flere nivåer i forretningsområdene.

11. Godtgjørelser til styret

Det er informert om alle godtgjørelser til styret i note 5 til regnskapet for Orkla ASA. Det fremgår her at styrets godtgjørelse ikke er resultatavhengig, og at det ikke er utstedt opsjoner til medlemmer av styret.

12. Godtgjørelse til ledende ansatte

Styrets kompensasjonsutvalg avgir innstilling om konsernsjefens betingelser til styret, og fører tilsyn med de generelle vilkårene for andre ledende ansatte i konsernet. Styret vurderer konsernsjefen og hans betingelser én gang pr. år. I styrets erklæring om lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte, jf. note 5 i regnskapet for Orkla ASA, er det redegjort for godtgjørelsene til ledende ansatte og konsernets betingelsespolitikk, herunder omfang og innretning av bonus- og aksjeverdirelaterte ordninger. Det er satt tak på resultatavhengige godtgjørelser. Styrets erklæring gjøres tilgjengelig for aksjonærene i eget saksdokument samtidig med innkalling til ordinær generalforsamling.

13. Informasjon og kommunikasjon

Orkla setter seg som mål å ha en regnskapsmessig og finansiell rapportering som investorene har tillit til. Orklas regnskapsførsel har høy grad av gjennomsiktighet, og fra og med 2005 har Orkla avlagt regnskap i tråd med International Financial Reporting Standards (IFRS). Styrets revisjonsutvalg følger, på styrets vegne, arbeidet med selskapets rapportering. Orkla bestreber seg på å kommunisere aktivt og åpent med markedet. Selskapets års- og kvartalsrapportering gir omfattende informasjon om de ulike sider ved virksomheten. Selskapets

kvartalspresentasjoner overføres direkte over internett, og er sammen med års- og kvartalsrapporter tilgjengelige på Orklas nettsider, under «Investor». Selskapets generalforsamling ble i 2017 overført direkte over internett og simultanoversatt til engelsk. Orkla arrangerer normalt kapitalmarkedsdag annethvert år. På kapitalmarkedsdagen får markedet en dyptgående gjennomgang av konsernets strategiske retning og operasjonelle utvikling. Presentasjonene fra kapitalmarkedsdagen overføres direkte på selskapets internettsider.

Alle aksjeeiere og andre aktører i finansmarkedet likebehandles når det gjelder tilgang til finansiell informasjon. Konsernets avdeling for Investor Relations sørger for jevnlig kontakt med selskapets aksjeeiere, potensielle investorer, analytikere og finansmarkedet for øvrig. Styret orienteres jevnlig om denne virksomheten. Finansiell kalender for 2018 ligger på Orklas nettsider, under «Investor».

14. Selskapsovertakelse

Styret vil ikke søke å forhindre eller vanskeliggjøre at noen fremsetter tilbud på selskapets virksomhet eller aksjer. Dersom en overtakelsessituasjon som omtalt i punkt 14 i anbefalingen skulle oppstå, vil styret, i tillegg til å følge relevant lovgivning og regelverk, søke å følge anbefalingens regler, herunder innhente en verdivurdering fra uavhengig sakkyndig. På det grunnlag avgir styret en anbefaling om aksjeeierne bør akseptere tilbudet eller ikke. Det foreligger ingen ytterligere skriftlige retningslinjer for fremgangsmåte ved eventuelle overtakelsestilbud. Det er ikke funnet hensiktsmessig å utarbeide eksplisitte hovedprinsipper for hvordan Orkla vil opptre ved et eventuelt

overtakelsestilbud utover det som her fremgår. Styret slutter seg for øvrig til anbefalingens formuleringer på dette punkt.

15. Revisor

Styret har fastsatt hvorledes ekstern revisor skal rapportere regelmessig til styret. Hver høst legger ekstern revisor frem for styret sin vurdering av risiko, internkontroll og kvalitet knyttet til finansiell rapportering i Orkla, og legger samtidig frem sin plan for revisjonsarbeidet kommende år. I tillegg deltar ekstern revisor i styrets behandling av årsregnskapet. Ved begge anledninger påser styret at aktuelle spørsmål kan drøftes med ekstern revisor uten at administrasjonen er til stede.

Ekstern revisor og konsernsjef deltar i alle møter i styrets revisjonsutvalg. Vedrørende internrevisors arbeid vises det til avsnittet ovenfor om risikostyring og internkontroll. Orkla har utarbeidet retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte revisor til andre tjenester enn revisjon. Nærmere oppfølging er delegert til revisjonsutvalgets sekretær, som er leder av internrevisjonen.

Revisjonsutvalgets sekretær godkjenner alle vesentlige oppdrag på forhånd, og mottar en årlig oversikt fra ekstern revisor over andre tjenester enn revisjon som er levert til Orkla, og kommenterer dette særskilt i sin årlige rapport til revisjonsutvalget og styret. Det er redegjort for selskapets bruk og honorering av ekstern revisor i note 5 til regnskapet for Orkla ASA.

Generalforsamlingen får en redegjørelse om revisors totale godtgjørelser fra konsernet, fordelt på lovbestemt revisjon



og andre oppgaver i samsvar med lovkrav. I forbindelse med revisors deltakelse i revisjonsutvalget og styrets behandling av årsregnskapet bekrefter revisor også sin uavhengighet.

01 Orklas bærekraftsarbeid

Bevegelse for en bærekraftig livsstil

Orkla ønsker å skape bærekraftig økonomisk vekst ved å mobilisere hele organisasjonen og utvikle produkter og løsninger som er bra for mennesker og miljø.



En fjerdedel av verdens voksne befolkning er overvektig¹, og livsstilssykdommer øker i omfang. Samtidig står verdikjeden for mat og andre dagligvarer for en stor del av verdens klimagassutslipp og er en av hovedkildene til vannforbruket. Kombinasjonen av klimaendringer og befolkningsvekst legger press på råvarer og naturressurser. Disse utfordringene krever økt innsats for å fremme en sunn livsstil og omstilling til bærekraftig produksjon og forbruk. Vi i Orkla ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling ved å forbedre våre produkter og verdikjeder og ved å fremme bærekraftige valg overfor kunder og forbrukere. Dette er både et ansvar og en forutsetning for langsiktig vekst.

Orklas fotavtrykk

Orklas dagligvareprodukter kjøpes regelmessig av flere millioner forbrukere, og påvirker deres kosthold, helse og velvære. Selv små forbedringer i produktene kan ha en positiv effekt. Ved å utvikle produkter og tjenester for en sunn livsstil kan Orkla gi viktige bidrag til folkehelsen. Orklas matproduksjon gjør oss til en av de største innkjøperne av jordbruks- og fiskeråvarer i Norden, samtidig som vi påvirker miljøet ved at vi bruker energi og vann og kjøper emballasje og transporttjenester. Orkla er dessuten involvert i enkelte globale råvarekjeder med komplekse økonomiske, sosiale og miljømessige utfordringer. Gjennom overgang til fornybar energi, effektiv ressursbruk, reduksjon av matavfall og målrettet innsats for å oppnå bærekraftig råvareproduksjon kan Orkla bidra til en bærekraftig verdikjede for mat og dagligvarer.

Orkla er en stor arbeidsgiver, med omfattende egenproduksjon og virksomhet i mange land. Ved å investere i

kompetanseutvikling og jobbe systematisk for å sikre et godt arbeidsmiljø, helse og sikkerhet bidrar Orkla positivt til medarbeidernes trivsel, helse og personlige utvikling. Orkla-selskapene skaper dessuten økonomiske ringvirkninger for lokalsamfunn i form av arbeidsplasser, skatteinntekter og innkjøp fra lokale leverandører.

Bærekraftig økonomisk vekst

De globale helse- og bærekraftsutfordringene fører til gradvise endringer i forbrukerpreferanser, råvaretilgang, politiske rammebetingelser og konkurranse med konsekvenser for Orklas virksomhet. I en undersøkelse² fra 2017 svarte for eksempel en tredjedel av forbrukerne i de skandinaviske landene at bærekraft påvirker kjøpsbeslutningene deres. Gjennom en langsiktig satsing på å utvikle produkter med positive helseeffekter og redusert miljøpåvirkning har vi i Orkla lagt et viktig grunnlag for forbrukerpreferanse og inntektsvekst. Innsatsen for bærekraftige råvarekjeder og redusert miljøpåvirkning er dessuten viktig for å sikre langsiktig råvaretilgang, oppnå kostnadseffektiv drift og skape tillit til Orklas virksomhet og merkevarer. Det systematiske forbedringsarbeidet vårt knyttet til arbeidsmiljø, helse og sikkerhet, har også stor forretningsmessig betydning ved å bidra til stabil drift og reduserte fraværskostnader.

Orklas bærekraftstrategi ble utarbeidet i 2014 med felles overordnede mål for arbeidet frem til 2020. I 2017 har vi

¹World Health Organization (WHO), 2017

²Sustainable Brand Index, Analysis report Orkla, 2017

revidert strategien og utarbeidet nye langsiktige mål frem til 2025. Bærekraftsstrategien omfatter fem hovedtemaer: «Trygge produkter», «Ernæring og sunnhet», «Bærekraftige råvarer», «Miljøengasjement» og «Omtanke for mennesker og samfunn». Dette er områder hvor vi i kraft av vår virksomhet har stor påvirkning og ansvar, og hvor innsatsen vil være viktig for konsernets fremtidige vekst og lønnsomhet.

Orklas bærekraftsmål innebærer en gradvis overgang til fornybar energi, økt ressursgjenvinning og produkter for en sunn og bærekraftig livsstil. Dette er ambisiøse mål som vi skal nå ved å mobilisere hele organisasjonen, gjøre bærekraftsarbeidet til en integrert del av virksomheten og fremme dialog og samarbeid med forbrukere, kunder, leverandører, eksterne fagmiljøer og myndigheter. For å understreke betydningen av bred involvering og engasjement har vi valgt å kalle Orklas bærekraftssatsing for en «bevegelse for bærekraftig livsstil».

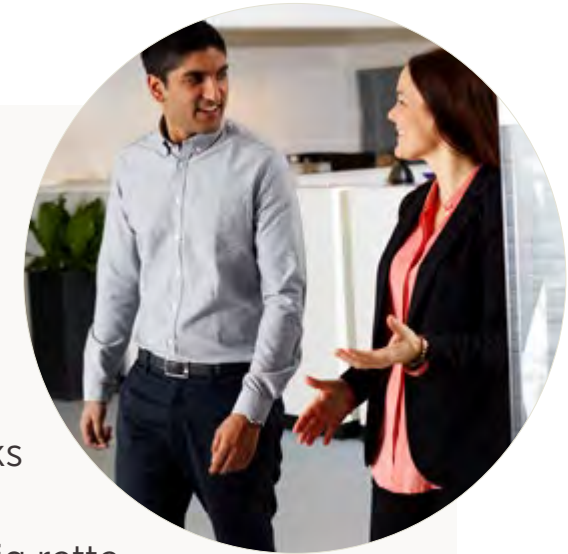
Arbeidet for å nå bærekraftsmålene skjer i stor grad i Orklas mange selskaper med støtte fra konsernfunksjonene. Orkla har et internt bærekraftsnettverk som bidrar til erfaringsutveksling og samarbeid på tvers av selskaper og land. I tillegg har konsernfunksjonene satt i gang flere sentrale initiativ de siste årene for å spre læring og beste praksis, etablere felles tilnærming og systemer og utnytte tilgjengelige ressurser på best mulig måte. Det interne samarbeidet vil bli styrket ytterligere i 2018.

Status for Orklas bærekraftsarbeid

Orkla har en positiv utvikling innenfor alle de fem hovedtemaene. Selskapene har i løpet av de siste årene gjennomført

Blant Europas mest bærekraftige selskaper

Orkla ble i 2017 inkludert i Dow Jones europeiske bærekraftsindeks for syvende år på rad. Indeksen er internasjonalt anerkjent, og en viktig rettesnor for investorer og andre interessenter i vurderingen av selskapers ikke-finansielle resultater.



Blant verdens mest bærekraftige selskaper



Orkla er inkludert på Corporate Knights liste over verdens 100 mest bærekraftige selskaper som ble presentert under World Economic Forum i Davos i januar 2018.

Rangeringen bygger på en analyse av nesten 6 000 selskaper. Orkla er for første gang inkludert på listen, som ett av to norske selskaper.

en rekke vellykkede lanseringer av sunne, vegetariske og økologiske matvarer, sunnere snacks, helsekost, velværeprodukter og vaskemidler med skånsomme ingredienser og produkter som representerer gode miljøvalg. Flere av selskapene har i 2017 også gjennomført kampanjer eller andre kommunikasjons tiltak for å gjøre forbrukere og kunder mer bevisste på betydningen av sunne og bærekraftige valg.

Arbeidet for å sikre trygge produkter følger strenge standarder, og de risikoforholdene som er oppstått i 2017 er håndtert i tråd med Orklas beredskapsrutiner, uten fare for forbrukeres helse. Orklas fabrikker har også god kontroll med risikoen for utslipp og annen uønsket miljøpåvirkning og god fremgang i arbeidet med å redusere energiforbruk, vannforbruk og matavfall fra produksjonen. Orkla har ambisiøse målsetninger om å redusere klimagassutslippene gjennom mer effektiv ressursutnyttelse og omlegging fra fossil til fornybar energi. Som en stor produsent av fornybar elektrisitet, produserer Orkla mer enn seks ganger sitt eget forbruk. Gjennom bruk av ordningen med opprinnelsesgarantier sørger vi for at alle europeiske lokasjoner og fabrikker bruker fornybar strøm. Med dette tiltaket er målet for reduksjon av klimagassutslipp for perioden 2014–2020 allerede nådd. I 2017 har Orkla satt nye mål for klimagassreduksjonen frem til 2025.

Orkla har god fremdrift i arbeidet med å følge opp leverandører for å sikre trygge og ansvarlig produserte råvarer. I samarbeid med leverandører og eksterne ekspertmiljøer har vi i 2017 tatt nye steg på vei mot målet om bærekraftig råvareproduksjon, men fremdeles gjenstår mye arbeid på dette området. Orklas

menneskerettighetspolicy er revidert i 2017, og vi har startet implementeringen av nye og mer systematiske rutiner for aktsomhetsvurdering knyttet til ansvaret for egne medarbeidere. Arbeidet med kompetanseheving, arbeidsmiljø, helse og sikkerhet og antikorrupsjon er også ytterligere styrket i 2017.

Resultatene fra bærekraftsarbeidet i 2017 og målene for det videre arbeidet er nærmere beskrevet i egne kapitler for hvert hovedtema.

Orklas bærekraftsrapportering

Valget av temaer og indikatorer for rapporteringen av Orklas bærekraftsarbeid er basert på en vesentlighetsanalyse, i tråd med retningslinjene i rapporteringsstandardene GRI G4 og Oslo Børs' veiledning om rapportering av samfunnsansvar. I vurderingen har vi lagt vekt på den langsiktige kommersielle og samfunnsmessige effekten av Orklas innsats og av temaenes betydning for interessenters vurderinger og beslutninger. De interessentgruppene vi mener er viktigst for Orklas mulighet til å lykkes, og som derfor er tillagt størst vekt i vesentlighetsanalysen, er investorer, myndigheter, forbrukere, kunder og medarbeidere.

Vesentlighetsanalysen ble opprinnelig utarbeidet i 2015, men er gjennomgått og oppdatert i 2017. Antallet hovedtemaer er redusert fra syv til fem for å få en enklere og mer oversiktlig struktur. Noen temaer har fått nytt navn og vi har justert litt på vurderingen av hvor viktige temaene er. Blant annet er to nye temaer identifisert som vesentlige, «fremme sunt og bærekraftig forbruk» og «beredskap for nye risikoforhold».

I tillegg er «dyrevelferd» identifisert som et nytt, viktig tema. Endringene er gjort i forbindelse med revisjonen av Orklas bærekraftstrategi. Vi har kartlagt hvilke bærekraftstemaer Orklas interessenter er opptatt av, basert på forbrukerundersøkelser, analyser utført av eksterne bærekraftsanalytikere og offentlig tilgjengelig informasjon.

Orklas bærekraftsrapportering omfatter alle temaer definert som viktige og vesentlige, men de vesentlige temaene er tillagt størst vekt. Rapporteringen omfatter de samme temaene som tidligere, med noen endringer i temanavn og rapportstruktur som følge av den oppdaterte vesentlighetsanalysen. Orkla rapporterer i henhold til GRI G4 Core. En oversikt over hvilke indikatorer som er dekket, er gitt på www.orkla.no/Samfunnsansvar/Resultater og rapportering.

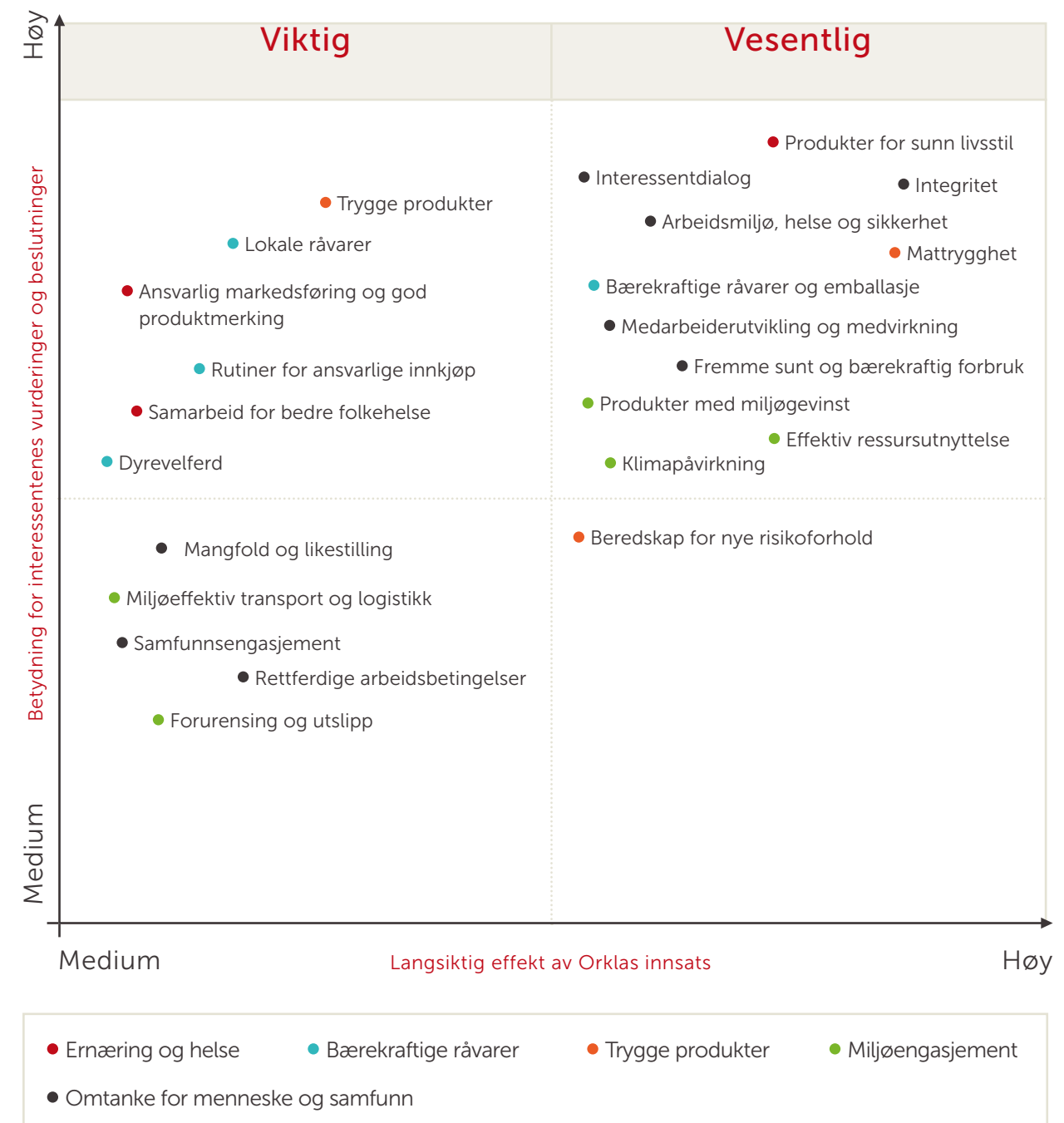
Orkla er pålagt å rapportere om samfunnsansvar og utvalgte ansvarstemaer etter regnskapsloven § 3-3a og § 3-3c. En redegjørelse for konsernets arbeid med de relevante temaene i 2017 er gitt i disse kapitlene:

- «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 (menneskerettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, arbeidsmiljø, skader, ulykker, sykefravær, arbeidstakerrettigheter i egen virksomhet, sosiale forhold)

Med mindre annet er angitt omfatter nøkkeltallene i Orklas

bærekraftsrapportering alle virksomheter der Orkla hadde mer enn 50 % eierandel pr. 31.12.2017. Nøkkeltall for utslipp og energi- og vannforbruk vil bli verifisert av det uavhengige selskapet CO2 focus 1. januar 2018. For informasjon om bærekraftsarbeidet i det tilknyttede selskapet Jotun henviser vi til selskapets egen rapportering.

Vesentlighetsanalysen



Samfunnsansvar i Orkla

Orkla definerer samfunnsansvar som ansvarsfull drift med respekt for mennesker og miljø. 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 basert på FNs menneskerettighetserklæring, ILOs kjernekonvensjoner og OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper. Disse er vedtatt av Orklas styre og gjelder for hele konsernet, inkludert heleide datterselskaper. Orklas styringsrutiner for samfunnsansvar er beskrevet i konsernets årsberetning på side 33 i denne rapporten.





FNs Global Compact og de globale bærekraftsmålene

Orkla har siden 2005 vært tilsluttet FNs Global Compact og støtter aktivt opp om initiativets ti prinsipper for menneske- og arbeidstakerrettigheter, miljø og antikorrupsjon. Gjennom Orklas bærekraftsarbeid bidrar vi aktivt til en rekke av de globale bærekraftsmålene som FN lanserte i 2015, og som gjelder frem til 2030.

Vi har vurdert følgende mål som spesielt relevante for Orkla:

SDG 2 Zero hunger

SDG 8 Decent work and economic growth

SDG 13 Climate action

SDG 15 Life on land

SDG 3 Good health and well-being

SDG 12 Responsible production and consumption

SDG 14 Life below water

SDG 17 Partnership for the goals.



Orklas konsernsjef, Peter A. Ruzicka, signerte i 2016 «The Businessworthy Pledge», en personlig forpliktelse til å jobbe for de globale bærekraftsmålene:

Peter A. Ruzicka
konsernsjef

«The United Nations Sustainable Development Goals represent a once-in-a-lifetime opportunity to end poverty, combat climate change and fight injustice and inequality. By applying innovation, resources and expertise, I will pursue the business opportunities inherent in building a greener, more equitable and inclusive society. I am a business leader who knows that business cannot succeed in societies that fail. I will do my utmost to be businessworthy in all my efforts, and to tune my business to support the United Nations Sustainable Development Goals. I call on my peers to do the same.»

02 Ernæring og sunnhet

Gjør det enklere å leve sunt

De globale helseutfordringene er store, og det skjer en bred mobilisering for å redusere omfanget av livsstilsrelaterte sykdommer. Orkla vil være en del av løsningen og bidra til et sunt og godt kosthold i befolkningen.



Det store bildet

Flere og flere får livsstilsrelaterte sykdommer som følge av et usunt kosthold. Det er nå en bred aksept for at de globale helseutfordringene er noe matvareindustri, handel, fagmiljøer og myndigheter må håndtere i fellesskap. Myndighetene forventer i større grad at matbransjen tar ansvar for å bedre folkehelsen og er en del av løsningen. Helse og velvære er en sterk forbrukertrend og handelen etterspør sunnere alternativer i stadig flere produktkategorier.

Vår påvirkning

Som en betydelig aktør i det europeiske dagligvaremarkedet er Orkla opptatt av å være en del av løsningen. Vi kan påvirke både gjennom å være en pådriver for samarbeidsinitiativ for en bedre folkehelse og ved å utvikle sunnere varianter av matvarer og produkter som inngår i det daglige kostholdet. Ved å tilby helse- og velværeprодукter og tjenester gjør vi det enklere å leve sunt. Alle forretningsområdene våre har satt ernæring og forbrukerhelse tydelig på agendaen. Selskapene jobber aktivt med å tilpasse produktporteføljen til helserelaterte forbrukertrender. Vi forventer at en stor del av veksten fremover vil komme fra lanseringer relatert til ernæring og sunnhet. Dette gjelder alt fra sunnere alternativer til nytelsesprodukter som kjeks, barer og snacks samt produkter skreddersydd ulike helsebehov.

Orklas bærekraftsløfte

«Gjøre det enklere å leve sunt»

Hovedmål frem mot 2020

Orkla satte i 2014 følgende mål for arbeidet med ernæring og helse frem mot 2020:



Utvikle produkter med mindre salt, sukker og mettet fett



Lansere konsepter og innovasjoner som bidrar til et sunnere liv



Bidra til økt forbruk av fisk



Gjøre det enklere for forbruker å velge sunne produkter



Fremme ansvarlig markedsføring

I 2017 har Orkla satt nye mål for arbeidet frem mot 2025. Vi forsterker satsingen ved å sette tallfestede mål for hvordan selskapene i Orkla skal bidra til å øke salget av produkter for helse og sunnhet og redusere forbruket av salt og sukker. Arbeidet med ernæring og sunnhet støtter opp under FNs globale bærekraftsmål SDG3.

**Bærekraftsmål frem mot 2025**

Doble forbruket av produkter og tjenester for bedre helse

- Doble forbruket av produkter og tjenester som bidrar til en sunnere livsstil¹
- 15 % mindre salt og sukker²
- Inspirere til en sunnere livsstil

Vår tilnærming

Orkla-selskapenes arbeid med produktutvikling og innovasjon tar utgangspunkt i lokale behov og smakspreferanser. Gjennom forskningsprosjekter og nært samarbeid med eksterne kompetansemiljøer får selskapene ny kunnskap om helse og kosthold. Orkla er også en aktiv medspiller for myndighetene, og har god dialog med dem både på EU-nivå og i flere av landene der konsernet har virksomhet. Helse og ernæring er ett av fire prioriterte områder for innovasjon i Orkla. Selskapene jobber samtidig systematisk med å bedre produktenes ernæringsprofil og driver aktivt utviklingsarbeid for å redusere mengden salt, sukker og mettet fett. Arbeidet følges opp fra Orkla sentralt gjennom intern rapportering og rutiner for «business area reviews». Resultatene rapporteres regelmessig til Orklas styre.

¹Gjelder utvalgte produkttyper. Basisår 2017.

²Gjelder reduksjon i det samlede forbruket av salt og sukker fra Orklas matvarer. Basisår 2015.



Sunnere folkefavoritter

I Orkla legger vi ned en stor innsats i å utvikle sunnere matvarer og produkter med mindre salt, sukker og mettet fett. Selskapene våre har hatt god fremgang i arbeidet også i 2017.

I et folkehelseperspektiv betyr små forandringer i det daglige kostholdet hos mange mer enn store endringer hos enkeltpersoner. I Norge har Orkla et godt og velfungerende samarbeid med helsemyndighetene og bransjen. Gjennom intensjonsavtalen for sunnere mat har vi forpliktet oss til konkrete mål for reduksjon av salt, sukker og mettet fett. Orkla skal blant annet bidra til å redusere nordmenns daglige saltinntak fra ti til åtte gram innen 2021. Gjennom flere år har også Orklas selskaper i Norden, Baltikum, Sentral-Europa og India gradvis redusert mengden salt, sukker og fett i en rekke av sine produkter.

Utviklingen i 2017

Som en del av samarbeidsavtalen med helsemyndighetene, har Orkla i 2017 bidratt til å utvikle et felles målesystem for å følge opp bransjens arbeid for sunnere mat. Orkla-selskapene i Norge og Sverige har redusert sukkerinnholdet i flere produkter, både gjennom egne initiativ og samarbeidsprosjekter med kunder i handelen. Vi har god fremdrift i arbeidet med å fjerne salt i de norske produktene våre, og har i 2017 redusert saltinnholdet betydelig i flere kjeksvarianter, snacksprodukter, pizza og andre matvarer. I Sverige er saltinnholdet redusert i flere kjeksvarianter, mens indiske MTR Foods har redusert



saltinnholdet i mange av sine bestselgere. Orkla bidrar til å redusere folks inntak av mettet fett ved å erstatte palmeolje med sunnere alternativer. Som et resultat av mange års arbeid er de fleste av Orklas matvarer, kjeks, snacks og sjokolade i det nordiske dagligvaremarkedet nå fri for palmeolje. I 2017 er palmeolje også erstattet i supper og buljonger fra Vitana og enkelte ferdigretter fra MTR Foods i India.



Veien videre

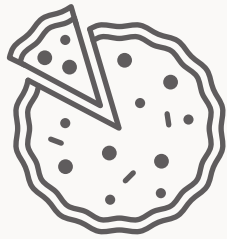
Orkla vil i 2018 fortsette arbeidet med å redusere innholdet av salt, sukker og fett. Reduksjon av sukker vil være viktigste prioritet fremover for selskapene i alle forretningsområder.



Saltreduksjon i barnekjeks

Orkla Confectionery & Snacks Norge har som mål å fjerne 21 tonn salt fra sine snacks- og kjeksprodukter innen 2018. Det er ekstra viktig å redusere saltet i produkter som spises av barn. Derfor har selskapet i 2017 lagt ned en betydelig innsats for å redusere saltet i Bokstavkjeks (40 % mindre salt) og Tom & Jerry-kjeks (40 % mindre salt). Fra januar 2018 er det også 30 % mindre salt i KiMs Elias snacks. Siden 2015 er i alt ca. 70 tonn salt fjernet fra Orklas norske produkter, og vi nærmer oss målet om 80 tonn saltreduksjon innen utgangen av 2018.

Sunnere folkefavoritter – resultat 2017



80 tonn mindre salt

Orkla har i 2017 bidratt til en årlig reduksjon i saltforbruket på ca. 80 tonn gjennom å utvikle produkter med mindre salt. De siste fem årene er saltmengden redusert tilsvarende en årlig reduksjon i forbruket på ca. 1200 tonn.

Mindre salt i pizza, ferdigretter, kjeks og ketchup



1040 tonn mindre sukker

Effekten av innsatsen i 2017 er en årlig reduksjon i sukkerinntaket tilsvarende 1040 tonn. Totalt bidrar Orklas portefølje av sukkerfrie og sukkerreduserte produkter til en reduksjon i befolkningens sukkerinntak på ca. 16 000 tonn.

Mindre sukker i pålegg, mellommåltider, smoothies, syltetøy og ketchup. Saft, halspastiller, mellommåltider, syltetøy og frokostblandinger uten tilsatt sukker.



960 tonn mindre mettet fett

Ved å utvikle produkter med en sunnere fettsammensetning har Orkla bidratt til en årlig reduksjon i forbruket av mettet fett på ca. 960 tonn i 2017. De siste fem årene er forbruket redusert med ca. 4600 tonn.

Mindre mettet fett i supper, buljonger, ferdigretter og chips.



Innovasjoner som bidrar til en sunnere livsstil

Gjennom å kombinere lokal forbrukerinnsikt og ny kunnskap innen helse har Orkla i 2017 lansert flere nye produkter som bidrar til en sunnere livsstil.

Flere av Orklas selskaper har i 2017 styrket satsingen på vegetarisk, naturlig mat uten tilsetningsstoffer og «bedre for deg»-produkter.

Vegetarmat

Etterspørselen etter vegetarisk og plantebaserte matvarer øker, og stadig flere velger kjøttfrie alternativer én eller flere dager i uken. Orkla Foods Sverige har i 2017 fortsatt sin vegetarsatsing, med 60 % vekst i salget av vegetarprodukter fra merkene Felix og Anamma. Blant nyhetene i 2017 er FELIX Veggie Morotsbullar og vegetariske burgere. Gjennom selskapet Naturli` Foods, har Orkla etablert seg som en ledende leverandør av vegansk mat og drikke i Danmark. Naturli`-produktene, som alle er 100 % plantebaserte og økologiske, er velkjente blant danske forbrukere. I porteføljen er alt fra drikker basert på ris, soya, kokos eller mandler, via smørbare pålegg og plantepålegg til kjøttfrie middagsalternativer og ferdigretter. Blant mange nye lanseringer i 2017 er Naturli` Smørbar, en 100 % økologisk og plantebasert spread, og Funky Fields, en innovativ serie med soyabaserte middagsretter.

Naturlig mat uten tilsetningsstoffer

Flere og flere forbrukere etterspør naturlige produkter uten tilsetningsstoffer. Orkla Foods har i 2017 fortsatt satsingen på naturlig helse med merkevaren Paulúns i Sverige, Finland og Latvia. I Danmark er produktene lansert under merkevaren «Det gode liv». Utvalgte produkter er også lansert i Norge under merkevaren Bare Bra. Produktene er utviklet i nært samarbeid med ernæringsfysiolog Fredrik Paulúns. De inneholder bare naturlige råvarer, er uten tilsatt sukker og består av nøye utvalgte sunne ingredienser. Blant nyhetene i 2017, er Paulúns Superbar, Paulúns Paleo Super Granola og Paulúns Superbowl, en serie med sunne og smakfulle ferdigretter med kun naturlige råvarer. Middagsrettene kommer i tre varianter. Alle har et høyt proteininnhold og dekker inntil 40 % av dagsbehovet for grønnsaker.



Dansk supermarkedet introduserer vegansk kjøttdeig

Fra 2018 kan danske forbrukere enkelt kjøpe plantefarse som et alternativ til kjøttdeig. Samtlige 600 butikker under Dansk Supermarked selger Naturli` Hakket fra Orkla. Produktet er laget utelukkende av planter som hvete, soya, rødbete, kokosolje, mandler, tomater og sopp. Det skal gi samme struktur, protein, farge og smak som vanlig kjøttdeig. Prisen på Naturli` Hakket er på nivå med tradisjonell kjøttdeig, bruksområdene er de samme, og produktet er bredt tilgjengelig for folk flest gjennom distribusjon i Dansk Supermarked. Dansk Vegetarisk Forening uttalte til danske medier at dette var «en verdenssensasjon», da lanseringen ble kjent i markedet.



McDonald's velger vegetarburgere fra Anamma

Vegetarisk og vegansk er en sterk trend, og stadig flere ønsker å spise plantebasert. McDonald's Food Team har sammen med Anamma, en merkevare fra Orkla Foods Sverige, utviklet en helt ny vegansk burger til McDonald's meny. Burgeren, som produseres i Sverige, har allerede gjort suksess i Finland, der den ble testlansert i et begrenset antall restauranter høsten 2017. I slutten av desember ble McVegan lansert bredt på McDonald's meny i både Sverige og Finland. Samarbeidet med McDonald's er langsiktig og gir store muligheter for å utvikle flere nye retter og smaker.



«Bedre for deg»-produkter

Orkla Confectionery & Snacks har etablert en felles strategisk tilnærming til arbeidet med å utvikle "Bedre for deg"-produkter og alle selskapene har i 2017 satt mål for dette arbeidet frem mot 2021. Orkla Confectionery & Snacks Norge har lansert flere "Bedre for deg"-produkter under merkevaren Småsulten, og vurderer også å lansere disse produktene i andre land. Den populære kjeksen Kornmo Original har vært på markedet i 70 år. De to siste årene er merket utvidet med sunne knekkebrød i to smaksvarianter og fullkornscookies med 50 % fullkorn og naturlig søtning fra frukt. I 2017 kom den helt nye kjeksen Kornmo 7. Den er ikke tilsatt sukker, og er laget med bare syv kjente og sunne ingredienser. Kornmo er et av merkene i Orkla med sterkest organisk vekst, som følge av flere vellykkede lanseringer.

Et globalt helsemerke

De siste årene har Möller's tran blitt introdusert i en rekke europeiske land og utviklet seg til å bli en av de største aktørene innenfor omega-3 i Europa. Årlig selges det over fem millioner flasker, hvorav halvparten nå selges utenfor Norge, som utgjør det største markedet. I Polen har Möller's hatt en sterk vekst siden den ble introdusert i 2004. Nylig ble Möller's tran også introdusert i Hellas, Tsjekia, Russland og Spania. Økt vekt på naturlighet, helse og omega-3 og ikke minst mer oppmerksomhet rundt den unike verdikjeden til Möller's tran kan forklare den sterke veksten. Som i 1854 fanges fisken fortsatt utenfor kysten av Lofoten og Vesterrålen i Nord-Norge.

Weight wellness - fra pulver til tjenester?

Hvilke tjenester kan Orkla Health levere i fremtiden for å hjelpe folk til en bedre helse? Det er utgangspunktet for et nytt innovasjonsprosjekt og flere workshops med støtte fra Forskningsrådet i regi av Design og arkitektur Norge (DOGA). I samarbeid med byrået Designit skal Orkla Health utforske og kartlegge kundereisen med utgangspunkt i områdene vekt, sport og magehelse. Tradisjonelt har Orkla Health blant annet levert pulver som et av hovedproduktene til Nutrilett, men kanskje skal en av de neste løsningene være å levere personlige veiledningstimer av en ernæringsfysiolog eller «personifisert helse». Målet med prosjektet er å skape en tjeneste som gjør det enklere for forbrukere å leve sunt, og samtidig knytte forbrukerne til seg på en sterk og unik måte.

Forskningsprosjekter

Det pågår flere studier knyttet til Orklas merkevarer, og selskapene er involvert i 20 forskningsprosjekter, hvorav 9 er relatert til helse.

Veien videre

De viktigste prioriteringene i satsingen på sunn mat frem mot 2025 er:

- Fisk og vegetarmat (Orkla Foods)
- «Bedre for deg»-produkter (Orkla Confectionery & Snacks)
- «Weight Wellness» og omega-3 (Orkla Care)
- Fullkorn- og vegetarprodukter (Orkla Food Ingredients)

Gjør det enklere å leve sunt

I Orkla er vi opptatt av tydelig og ærlig produktinformasjon. Det er en forutsetning for å ta sunne valg. Selskapene våre gjennomfører også kampanjer for å inspirere til en sunnere livsstil.

Alle Orklas produkter følger de samme retningslinjene for ernæringsmerking. På enkelte områder har vi valgt å gå lenger enn det myndighetene krever i sitt regelverk for merking av mat. Informasjon om ernæring og helse, og produkters næringsinnhold er tilgjengelig på selskapenes nettsider. Orkla har i tillegg forbrukerservicetjenester som svarer på henvendelser.

Utviklingen i 2017

Orkla har en felles forbrukerservice for selskapene i Norge, og i 2017 ble dette også etablert i Sverige. Med dette bedrer vi tilgjengeligheten på alle flater der forbrukerne forventer å komme i kontakt med Orklas merkevarer. Orkla har i 2017 implementert et felles CRM-system for forbrukerservice i de fire nordiske landene, som gjør det enklere å samarbeide på tvers av landegrensene.

Flere av selskapene har gjennomført kampanjer for å inspirere forbrukerne til å ta sunne og gode valg. Orkla Foods Sverige har etablert Abba Fiskpatrullen, som de siste to årene har reist rundt til svenske familier for å sjekke fiskeforbruket og demonstrere hvor enkelt det er å tilberede gode og sunne



fiskeretter. Orkla Health har utarbeidet en helhetlig strategi for helse med økt satsing på forbrukerveiledning og produkter som hjelper forbrukerne til et sunt kosthold.

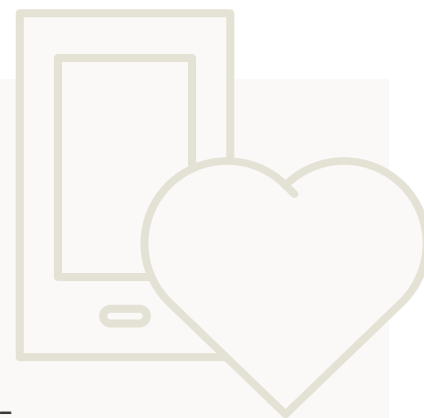
Satser videre på Nøkkelhullet



Forbrukere i de nordiske landene har høy tillit til merkeordningen Nøkkelhullet. Orkla har de siste årene styrket sin satsing ved å lansere stadig flere nøkkelhullsprodukter. Selskaper i Norge, Sverige og Danmark har i alt 120 produkter som er merket med Nøkkelhullet, og Orklas omsetning av disse matvarene utgjorde rundt 500 millioner kroner i 2017, en vekst på 25 % fra året før.

Investerer i helse-app

Orkla Venture investerte i 2017 i verdens ledende startup innen smart-teknologi og helse, Your.MD. Den norsk-engelske helse-appen bruker kunstig intelligens, big data og en «chatbot» for å gi brukerne svar på ulike helsespørsmål. Your.MD har også utviklet en «One Stop Health»-plattform hvor brukeren får tilgang til kvalitets-sikrede produkter og tjenester fra lokale partnere. Your.MD har blitt lastet ned 2,1 millioner ganger og har ca. 1 million månedlige brukere i 120 land.



God og ansvarlig markedsføring

Orkla er opptatt av ansvarlig markedsføring mot barn og unge, og har derfor en restriktiv praksis. I Norge har Orkla vært sentral i etableringen av det frivillige bransjesamarbeidet, Matbransjens Faglige Utvalg, og sitter også i utvalgets styre. Selskapene har i 2017 hatt én sak knyttet til markedsføring av mat og drikke mot barn. Det er rapportert inn én sak knyttet til bruk av påstander i markedsføringen av Orklas produkter i 2017 og tre saker knyttet til avvik i merkingen av produkter. Orkla-selskapene har dialog med myndighetene og har gjennomført relevante endringstiltak.

Veien videre

De viktigste prioriteringene i satsingen på sunn mat frem mot 2025 er:

- Drive etterspørselen etter Nøkkelhullsprodukter (Orkla Foods)
- Inspirere gjennom å løfte frem gleden ved sunnere snacks (Orkla Confectionery & Snacks)
- Gjennomføre kampanjer som inspirerer folk til en sunnere livsstil (Orkla Care)
- Inspirere kunder til å velge flere sunne produkter (Orkla Food Ingredients)



03 Trygge produkter

Trygge produkter er et spørsmål om tillit

God kvalitet og trygge produkter er noe vi tar på alvor i Orkla. Derfor stiller vi strenge krav til mattrygghet og produktsikkerhet i alle land der vi produserer eller selger våre produkter.



Det store bildet

Forbrukere blir stadig mer opptatt av hva de spiser, hvor maten kommer fra, og hvordan den lages. Mange er også opptatt av tilsetningsstoffer og vil vite hva produktene de omgir seg med i hjemmet inneholder. Kravet til transparens og sporbarhet gjennom verdikjeden øker, samtidig som risikobildet blir stadig mer komplekst. Det fordrer en sterk kvalitetskultur og kompetanse til å fange opp og håndtere nye risikoforhold i verdikjeden på et tidlig tidspunkt.

Vår påvirkning

Orklas produkter kjøpes regelmessig av flere millioner forbrukere rundt om i verden. En forutsetning for at produktene velges på ny hver eneste dag, er at forbrukerne liker og stoler på dem. Som produsent har vi et grunnleggende ansvar for å sikre at alle produktene våre er trygge i bruk. Gjennom gode systemer og rutiner for mattrygghet og produksikkerhet kan vi bidra til god helse og god bransjepraksis.

Alltid trygg mat

Orkla har en kompromissløs holdning til mattrygghet. Vi stiller de samme strenge kravene til kvalitet og mattrygghet i alle land der vi produserer eller selger Orklas produkter. Gjennom Orklas mattrygghetsstandard sikrer vi et høyt og enhetlig nivå på alle konsernets fabrikker, enten det gjelder produksjon av Grandiosa-pizzaer på Stranda eller ferdigmat og krydder fra vegetarselskapet MTR Foods i Bangalore, India.

Hovedmål frem mot 2020

Orkla satte i 2014 følgende mål for arbeidet med mattrygghet frem til 2020:



Alle Orklas selskaper og fabrikker skal ha en sterk mattrygghetskultur



Alle fabrikkene skal oppfylle kravene i Orklas mattrygghetsstandard



Alle leverandørene skal oppfylle Orklas strenge krav til mattrygghet



Vi skal intensivere arbeidet for trygge og sunne råvarer i hele verdikjeden, gjennom samarbeid med bønder og gode sporbarhetssystemer



Vi skal samarbeide med eksterne fagmiljøer for å bli enda bedre til å håndtere nye risikoforhold i verdikjeden.

I 2017 har vi satt nye mål for arbeidet med trygge produkter frem mot 2025. Målet om et stabilt høyt nivå på mattrygghet i alle matvareselskaper er videreført, og tydelige mål er etablert for de selskapene som produserer andre typer produkter. Arbeidet støtter FNs globale bærekraftsmål SDG 12 og SDG 17.

Orklas bærekraftsløfte

«Være forberedt på å håndtere nye risikoforhold»

Bærekraftsmål frem mot 2025

- 100 % av våre matfabrikker oppfyller mattrygghetsstandarden
- 100 % godkjente leverandører
- Alle produkter er trygge å bruke

Orklas tilnærming

Orkla Food Safety Standard er grunnlaget for mattrygghetsarbeidet i Orkla og sikrer et høyt og enhetlig nivå på alle konsernets fabrikker. Den bygger på den internasjonalt anerkjente standarden for trygg mat fra BRC (British Retail Consortium) og dekker alle risikoforhold som er spesielt viktige for selskapenes matvareproduksjon. Standarden revideres regelmessig av Orklas sentrale mattrygghetsavdeling. Alle matvarer Orkla lanserer, har i utviklingsprosessen gjennomgått en grundig risikovurdering for at vi skal kunne kartlegge og kontrollere potensiell helsefare knyttet til emballasje, ingredienser og bruk. En egen standard er innført for Orklas salgs- og distribusjonsselskaper. Selskapene følges opp

gjennom egne revisjoner utført av Orklas mattrygghetsteam. I tillegg er alle leverandører pålagt å overholde konsernets strenge retningslinjer for trygg råvareproduksjon. Gjennom et felles system for godkjenning og oppfølging av leverandører sikrer Orkla at selskapene har verktøy og retningslinjer for å kunne vurdere risikoer og for å godkjenne og følge opp leverandører av råvarer, emballasje og leieproduserte ferdigvarer. Oppfølgingen av leverandører gjennom egen-vurderingsskjemaer og kontroller fra Orklas revisjonsteam sikrer at leverandørene er svært bevisste på hvor viktig det er med gode mattrygghetsstandarder.



Utviklingen i 2017

Styrket mattrygghetskultur

Orkla har gjennom målrettet arbeid med opplæring og kompetansebygging etablert en god mattrygghetskultur i egne selskaper og fabrikker. I 2017 er opplæringstilbudet styrket ytterligere gjennom et nytt kurs i rotårsaksanalyse og opplæring i det nye dokumenthåndteringssystemet. Det er gitt opplæring i den nye versjonen av Orklas mattrygghetsstandard for salgs- og distribusjonsselskaper og kurs i Orklas mattrygghetsstandard, allergenhåndtering, leverandøroppfølgingssystem og i HACCP. I alt 340 medarbeidere har deltatt på kursene som er holdt i 2017. I tillegg har selskapene gjennomført omfattende opplæring i mattrygghetsrutinene for sine ansatte.

Oppfølging og integrasjon av nye selskaper

Orkla har i dag god kontroll med mattryggheten i egen virksomhet. Som følge av flere nye oppkjøp har vi i 2017 lagt ned en betydelig innsats i oppfølging, opplæring og integrasjon av nye virksomheter. I alt ble det gjennomført 79 fabrikkrevisjoner, 21 flere enn i 2016. Orklas sentrale mattrygghetsavdeling var i 2017 involvert i flere oppkjøpsprosesser i konsernet, noe som utgjør en viktig del av arbeidet med mattrygghet.

Deling av beste praksis

Mattrygghet er et av områdene der vi i stadig større grad jobber som ett Orkla ved å utvikle felles systemer og arbeidsmåter på tvers av selskaper. Orkla Foods har i 2017 etablert en felles kvalitetsorganisasjon for selskapene i Norge, Sverige og Danmark. Også selskapene i de andre forretningsområdene

samarbeider tett – gjennom felles løsninger for kundesamarbeid og produkt databaser. Kompetanse deles også gjennom nettverk og konferanser. I 2017 ble Orklas mattrygghetskonferanse avholdt i Riga. Her møttes over 100 nøkkelpersoner innen kvalitet og mattrygghet fra 40 Orkla-selskaper og 18 ulike land for å utveksle erfaringer og dele beste praksis.

Trygge leverandører

Orkla har over mange år stilt strenge krav til sine leverandører av råvarer og ferdigvarer. Rutinene for oppfølging er godt innarbeidet i Orklas innkjøps- og kvalitetsavdelinger. Alle selskapene er pålagt å gjøre en risikovurdering av råvarene som kommer inn i fabrikk, ved hjelp av egne verktøy utviklet av Orkla.

Matsvindel er en voksende utfordring globalt og noe det er vanskelig å gardere seg mot. Sommeren 2017 ble det avdekket at fipronil var brukt ulovlig i eggproduksjonen på flere nederlandske hønsegårder. En rekke land ble berørt av skandalen, også Norge. Etter funn av fipronil i eggeplommepulveret som inngår i enkelte varianter av Idun-dressingene, valgte Orkla Foods å kalle tilbake produktene. Forekomsten var under grensene som er satt av EUs helsemyndigheter, så det medførte ingen helsefare å spise produktene.

Tillit gjennom god beredskapshåndtering

Orkla har utarbeidet en beredskapsplan for å kunne håndtere uforutsette og uønskede hendelser på en god måte, og vi følger kontinuerlig utviklingen i beredskapssaker. I 2017 er det



gjennomført beredskapsøvelser for ledergruppene i tre utvalgte selskaper med vekt på god beredskapsforståelse, håndtering av en beredskapssituasjon og medietrening. I tillegg holder hver enkelt fabrikk årlige øvelser. Det har vært en større bredde i typen beredskaps-saker og et høyere antall saker enn i 2016, men ingen alvorlige hendelser der forbrukere har fått alvorlige skader eller er blitt syke.

Resultater 2017

	Enhet	2017	2016	2015
Trygg matvareproduksjon				
Revisjon av Orklas fabrikker	Antall fabrikker	79	58	76
Opplæring i mattrygghet - deltakelse på Orkla Food Safety Training Course	Antall medarbeidere	12	12	17
Trygge leveranser av råvarer				
Oppfølging av leverandører gjennom egenvurderingsskjemaer	Antall skjemaer	1790	1783	1555
Risikovurderinger gjort av Orklas selskaper	Antall risikovurderinger	1165	1172	1089
Leverandørrevisjoner	Antall fysiske revisjoner	320	306	307
Opplæring i leverandørrevisjon	Antall medarbeidere	18	23	20
Kompetansebygging				
	Antall deltagere på kurs	340	576	
	Antall kurstimer	2384	3605	



Dagligvarer med høy kvalitet

I Orkla er vi opptatt av at alle produktene våre skal være trygge for forbrukerne. Vi stiller strenge krav til kvalitet og produksikkerhet når vi utvikler vaskemidler, tekstiler og produkter til personlig pleie.

På samme måte som i matproduksjonen følger selskapene i Orkla Care strenge retningslinjer for produksikkerhet gjennom hele verdikjeden. Alle selskapene vurderer produksikkerhet som en del av innovasjonsprosessen, og nær 100 prosent av produktene har gjennomgått en helse og sikkerhetsvurdering.

Arbeidet er basert på et føre-var-prinsipp, og selskapene jobber systematisk med å bytte ut ingredienser som kan ha en negativ effekt på helse og miljø. Selskapene overvåker relevant ekstern forskning for å være oppdatert på potensiell helserisiko. Det har ikke vært noen saker knyttet til brudd på regelverk for produksikkerhet i 2017.

Utvikling i 2017

Pierre Robert Group har i 2017 implementert GOTS, den anerkjente sertifiseringsordningen for økologiske tekstiler, og svanesertifisering på mange av sine viktigste produkter og har



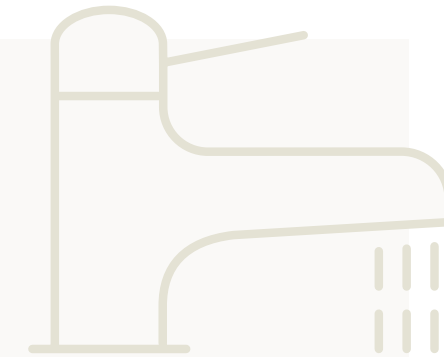
dermed styrket oppfølging, kontroll og dokumentasjon av omfattende sosiale krav og miljøkrav som er med på å sikre trygge produkter. Kravene til begge sertifiseringene omfatter hele verdikjeden. Det betyr at produktene både er mer bærekraftig produsert og tryggere for mennesker og miljø.

Orkla Home & Personal Care har gjennom mange år lagt vekt på å ha miljøtilpassede produkter og vært en aktiv bruker av det offisielle miljømerket Svanen helt siden 1993. Miljøvurderinger inngår i all produktutvikling, og selskapet benytter bare veldokumenterte ingredienser når det utvikler rengjørings- og vaskemidler og produkter til personlig pleie. I 2017 endret selskapet dysene på JIF-sprayflasker for å begrense spraytåke. Typen konserveringsmiddel er endret i flere produkter, blant annet i Milo og JIF Allrent.

Lilleborg utvikler og selger effektive og bærekraftige hygiene- og rengjøringssystemer til det profesjonelle markedet. I 2017 har selskapet bidratt med produkter og kompetanse i et forskningsprosjekt på rengjøringsprayer i regi av Statens arbeidsmiljøinstitutt. Lilleborg gikk i den forbindelse igjennom alle sine sprayprodukter, oppdaterte brukerinformasjon og etiketter og endret dysene på flere av produktene. Selskapet har jobbet aktivt med nye rengjøringsmetoder i mange år, og en vaskerobot er blant lanseringene i 2017.

Vaskerobot fra Lilleborg gir mer bærekraftig rengjøring

Økt bruk av robotteknologi er en voksende trend innenfor rengjøring. I 2017 lanserte Lilleborg en høyteknologisk vaskerobot beregnet for det profesjonelle markedet. Vaskeroboten Intellibot rengjør opptil tusen kvadratmeter i timen, den renses vannet underveis og går i opptil fire timer før den må lades. Roboten, som er utstyrt med touchskjerm, sender en melding til eierens nettbrett eller mobil når rengjøringsjobben er gjort. For rengjøringsbyråer betyr dette mer effektiv drift samtidig som rengjøringen blir mer bærekraftig ved at forbruket av vann, vaskemidler og kjemikalier reduseres.



Miljømerkede produkter

Orkla Care har rundt 300 produkter med Svanemerket:

- Pierre Robert Wool Collection – 132 klesplagg
- Lilleborg – 90 produkter
- Orkla Home & Personal Care – 77 produkter

Svanemerket er et offisielt nordisk miljømerke med kriterier for miljø og klima gjennom hele livssyklusen.



04 Bærekraftige innkjøp

Samarbeid for bærekraftige råvarer

I Orkla er vi opptatt av at råvarene vi bruker i produktene er bærekraftig produsert. Vi ønsker å bruke innflytelsen vår til å skape positiv endring sammen med leverandørene våre.



Det store bildet

Klimaendringene øker i omfang og fører til mer ekstremvær stadig flere steder i verden. Sammen med befolkningsvekst skaper det økt press på naturressursene og påvirker prisen på og tilgangen til viktige råvarer som inngår i mange forbrukerprodukter. Ved produksjon av enkelte råvarer kan det også forekomme store sosiale og miljømessige utfordringer. Stadig flere er opptatt av å bruke sin forbrukermakt og velger produkter som er produsert med omtanke for mennesker, dyr og miljø.

Vår påvirkning

For oss i Orkla er det viktig at råvarene vi bruker, er bærekraftig produsert. Orkla kjøper årlig inn råvarer for nærmere 25 mrd. kroner. Matproduksjonen vår gjør oss til en av de største innkjøperne av jordbruks- og fiskeråvarer i Norden. Gjennom å samarbeide nært med lokale bondegårder som dyrker poteter, agurker, rødbeter og andre grønnsaker, kan vi bidra til et bærekraftig jordbruk. Samtidig møter vi forbrukernes etterspørsel etter matvarer basert på lokale råvarer. Rundt 60 % av Orklas samlede innkjøp kommer fra lokale leverandører i markedene der vi har virksomhet.

Enkelte råvarer Orkla kjøper, kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. Potensielle risikoråvarer er vegetabiliske oljer, marine råvarer, kakao, nøtter og frø, frukt, bær og grønnsaker, animalske råvarer, tilsetningsstoffer og emballasje. Ved å stille tydelige krav og samarbeide tett med leverandørene jobber Orkla for å løse utfordringer i verdikjeden og bidra til å etablere god bransjepraksis for bærekraftige innkjøp.



8000 tonn svenske agurker til Felix og Önos

Agurk er en viktig råvare for Orkla Foods Sverige. Hver sommer høstes rundt 8000 tonn agurker på svenske bondegårder i Skåne, Blekinge og Öland. Bøndene er IP-sertifisert, og minimerer bruken av energi, sprøytemidler og kunstgjødsel. Hver agurkplante gir innhold til syv glass med agurker. Agurkene tilberedes på ulike måter ved Orkla Food Sveriges fabrikk i Eslöv, som har hatt tradisjon for dette siden 1930-årene. Der blir de til nærmere 80 ulike matvarer under merkene Felix og Önos. Den nordiske kostholdsundersøkelsen Orkla Matbarometer viser at så mange som 90 % av de svenske forbrukerne er opptatt av at produktet de kjøper, er produsert lokalt.

Hovedmål frem mot 2020

Orkla satte i 2014 følgende mål for arbeidet med bærekraftige innkjøp frem til 2020:



Alle leverandører skal etterleve Orklas etiske leverandørkrav



Viktige jordbruksprodukter, animalske produkter, marine råvarer og emballasje skal være bærekraftig produsert



Vi skal bidra til langsiktig forbedring av levevilkårene for 10 000 bønder

I 2017 har vi satt nye mål for arbeidet i leverandørkjeden frem til 2025. Vi inkluderer flere råvarer og styrker innsatsen for å øke materialgjenvinningen fra emballasje. Arbeidet med bærekraftige innkjøp støtter opp under FNs bærekraftsmål SDG 2, SDG 8, SDG 14, SDG 15 og SDG 17

Orklas bærekraftsløfte

«Levere produkter med bærekraftige råmaterialer.»

Bærekraftsmål frem mot 2025

- Sikre respekt for arbeidstakerrettigheter
- Sikte mot 100 % råvarer fra bærekraftige kilder
- Sikte mot 100 % resirkulerbar emballasje
- Fremme rene hav og bærekraftig fiske

Vår tilnærming

Orkla har rutiner for ansvarlige innkjøp for å sikre at produksjonen i alle deler av verdikjeden skjer i tråd med internasjonalt anerkjente krav til menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø og antikorrupsjon. Vi krever at leverandørene våre følger Orklas etiske leverandørkrav og følger opp sine underleverandører. Orkla gjør en årlig risikoscreening av alle viktige, direkte leverandører ved hjelp av et egenutviklet verktøy som omfatter kriterier knyttet til arbeidsforhold, miljø og antikorrupsjon. Risikoleverandører vurderes mer inngående basert på en standardisert metode utviklet av organisasjonen Sedex. Orkla legger vekt på god dialog med leverandørene for å fremme god praksis og kontinuerlig forbedring.

Arbeidet med bærekraftige råvarer drives av tverrfaglige råvare-team som i samarbeid med selskapene gjennomfører kontroll- og utviklingstiltak tilpasset utfordringene som er

forbundet med hver enkelt råvare. Orkla støtter flere sertifiseringsordninger og deltar aktivt i bransjeinitiativ der både selskaper, myndigheter og ekspertorganisasjoner er involvert. Blant aktørene Orkla samarbeider med, er Initiativ for etisk handel, AIM-Progress, Sedex og Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO).

Ansvar for å drive arbeidet med ansvarlige innkjøp ligger hos Orklas sentrale innkjøpsavdeling i nært samarbeid med selskapene. Arbeidet evalueres regelmessig av en styringsgruppe som består av lederne for de relevante fagfunksjonene i Orkla. I 2017 er det utarbeidet nye langsiktige mål for arbeidet som er vedtatt i Orklas konsernledelse.

Utviklingen i 2017

Leverandøroppfølging

Orkla har god fremdrift i arbeidet med å følge opp leverandører for å sikre trygge og ansvarlig produserte råvarer. Med et stort antall leverandører er det avgjørende å prioritere oppfølging av de mest risikoutsatte leverandørene og råvarekjedene. Gjennom oppfølgingen ble det i 2017 avdekket mindre avvik knyttet til helse, sikkerhet, arbeidstid og kompensasjon. Leverandørene som fikk påvist avvik, utarbeider forbedringsplaner. Pierre Robert Group har deltatt i et pilotprosjekt i regi av Initiativ for etisk handel der de har testet et nytt opplæringsprogram i samarbeid med en av sine kinesiske leverandører. Gjennom prosjektet har 110 ansatte hos leverandøren som produserer GOTS-sertifisert økologisk dameundertøy fått opplæring i viktige arbeidstakerrettigheter.

Bærekraftige råvarer

I samarbeid med leverandører og eksterne ekspertmiljøer har vi i 2017 tatt nye steg på vei mot målet om bærekraftig råvareproduksjon. Orkla har valgt UTZ som sertifiseringsordning for kakao, og andelen sertifiserte råvarer øker. Vi har inngått et nærmere samarbeid med en av våre største kakaoleverandører for å bidra til forbedring hos småbønder i Elfenbenskysten. Programmet starter i 2018. Arbeidet med å erstatte palmeolje med sunnere alternativer har fortsatt. Blant annet har Orkla Health i 2017 gjort alle barene de produserer, helt fri for palmeolje som ingrediens. Arbeidet med leverandøroppfølging og RSPO-sertifisering har også fortsatt. Orkla har i 2017 gjennomført en kartlegging av status for utfordringene i vår leverandørkjede for palmeolje. Kartleggingen viser at leverandørene våre gjennomfører effektive tiltak for å redusere risikoen for avskoging, men at det fremdeles finnes betydelige sosiale og miljørelaterte utfordringer. Initiativ for etisk handel har etablert et samarbeidsprosjekt for å bedre arbeidsforholdene i leverandørkjeden for cashewnøtter. Orkla deltar i prosjektet, som har en varighet på tre år. Vi har også hatt dialog med dyrevelferds- og landbruksorganisasjoner for å utvikle en dyrevelferdspolicy for konsernet.

Veien videre

Arbeidet for å fremme en bærekraftig produksjon av råvarer vil fortsette. Orkla vil utvikle prinsipper for bærekraftig jordbruksproduksjon og en plan for et langsiktig forbedringsarbeid for utvalgte jordbruksråvarer. Orklas nye policy for dyrevelferd omfatter innkjøp av egg, meieriråvarer og kjøtt, vil bli implementert i 2018.



Forbedring av levevilkårene for bønder

MTR Foods har gjennom flere år engasjert seg for å fremme produksjonen av ren melk og bedre vilkårene for fattige indiske melkebønder. Gjennom kampanjen Clean Milk, Healthy Cows delte MTR Foods ut 5-liters melkespann i rustfritt stål til 3 000 indiske melkebønder i 2017. Kampanjen skjer i samarbeid med Karnataka Milk Federation.



Bærekraftig vegansk mat

Med veganmerket Anamma gjør Orkla Foods Sverige det enklere for forbrukerne å ta klimasmarte valg. Flesteparten av produktene er soyabaserte og laget av bønner dyrket i Europa og Nord-Amerika. Anamma samarbeider nært med sine leverandører og bruker bare sertifiserte soyaingredienser i produktene sine. Produktemballasjen er i stor grad biobasert plast laget av sukkerør. I 2017 gjennomførte Orkla Foods Sverige en analyse der de sammenlignet klimapåvirkningen fra vegansk farse med farse fra oksekjøtt gjennom hele verdikjeden; fra dyrking, transport og produksjon, til endelig produkt. Resultatet viste at klimapåvirkningen fra Anammas vegofärs var ca. 90 % lavere enn fra kjøttfarse, og brukes til å fremme bevissthet om miljøgevinstene ved vegansk mat overfor selskapets kunder.

Forvaltning av en blå planet

I Orkla har vi over lang tid engasjert oss i initiativ for å verne om havmiljøet og bidra til bærekraftig fiske.

Vi er opptatt av at fisken vi bruker i produktene våre er sunn og smakfull. Derfor samarbeider Orkla med globale miljøordninger for å sikre bærekraftig fiske som er bedre for både fisken og miljøet. Flere av Orklas selskaper er også engasjert i ulike samarbeid som jobber for et sunt og rent havmiljø.

Utvikling i 2017

Orkla har som mål å kunne dokumentere bærekraftig fiske for alle fiskeråvarer innen 2020, og mer enn 90 % av alle fiskeråvarene til Orkla Foods er MSC-merket. Orkla Foods Sverige kjøper bare MSC-sertifisert tunfisk og har etablert et system for å spore Abba tunfisk tilbake til fiskebåt. Ved hjelp av en kode som er trykket på emballasjen, kan forbrukeren enkelt følge tunfiskens reise helt tilbake til kapteinen på fiskebåten som fanget den. I 2017 har Orkla Health startet et langsiktig arbeid for å oppnå MSC-sertifisering av tran. Andre eksempler er Hamé, som benytter MSC-sertifisert torskelerver og fiskeråvarer fra leverandører som er tilknyttet International Seafood Foundation. Orkla Foods' andel marine råvarer fra MSC-sertifisert fiskeri har økt fra 81 % i 2016 til 92 % i 2017.



Möller's tran fra bærekraftig torsk

I tillegg til de dokumenterte helseeffektene omega-3 gir, har Möller's tran forpliktet seg til å levere noen av de sunneste og beste råvarene havet har å by på. Möller's tran lages av fersk lever fra fisketypen arktisk torsk, også kalt skrei, som er en bærekraftig torskebestand. Torsken fiskes utenfor Lofoten og Vesterålen. I 2017 har Orkla Health, som står bak merkevaren, besluttet å gå over til MSC-sertifiserte råvarer. Det betyr at Möller's tran bare produseres fra bærekraftig fiske som er strengt regulert for å bevare fiskebestanden. Orkla Health vil i 2018 utrede muligheten for å bruke en internasjonal bærekraftsstandard som MSC eller Friend Of The Sea også for fiskeoljekapsler.



Forsker på fremtidens emballasje

Orkla har i 2017 engasjert seg i forskningsprosjektet Future Pack. Prosjektet skal utvikle ny kompetanse og teknologi for å gjøre fremtidens plastemballasje mer miljøvennlig, med en høyere andel biobasert og gjenvunnet plast. I tillegg ser prosjektet på resirkulering av produkter. Ved å delta i Future Pack ønsker vi i Orkla å bygge kompetanse på hvordan vi kan gjøre oss mindre avhengige av plast fremover og flytte plasten inn i en sirkulærøkonomi. Prosjektet har et tidsperspektiv på fire år og finansieres av Forskningsrådet og deltagende bedrifter. Det er etablert på initiativ fra Grønt Punkt og ledes av Norner Research AS.

Mindre plast i havet

Forsøpling av havene er et av verdens raskest voksende miljøproblem, og det er i dag mer enn 150 millioner tonn plast i havet.

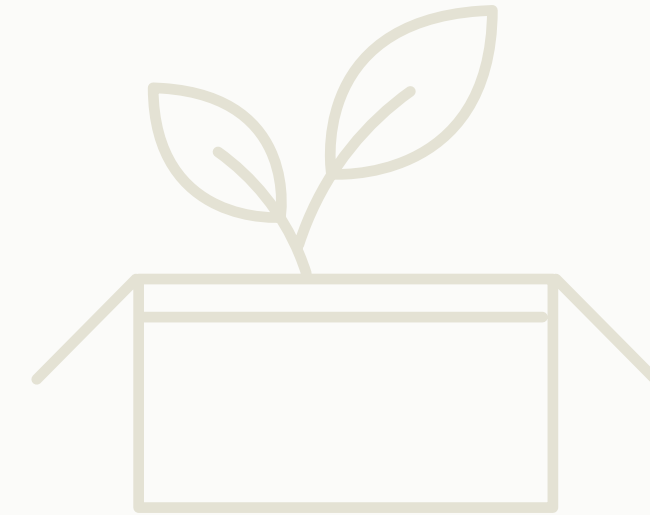
Fortsetter utviklingen vil det i 2050 være mer plast enn fisk i havet. Derfor er det viktig å finne løsninger for å hindre at mer plast finner veien til havet, og samtidig fjerne den eksisterende plastforurensningen. Orkla ønsker å bli en del av løsningen. Selv om vi bare er én del av verdikjeden, er vi opptatt av å forstå hele verdikjeden og hvordan vi best kan bidra til at emballasje fra våre produkter ikke ender som søppel i naturen.

Utvikling i 2017

Orkla har satt tydelige mål for å unngå mikroplast fra produkter og bekjempe forurensning av havet. I 2017 har Orkla Home & Personal Care engasjert seg i det norske innovasjonsprogrammet Floke, der næringsliv, forskningsinstitusjoner, miljøorganisasjoner og NGOs samarbeider for å skape løsninger for et renere hav. Pierre Robert Group og Lilleborg deltar i et forskningsprosjekt som er ledet av SINTEF, og som dreier seg om å forstå miljøeffektene av mikroplastfibre i havet og kunne ta gode miljøvalg. Orkla Foods Sverige har gjennom flere år samarbeidet nært med Håll Sverige Rent. Orkla har også engasjert seg i arbeidet mot marin forsøpling i Norge og ble i 2017 medlem av Hold Norge Rent.

Emballasje med redusert miljøfotavtrykk

Et av Orklas bærekraftsmål er å utvikle mer miljøvennlig emballasje og produkter som etterlater et mindre miljøfotavtrykk. Her er noen eksempler på lanseringer i 2017:



40 % mindre klimapåvirkning

Felix Asia Bowls med klimasmart emballasje. Skålene er laget av et nytt materiale med ca. 70 % gjenvunnet plast.



100 % komposterbar engangsklut

Jordan Easy Wipes er fremstilt av 100 % cellulose og er et rent naturprodukt. Materialet i engangsklutene er komposterbart og kan kastes i matavfallet etter bruk.

Mindre plast

Konsentrerte tøyvaskemidler og rengjøringsmidler i mindre flasker reduserer plastforbruket betydelig og gir redusert CO₂-utslipp fra transport.



Mindre plastproduksjon

Hele 85 % av de svenske drikkeflaskene fra bestselgerne FUN Light og BOB panters.



Refill gir 80 % mindre plast

Dusjrefill – her med Dr. Greve som eksempel – er et godt miljøalternativ som gir 80 % mindre plast enn den originale dusjgelé-flasken.



60 % fornybar plast

FELIX Veggie Morotsbullar er laget med svenske gulrøtter og er helt fri for tilsetningsstoffer. Emballasjen er laget av 60 % fornybar plast.

Gjør det enklere å ta bærekraftige valg

Pierre Robert Group har i 2017 introdusert Svanemerket ull og GOTS-sertifisert økologisk bomullsundertøy til barn i dagligvarehandelen.

Svanemerket favoritt

Pierre Roberts fargerike ulltøy til barn er mange barnefamiliers favoritt. I 2017 ble det populære ullundertøyet svanemerket. Merkeordningen stiller strenge krav til hele produksjonsprosessen, fra sauene som produserer ull, til bærekraftig emballasje, samt at plaggene varer lenge og er trygge å bruke mot huden. Svanemerket er både en velkjent og pålitelig sertifisering og er en anerkjent produktmerking som gjør det lettere for norske familier å gjøre et mer bærekraftig valg i en travel hverdag. Pierre Robert er første produsenten med Svanemerket ull i norsk dagligvarehandel.

Økologisk bomullsundertøy

Pierre Robert har i 2017 gått fra konvensjonell bomull til GOTS-sertifisert økologisk bomull på hele sin undertøyskolleksjon til barn. GOTS-sertifisert bomull krever mindre vann enn konvensjonell bomull, og produseres uten sprøytemidler, farlige kjemikalier eller utslipp. Sertifiseringsordningen stiller omfattende miljø- og sosiale krav, for å ivareta gode og verdige arbeidsforhold for de som lager klærne og skåne miljøet på beste måte gjennom hele verdikjeden. Det betyr at



Pierre Robert gjennom GOTS-ordningen har jobbet med bærekraft i alle ledd av produksjonsprosessen, og at alle leddene i verdikjeden av Pierre Roberts bomullsundertøy til barn nå er GOTS-sertifiserte. Kolleksjonen kommer i morsomme farger og design som barn liker. Pierre Robert har, i tillegg, fra 2016 produsert dame Boxer og Highwaist i GOTS sertifiserte økologiske bomull.

GRI-ref.		Enhet	2017	2016	2015
Ansvarlige innkjøpsrutiner					
G4-EN32	Andel nye leverandører ¹ vurdert mht miljørisiko	%	100	100	100
G4-EN33	Antall leverandører ¹ vurdert mht miljø gjennom revisjon eller selvevaluering	Antall	373	275	259
G4-EN33	Antall leverandører ¹ hvor miljøavvik er identifisert	Antall	8	7	11
G4-EN33	Andel miljørelaterte avvik som er utbedret	%	55	33	74
G4-LA14	Andel nye leverandører ¹ vurdert med henhold til arbeidsforhold	%	100	100	100
G4-LA15	Antall leverandører ¹ vurdert mht arbeidsforhold gjennom revisjon eller selvevaluering	Antall	67	39	38
G4-LA15	Antall leverandører ¹ hvor avvik knyttet til arbeidsforhold er identifisert	Antall	35	23	23
G4-LA15	Andel avvik knyttet til arbeidsforhold som er utbedret	%	26	38	60
G4-HR10	Andel nye leverandører ¹ vurdert med henhold til menneskerettigheter	%	100	100	100
G4-HR11	Antall leverandører ¹ vurdert mht menneskerettigheter gjennom revisjon eller selvevaluering	Antall	67	39	38
G4-HR11	Antall leverandører hvor avvik knyttet til menneskerettigheter er identifisert	Antall	7	4	3
G4-HR11	Andel avvik relatert til menneskerettigheter som er utbedret	%	0	75	0
G4-EC9	Andel innkjøp fra lokale leverandører ²	%	63	61	64

Bærekraftige råvarer

	Forbruk råmaterialer	Tonn	1 044 500	977 250	928 800
	Andel sertifisert kakao av totalt innkjøpt (UTZ Certified MB eller Fairtrade)	%	67	59	42
	Andel sertifiserte marine råvarer av totalt innkjøpt for Orkla Foods (MSC eller ASC)	%	92	81	75
G4-EN1	Andel sertifisert palmeolje og palmekjerneolje av totalt innkjøpt	%	42	42	-
	- RSPO SG	%	26	26	-
	- RSPO MB	%	12	10	-
	- RSPO Credits ³	%	4	6	-
	Andel tekstilprodukter med Svanemerket	%	11	0	0
	Andel økologisk sertifisert bomull av totalt innkjøpt (GOTS)	%	28	10	0
	Andel verifisert mulesing-fri merinoull av totalt innkjøpt	%	100	100	100

Bærekraftig emballasje*

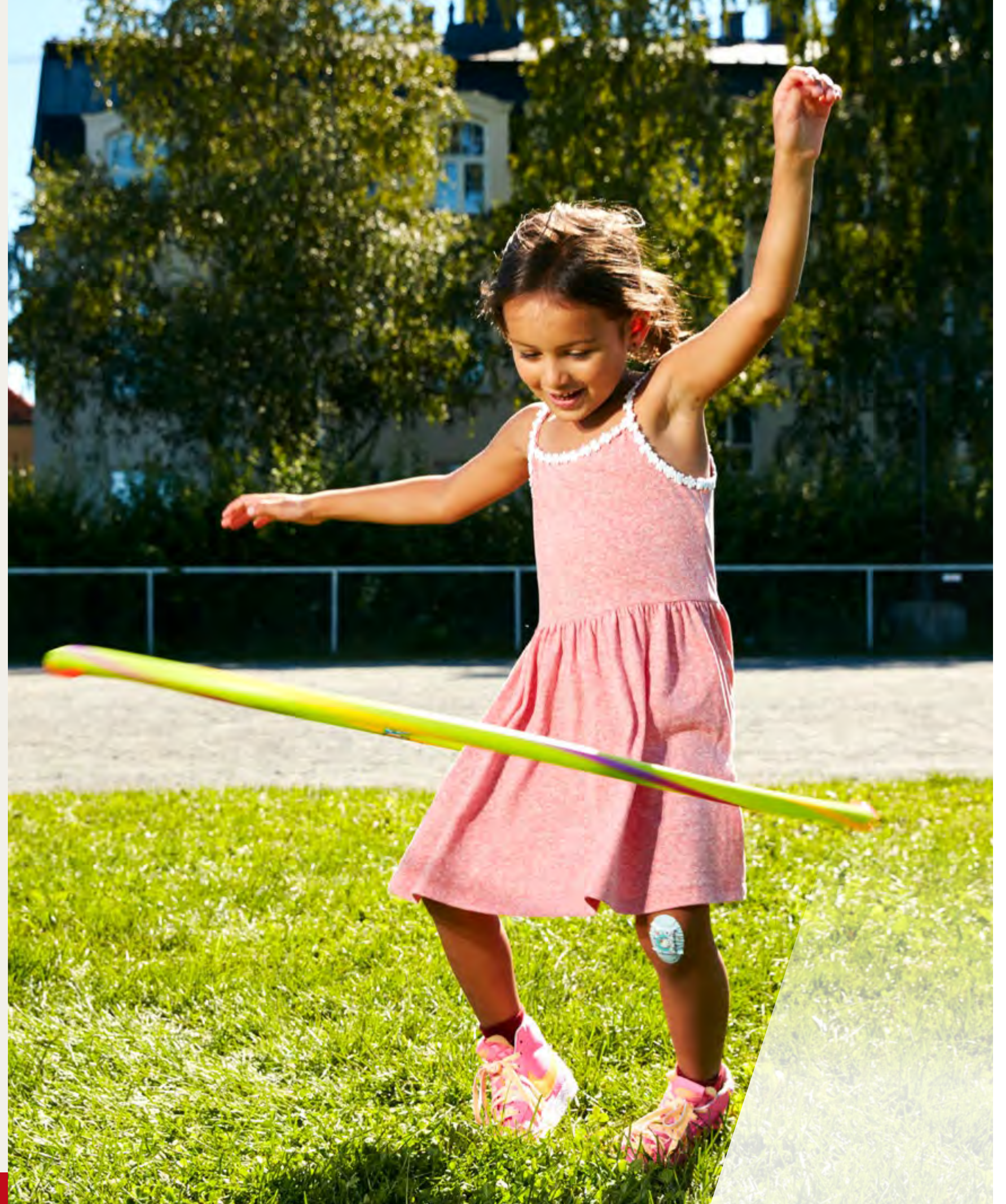
G4-EN1	Emballasjeforbruk	Tonn	136 590	99 000	92 000
G4-EN1	Andel emballasje fra fornybare materialer	%	35	46	-
G4-EN2	Andel resirkulert emballasje	%	70	53	-
	Andel resirkulerbar emballasje	%	90	-	-

¹Andel av viktige leverandører. Viktig defineres som faste leverandører der Orklas årlige innkjøp overstiger NOK 500.000. Dette omfattet i 2017 ca 3 000 leverandører ²Lokal leverandør defineres som leverandører i de landene der Orkla har egen produksjon ³For 2016 Green Palm Certificates * Tallene for 2017 inkluderer flere nylig oppkjøpte virksomheter som ikke tidligere er omfattet av rapporteringen. Metoden for innhenting av data er også forbedret i 2017.

05 Miljøengasjement

Et sterkt engasjement for miljøet

Klimaendringene er en av vår tids største utfordringer. Orkla ønsker å bidra og har i 2017 økt ambisjonene gjennom flere nye klimatiltak.



Det store bildet

Klimaendringene er uten tvil vår tids største miljøutfordring. Endringene vi opplever, påvirker befolkningens livsgrunnlag og verdens matproduksjon. Med FNs bærekraftsmål og Paris-avtalen er ambisjonsnivået for det globale klimaarbeidet hevet betydelig. Samtidig øker bevisstheten rundt bærekraftig forbruk, og mange etterspør produkter som representerer gode miljøvalg. Temaer som emballasje, plastavfall og matsvinn engasjerer bredt. Det forventes i større grad at selskaper og produkter kan dokumentere sitt klimafotavtrykk.

Vår påvirkning

Produksjon og forbruk av mat står for en fjerdedel av klimagassutslippene. Orkla jobber derfor aktivt for å minimere miljøpåvirkningen i alle ledd av verdikjeden. Klimagassutslippene fra Orklas egen matvareproduksjon er begrenset, og energiforbruket går i hovedsak til strøm og varme i fabrikkene. Den største miljøpåvirkningen kommer fra produksjon av råvarer. Ved å bedre råvareutnyttelsen og hindre matsvinn kan Orkla bidra. Vi er også opptatt av å redusere miljøpåvirkningen til merkevarene våre gjennom gode valg av emballasje, råvarer og produktdesign. Å lansere produkter som gjør det enklere for forbrukerne å ta gode miljøvalg, blir stadig viktigere for Orkla fremover.

Å lansere produkter som gjør det enklere for forbrukerne å ta gode miljøvalg, blir stadig viktigere for Orkla fremover.

Hovedmål frem mot 2020

Orkla satte i 2014 følgende mål for miljøarbeidet frem til 2020:



Redusere klimagassutslipp, energi- og vannforbruk med 20 %



Utvikle mer miljøvennlig emballasje og produkter med redusert miljøfotavtrykk



Redusere matavfall med 30 %



Null produksjonsavfall til deponi



Mer effektive logistikkønsninger

I 2017 har vi satt nye mål for miljøarbeidet frem til 2025. Orkla skal i denne perioden gjennomføre overgangen til lav-karbonvirksomhet gjennom produktinnovasjon, investering i fornybar energi og reduksjon av energi, vann og avfall. Orklas miljøarbeid støtter FNs globale bærekraftsmål SDG 12, SDG 13 og SDG 17.

Orklas bærekraftsløfte

«Innovere for å redde miljøet»

Bærekraftsmål frem mot 2025

Overgang til lavkarbonvirksomhet

- redusere klimagassutslipp med 60 %*
- redusere energi- og vannforbruk med 30 %*
- sikte mot fossilfri energi
- halvere matavfallet*
- tenke nytt om produkter og prosesser

*Gjelder egen virksomhet. Basisår 2014

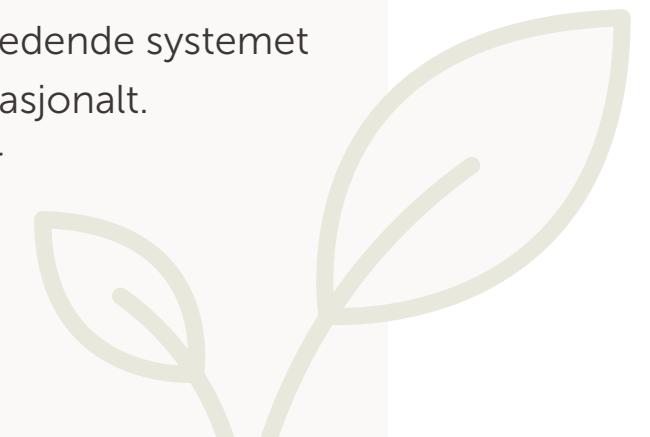
Vår tilnærming

Orkla har en felles standard med retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet (HMS). Den gjelder for alle forretningsområder og selskaper, og de ansatte får opplæring i den. Bevissthet og engasjement blant egne medarbeidere er en viktig forutsetning for å lykkes med miljøtiltak. Miljøarbeidet knyttet til innkjøp, logistikk og produksjon drives av Orkla Operations sentralt, i nært samarbeid med fabrikkene. Arbeidet for å redusere miljøpåvirkningen gjennom produktutvikling og forbrukerpåvirkning er organisert i selskapene. Alle selskapene har utarbeidet tiltaksplaner for å nå miljømålene. Nøkkelindikatorer for miljø (energiforbruk, vannforbruk og avfall) følges jevnlig opp av ledelsen på alle nivåer. Orklas sentrale HMS-funksjon gjennomfører regelmessige interne revisjoner og evalueringer av

virksomhetenes systemer og rutiner. Fremdriften i HMS-arbeidet rapporteres regelmessig til Orklas konsernledelse og styre. Orkla utarbeider et årlig miljøregnskap som viser endringene i selskapenes påvirkning, og har siden 2008 rapportert miljøinformasjon til investorinitiativet CDP.

**Scorer høyt på klimaledelse**

I den årlige rapporteringen som legges frem av investorinitiativet CDP, rangeres Orkla i 2017 blant de ti prosent beste selskapene i verden innenfor klimaledelse. Orkla har en positiv utvikling og får scoren A-. I vurderingen er det blant annet lagt vekt på selskapenes evne til å redusere klimagassutslipp, sette meningsfulle mål og følge opp fremdrift. «Dette utmerkede resultatet viser at Orkla ASA har gjennomført en rekke klimaledelsestiltak, både i og utenfor egen virksomhet», skriver CDP i sin analyse. Orkla har siden 2008 rapportert miljøinformasjon til investorinitiativet CDP, som har utviklet seg til å bli det ledende systemet for klima- og miljørapportering internasjonalt. Mer enn 800 institusjonelle investorer står bak CDP.



Klimapåvirkning

Orkla har i 2017 besluttet å sette Science-Based Targets for reduksjon i klimagassutslipp. Med dette vil vi ta vår andel av de klimagassreduksjonene som er nødvendige for å begrense den globale oppvarmingen til maksimalt 2 °C ved slutten av århundret.

Orklas direkte klimagassutslipp har økt i 2017. Dette skyldes høy aktivitet og oppkjøp av en rekke fabrikker, blant annet i Tsjekkia, Latvia og Kina. Ser man bort fra oppkjøp, ville utslippene vært på samme nivå som i 2016. I 2017 har vi satt nye ambisiøse mål om å redusere klimagassutslippene med 60 % innen 2025. Som et viktig tiltak for å nå målet kjøper vi opprinnelsesgarantier for fornybar strøm for all elektrisitet som brukes ved Orklas europeiske virksomheter. Opprinnelsesgarantiene er knyttet opp mot Hydro Power, som er Orklas egen vannkraftvirksomhet, og ga allerede i 2017 en betydelig reduksjon i Orklas indirekte klimagassutslipp fra egen virksomhet.

For å spre beste praksis for energieffektivisering utarbeidet Orkla i 2015 et sentralt energiinitiativ som en del av programmet «Improved Resource and Energy Efficiency». Programmet har bidratt til at stadig flere effektiviseringsprosjekter gjennomføres innenfor alle forretningsområdene. Som en del av de kontinuerlige forbedringsaktivitetene har flere av fabrikkene i 2017 gjennomført ulike typer prosessforbedringer som har

gitt energireduksjon. I tillegg er det gjort enkelte investeringer i nytt og mer energieffektivt produksjonsutstyr. At stadig flere selskaper har gått over til LED-belysning, har bidratt til en betydelig reduksjon i energiforbruket i 2017. Enkelte selskaper har også redusert energiforbruket som følge av at produksjonen er flyttet til andre fabrikker. I sum er energiforbruket redusert med 7,5 % siden 2014*.

De fleste av Orklas virksomheter er lokalisert i områder med lav til middels risiko for vannmangel, men endringer i værissituasjonen kan øke risikoen fremover. Det er i 2017 gjennomført flere miljøinitiativ for å redusere vannforbruket. Flere selskaper har rapportert om tiltak som opplæring av egne ansatte, prosessforbedringer i fabrikk eller investeringer i rensing og resirkulering av vann.

Veien videre

Orkla vil forsterke klimasatsingen i 2018, blant annet gjennom å utvikle en tiltaksplan for klimagassreduksjon som skal godkjennes av Science Based Targets-initiativet. Ved å søke om medlemskap i RE100-initiativet vil Orkla bidra til å fremme bruken av fornybar energi.

*Justert for nylig oppkjøpte virksomheter og økning i omsetning

Orkla målsetter å redusere klimagassutslippene med 60 % innen 2025

Mindre matsvinn gjennom effektiv ressursutnyttelse

Orkla jobber kontinuerlig med å redusere matsvinn og øke produksjonsutbyttet og har hatt en positiv utvikling i dette arbeidet i 2017. Enkelte av selskapene har også engasjert seg i eksterne samarbeidsprosjekter for å finne felles løsninger for å redusere matavfall.

Rundt en tredjedel av all mat som produseres, blir ikke spist, og matsvinn er et av de store bidragene til verdens miljøutfordringer. I Orkla er vi opptatt av å spare miljøet, utnytte ressursene best mulig og unngå at gode produkter blir kastet. Derfor har vi jobbet med matsvinn gjennom mange år, og flere sentrale initiativ og programmer er iverksatt for å øke produksjonsutbyttet og redusere matsvinnet i egen produksjon. Orkla har utarbeidet en egen modell for arbeidet med avfallsreduksjon. I 2017 er denne testet i et pilotprosjekt for fabrikker med poteter som råvare i Orkla Confectionery & Snacks og Orkla Foods. Erfaringene fra pilotprosjektet er gode, og Orkla vil i 2018 etablere nye arbeidsgrupper for felles læring og forbedringsarbeid knyttet til avfall. I sum har tiltakene som er gjennomført, bidratt til en reduksjon i organisk avfall på 13 % siden 2014.

Samarbeid for mindre matavfall

Orkla Foods Sverige er blant selskapene som har engasjert seg aktivt i flere samarbeidsinitiativ for å redusere matsvinn i hele

verdikjeden. Gjennom deltakelse i bransjeinitiativet Hållbar Livsmedelskedja jobber Orkla Foods Sverige for bærekraftig produksjon og forbruk av næringsmidler, med matsvinn som et viktig tema. Selskapet har gjennomført kampanjer med filmer og oppskriftstips rettet mot kokker for å øke deres bevissthet rundt matavfall.

Gir bort overskuddsmat

For å unngå at gode produkter blir kastet, gir Orkla Foods Sverige overskuddsmat til Stadsmissionen dagligvarebutikk. Her kan vanskeligstilte kjøpe varer som snart går ut på dato, til redusert pris. I Norge samarbeider Orkla med Matsentralen, slik at selskapene kan gi overskuddsmat til dem som trenger det. I 2017 delte Matsentralen ut mat fra Orkla tilsvarende ca. 350 000 måltider.

Veien videre

Orkla vil fortsette innsatsen for å redusere matavfallet i egen virksomhet og engasjere seg i samarbeidsinitiativ med kunder og andre aktører i bransjen.

Halvering av matsvinnet

Orkla signerte i 2017 en historisk samarbeidsavtale om matsvinn mellom norske myndighetene og en samlet matbransje. Målet med avtalen er at aktørene i fellesskap skal halvere matsvinnet i Norge innen 2030, i tråd med FNs bærekraftsmål. Avtalen, som er unik i verdenssammenheng, har vekket oppmerksomhet og interesse i Europa. Orklas ambisjoner går enda lenger. Vi har målsatt å oppnå en halvering av matsvinnet i alle våre selskaper allerede innen 2025.



Produkter med miljøgevinst

Orkla har i 2017 utviklet et verktøy for å måle klimafotavtrykket fra produkter. Mange av selskapene har lansert produkter med miljøsmart emballasje og andre nyheter som representerer gode miljøvalg.

Matvareproduksjon står for rundt 25 prosent av verdens klimagassutslipp. Orkla vil ta sin del av ansvaret for å redusere utslippene. Derfor har Orkla Foods i Sverige, Finland og Norge – i samarbeid med den svenske forskningsinstitusjonen RISE – utviklet et verktøy for å beregne klimafotavtrykket fra matvarer. Verktøyet skal være en støtte i arbeidet for å utvikle produkter med redusert klimapåvirkning og samtidig gi et underlag for å kommunisere produkters miljøfordeler. Medarbeidere har fått opplæring, og verktøyet er tatt i bruk av flere av Orklas selskaper.

Mange av selskapene har i 2017 lansert produkter med redusert miljøpåvirkning. Blant annet har Orkla Home and Personal Care lansert Klar, en serie produkter for rengjøring og tøyvask som representerer gode miljøvalg langs alle dimensjoner. Pierre Robert var først ut med Svanemerket ull i dagligvare. Selskapet har også lansert flere nye plagg, blant annet undertøy til barn, med GOTS-sertifisert bomull. GOTS står for Global Organic Textile Standard og er en internasjonal anerkjent



sertifiseringsordning for økologiske tekstiler. Jordan Easy Wipes er 100 prosent komposterbare. Svenske Grumme har en serie vaskemidler merket Bra Miljøval, og JIF Allrent har introdusert høykonsentrerte rengjøringsmidler som gir mindre plastemballasje. Felix Asia ferdigretter og Pauluns Supermeal, der skålene er laget av 70 prosent gjenvunnet plast, er gode eksempler på produkter med miljøsmart emballasje.

Veien videre

Arbeidet for å utvikle produkter med redusert miljøfotavtrykk vil ytterligere styrkes i 2018 gjennom intern kunnskapsdeling, deltagelse i eksterne utviklingsprogram og økt innsats i selskapene.



Klar for en grønnere hverdag

Klar er en serie med bærekraftige, velduftende rengjøringsprodukter med god effekt. Produktene i porteføljen inneholder nøye utvalgte ingredienser og er uten unødvendige kjemikalier. Et effektivt, smart og grønnere alternativ, helt enkelt. Flaskene består utelukkende av resirkulerbar plast. Det betyr at de er kildesortert av forbruker og deretter gjenvunnet. Produktene er produsert i Danmark med bruk av 100 % fornybar energi fra vindmøller. Serien er 100 % vegansk og svanemerket. Klar-serien ble lansert av Orkla Home & Personal Care høsten 2017 og er blitt godt mottatt i markedet.





Hjemmelaget er ikke alltid mest miljøvennlig

Det er ikke nødvendigvis en sammenheng mellom det å lage mat fra bunnen av og det å være miljøvennlig. Det viser en analyse Orkla har gjennomført i samarbeid med den svenske forskningsinstitusjonen RISE. Gjennom en livsløpsanalyse av TORO tomatsuppe sammenlignet vi miljøbelastningen fra produktet med hvor mye det belaster miljøet å lage tomatsuppe av hermetiske tomater. Analysen viser at tomatsuppen fra TORO gir rundt 80 % lavere klimabelastning. Med 6 millioner solgte suppeposer tilsvarer det en årlig reduksjon i CO₂-utslipp på rundt 600 tonn. Hovedårsaken til at TORO tomatsuppe er mer miljøvennlig, er at tomatene til suppen tørkes tett på der de dyrkes, slik at vi unngår å frakte store mengder vann.



Miljømerkede produkter i tall:

300 Svanemerkede produkter

640 Sertifiserte økologiske produkter

480 Produkter med andre miljøsertifiseringer



GRI-ref.		Enhet	2017	2016	2015
Klimapåvirkning*					
G4-EN15	Klimagassutslipp (GHG) scope 1	tCO ₂ e	123 570	93 640	104 570
G4-EN16	Indirekte klimagassutslipp (GHG) scope 2	tCO ₂ e	71 770	56 100	55 220
G4-EN16	Indirekte klimagassutslipp (GHG) scope 2 inkl. opprinnelsesgarantier	tCO ₂ e	18 530	121 980	130 240
G4-EN17	Estimerte klimagassutslipp fra råmaterialer (GHG) Scope 3	tCO ₂ e	**)	1 250 600	1 107 400
G4-EN18	Utslipp av GHG (S1+ S2) pr. årsverk	tCO ₂ e/årsverk	10,7	8,3	10,9
G4-EN18	Utslipp av GHG (S1+S2) pr. omsetning	tCO ₂ e/mill. NOK	4,9	4,0	4,8
G4-EN20	Utslipp av osonedbrytende gasser fra kjølemedier (ODS)	Tonn	7 750	4 830	9 070

Effektiv ressursutnyttelse*

G4-EN3	Egenprodusert, fornybar energi solgt	GWh	2 760	2 490	2 250
G4-EN3	Energiforbruk totalt	GWh	1 073	917	868
G4-EN3	Energiforbruk- fossilt brensel	GWh	598	468	454
G4-EN3	Energiforbruk- innkjøpt	GWh	449	430	403
G4-EN3	Energiforbruk fra fornybare ressurser (Scope 1)	GWh	23	18	9
G4-EN5	Energiforbruk pr. årsverk	MWh/årsverk	56	49	56
G4-EN5	Energiforbruk pr. omsetning	MWh/mill. NOK	26	23	25
G4-EN8	Vannforbruk totalt	Mill. m ³	8,0	6,7	6,7
G4-EN8	Vannforbruk fra kommunale vannverk	Mill. m ³	4,9	4,1	4,1
G4-EN8	Vannforbruk fra grunnvann	Mill. m ³	3,2	2,4	2,3
G4-EN8	Vannforbruk fra oppsamlet regnvann	Mill. m ³	0,002	0,002	0,002
G4-EN10	Vann resirkulert	Mill. m ³	0,97	0,96	0,91
G4-EN10	Vann resirkulert	%	12,0	14,4	13,6

*Tallene for 2017 inkluderer flere nylig oppkjøpte virksomheter som ikke tidligere er omfattet av rapporteringen. I tillegg er det gjort justeringer på tall for 2015 og 2016 basert på oppdaterte tall fra selskapene.

**Tall vil bli rapportert i forbindelse med rapportering til CDP i juni 2018.

GRI-ref.		Enhet	2017	2016	2015
Utslipp*					
G4-EN21	Utslipp av svoveldioksid	Tonn	12	14	14
G4-EN21	Utslipp av nitrogenoksid	Tonn	98	84	81
G4-EN22	Utslipp av vann- intern behandling	Mill. m ³	1,6	0,7	0,8
G4-EN22	Utslipp av vann- ekstern behandling	Mill. m ³	3,8	2,9	2,9
G4-EN22	Utslipp av vann- direkte til omgivelsene	Mill. m ³	2,0	2,2	2,1
G4-EN22	Utslipp til vann- BOF	Tonn	5 430	4 400	5 150
G4-EN22	Utslipp til vann- KOF	Tonn	6 050	3 360	4 380
G4-EN23	Organisk avfall ***	Tonn	81 800	95 590	92 780
G4-EN23	Ikke farlig avfall- sortert ***	Tonn	12 800	17 140	13 440
G4-EN23	Ikke farlig avfall- blandet ***	Tonn	11 660	12 060	10 620
G4-EN23	Farlig avfall	Tonn	260	230	180
G4-EN24	Alvorlige utslippshendelser	Antall	0	0	0
G4-EN29	Bøter og sanksjoner for brudd på miljøregelverk	Antall	0	0	0
G4-EN29	Bøter for brudd på miljøregelverk	Mill. NOK	0	0	0

*Tallene for 2017 inkluderer flere nylig oppkjøpte virksomheter som ikke tidligere er omfattet av rapporteringen. I tillegg er det gjort justeringer på tall for 2015 og 2016 basert på oppdaterte tall fra selskapene.

**Tall vil bli rapportert i forbindelse med rapportering til CDP i juni 2018.

***Tallene for 2015, 2016 og 2017 omfatter alle selskapene som er i Orkla i 2017.

06 Omtanke for mennesker og samfunn

Sterkt lokalt engasjement for bærekraft

Orkla ønsker å skape gode arbeidsplasser og bidra til å løse viktige samfunnsutfordringer i samspill med andre.



Det store bildet

Bærekraftsutfordringene, økende global konkurranse og teknologiske nyvinninger gir behov for omstilling og nytenkning rundt hvordan verdiskapingen skjer. Samtidig preges mange land av høy arbeidsledighet, økende økonomisk ulikhet og av at enkelte grupper faller utenfor arbeidslivet. Utfordringene understreker næringslivets viktige rolle i å skape nye arbeidsplasser, bidra til et inkluderende arbeidsliv, øke produktiviteten og respektere grunnleggende rettigheter. Samarbeid mellom næringslivet, myndighetene og andre viktige samfunnsaktører vil være avgjørende for å skape vekst som er bærekraftig i økonomisk, miljømessig og sosial forstand.

Vår påvirkning

Orkla er en stor arbeidsgiver med virksomhet i mange land. Det innebærer ansvar for å ivareta medarbeidernes helse og sikkerhet, og respektere viktige menneskerettigheter som ytringsfrihet, organisasjonsfrihet og retten til rettferdige arbeidsbetingelser. Samtidig kan Orkla bidra til å løse bærekraftsutfordringene knyttet til verdikjedene vi er en del av. Ved å utvikle gode arbeidsplasser og engasjere oss i forbedringsarbeid i de landene vi er tilstede, kan vi skape velferd og positive ringvirkninger for tusenvis av mennesker. Dette er dessuten viktig for å skape en sterk organisasjon og nå våre forretningsmål.

Orklas bærekraftsløfte

«Selv være den forandringen vi ønsker å se»

Hovedmål frem mot 2020

«Omtanke for mennesker og samfunn» omfatter temaene ansvarlig arbeidsgiver, arbeidsmiljø, helse og sikkerhet, integritet, interessentdialog og samfunnsengasjement. I 2017 satte vi ambisiøse mål for det langsiktige arbeidet med disse temaene. De viktigste målene frem til 2020 er:



40 % kvinnelige ledere



Sykefravær lavere enn 4 %



Ingen skader med fravær



Etablere felles tilnærming til interessentdialog i alle viktige markeder

Bærekraftsmål frem mot 2025

Skape et sterkt lokalt engasjement for bærekraft

- Være en ansvarlig arbeidsgiver
- Skape sunne arbeidsplasser med null skader
- Skape en kultur for integritet over alt
- Skape en positiv forskjell gjennom lokalt engasjement

Orklas tilnærming

Orklas «Ansvarlig arbeidsgiver- og menneskerettighetspolicy» beskriver de overordnede retningslinjene for hvordan vi skal skape gode arbeidsplasser, respektere viktige menneskerettigheter og fremme en kultur preget av åpenhet, respekt og omtanke. I tillegg har Orkla mer detaljerte interne krav og retningslinjer for flere av de temaene som policyen omfatter. I 2017 ble det utarbeidet nye, felles mål for arbeidet frem til 2025 som omfatter følgende temaer: Ansvarlig arbeidsgiver; arbeidsmiljø, helse og sikkerhet; integritet og interessentdialog og samfunnsengasjement. Målene og de interne policyene på dette området er vedtatt av Orklas konsernledelse, og gjelder for alle forretningsområder og virksomheter. Arbeidet skal være forebyggende med vekt på prinsippene om føre-var og kontinuerlig forbedring.

Ansvar for å drive arbeidet ligger hos ledelsen i den enkelte forretningsenhet med støtte fra funksjonene for Human Resources (HR), Corporate Social Responsibility (CSR), HMS og juridisk. Orkla følger opp arbeidet i selskapene gjennom business area reviews og intern rapportering til konsernets CSR-funksjon, som årlig rapporterer om fremdriften til Orklas styre. Orklas konserndirektør for konsernfunksjoner og legal affairs har det overordnede ansvaret for at arbeidet med de fire temaene regelmessig evalueres og at de styrende dokumentene revideres ved behov.



Ansvarlig arbeidsgiver

Orkla styrket i 2017 innsatsen for å fremme respekt for grunnleggende rettigheter på arbeidsplassen.

Orklas «Ansvarlig arbeidsgiver- og menneskerettighetspolicy» ble revidert i perioden 2016-2017 gjennom en prosess der selskapenes ledelse og tillitsvalgte ble involvert. Kontaktpunktet for Ansvarlig Næringsliv og Redd Barna ga også innspill til arbeidet. Nye verktøy for veiledning, bevisstgjøring og risikovurdering er utviklet for å støtte implementeringen av policyen.

Orkla ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver med gode arbeidsforhold og rettferdige og konkurransedyktige betingelser for alle ansatte, og benytter eksterne verktøy for benchmarking av lønn og betingelser. Selskapene gjennomfører en rekke aktiviteter for å fremme samarbeid og trivsel. I 2017 omfattet dette blant annet oppgradering av lokaler og overgang til aktivitetsbasert kontorlandskap i flere av selskapene, faglige samlinger, trimaktiviteter og trivselstiltak.

Orkla er opptatt av å fremme en åpen og konstruktiv dialog på arbeidsplassen, og har de siste årene forbedret de interne rutinene for håndtering og rapportering av klager og varslingsaker. Det har i 2017 vært i alt 14 saker knyttet til mulige brudd på arbeidstakerrettigheter, hvorav to saker gjaldt mulig diskriminering i forbindelse med lønnsfastsettelse eller ansettelse.



I seks av sakene ble det avdekket kritikkverdige forhold, og disse er fulgt opp gjennom relevante forbedringstiltak. Tre av sakene er ikke ferdig behandlet.

Veien videre

I 2018 fortsetter implementeringen av Orklas reviderte «Ansvarlig arbeidsgiver og menneskerettighetspolicy». I den forbindelse skal selskapene gjennomføre en risikokartlegging og utarbeide en plan for forbedringstiltak. Det vil bli gjennomført en felles medarbeiderundersøkelse for hele konsernet, og resultatene skal brukes til å identifisere forbedringstiltak og involvere medarbeiderne i utviklingen av virksomheten.

Medarbeiderutvikling, medvirkning og mangfold

Orkla har ytterligere styrket arbeidet med kompetanseheving og medvirkning i 2017, og andelen kvinnelige ledere har fortsatt å øke.

Orkla ønsker å bidra til gode muligheter for utvikling på alle nivåer og i alle land, og omfanget av kurs og annen opplæring har økt i perioden 2015-2017. Som en del av Orklas faglige akademier, har konsernet i 2017 utviklet nye kompetanseutviklingsprogram for medarbeidere i Human Resources (HR) og salg. Det er også gjennomført et internt sertifiseringsprogram for mellomledere og spesialistfunksjoner innenfor produksjon og logistikk, og et nytt utviklingsprogram for nye ledere er etablert for å gi en god introduksjon til Orklas verdier og lederprinsipper.

Arbeidet med kompetanseutvikling evalueres regelmessig av Orklas sentrale kompetansestyre. Orkla har i 2017 utarbeidet en strategi for kompetansearbeidet frem mot 2025. Det er også utviklet en ny portalløsning som vil gjøre det enklere å administrere, gjennomføre og følge opp kursaktivitetene på tvers av selskaper og land.

I perioden 2015-2016 utviklet Orkla en harmonisert prosess og felles IT-verktøy for evaluering og oppfølging av ledere og nøkkelmedarbeidere. Implementeringen av dette har fortsatt i

2017, og omfatter mer enn 6000 medarbeidere. I tillegg har selskapene egne rutiner for medarbeideroppfølging, og nær 40 % av selskapene har nådd målet om at alle ansatteskal ha regelmessige utviklingssamtaler. Det har likevel vært en reduksjon i andelen medarbeidere som deltok i formelle utviklingssamtaler. Dette skyldes at flere av de selskapene som er kommet inn i konsernet i denne perioden ikke har hatt slike rutiner på plass.

Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag

Gode formelle ordninger for dialog mellom ledelse og tillitsvalgte er viktig for å sikre samarbeid om forretningsstrategi og god behandling av saker som berører medarbeidernes interesser. I 2017 ble konsernavtalen, som regulerer samarbeidet mellom Orkla og de ansattes organisasjoner, forlenget for to nye år. I tillegg har flere av selskapene forbedret sine rutiner for medvirkning. Rundt 75 % av Orklas medarbeidere jobber i selskaper som har etablert formelle organ for samarbeid mellom ledelse og representanter for de ansatte. Orkla ønsker at alle selskapene i konsernet skal ha slike samarbeidsorgan, og har i 2017 utarbeidet tydeligere retningslinjer for dette. Med bakgrunn i Orklas ulike ordninger vurderes risikoen for brudd på retten til organisering og kollektive avtaler som lav. Hovedtemaet i dialogen mellom ledelse og tillitsvalgte i 2017 har vært omstillingsprosjektene som er omtalt på side 108.

Mål om jevn kjønnsfordeling

Orkla er opptatt av mangfold og like muligheter. I 2017 er det gjennomført opplæring eller andre forbedringstiltak i en rekke virksomheter. Ved lønnsfastsettelse legger Orkla vekt på

kompetanse, stillingens kompleksitet, jobbutførelse og konkurransedyktighet i markedet, uavhengig av kjønn, bakgrunn eller funksjonsevne. Rutinene for fastsettelse av kompensasjon på tvers av konsernets selskaper er harmonisert, og Orkla er i ferd med å implementere en felles database for registrering av lønnsinformasjon for alle ansatte som vil gjøre det enklere å avdekke uønskede forskjeller.

Det har vært en positiv utvikling i kvinneandelen blant ledere i Orkla de siste årene. Fremgangen skyldes høy bevissthet om betydningen av mangfold og likestilling ved rekruttering til ledergruppestillinger og at kvinneandelen i noen av selskapene som er kommet inn i konsernet de senere årene er høy. Orkla ønsker å ha en god kjønnsbalanse på alle nivåer i organisasjonen, og legger vekt på dette ved rekruttering og utvikling av medarbeidere. Tiltak som gjør det enklere å kombinere karriere og familieliv er en viktig faktor i likestillingsarbeidet. Konsernet praktiserer et krav om at minimum én kvinnelig kandidat skal nomineres ved rekruttering til ledergruppestillinger på selskaps- eller forretningsområdenivå. I 2017 har ti av Orklas kvinnelige ledere deltatt i «FiftyFifty», et nettverk etablert på initiativ fra det norske selskapet Storebrand for å identifisere effektive tiltak for å øke andelen kvinnelige ledere.

Veien videre

Arbeidet med å fremme medarbeiderutvikling, medvirkning og mangfold vil fortsette i 2018, med vekt på å sørge for at de selskapene som nylig har kommet inn i konsernet etablerer rutiner i tråd med konsernets retningslinjer. Det er også utarbeidet opplæringsmaterieell for å øke kunnskapen om disse viktige temaene blant lederne i samtlige selskaper.

Geografisk fordeling av ansatte



● Norge	3 226	18 %
● Sverige	2 928	16 %
● Danmark	1 460	8 %
● Finland og Island	842	5 %
● Baltikum	2 138	12 %
● Øvrige Europa	5 582	31 %
● Øvrige Verden	2 002	11 %

Totalt **18 178**

Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet

Orkla stiller samme krav til arbeidsmiljø, helse og sikkerhet i alle de landene der konsernet har virksomhet, og selskapene jobber systematisk for å forhindre skader og bidra til god helse hos medarbeiderne.

Et trygt og sunt arbeidsmiljø er en grunnleggende rettighet for alle arbeidstakere, og vesentlig for å sikre stabil og effektiv drift. Dette skal oppnås gjennom god styring av risiko, systematisk arbeid med å forebygge skader og arbeidsrelaterte sykdommer og involvering av alle ansatte i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS). Orkla ønsker at samtlige selskaper etablerer prinsipper for helsefremmende arbeidsplasser, og at prinsippene er tilpasset forholdene i det enkelte land.

HMS-arbeidet i selskapene er basert på kravene og retningslinjene i Orklas HMS-standard. Det systematiske forbedringsarbeidet drives med vekt på å etablere høy kunnskap og bevissthet, gjennomføre forebyggende tiltak og sørge for effektiv rehabilitering. Risikoanalyse danner grunnlaget for å kunne etablere gode handlingsplaner, og alle selskapene har utarbeidet slike. De mest utbredte risiki på tvers av selskaper og land vurderes å være knyttet til ergonomi, bruk av maskiner, fall, lagring og håndtering av kjemikalier, psykososialt

arbeidsmiljø og mangelfull kunnskap om sikkerhetsrisiko og rutiner.

Systematisk opplæring og oppfølging

Orkla har i 2017 styrket den sentrale HMS-kompetansen og oppfølgingen av selskapene. Orkla følger opp fabrikkene gjennom HMS-revisjoner. Hensikten er å bidra til læring gjennom systematisk observasjon og tilbakemelding. I perioden 2015-2017 er det gjennomført slike revisjoner ved alle Orklas fabrikker. Alle nye selskaper som kommer inn i konsernet blir raskt introdusert til Orklas HMS-standard. Orkla har i 2017 gjennomført flere interne nettverkssamlinger for fagpersoner innenfor HMS. Samarbeid og erfaringsutveksling er en viktig del av forbedringsarbeidet, og medlemmene i nettverket bidrar til implementeringen av HMS-standard i egen virksomhet. I 2017 har nettverkene satt fokus på økt forståelse for risikoforhold i virksomhetene og trening i gjennomføring av risikoanalyser og bruk av Orklas verktøy. I 2017 er det gjennomført ca 30 000 timer organisert HMS-opplæring for om lag 9500 ansatte i regi av konsernet og selskapene.

HMS-arbeidet følges opp på selskaps- og forretningsområdenivå gjennom rapportering av status i ledergruppene samt i konsernledelsen og Orklas styre.

Helsefremmende arbeid

Det har vært en økning i sykefraværet i Orkla totalt i 2017 sammenliknet med året før, fra 4,3% i 2016 til 4,8 % i 2017*. Derimot er det store variasjoner både mellom land og selskaper. Selskapene jobber kontinuerlig med forbedringstiltak med vekt på fraværsoppfølging og forebyggende aktiviteter. I tillegg til den brede innsatsen knyttet til opplæring og forbedring av interne rutiner, har flere av selskapene i 2017 gjennomført spesielle initiativ for å fremme god helse. Synlig ledelse og oppfølging av medarbeidere er nødvendig for å oppnå resultater, og arbeidsmiljøundersøkelser er et verktøy for å identifisere viktige forbedringsområder. Sykefraværsarbeid krever langsiktighet. For de norske selskapene ble det startet et felles initiativ for bedre fraværsoppfølging i 2014 som har gitt positive resultater i årene etter. Tilsvarende initiativ ble startet for svenske virksomheter i 2016, med positiv effekt allerede i 2017.

Skader

Det har vært en økning i skader med fravær sammenliknet med 2016. Skadefrekvensen (H1) i 2017 var 5,7* sammenliknet med 5,4 i 2016. I 2017 har det vært få arbeidsuhell der medarbeidere er kommet alvorlig til skade. De fleste skadene er av mindre alvorlig karakter, som kutt, slag og klemskader. Alle sakene er fulgt opp i de respektive selskapene. Orkla har i 2017 fått bøter i tre selskaper fra lokale tilsynsmyndigheter pga. avvik på i alt 3,4 mill. NOK. Registrering og oppfølging av alle typer skader og uønskede hendelser er en viktig del av forbedringsarbeidet. Dette bidrar til økt forståelse for risiko og bevisstgjøring av organisasjonen.

Selv om antall arbeidsulykker i Orkla ikke er på et tilfredsstillende nivå, har mange selskaper hatt en positiv utvikling gjennom 2017. Mange av selskapene har ikke registrert noen skader med fravær i løpet av året. Selskapene har i 2017 gjennomført en rekke tiltak for å forebygge skader. I tillegg til omfattende opplæring og forbedring av interne rutiner, er det gjennomført ulike typer sikringstiltak som økt bruk av verneutstyr, bedre merking og utskiftning av gammelt utstyr. Et eksempel på god praksis, er Orkla Confectionery & Snacks Latvia som ble en del av Orkla i 2015. Selskapet har jobbet systematisk med implementering av Orklas HMS-standard, gjennomført risikoanalyser, opplæring av ansatte og en rekke forbedringstiltak i produksjonen. Dette har gitt en reduksjon i antall skader fra 2015 til 2017 på 54 %.

Veien videre

Både sykefraværet og antallet skader er for høyt, og viser at det skadeforebyggende og helsefremmende arbeidet fortsatt må ha full oppmerksomhet i alle deler av organisasjonen. Erfaring viser at arbeid etter sentrale HMS-prinsipper, som god orden og renhold, engasjement, kompetanseheving og vilje til å lære av andre, skaper forbedringer. Arbeid etter disse viktige prinsippene skal derfor fortsatt ha fokus og vektlegges i hele organisasjonen, samtidig som nye tiltak blir introdusert for å sikre utviklingen videre mot målet om null skader.

*Tall for 2017 inkluderer flere nylig oppkjøpte virksomheter som ikke tidligere er omfattet av rapporteringen.

Integritet

Orkla ønsker å bygge en bedriftskultur preget av integritet og god forretningsskikk, og har i 2017 styrket arbeidet med å fremme godt skjønn og forebygge etisk risiko.

Korrupsjon og annen uetisk forretningspraksis begrenser mulighetene for økonomisk utvikling og hindrer konkurranse på like vilkår. I 2017 er det utarbeidet tydeligere felles mål for det langsiktige arbeidet med etikk og bedriftskultur. Orkla har nulltoleranse for korrupsjon, avtaler om prissamarbeid, markedsdeling, eller andre tiltak som begrenser den frie konkurransen. Orklas antikorrupsjonsmanual, konkurranserettsmanual og etiske retningslinjer beskriver konsernets krav og retningslinjer på dette området. Antikorrupsjonsmanualen er i 2017 oppdatert, og det er utarbeidet et verktøy som vil gjøre det enklere å identifisere og overvåke risikoforhold.

Orkla gjennomfører opplæring i antikorrupsjon og konkurranserett for ledere og medarbeidere som vurderes som eksponert for risiko. I 2017 er det utarbeidet et nytt opplæringsprogram som er gjennomført i flere av selskapene. Gjennom Orklas etiske leverandørkrav (Supplier Code of Conduct) stiller konsernet krav om nulltoleranse for korrupsjon hos leverandører. Leverandørene følges opp på grunnlag av en risikovurdering, som i 2017 er forbedret. I forbindelse med oppkjøp og større investeringer gjennomfører Orkla en vurdering av risiko for å bli involvert i brudd på regelverk for

korrupsjon og konkurranserett, og selskapene gjennomfører risikoreduserende tiltak for å forhindre at uavhengige forretningspartnere tar del i korrupsjon eller andre illegale eller uetiske aktiviteter i forbindelse med deres forretninger med Orkla.

I perioden 2016-2017 har Orkla forsterket den interne kontrollen med innsamling, behandling og lagring av personopplysninger. Blant annet er konsernets policies revidert, interne retningslinjer er utarbeidet og det er gjennomført omfattende opplæring. Samtidig er konsernets prosesser for håndtering av personopplysninger om ansatte og forbrukere gjennomgått og forbedret.

Veien videre

Arbeidet med intern opplæring og etisk bevisstgjøring vil fortsette i 2018. Samtidig vil Orkla fortsette implementeringen av nye og forbedrede verktøy for kartlegging og oppfølging av risiko for brudd på lovverk og interne retningslinjer. Blant annet fortsetter implementeringen av konsernets program for etterlevelse av EUs personverndirektiv.

Sterkt lokalt engasjement for bærekraft

Orkla ønsker å bidra til en bærekraftig verdikjede og en sunn og bærekraftig livsstil. Gjennom dialog og samarbeid med andre er målet å utgjøre en reell positiv forskjell.

Med vår tilstedeværelse i nær 30 land har Orkla mulighet til å skape positiv endring. Ved å samarbeide med andre kan vi bidra til å løse globale helse- og bærekraftutfordringer.

Aktiv interessentdialog

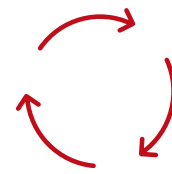
God interessentdialog hjelper Orkla til å forstå andres synspunkter, skape tillit og samarbeide om forbedringer. Orklas viktigste interessenter er medarbeidere, kunder og forbrukere, investorer, myndigheter, lokalsamfunn, interesseorganisasjoner, forskningsmiljøer og leverandører. Dialogen skjer gjennom møter og annen direkte kommunikasjon, forbruker- og kundeundersøkelser, deltakelse i nettverk og bransjeorganisasjoner og samarbeidsprosjekter.

Orkla har i 2017 fortsatt dialogen med myndigheter og politikere på nasjonalt nivå og i EU om handelspolitiske rammebetingelser, andre forhold relatert til virksomheten og arbeidet med å fremme god folkehelse. Orkla har også gjennomført dialogmøter med handelen, investorer og frivillige organisasjoner om konsernets bærekraftsarbeid. Viktige temaer for interessent-

dialog i 2017 er oppsummert i en egen illustrasjon og omtalt i de respektive temakapitlene. Det har i 2017 vært fire klagesaker knyttet til selskapenes virksomhet, hovedaklig knyttet til støy eller lukt knyttet til produksjonen.

Fremme sunt og bærekraftig forbruk

Orkla deltar i flere samarbeidsprosjekter for å utvikle løsninger for bærekraftig produksjon og forbruk:



Sirkulære forretningsmodeller

Orkla Home and Personal Care deltar i et forskningsprosjekt med Norges Handelshøyskole og renovasjonsselskapet BIR for å beskrive fremtidens sirkulære forretningsmodeller.



Matens miljøpåvirkning

Orkla Foods Sverige deltar i et samarbeidsprosjekt i regi av forskningssenteret RISE for å utvikle nye verktøy for dokumentasjon og deling av informasjon om matvarers miljøpåvirkning.



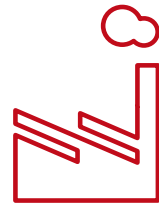
Planteproteiner

Orkla Foods Norge er en av flere deltagere i forskningsprosjektet FoodProFuture som ledes av Nofima. Prosjektet skal utvikle en kunnskapsplattform for bærekraftig produksjon og utnyttelse av planteproteiner.



Insektsoppdrett

Orkla Foods Norge deltar i ENTOFÔR, et internasjonalt forskningsprosjekt ledet av Norsk Institutt for Bioøkonomi og Nasjonalt Institutt for ernærings- og sjømatforskning, som skal utvikle kompetanse om insektsoppdrett basert på fôr fra avfall.



Fornybare energiløsninger

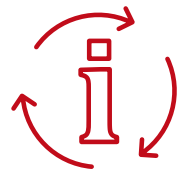
Orkla er partner i HighEFF, et senter som forsker på fornybare energiløsninger for norsk industri.

Flere av Orklas selskaper har gjennomført aktiviteter for å motivere forbrukere og profesjonelle kunder til å gjøre sunne og bærekraftige valg:



Merkeordninger

Økt bruk av merkeordninger for helse, miljø og bærekraftig råvareproduksjon.



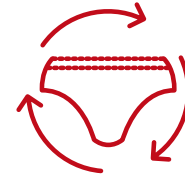
Resirkulering

Bedre informasjonen om hvordan emballasjen bør sorteres.



Mindre matavfall

Orkla Foods Norge og Fremtiden i Våre Hender har gjennomført tiltak for å øke forbrukeres kunnskap om holdbarheten på ulike matvarer og motivere til redusert matavfall.



Gjenvinning

Pierre Robert Group samarbeider med Fretex for å øke gjenvinningen av undertøy og andre tekstiler.

Helse

Orkla har startet en langsiktig kampanje for å øke folks kunnskap om hjernehelse. Sammen med hjerneforsker og forfatter Kaja Nordengen, har Möller's utviklet et treningsprogram for hjernen, som er tilgjengelig på <https://www.mollers.no/hjernetrim/>.

Disse og flere andre initiativ er beskrevet andre steder i rapporten.

Lokalt samfunnsengasjement

Mange av Orklas selskaper er viktige arbeidsgivere. Ved å utvikle lønnsomme virksomheter skaper Orkla positive ringvirkninger for samfunnet i form av kompetanseutvikling, arbeidsplasser hos leverandører og i offentlig sektor, og gjennom betaling av skatter og avgifter. Gjennom samarbeid med lokale myndigheter, skoler og organisasjoner bidrar selskapene dessuten til å støtte samfunnsnyttige prosjekter. Blant prosjektene som har mottatt støtte fra selskapene eller Orkla Friends Fund i 2017 er:

Toro – suppe til folket. Orkla Foods Norge har siden 2016 gitt mer enn 600 000 porsjoner TORO suppe til Frelsesarméen og deres arbeid for å gi mat til mennesker som virkelig trenger det.

Fotballstiftelsens Gatelag. Gatelagene er et lavterskeltilbud for rusavhengige organisert av lokale fotballklubber. Orkla Foods Norge er den største private bidragsyteren gjennom sitt tilbud av mat og drikke og veiledning om sunt kosthold.

Sunn livsstil. Orkla Foods Lietuva samarbeider med organisasjonen Tikra Mityba og initiativet Sveikos Mitybos Standartas for å fremme en sunn livsstil blant barn og unge i Litauen

Gode opplevelser for barn. Hamé samarbeider med en rekke barnehjem og andre institusjoner for barn, og bidrar til gode opplevelser gjennom sommerleir og andre sosiale aktiviteter for barna.

Sponser skolemat. MTR Foods bidrar gjennom sitt samarbeid med The Akshaya Patra Foundation til at mer enn 7000 skolebarn i Karnataka-regionen i India får skolemat.

Ikke mobb! Orkla Confectionery & Snacks Sverige og Orkla Foods Sverige bidrar gjennom samarbeid med organisasjonen Friends til at barn og unge over hele Sverige lærer om betydningen av å forhindre mobbing.

Orkla i omstilling

For å skape langsiktig konkurransedyktig virksomhet har Orkla i 2017 gjennomført en rekke investeringer og endringer i produksjonsstrukturen. Dette har ført til økt produksjon og forbedringer ved virksomhetene på Stranda og Ski i Norge, i Eslöv, Kumla og Falun i Sverige, Tallinn i Estland, Bysice i

Tsjekkia og Covasna i Romania. De økte investeringene skaper positive ringvirkninger i form av arbeidsplasser og innkjøp fra lokale leverandører. Orkla har lagt ned virksomheter



i Gimsøy og Kristiansund i Norge, Vadensjö i Sverige, Kastrup i Danmark, Riga i Latvia, Caracal i Romania, Kaunas i Litauen og Coseano i Italia. Rundt 300 ansatte har vært berørt av endringene. De tillitsvalgte har vært involvert gjennom regelmessige drøftelsesmøter, og ansatte som har mistet arbeidet har fått støtte til å søke nytt arbeid eller ta videreutdanning. Orkla har også lagt vekt på åpenhet og dialog med viktige interessenter i lokalmiljøet.

Veien videre

Arbeidet med å etablere en god og enhetlig tilnærming til interessentdialog vil fortsette i 2018. Det samme vil innsatsen for å fremme sunt og bærekraftig forbruk.



Kampanjer med mening

Flere av selskapene bruker merkevaremarkedsføring til å fremme samfunnsnyttige formål. Blant eksemplene fra 2017 var Orkla Foods Sveriges samarbeid med Brøstkan- cerfonden der en kampanje for Risifrutti ble brukt til å øke bevisstheten blant kvinner om betydningen av å undersøke brystene regelmessig. Orkla Health fortsatte sitt langsiktige samarbeid med Sykehusklovnene. For hver boks Vitaminbjørner som selges går 1 krone til organisasjonens arbeid for å spre glede blant barn på sykehus. Orkla Confectionery & Snacks Sverige fortsatte sitt langsiktige samarbeid med Maskrosbarn der markedsføring av OLW brukes til å fremme organi- sasjonens arbeid for barn som vokser opp i familier preget av rus eller psykisk sykdom.



Geografisk fordeling av anvendt kapital



● Norge	15 320	41 %
● Sverige	6 310	17 %
● Danmark	4 885	13 %
● Finland og Island	2 574	7 %
● Baltikum	1 907	5 %
● Øvrige Europa	5 201	14 %
● Øvrige Verden	849	2 %

Totalt (Mill. kr.)

37 046

Viktige temaer for interessentdialog i 2017



Medarbeidere

- Omstilling i virksomhetene
- Forretningsstrategi



Myndigheter

- Samarbeid for bedre folkehelse
- Negative effekter av sjokolade- og sukkervareavgift
- Avskogingsfrie leverandørkjeder
- Bærekraftig matvareproduksjon
- Nøkkelhullsmerking
- Markedsføring av mat og drikke mot barn og unge
- Byggeprosjekter
- Løpende dialog med tilsynsmyndigheter



Kunder og forbrukere

- Ernæring og sunnhet
- Matallergier
- Gjenvinning av emballasje og avfall
- Mindre matavfall
- Bærekraftige råvarer
- Dyrevelferd
- Produktsikkerhet
- Beredskapssaker
- Produktspørsmål



Leverandører

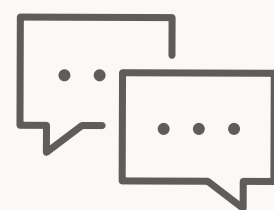
- Oppfølging av Orklas etiske leverandørkrav
- Bærekraftig palmeoljeproduksjon
- Bærekraftig fisk og sjømat
- Forbedringsarbeid i kakao-sektoren i Elfenbenskysten
- Bærekraftig emballasje

Viktige temaer for interessentdialog i 2017



Lokalsamfunn

- Miljøtiltak
- Omstilling i virksomhetene
- Arbeidsmiljø
- Samarbeid om fag-
utdanning
- Byggeprosjekter



Interesseorganisasjoner

- Reduksjon av matavfall
- Redusert havforurensning
- Gjenvinning av plast
- Returordning for tekstiler
- Fornybar energi
- Bærekraftig palmeolje-
produksjon
- Avskogingsfrie leveran-
dørkjeder
- Dyrevelferd
- Bærekraftig fiske



Forskningsmiljøer

- Miljøpåvirkningen fra
produkter
- Utvikling av sunn og bære-
kraftig produsert mat
- Sirkulære forretnings-
modeller
- Gjenvinning av plast
- Reduksjon av salt, sukker
og mettet fett i matvarer
- Sunne brødmikser med
god ernæringsprofil
- Omega-3 og fisk



Investorer

- Orklas bærekraftsstrategi
- Risikohåndtering
- Tilnærming til
samfunnsansvar

GRI-ref.		Enhet	2017	2016	2015
Ansvarlig arbeidsgiver					
	Medarbeidere				
	- Antall ansatte totalt	Antall	18 178	18 154	14 670
	- Andel administrativt ansatte	%	40,5	39,4	46,5
	- Andel operatører	%	59,5	60,6	53,5
G4-LA1	Endringer i arbeidsstokken				
	- Antall nyansatte	Antall	1810	-	-
	- Turnover (nyansatte/totalt ant. ansatte)	%	10		
G4-LA9	Gjennomsnittlig antall timer organisert opplæring pr. ansatt*	Timer	7,0	8,2	4,8
G4-HR2	Opplæring i menneskerettighetstemaer*				
	- Totalt antall timer opplæring	Timer	26 700	22 800	14500
	- Andel ansatte som har gjennomført opplæring ila. året	%	45	39	34
G4-LA11	Andel medarbeidere omfattet av rutiner for regelmessig utviklingssamtale				
	- Totalt		59	63	71
	- Ledere	%	97	93	99
	- Administrativt ansatte		76	83	95
	- Salgsmedarbeidere		83	81	91
	- Operatører		45	49	42
G4-LA12	Kvinneandel blant ansatte				
	- Totalt	%	48,7	48,5	45,6
	- Administrativt ansatte		47,4	48,6	46,7
	- Operatører		49,7	48,4	44,7
G4-LA12	Kvinneandel blant ledere				
	- Orklas konsernledelse	%	11	11	11
	- Ledergrupper på konsern-, forretningsområde- og selskapsnivå		34,3	35,1	32
	- Ledere totalt alle nivåer (leder definert som medarbeidere med personalansvar)		40,0	37,5	36,1
G4-HR3	- Formelle klager eller saker knyttet til regelverk for diskriminering	Antall	2	0	0
G4-HR12	- Formelle klager eller saker knyttet til arbeidstaker- og menneskerettigheter i Orklas virksomhet	Antall	12	2	-

*Rapportering fra selskaper som representerer 88 % av konsernets medarbeidere.

GRI-ref.		Enhet	2017	2016	2015
Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet					
G4-LA6	Sykefravær**				
	- Sykefravær totalt		4,7	4,3	4,4
	- Sykefravær i Norge	%	5,3	5,6	5,8
	- Sykefravær i Norden (ekskl. Norge) og Baltikum		4,4	4,5	4,6
	- Sykefravær øvrige verden		4,8	3,1	2,7
G4-LA6	Skader**				
	- H1 totalt		5,7	5,4	5,6
	- H1 i Norge		3,8	3,5	3,4
	- H1 i Norden (ekskl. Norge) og Baltikum		7,2	7,7	7,4
	- H1 i øvrige verden		5,3	3,7	4,9
	- H2 totalt		12,7	10,8	10,1
	- H2 i Norge		9,3	9,1	6,0
	- H2 i Norden (ekskl. Norge) og Baltikum		16,2	15,4	19,4
	- H2 i øvrige verden		8,7	5,6	6,9
	- Arbeidsrelaterte dødsfall		0	0	0
Integritet					
G4-SO4	Antikorrupsjonsopplæring				
	- Antall ansatte som har gjennomført opplæring ila. året	Antall	1807	671	3600
	- Andel ansatte som har gjennomført opplæring ila. året	%	9,9	3,7	24,5
G4-SO5	Formelle klager og saker knyttet til korrupsjonsregelverk	Antall	0	0	0
G4-SO7	Formelle klager og saker knyttet til regelverk for konkurranserett	Antall	0	0	0
Interessentdialog og samfunnsengasjement					
G4-EC1	Støtte til eksterne organisasjoner og prosjekter				
	- Direkte økonomisk støtte	NOK	17,3	16,5	15,7
	- Verdi av produkter og arbeidsinnsats		12,3	4	3,4
G4-EC4	Offentlig støtte mottatt ila året				
	- Tilskudd til forsknings- og utviklingsaktiviteter, arbeids- og miljøtiltak	NOK	14,6	17,9	18,3
	- Råvarepriskompensasjon		161,2	173,6	137,1
G4-EC6	Andel av ledergruppede medlemmer rekruttert fra landet der virksomheten er lokalisert	%	95		
G4-SO6	Samlet verdi av bidrag til politiske formål	NOK	0	0	0

**Tallene for 2017 inkluderer flere nylig oppkjøpte virksomheter som ikke tidligere er omfattet av rapporteringen»

Årsregnskap
konsern 2017

041



RESULTATREGNSKAP, RESULTAT PR. AKSJE OG TOTALRESULTAT

Resultatregnskapet presenterer inntekter og kostnader for de selskapene som konsolideres i konsernet, og måler periodens resultat etter IFRS. Alle interne forhold er eliminert. Resultatregnskapet skiller mellom det som anses å være konsernets drift og det som anses å være av mer finansiell karakter. Spesielle forhold i driften er presentert på egen linje som «Andre inntekter og kostnader».

Vesentlig solgt virksomhet er presentert på linjen for «Ikke videreført virksomhet». Notene forklarer innholdet i de ulike regnskapslinjene.

Resultat pr. aksje beregnes på grunnlag av majoritetens andel av årsresultatet delt på gjennomsnittlig eksternt eide aksjer.

Totalresultatet viser resultatet av alle poster som godskrives/belastes egenkapitalen, men ikke inngår i årsresultatet og ikke er transaksjoner direkte mot eierne.

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
RESULTATREGNSKAP			
Salgsinntekter	7, 9	39 324	37 092
Andre driftsinntekter	7, 9	237	666
Driftsinntekter	7, 9	39 561	37 758
Varekostnader	7, 10	(19 718)	(18 712)
Lønnskostnader	7, 11, 12	(7 567)	(7 259)
Andre driftskostnader	7, 13	(6 457)	(6 343)
Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger	7, 19, 20	(1 184)	(1 146)
Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)	7	4 635	4 298
Andre inntekter og kostnader	7, 14	(201)	(382)
Driftsresultat	7	4 434	3 916
Resultat fra tilknyttede selskaper	6, 7	313	488
Renteinntekter	15	90	83
Rentekostnader	15	(239)	(260)
Andre finansinntekter	15	76	270
Andre finanskostnader	15	(103)	(205)
Resultat før skattekostnad		4 571	4 292
Skattekostnad	16	(980)	(807)
Resultat etter skattekostnad fra videreført virksomhet		3 591	3 485
Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet	38	5 066	890
Årsresultat		8 657	4 375
Minoritetenes andel av årsresultat	7, 33	75	82
Majoritetens andel av årsresultat		8 582	4 293

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
RESULTAT PR. AKSJE			
Resultat pr. aksje (NOK)	17	8,43	4,22
Resultat pr. aksje, utvannet (NOK)	17	8,43	4,22
Resultat pr. aksje for videreført virksomhet, utvannet (NOK)	17	3,46	3,34
TOTALRESULTAT			
Årsresultat		8 657	4 375
<i>Poster etter skatt som ikke vil bli reklassifisert over resultatet i etterfølgende perioder</i>			
Estimatavvik pensjoner	12, 16	(30)	(53)
<i>Poster etter skatt som vil bli reklassifisert over resultatet i etterfølgende perioder</i>			
Endring resultatreserve aksjer	16, 24	(53)	(234)
Endring sikringsreserve	16, 31	75	46
Poster belastet egenkapitalen i tilknyttede selskaper og ikke videreført virksomhet	6, 38	(1 026)	(611)
Valutadifferanse ved omregning til presentasjonsvaluta		1 259	(1 141)
Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet	31	(171)	493
Totalresultat		8 711	2 875
Minoritetenes andel av totalresultat		90	76
Majoritetens andel av totalresultat		8 621	2 799

BALANSE

Balansen presenterer konsernets eiendeler fordelt på lang- og kortsiktige poster og viser hvordan finansieringen er fordelt mellom egenkapital og lang- og kortsiktig gjeld. Alle interne forhold er eliminert. IFRS er balanseorientert, og kun poster som tilfredsstillter definisjoner av eiendeler og forpliktelser, kan innregnes i balansen. Egenkapitalen er en residual.

De ulike standardene avgjør hvordan postene i balansen skal behandles. Balansepostene er forklart i notene til regnskapet.

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
EIENDELER			
Varige driftsmidler	7, 18, 20	11 683	11 038
Immaterielle eiendeler	7, 18, 19	19 881	18 241
Eiendeler ved utsatt skatt	16	40	102
Investeringer i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6, 7	3 683	12 508
Andre eiendeler	21	425	640
Sum langsiktige eiendeler		35 712	42 529
Varelager	7, 22	5 684	5 195
Beholdning av eiendom under utvikling	7, 22	113	70
Kunde- og andre handelsfordringer	23	6 165	5 597
Andre fordringer	23	883	902
Aksjer og finansielle eiendeler	24	17	107
Likvide midler	25	4 834	1 204
Sum kortsiktige eiendeler		17 696	13 075
Sum eiendeler		53 408	55 604

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
EGENKAPITAL OG GJELD			
Innskutt egenkapital	32	1 995	1 994
Opptjent egenkapital		32 413	31 480
Minoriteter	33	430	402
Sum egenkapital		34 838	33 876
Rentebærende gjeld	28, 29	4 820	7 172
Forpliktelser ved utsatt skatt	16	1 604	1 591
Avsetninger og annen gjeld	26	3 130	2 555
Sum langsiktig gjeld		9 554	11 318
Rentebærende gjeld	28, 29	359	2 496
Skyldig periodeskatt	16	583	647
Leverandør- og annen handelsgjeld	27	4 940	4 329
Annen gjeld	27	3 134	2 938
Sum kortsiktig gjeld		9 016	10 410
Sum egenkapital og gjeld		53 408	55 604

KONTANTSTRØMOPPSTILLING

Kontantstrømoppstillingen etter IFRS viser hvordan konsernets kontantstrømmer fordeler seg på kontantstrøm fra operasjonelle, investerings- og finansieringsaktiviteter, i henhold til den indirekte metoden. Kontantstrømmen forklarer overordnet endring i konsernets likviditet fra forrige periode. Orkla utarbeider også en egen kontantstrøm som benyttes til intern styring. Denne er blant annet grunnlag for kommentarer i årsberetningen og presentasjon i segmentinformasjon, se note 40.

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
Resultat før skattekostnad		4 571	4 292
Amortiseringer, av- og nedskrivninger		1 330	1 161
Endring netto driftskapital mv.		(268)	(460)
Resultat fra tilknyttede selskaper	6	(313)	(488)
Mottatte utbytter fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6, 38	1 720	222
Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler, flyttet til investeringsaktiviteter	15	(47)	(187)
Finansposter uten kontantstrømeffekt	15	8	84
Betalte skatter		(934)	(506)
KONTANTSTRØM FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER		6 067	4 118
Salg varige driftsmidler	8	142	282
Investeringer varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	8	(1 729)	(1 649)
Solgte selskaper	5, 6, 38	12 345	264
Kjøpte selskaper	5, 6	(801)	(2 151)
Netto salg aksjer og finansielle eiendeler	24	43	1 194
Andre betalinger		69	11
KONTANTSTRØM FRA INVESTERINGSAKTIVITETER		10 069	(2 049)

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
Betalte utbytter		(7 790)	(2 599)
Salg egne aksjer		163	67
Tilbakekjøp egne aksjer		(113)	(144)
Netto betalt til aksjonærer	32	(7 740)	(2 676)
Endring rentebærende gjeld	29	(4 861)	900
Endring rentebærende fordringer		78	200
Endring netto rentebærende gjeld¹	40	(4 783)	1 100
KONTANTSTRØM FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER		(12 523)	(1 576)
Valutaeffekt på likvide midler		17	(10)
Endring i likvide midler		3 630	483
Likvide midler 1.1.		1 204	721
Likvide midler 31.12.	25	4 834	1 204
Endring i likvide midler		3 630	483

¹Rapporteres eksklusiv rentebærende gjeld og fordringer som inngår i transaksjonen ved kjøp og salg av selskaper, se avstemming i note 40.

Endring i netto rentebærende gjeld presenteres som et nettotall i tråd med hvordan finansieringsaktiviteten styres (note 28). En presentasjon av brutto økning og nedbetaling av lån er således ikke utsagnskraftig, da slike kontantstrømmer skjer hyppig under de bilaterale lånerammene. I praksis vil daglige likviditetsendringer i konsernet skape økning/tilbakebetalinger av lån, noe som ville gi tilsvarende store bruttotall.

OPPSTILLING OVER ENDRINGER I EGENKAPITALEN

Egenkapitalen endrer seg med totalresultatet fra periode til periode. I tillegg vil direkte transaksjoner mot eierne fremkomme som egne poster. Dette gjelder forhold som utbytte til aksjonærene, emisjoner samt kjøp og salg av egne aksjer. Egenkapitalen kan ikke i sin helhet deles ut til eierne. Det er egenkapitalen i Orkla ASA (se årsregnskap Orkla ASA) som er beregningsgrunnlag og begrensning for utdeling av utbytte til konsernets aksjonærer.

Beløp i mill. NOK	Selskaps- kapital	Egne aksjer	Over- kurs	Sum innskutt egenkapital	Resultat- reserve- aksjer ¹	Sikrings- reserve ²	Poster ført mot EK i TS og FKS ³	Netto omregnings- differanser	Annen opptjent egenkapital	Sum konsernet	Minoriteter	Sum egenkapital
Egenkapital 1.1.2016	1 274	(1)	721	1 994	287	(349)	1 693	1 291	28 413	33 329	417	33 746
Årsresultat	-	-	-	-	-	-	-	-	4 293	4 293	82	4 375
Poster i totalresultatet	-	-	-	-	(234)	46	(611)	(642)	(53)	(1 494)	(6)	(1 500)
Konsernets totalresultat	-	-	-	-	(234)	46	(611)	(642)	4 240	2 799	76	2 875
Utbetalt utbytte	-	-	-	-	-	-	-	-	(2 545)	(2 545)	(54)	(2 599)
Netto kjøp egne aksjer	-	-	-	-	-	-	-	-	(77)	(77)	-	(77)
Endring minoriteter, se note 33	-	-	-	-	-	-	-	-	(32)	(32)	(37)	(69)
Egenkapital 31.12.2016	1 274	(1)	721	1 994	53	(303)	1 082 ⁴	649	29 999	33 474	402	33 876
Årsresultat	-	-	-	-	-	-	-	-	8 582	8 582	75	8 657
Poster i totalresultatet	-	-	-	-	(53)	75	(868) ⁵	915 ⁵	(30)	39	15	54
Konsernets totalresultat	-	-	-	-	(53)	75	(868)	915	8 552	8 621	90	8 711
Utbetalt utbytte	-	-	-	-	-	-	-	-	(7 738)	(7 738)	(52)	(7 790)
Netto kjøp egne aksjer	-	1	-	1	-	-	-	-	49	50	-	50
Endring minoriteter, se note 33	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	(10)	(9)
Egenkapital 31.12.2017	1 274	0	721	1 995	0	(228)	214 ⁴	1 564	30 863	34 408	430	34 838

¹Se note 24 for resultatreserve før skatt.

²Se note 31 for sikringsreserve før skatt.

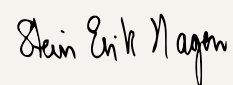
³Poster ført mot egenkapitalen (EK) i tilknyttede selskaper (TS) og felleskontrollerte selskaper (FKS).

⁴Herav utgjør estimatavvik knyttet til pensjoner -33 mill. kroner (-47 mill. kroner i 2016).

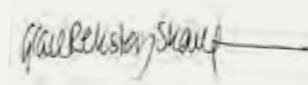
⁵Omregningsdifferanser knyttet til TS og FKV ført sammen med konsernets omregningsdifferanser er reklassifisert med 158 mill. kroner.

Oslo, 13. mars 2018

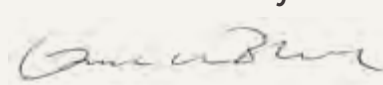
Styret i Orkla ASA



Stein Erik Hagen
styreleder



Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder



Ingrid Jonasson Blank



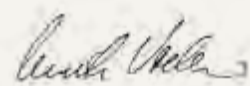
Lars Dahlgren



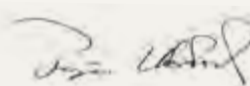
Liselott Kilaas



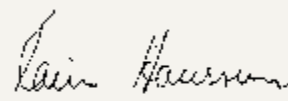
Nils K. Sette



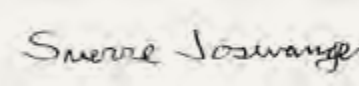
Lisbeth Valther



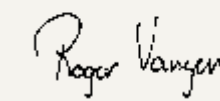
Terje Utstrand



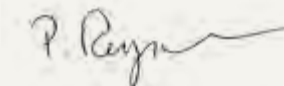
Karin Hansson



Sverre Josvanger



Roger Vangen



Peter A. Ruzicka
konsernsjef

Note 1	Overordnet informasjon	Note 22	Varelager og beholdning av eiendom under utvikling
Note 2	Grunnlag for utarbeidelsen av konsernregnskapet	Note 23	Kortsiktige fordringer
Note 3	Presentasjon av regnskapet og utviklingen fremover	Note 24	Aksjer og finansielle eiendeler
Note 4	Estimater og forutsetninger ved utarbeidelse av konsernregnskapet	Note 25	Likvide midler
Note 5	Salg og kjøp av virksomhet	Note 26	Avsetninger og annen langsiktig gjeld
Note 6	Investeringer regnskapasført etter egenkapitalmetoden	Note 27	Kortsiktig gjeld
Note 7	Segmenter	Note 28	Kapitalstyring og finansiering
Note 8	Geografisk fordeling av anvendt kapital, investeringer og antall årsverk	Note 29	Rentebærende gjeld
Note 9	Inntektsføring	Note 30	Finansiell Risiko
Note 10	Varekostnader	Note 31	Derivater og sikringsforhold
Note 11	Lønnskostnader	Note 32	Aksjekapital
Note 12	Pensjoner	Note 33	Minoriteter
Note 13	Andre driftskostnader	Note 34	Leieavtaler, leasing
Note 14	Andre inntekter og kostnader	Note 35	Kraftproduksjon og kraftkontrakter
Note 15	Renter og andre finansposter	Note 36	Pant og garantier
Note 16	Skatter	Note 37	Nærstående parter
Note 17	Resultat pr. aksje	Note 38	Ikke videreført virksomhet
Note 18	Nedskrivningsvurderinger	Note 39	Andre forhold
Note 19	Immaterielle eiendeler	Note 40	Kontantstrøm Orkla-format
Note 20	Varige driftsmidler	Note 41	Hendelser etter balansedagen
Note 21	Andre eiendeler (langsiktige)		

NOTE 1 OVERORDNET INFORMASJON

Overordnet informasjon gir oversikt over hvilket regnskap som avlegges, hvem som godkjenner det, og hvor selskapet er notert. Eventuelle endringer i regnskapsprinsipper beskrives i tillegg til enkelthendelser som er spesielle i årets regnskap, også i forhold til tidligere avlagte regnskaper.

Generelt

Konsernregnskapet for Orkla ASA, inklusiv noter, for året 2017 ble godkjent av styret i Orkla ASA 13. mars 2018. Orkla ASA er et allmennaksjeselskap med kontoradresse Nedre Skøyen vei 26, Oslo (Norge). Organisasjonsnummer for Orkla ASA er NO 910 747 711. Aksjene omsettes på Oslo Børs. Orklakonsernet har virksomhet hovedsakelig innen merkevarer, fornybar energi og eiendom. Forretningsområdene er beskrevet i segmentinformasjonen i note 7.

Regnskapet for 2017 er avlagt i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkjent av EU. Måling og innregning av postene i regnskapet er gjort ut fra gjeldende IFRS-standarder.

Det er ikke gjort endringer i IFRS som påvirker årets regnskap i vesentlig grad. For opplysninger angående endringer i regnskapsstandarder fremover, se note 3.

Prinsipper og estimatusikkerhet er i stor grad er inkorporert i de enkelte notene. Prinsippene er skilt ut med «P» (P), og estimatusikkerhet er skilt ut med «E» (E). Estimatusikkerheten vil være av ulik grad, og de områdene hvor estimer vil ha størst betydning vil være omtalt både i note 4 og i de aktuelle notene med krysshenviing. I tillegg er enkelte bærekraftselementer presentert i aktuelle noter med «B» (B).

Orkla solgte i 3. kvartal 2017 sin 50 % andel i Sapa til Norsk Hydro. Sapa var klassifisert som et felles kontrollert selskap og regnskapsført etter egenkapitalmetoden. Som følge av avhendelsen og det faktum at konsernet solgte en betydelig eiendel, er Sapa reklassifisert til linjen for «Ikke videreført virksomhet» i resultatregnskapet både for 2017 og i sammenligningstallene, se note 38.

Konsernet har for øvrig ikke endret presentasjon, regnskapsprinsipper eller tatt i bruk nye standarder som vesentlig påvirker regnskapsrapporteringen eller sammenligningen med tidligere perioder.

Orkla benytter EBIT (adj.) både i resultatoppstilling og i presentasjon av segmentresultater. EBIT (adj.) er definert som «Driftsresultat før andre inntekter og kostnader». «Andre inntekter og kostnader» er beskrevet både i denne note og i note 4 og 14.

Orkla benytter begrepet «Organisk vekst» i forklaring av utvikling i driftsinntektene. «Organisk vekst» er ikke et regnskapsbegrep, men benyttes blant annet i Årsberetningen. «Organisk vekst» er rapportert vekst i driftsinntekter justert for valutaomregningseffekter, oppkjøpte og solgte selskaper.

Begrepet «Ekspansjonsinvesteringer» er definert i note 40 «Kontantstrøm Orkla-format». Begrepet benyttes også i note 7 «Segmenter».

Endringer i konsernsammensetningen i 2017

Som allerede omtalt har Orkla solgt sin 50 % andel i Sapa til Norsk Hydro. Sapa var regnskapsført etter egenkapitalmetoden som et felleskontrollert selskap og reklassifiseringen til «Ikke videreført virksomhet» påvirker således kun linjen for «Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper» samt etterfølgende sumlinjer.

Oppkjøp og salg av selskaper er presentert i note 5. Det største oppkjøpet i 2017 er Riemann i Orkla Care. Orkla Foods har solgt K-Salat i Danmark og Orkla Eiendom har solgt tre eiendommer i 2017.

Andre inntekter og kostnader

Spesielle forhold i driften er presentert på egen linje som «Andre inntekter og kostnader» da de kun i begrenset grad er utsagnskraftige til å kunne måle konsernets løpende inntjening. De viktigste forholdene er omtalt i note 14.

Andre forhold

Fra henholdsvis 2018 og 2019 vil tre nye standarder fra IFRS bli gjeldende. Dette gjelder Finansielle instrumenter (2018), Inntektsføring (2018) og Leasing (2019). Standardene og i hvilken grad de vil påvirke regnskapsføringen, er omtalt i de respektive notene. Overordnet vil de to første få relativt liten betydning, mens innføring av Leasingstandarden vil bli mer omfattende og kreve balanseføring av alle leieavtaler.

Konsernet har ikke låneavtaler med krav til finansielle nøkkeltall (covenants).

Gjennomførte verdifallstester underbygger at balanseførte verdier pr. 31.12.2017 på konsernets mest utsatte eiendeler er intakte, se note 18.

Den norske kronen har svekket seg gjennom 2017. Dette øker verdien av utenlandske investeringer, og det er i alt ført netto 1.088 mill. kroner i positive omregningsdifferanser mot egenkapitalen som følge av dette.

Note 1 forts. ➔

B BÆREKRAFTSELEMENT

God interessentdialog er viktig for å ivareta Orklas ansvar overfor ulike interessentgrupper, tilpasse seg endringer i samfunnet og for å skape tillit til virksomheten. Orkla har en aktiv dialog med kunder, leverandører, ansatte, eiere, myndigheter og samfunnsaktører, og er opptatt av å forstå deres synspunkter. Selskapene i konsernet skal legge til rette for en god og effektiv håndtering av klager og andre henvendelser. Gjennom samarbeid med andre kan Orkla oppnå større fremskritt i arbeidet for en bærekraftig verdikjede.

Orkla utarbeider en egen bærekraftsrapport som beskriver fremdriften i arbeidet med miljørelaterte og sosiale forhold. Bærekraftsrapporten inngår som en egen del i Orklas Årsrapport, og kriteriene for rapporteringen er nærmere omtalt i denne rapporten.

NOTE 2 GRUNNLAG FOR UTARBEIDELSEN AV KONSERNREGNSKAPET

Det er avgjørende for forståelsen av det avlagte regnskapet at de grunnleggende prinsippene for så vel regnskapsføringen som sammenstillingen av konsernet er kjente. På samme måte vil bruk av parenteser og hvilken valuta regnskapet er avlagt i, være betydningsfull.

Eiendelene i balansen regnskapsføres med utgangspunkt i anskaffelseskost og denne vil i stor grad være førende for videre behandling. Normalt vil anskaffelseskost være den høyeste verdien en eiendel kan føres opp til. Avvik fra dette er behandling av finansielle eiendeler og regnskapsmessige sikringer, som blir løpende regnskapsført til virkelig verdi. Eiendeler som ikke lenger forsvarer sin verdi, blir skrevet ned til gjenvinnbart beløp, som er det høyeste av bruksverdi og salgsverdi fratrukket salgskostnader.

Som underliggende forutsetning for regnskapsføringen ligger periodiseringsprinsippet og fortsatt drift. Fortsatt drift kan overordnet begrunnes i Orklas soliditet med en egenkapitalandel pr. 31.12.2017 på 65,2 % og god likviditet som mer enn dekker konsernets forpliktelser i kommende 12 måneder, se note 29.

Eiendeler og gjeld er klassifisert som kortsiktige når de er en del av normalt varekretsløp, når de er holdt primært for handelsformål, når de på balansedagen er likvide midler eller når en ikke har en ubetinget rett til å utsette betaling i minst 12 måneder. Andre poster er langsiktige. Utbytte blir først gjeld når det er formelt vedtatt av generalforsamlingen. Ikke videreført virksomhet og eiendeler holdt for salg blir skilt ut på egne linjer som kortsiktige poster.

Alle beløp er i mill. NOK dersom ikke annet er angitt. Tall i parentes er kostnader eller utbetalinger (kontantstrøm). Morselskapets (Orkla ASA) funksjonelle valuta er NOK, og konsernets presentasjonsvaluta er NOK.

Avsnittene i *kursiv* foran resultatregnskap, balanse, kontantstrøm og noter er vist for å gi en mer utfyllende forklaring til de ulike presentasjonene.

Konsolidering og innregning av selskaper i konsernet

Konsernregnskapet viser det samlede økonomiske resultatet og den samlede finansielle stillingen når morselskapet Orkla ASA og selskaper der konsernet alene har kontroll (datterselskaper) presenteres som én økonomisk enhet. Alle selskapene som innregnes 100 % har benyttet konsistente prinsipper, og alle interne forhold mellom selskapene er eliminert. I tillegg blir felleskontrollerte- og tilknyttede selskaper presentert i henhold til egenkapitalmetoden, mens eventuelle mindre eiendeler i andre selskaper blir presentert til virkelig verdi, med verdiendring over totalresultatet.

Eierandeler i selskaper der konsernet alene har kontroll (datterselskaper), er konsolidert 100 % linje for linje i konsernregnskapet fra den dagen konsernet har kontroll, og er konsolidert til den dagen slik kontroll opphører. Kontroll vil foreligge når konsernet har makt til å styre datterselskapet, er eksponert for, eller har rettighet til variabel avkastning fra datterselskapet og har mulighet til å bruke makten over datterselskapet til å påvirke størrelsen på avkastningen. Dersom konsernet har kontroll, men eier mindre enn 100 % av datterselskapene, blir selskapene fortsatt innregnet linje for linje med 100 %, mens minoritetenes andel av resultat etter skattekostnad og andel av egenkapitalen blir presentert på egne linjer. Pr. 31.12.2017 er det ingen selskaper som er konsolidert i konsernet med bakgrunn i reglene om å ha «de facto kontroll» som betyr at konsernet har < 50 % eierskap, men i kraft av eiersammensetningen i realiteten likevel har kontroll.

Resultatet fra felleskontrollerte og tilknyttede selskaper blir løpende presentert som en del av konsernets resultat. Disse presenteres begge etter egenkapitalmetoden. Dette gjelder eierandeler i selskaper der konsernet sammen med andre har bestemmende innflytelse (felleskontrollerte selskaper), og eierandeler i selskaper hvor konsernet har betydelig innflytelse (tilknyttede selskaper). Begge disse kategoriene er presentert i note 6.

Mindre eierandeler i andre selskaper er omtalt i note 21 og 24. Disse finansielle investeringene er i hovedsak behandlet som tilgjengelige for salg og balanseført til virkelig verdi med verdiendring ført mot totalresultatet.

Prinsipper for omregning av utenlandsk valuta

Inntekter og kostnader i datterselskaper med annen funksjonell valuta enn morselskapet omregnes pr. måned til månedens gjennomsnittskurs og akkumuleres. Balanseposter i datterselskaper med annen funksjonell valuta omregnes til kursen på balansedagen. Omregningsdifferanser regnskapsføres mot totalresultatet. Omregningsdifferanser oppstår fra to ulike forhold. Det første skyldes at resultatregnskap med annen funksjonell valuta enn morselskapet blir omregnet til månedens gjennomsnittskurs, mens egenkapitalen blir omregnet til sluttkurs. Det andre skyldes at åpningskurs og sluttkurs på egenkapitalen er forskjellig. Når gjennomsnittskurs i resultatet og åpningskurs på egenkapitalen er ulik sluttkurs, oppstår det omregningsdifferanser i forklaring av utviklingen i egenkapitalen. Omregningsdifferanse knyttet til inn- og utlån i annen funksjonell valuta utpekt som nettoinvestering, regnskapsføres også mot totalresultatet. Denne er vist som egen post i totalresultatet. Alle kurser er hentet fra Norges Bank.

Viktigste valutakurser ved konsolidering mot norske kroner

	Gjennomsnitt av månedskursene		Sluttkurs pr. 31.12.	
	2017	2016	2017	2016
EUR	9,33	9,29	9,84	9,09
SEK	0,97	0,98	1,00	0,95
DKK	1,25	1,25	1,32	1,22

Transaksjoner i utenlandsk valuta regnskapsføres til dagskurs på transaksjonstidspunktet. Finansielle fordringer og gjeld i valuta presenteres til kursen på balansedagen, og eventuell gevinst/tap resultatføres som finansposter. Andre pengeposter i valuta (for eksempel kunde- fordringer og leverandørgjeld) presenteres til kursen på balansedagen, og gevinst/tap resultatføres som driftsposter.

NOTE 3 PRESENTASJON AV REGNSKAPET OG UTVIKLINGEN FREMOVER

Sentrale regnskapsprinsipper utdyper de grunnleggende prinsippene og beskriver hvorledes enkeltposter i regnskapet er behandlet. Alle prinsipper er forankret i gjeldende IFRS, men det må likevel gjøres valg, tolkninger og tilpasninger som i større eller mindre grad kan påvirke regnskapsavleggelsen. Utviklingen innen regnskap skjer fortløpende, og endrede regler vil kunne gi vesentlig endret regnskapsføring.

Beskrivelse av regnskapsprinsippene er som nevnt innledningsvis, presentert i hver aktuelle note. Dette er gjort for at brukerne av regnskapet skal få så god oversikt som mulig ved oppslag på den aktuelle noten.

Oppstillingsplanene

De totale oppstillingsplanene er resultatregnskap, totalresultat, balanse, kontantstrømoppstilling og oppstilling over endringer i egenkapitalen.

Resultatregnskapet viser konsernets ordinære resultat, er inndelt i ulike resultatlinjer og ender opp i konsernets årsresultat. Orkla har valgt en tradisjonell artsinndeling av resultatregnskapet. Resultatregnskapet viser ett sammenlignbart år.

Totalresultatet tar utgangspunkt i konsernets årsresultat og viser poster som føres mot egenkapitalen, men som ikke inngår i periodens ordinære resultat. Postene som inngår, er estimatavvik på pensjoner, endring på sikringsreserve i sikringsforretninger, endring i resultatreserve på aksjeinvesteringer samt valutaomregningsdifferanser. Estimataavvik på pensjoner blir ført mot egenkapitalen med permanent virkning, mens de øvrige postene er midlertidige egenkapitalføringer, som vil reverseres ved salg eller oppgjør av de relaterte eiendelene/postene. Tilsvarende poster i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper regnskapsføres på samme måte.

Balansen er tradisjonell, med start på langsiktige eiendeler og ender opp i likviditet på eiendels-siden. Rentebærende fordringer utover likvide midler er ikke skilt ut på egne linjer ut fra et vesentlighetssyn. De rentebærende postene fremkommer i noter. På egenkapital- og gjeldssiden er det skilt mellom egenkapital, rentebærende og ikke rentebærende kort- og langsiktige poster.

Kontantstrømoppstillingen er satt opp i henhold til den indirekte metoden og viser kontantstrøm fra henholdsvis operasjonelle-, investerings- og finansieringsaktiviteter, og forklarer periodens endring i «Likvide midler».

Orkla presenterer i tillegg en kontantstrøm i Orkla-format, som summerer seg til endring i netto rentebærende gjeld og er presentert i note 40. Segmentinformasjonen og opplysninger gitt i Årsberetningen refererer i stor grad til denne, da det er slik konsernets kontantstrømmer rapporteres og styres. Kontantstrøm fra driften er en viktig styringsparameter i Orkla, se note 7.

Oppstilling over endringer i egenkapitalen viser alle poster som går mot egenkapitalen, inklusiv poster fra totalresultatet. De postene som kommer i tillegg til totalresultatet, er transaksjoner mot eierne, slik som utbytte, kjøp og salg av egne aksjer samt minoritetstransaksjoner.

Endringer i standarder fremover

Konsernregnskapet vil bli påvirket av endringer i IFRS. IASB har både publisert standarder og arbeider med prosjekter som i større og mindre grad vil påvirke Orklakonsernets regnskap fremover. De viktigste standardene som kan medføre endringer, er ny IFRS 15 Inntektsføring (trer i kraft 2018), IFRS 9 Finansielle instrumenter (trer i kraft 2018) og IFRS 16 Leieavtaler (trer i kraft 2019). I tillegg arbeides det med endringer i IFRS Rammeverk samt med ny standard for Forsikringskontrakter.

Overordnet ser det ut til å være leiekontrakter som vil påvirke Orklakonsernet mest. Det vil bli krav om å balanseføre alle ikke uvesentlige leiekontrakter, og det kan være vanskelig å avgrense opp mot serviceavtaler. Kravet om balanseføring vil føre til endringer i kostnadsbildet med reduksjon i andre driftskostnader, høyere avskrivninger og finanskostnader som følge av balanseføring og effekter fra neddiskontering av oppstått forpliktelse. I balansen vil det bli høyere verdi på anleggsmidler, tilsvarende høyere forpliktelser, og egenkapitalandelen vil falle. Analysen og utfall av endringen vil være avhengig av at porteføljen av leasingobjekter er tilnærmet uforandret frem mot ikrafttredelse. Nye regler kan føre til nye holdninger og endrede vurderinger rundt nytten av leasing. Nærmere beregninger av dette forholdet er presentert i note 34.

Når det gjelder inntektsføringsstandarder, vil effektene bli svært begrensede for den type salg Orklakonsernet i hovedsak har. Nærmere omtale av effekter er presentert i note 9.

Endringer i IFRS 9 Finansielle instrumenter ser overordnet ikke ut til å påvirke konsernet i stor grad. Implementering av standarden vil ikke medføre omarbeidelse av historiske tall, og det er ikke forventet påvirkning på regnskapet verken fra standardens regler om klassifisering, nedskrivingsvurderinger, eller sikringsbokføring. Det forventes at sikringsrelasjonene som kvalifiserer for sikringsbokføring etter IAS 39 fortsatt vil kvalifisere etter IFRS 9. I tillegg vil det under IFRS 9 kunne være flere sikringsforhold som kvalifiserer for sikringsbokføring fremover, uten at dette forventes å påvirke regnskapet vesentlig.

NOTE 4 ESTIMATER OG FORUTSETNINGER VED UTARBEIDELSE AV KONSERNREGNSKAPET

Avleggelse av regnskap medfører at ledelsen på avslutningstidspunktet må ta beslutninger som bygger på den kunnskap og det skjønn som eksisterer på den gitte datoen. Dette kan gjelde estimater og forutsetninger for regnskapsposter eller andre forhold som også kan ha vesentlig innflytelse på verdsetting av selskapet. For regnskapsbrukerne er det viktig å være klar over disse ulike postene og hvilke verdsettelsesteknikker som ligger til grunn for verdiene i regnskapet. Vesentlige endringer i verdier helt frem til styret avlegger årsberetningen vil være reflektert enten i regnskapet eller i noter.

Områder med størst estimatusikkerhet

Ledelsen har benyttet estimater og forutsetninger ved utarbeidelsen av konsernregnskapet. Dette gjelder for eiendeler, gjeld, inntekter, kostnader og tilleggsopplysninger knyttet til betingede forpliktelser.

Virkelige verdivurderinger påvirkes av estimat på avkastningskrav. Avkastningskrav fastsettes gjennom kapitalverdimodellen og påvirkes av estimat på risikofri rente og risikopåslag.

De fleste balanseposter vil i noen grad være påvirket av estimatusikkerhet. Denne er beskrevet og inngår i omtalen pr. note. Noen områder er betydelig påvirket av estimatusikkerhet, og de områdene hvor estimater vil ha størst betydning vil være:

Beløp i mill. NOK			Bokført verdi
Regnskapspost	Note	Estimat/forutsetninger	
Goodwill	18, 19	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV ¹	14 150
Varemerker med ubestemt levetid	18, 19	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV ¹	5 312
Varige driftsmidler	18, 20	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV ¹	11 683
Rabatter, returere o.l.	9	Beregnet avsetningsbehov i henhold til avtaler	(1 387)

¹NSV: Netto SalgsVerdi

Områdene med størst risiko for vesentlige endringer er balanseført goodwill og varemerker med ubestemt levetid. Dette gjelder både fordi beløpene er betydelige og fordi eiendelens verdi er basert på innregningsprinsipper fra kjøpsverdiallokeringer. Vurderinger rundt disse langsiktige eiendelene er omfattende omtalt i note 18. Det er viktig å være klar over at egenutviklede varemerker ikke er balanseført og således ikke medfører noen balansemessig risiko.

Verdsetting av og estimert utnyttbar levetid for varige driftsmidler bygger på fremtidsinformasjon og vil alltid være beheftet med en viss grad av usikkerhet. Spesielt i en situasjon hvor konsernet

Note 4 forts. ➔

planlegger store endringer i produksjonsstruktur og antall produksjonssteder, vil vurderinger knyttet til ulike produksjonsanlegg komme i ekstra fokus. De ulike produksjonsstedene er løpende vurdert ut fra en fortsatt drift-tankegang, men i en situasjon hvor endret organisering kan bety at enkelte anlegg vil bli lagt ned eller reorganisert, vil disse vurderingene løpende måtte endres og kan føre til at både mer- og mindreverdier avdekkes.

På samme måten vil konsernets beslutning om å investere i en felles ERP-plattform kunne medføre at enkelte gjeldende IT-systemer vil måtte nedskrives. En verdsettelse av de gjeldende IT-systemene ville finne sted på det tidspunktet de ulike selskapene formelt vedtar sin investering i nytt ERP-system (for mer informasjon om ny ERP-plattform, se note 19).

Innen merkevarevirksomheten utgjør rabatter betydelige beløp. Rabattene fremkommer ikke direkte av regnskapet. Det er netto omsetning etter rabatter som presenteres som konsernets driftsinntekter. Størstedelen av rabattene avregnes på fakturaene. Det gjøres avsetninger for den delen av rabatter som ikke blir løpende avregnet. Dette vil i hovedsak være knyttet til forhold som opptjent årsbonus, kjederabatter og joint marketing.

Rabatter det gjøres avsetning for, rapporteres som kortsiktig gjeld pr. 31.12. og beløper seg til 1,4 mrd. kroner. Avsatte rabatter er knyttet til avtalefestede forhold som i hovedsak er basert på kjedeavtaler og rapportert salg. Rabattstrukturen er kompleks og beregnes ut fra ulike rabattmatriser og avtaler, og innebærer iboende risiko for estimatavvik. Det har ikke blitt konstatert vesentlige avvik mellom beregnede og utbetalte rabatter de siste årene.

Andre salgsinnteksreduksjoner som returer av sesongvarer o.l., må estimeres med bakgrunn i at data fra eksterne kilder ikke vil være tilgjengelige før etter avleggelse av regnskapet. Ordningene innebærer en iboende risiko for estimatavvik. Det har ikke vært vesentlige avvik mellom avsatt og virkelig rapportert de siste årene.

Etter salget av andelen i Sapa har Orkla beholdt visse forpliktelser relatert til sitt tidligere eierskap. Dette gjelder i all hovedsak forpliktelser knyttet til avgitte garantier og skadesløsholdelseserklæringer til Norsk Hydro. Det er per dags dato ingen materiell endring i vurderinger knyttet til forpliktelsene og usikkerheten i disse. Se også note 6 for fjorårets årsregnskap. Orkla har i henhold til IAS 39 gjenspeilet usikkerheten ved disse forholdene i presentasjonen av gevinsten, slik at det er avsatt et beløp som tilsvarer rundt 4 % av salgsprovenyet. Se også note 26.

Andre estimater og forutsetninger er omtalt i de ulike notene, og det som ikke naturlig inngår i andre noter, fremkommer i note 39.

Fremover

Fremtidige hendelser og endringer i rammebetingelser kan medføre at estimater og forutsetninger må endres. Orklas samarbeidsavtaler med kunder inngås, i likhet med bransjen for øvrig, i hovedsak for avgrensede tidsperioder. Rammene for samarbeidet blir dermed normalt reforhandlet med jevne mellomrom. Disse forhandlingene kan medføre endringer i både betingelser og posisjoner som omfattes av den enkelte samarbeidsavtale. Det er Orklas selskaper (business units) som normalt inngår avtaler med den enkelte kunde.

Nye standarder og nye uttalelser og tolkninger av gjeldende standarder kan medføre at valg av prinsipper og presentasjon vil bli endret. Slike endringer vil bli regnskapsført når nye estimater blir utarbeidet og nye krav til presentasjon eventuelt foreligger. Disse forholdene er omtalt både i prinsippbeskrivelse og noter.

Utøvelse av skjønn

I tillegg vil valg av presentasjonsform, regnskapsprinsipper og skjønn ved utøvelsen av disse kunne påvirke regnskapet. Dette gjelder f.eks. både vurderingen av hvorvidt en «Ikke videreført virksomhet» skal skilles ut og presenteres på egen linje, og hvilket tidspunkt dette skal gjøres fra. Vesentlige engangs- og periodefremmede resultatposter blir presentert som «Andre inntekter og kostnader» på egen linje i resultatregnskapet. Disse inngår i konsernets driftsresultat, men ikke i det segmentfordelte EBIT (adj.). Det er også valgt å presentere resultat fra tilknyttede selskaper etter driftsresultatet.

Et annet sett av forutsetninger for presentasjon av regnskapet kunne gitt betydelige endringer i de ulike resultatlinjene i det presenterte resultatregnskapet. Sluttlinjen ville imidlertid vært den samme.

ⓑ BÆREKRAFTSELEMENT

De globale utfordringene knyttet til klimaendringer, ressursknapphet, ernæring og helse påvirker Orklas virksomhet i form av risiko for endringer i råvaretilgang, kostnader, forbrukerpreferanser og politiske rammebetingelser. Konsernet følger utviklingen nøye gjennom aktiv interessentdialog og løpende analyser. Orklas bærekraftsstrategi omfatter de temaene som vurderes som spesielt viktige for konsernet ut fra et kombinert bærekrafts- og forretningsperspektiv. Ambisjonen for Orklas bærekraftsarbeid er å bidra til de globale bærekraftsmålene, sikre god risikohåndtering og utnytte bærekraftsrelaterte muligheter til å skape vekst, tillit og langsiktig lønnsomhet.

NOTE 5 SALG OG KJØP AV VIRKSOMHET

Solgte og kjøpte selskaper påvirker sammenligningen med året før, og endringen i de ulike notene må ses i lys av dette. Kjøpte selskaper er presentert i regnskapet fra det tidspunktet konsernet har kontroll. Solgte selskaper, som ikke blir omfattet av reglene om «Ikke videreført virksomhet», går ut på det tidspunktet konsernet ikke lenger har kontroll.

P PRINSIPP**Utgang av selskaper**

Når en virksomhet blir avhendet, måles gevinsten som forskjellen mellom salgssum og bokført egenkapital, redusert med eventuelle gjenstående merverdier knyttet til virksomheten. I tillegg vil pådratte salgsutgifter redusere gevinsten / øke tapet. Akkumulerte omregningsdifferanser knyttet til den avhendede virksomheten, vil bli resultatført som en del av gevinsten med tilsvarende motpost i totalresultatet, og eventuelle sikringsreserver resultatføres. Påløpte salgskostnader vil føres som «Andre inntekter og kostnader» (M&A) i perioden frem til avtaletidspunktet og vil bli flyttet mot gevinsten ved gjennomføring. Gevinsten vil bli rapportert før skatt, og virksomhetens tilhørende skatt vil bli resultatført på skattelinjen. Summen av gevinst og skatt speiler den reelle gevinsten. Dersom den solgte virksomheten kvalifiserer for å bli ført som «Ikke videreført virksomhet», vil alle effektene rundt gevinsten samles på linjen for «Ikke videreført virksomhet» i resultatregnskapet, se note 38.

Virksomhetssammenslutninger

Virksomhetssammenslutninger er regnskapsført ved bruk av overtagelsesmetoden. Ved oppkjøp av datterselskap foretas en virkelig verdianalyse, og eiendeler og gjeld blir vurdert til virkelig verdi ved oppkjøpet. Residualverdien i oppkjøpet vil utgjøre goodwill. Oppkjøpet blir regnskapsført fra det tidspunktet konsernet har kontroll. Kontrolltidspunktet er normalt det tidspunktet avtalen trer i kraft og alle offentlige godkjenninger foreligger, og vil normalt være etter avtaletidspunktet. Dersom det er minoritetsinteresser i det oppkjøpte selskapet, vil disse få sin andel av henførte eiendeler og gjeld. Transaksjoner med minoritet vil bli regnskapsført mot egenkapitalen. I selskaper der konsernet allerede hadde eierinteresser før konserndannelsen, vil verdiendring på tidligere eierandeler resultatføres. Konsernets egenkapital vil således bli påvirket av at eiendelene réprises som om hele kjøpet ble gjort på dette tidspunktet. Samme prosedyre vil i prinsippet bli gjennomført ved etablering av et felleskontrollert selskap og ved et kjøp av et tilknyttet selskap. Dette er imidlertid ikke å anse som virksomhetssammenslutninger, fordi konsernet ikke oppnår kontroll. Oppkjøpskostnader (M&A) og påfølgende integrasjonskostnader føres som «Andre inntekter og kostnader».

Salg av selskaper

Orkla har solgt sin 50 % andel i Sapa til Norsk Hydro. Sapa var regnskapsført etter egenkapitalmetoden som et felleskontrollert selskap og ble reklassifisert i resultatregnskapet til «Ikke videreført virksomhet» i 2. kvartal etter at avtalen ble inngått 10. juli 2017, før offentliggjøring av 2. kvartals resultatene. Gevinst og løpende resultater fremkommer således på denne linjen i regnskapet, se note 38.

Orkla Foods har i 4. kvartal inngått en avtale med Stryhns A/S om salg av K-Salat. Avtalen vedrørte 100 % overdragelse av K-Salat, som omfatter påleggssalater, majones, remulade, dressinger og potetsalat i Danmark. Avtalen inkluderte overtakelse av en fabrikk med ca. 100 medarbeidere i Havnsø på Vestsjælland. Transaksjonen ble gjennomført 1. desember 2017 med en regnskapsmessig gevinst på 213 mill. kroner, se note 14.

Orkla Eiendom solgte i 3. kvartal Fredrikstad Innovasjonspark med en gevinst på 20 mill. kroner og solgte i 1. kvartal 2017 to eiendommer med en totalgevinst på 16 mill. kroner. Gevinstene er presentert i EBIT (adj.). Provenyet for Åsane Utvikling som ble solgt i 4. kvartal 2016, ble mottatt i 1. kvartal 2017.

Kjøp av selskaper

Orkla Care har kjøpt 100 % av aksjene i det danske selskapet Riemann Holding A/S («Riemann»). Selskapet har gode markedsposisjoner innen solkrem og antiperspiranter, og med kjøpet av Riemann styrker Orkla Care sin tilstedeværelse i apotekkanalen. Produktporteføljen markedsføres under merkene P20 og Perspirex. Riemann er basert i Danmark, men ca. 90 % av omsetningen er eksport til andre europeiske markeder. Riemann hadde 47 ansatte. Selskapets hovedkontor og produksjonsfasiliteter ligger i Hillerød i Danmark.

Orkla Food Ingredients har kjøpt 85 % av aksjene i det britiske salgs- og distribusjonsselskapet Orchard Valley Foods Limited («Orchard Valley»). Orchard Valley har sterke posisjoner som leverandør av ingredienser og -tilbehør til det britiske bakeri-, sjokolade- og iskremmarkedet. Omsetningen kommer i hovedsak fra Storbritannia, men selskapet har også økende eksport til Europa. Orchard Valley hadde 72 ansatte. Selskapets hovedkontor og produksjonsfasiliteter er lokalisert i Tenbury Wells i Storbritannia. Avtalen omfatter også en opsjon på kjøp av de resterende 15 % av aksjene.

Orkla Food Ingredients har kjøpt 100 % av aksjene i Arne B. Corneliusen AS, en ledende produsent og leverandør til norsk næringsmiddelindustri. Produktporteføljen består av krydder,

marinader, smakstilsetninger, startkulturer og andre funksjonelle ingredienser, i tillegg til emballaseløsninger. Kundemarkedet er norsk matproduksjon med norsk kjøttindustri som hovedsegment. Selskapet hadde 32 ansatte.

Orkla Foods har kjøpt 100 % av selskapet Agrimex, en ledende produsent av frosne grønnsaker i Tsjekkia. Med kjøpet av Agrimex styrker Hamé sin posisjon i kategorien bearbejdede grønnsaker. Agrimex har et moderne og automatisert produksjonsanlegg nord for Praha. Råvarene leveres av lokale tsjekkiske bønder fra jordbruk i området nær fabrikken. Produktene selges under merkevarene Dione, Dione Premium og Agrimex Foodservice. Agrimex hadde 32 ansatte.

Orkla Food Ingredients har kjøpt 80 % av aksjene i det danske salgs- og distribusjonsselskapet SR Food A/S («SR Food»). Med kjøpet av SR Food ønsker Orkla Food Ingredients å videreutvikle sin posisjon som leverandør av økologiske og vegetariske matvarer. SR Food har et bredt produktsortiment og tilbyr blant annet ferske deiger, tapas og pålegg til det nordiske markedet. SR Food hadde seks ansatte. Selskapets hovedkontor ligger i Randers, Danmark.

Øvrige kjøp

Orkla Food Ingredients har kjøpt 100 % av aksjene i det nederlandske salgs- og distribusjonsselskapet Laan Heiloo B.V («Laan»). Laan er en ledende leverandør av ingredienser og tilbehør til det nederlandske iskremmarkedet. Orkla Food Ingredients har bygget opp en sterk posisjon innen ferdigmiks for softis og tilbehør i Nederland, og virksomhetene utfyller hverandre godt. Laan hadde 15 ansatte. Selskapet hadde i 2016 en omsetning på EUR 5,8 mill. (ca. 51 mill. kroner). Selskapet er innregnet regnskapsmessig fra 1. mars 2017.

Orkla Food Ingredients har kjøpt 100 % av aksjene i det tyske salgs- og distribusjonsselskapet Eis Ludwig Gräbner GmbH («Eis Gräbner»). Med kjøpet av Eis Gräbner styrker Orkla Food Ingredients sin posisjon som leverandør av iskremingredienser og -tilbehør. Eis Gräbner hadde 18 ansatte. Eis Gräbner hadde i 2016 en omsetning på EUR 6,5 mill. (ca. 61 mill. kroner). Selskapet er innregnet regnskapsmessig fra 1. mai 2017.

Orkla Food Ingredients har i tillegg kjøpt seg opp fra 30 % til 51 % i det svenske selskapet Våffelbagaren. Selskapet har en omsetning på om lag SEK 20 mill.

Øvrige forhold knyttet til merverdianalysene

For oppkjøpene gjennomført i 2017 er ingen av merverdianalysene endelig ferdigstilt pr. 31. desember 2017, på grunn av usikkerhet knyttet til enkelte verdsettelsesforhold.

Merverdianalysene for alle selskaper som ble kjøpt i 2016, er sluttført i 2017. Det er ikke gjort noen vesentlige endringer i merverdianalysene, med unntak av for Hamé og Harris. For Hamé har merverdiene knyttet til bygg og varemerker blitt justert noe ned i forhold til det som ble presentert pr. 31. desember 2016. Goodwill har fått en motsvarende økning. I merverdianalysen for Harris er det gjort enkelte endringer fra den foreløpige, i hovedsak som følge av ny vurdering av pensjoner. Motposten til endringene er goodwill.

Driftsinntekter og EBIT (adj.) for de største oppkjøpte selskapene, før og etter oppkjøpet, er oppgitt i tabellen på neste side.

Se note 39 for informasjon om inngåtte avtaler om kjøp av selskaper.

Det er totalt ført 46 mill. kroner (83 mill. kroner i 2016) i oppkjøpskostnader i 2017.

E ESTIMATUSIKKERHET

I virksomhetsovertagelser blir overtatte eiendeler verdsatt til virkelig verdi på kjøpstidspunktet. De ulike eiendelene blir verdsatt ut fra forskjellige modeller, og goodwill blir residualen i en slik verdiallokering. Feil i estimer og forutsetninger kan føre til at splitten av verdien på de ulike eiendelene kan bli feil, men summen av totale merverdier vil alltid være i tråd med betalt kjøpesum.

Oppkjøpte selskaper	Inn-regnings-tidspunkt	Andel kjøpt (%)	An-skaffel-seskost	Mer-/mindre-verdi ¹	Vare-merker	Drifts-midler	Annet	Utsatt skatt	Good-will	Dr.innt. etter over-tagelse	Dr.res. etter over-tagelse	Dr.innt. før over-tagelse	Dr.res. før over-tagelse
Beløp i mill. NOK													
2017													
Riemann, Orkla Care	juni	100	442	302	74	(44)	(6)	(5)	283	73	8	103	35
Orchard Valley Foods, Orkla Foods Ingredients	april	85	134	135	-	-	(1)	-	136	215	7	80	4
Arne B. Corneliusen, Orkla Foods Ingredients	desember	100	109	81	-	-	1	-	80	15	0	185	14
Agrimex, Orkla Foods	desember	100	62	13	-	-	-	-	13	7	0	96	7
SR Foods, Orkla Foods Ingredients	mai	80	58	54	-	-	-	-	54	113	12	55	7
Øvrige oppkjøp			86	67	-	-	13	-	54				
Reallokering av merverdier Harris og Hamé			-	-	(87)	(50)	(124)	50	211				
Sum kjøp gjeldfri basis			891	652	(13)	(94)	(117)	45	831				
Kjøp tilknyttede selskaper			10										
Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis, se note 40			901										
Rentebærende gjeld oppkjøp			(100)										
Kontantstrømeffekt oppkjøp^{3, 4}			801										
2016													
Hamé, Orkla Foods	april	100	1 623	838	497	50	55	(158)	394	1 363	136	410	27
L.G. Harris & Co. Ltd., Orkla Care	september	100	562	173	80	31	(53)	(33)	148	184	13	519	50
Netto eiendeler fra Nanso Group, Orkla Care ²	mai	100	157	157	30	-	34	-	93	ia	ia	ia	ia
The Waverly Bakery, Orkla Food Ingredients	mars	100	64	50	-	-	2	-	48	67	9	6	(2)
Varemerket Colon-C, Orkla Care	oktober	100	61	61	61	-	-	-	-	ia	ia	ia	ia
Øvrige oppkjøp			181	79	61	(4)	10	(6)	18				
Sum kjøp gjeldfri basis			2 648	1 358	729	77	48	(197)	701				
Kjøp tilknyttede selskaper			3										
Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis, se note 40			2 651										
Rentebærende gjeld oppkjøp			(500)										
Kontantstrømeffekt oppkjøp^{3, 4}			2 151										

¹Mer-/mindreverdi er differansen mellom kjøpesum for aksjene og konsernets andel av egenkapitalen i det oppkjøpte selskapet.

²Tilhørende driftsinntekter og driftsresultat kan ikke separeres fra den øvrige virksomheten, da det er netto eiendeler som er kjøpt.

³Herav utgjør likvide midler 42 mill. kroner i 2017 (206 mill. kroner i 2016).

⁴Tilsvarende vederlag for egenkapitalen korrigeret for likvide midler.

Sum balanser fra oppkjøpte selskaper

Beløp i mill. NOK	Total 2017 Virkelig verdi	2017 Riemann	Total 2016 Virkelig verdi
Varige driftsmidler	52	47	674
Immaterielle eiendeler	(9)	74	730
Eiendeler ved utsatt skatt	-	-	4
Andre langsiktige eiendeler	(103)	-	160
Varelager	109	24	589
Fordringer	188	62	897
Aksjer i andre selskaper	1	-	2
Eiendeler	238	207	3 056
Avsetninger	(37)	13	225
Langsiktig gjeld, ikke rentebærende	21	-	13
Kortsiktig gjeld, ikke rentebærende	193	35	881
Minoriteter	1	-	(10)
Netto eiendeler	60	159	1 947
Goodwill	831	283	701
Anskaffelseskost gjeldfri basis	891	442	2 648

B BÆREKRAFTSELEMENT

Flere av de selskapene Orkla har kjøpt i 2017 øker konsernets evne til å tilby sunnere og mer bærekraftige produkter. Gjennom oppkjøpet av det tsjekkiske selskapet Agrimex styrker Orkla sin posisjon innenfor produksjon av bearbejdede grønnsaker. Oppkjøpet av det svenske netthandelsselskapet Health and Sports Nutrition Group AB i 2018 styrker konsernets digitale markedsføring og salg av helserelaterte produkter, se note 39. Gjennom kjøpet av 80 % av aksjene i det danske salgs- og distribusjonsselskapet SR Food A/S videreutvikler Orkla sin plattform for vekst innen økologiske og vegetariske matvarer.

NOTE 6 INVESTERINGER REGNSKAPSFØRT ETTER EGENKAPITALMETODEN

Investeringer i tilknyttede selskaper gjelder selskaper som konsernet gjennom sin eierandel anses å ha betydelig innflytelse. Felleskontrollerte selskaper (joint ventures) representerer investeringer i selskaper hvor konsernet sammen med andre har bestemmende innflytelse. Etter salget av 50 % andelen i Sapa har ikke konsernet lenger noen eiendeler som klassifiseres som felleskontrollerte selskaper. Resultatandelen i Sapa er presentert som «Ikke videreført virksomhet». Begge disse typene investeringer énlinjekonsolideres etter egenkapitalmetoden.

P PRINSIPP**Egenkapitalmetoden**

Investeringer i tilknyttede selskaper representerer investeringer i selskaper hvor Orkla-konsernet gjennom sin eierposisjon har betydelig innflytelse. Vanligvis dreier dette seg om selskaper som er eiet 20–50 %. Felleskontrollerte selskaper (joint ventures) representerer investeringer i selskaper hvor konsernet, sammen med andre, har bestemmende innflytelse. Etter salget av 50 % eierandelen i Sapa har konsernet ingen felleskontrollerte selskaper. Begge typene investeringer regnskapsføres etter egenkapitalmetoden. Konsernet presenterer sin andel av selskapenes resultater etter skatt og minoriteter i tilknyttede selskaper på en egen linje i resultatregnskapet og akkumulerer bokførte resultater til andelen på én linje i balansen. Eventuelle merverdier som skal amortiseres, fratrekkes resultatet etter samme prinsipper som for selskaper som konsolideres. Goodwill amortiseres ikke. Mottatt utbytte føres mot andelen i balansen og oppfattes som tilbakebetaling av kapital. Balanseverdien av tilknyttede selskaper representerer opprinnelig kostpris tillagt akkumulerte resultater frem til dags dato, fratrukket eventuell amortisering av merverdier og akkumulert mottatt utbytte. I tillegg er andelen av eventuelle omregningsdifferanser og lignende i det tilknyttede selskapet hensyntatt. En eventuell nedskrivning av andelens verdi vil bli presentert på samme linje.

Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper

Orklas 42,6 % eierandel i Jotun er presentert som tilknyttet selskap. Orkla har i tillegg noen mindre tilknyttede selskaper, som stammer fra oppkjøpet av Jordan og fra Capto Eiendom.

Orklas 50 % eierandel i Sapa AS var basert på en avtale med Norsk Hydro og var vurdert å være et felleskontrollert selskap. Etter at andelen ble solgt til Norsk Hydro er konsernets andel av resultatene fra Sapa reklassifisert til linje for «Ikke videreført virksomhet».

Tilknyttede selskaper som ikke selv rapporterer etter IFRS, blir omregnet før innregning i konsernet. Orkla har ingen betingede forpliktelser, verken alene eller sammen med andre investorer, i tilknyttede selskaper.

Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper

Beløp i mill. NOK	Jotun	Øvrige	Sum	Sapa	Sum
Balanseført verdi 1.1.2016	3 284	444	3 728	8 421	12 149
Tilgang/avgang	-	(186)	(186)		
Andel resultat	471	(1)	470 ¹		
Gevinst og nedskrivning	-	18	18 ¹		
Utbytte	(218)	(4)	(222)		
Poster belastet egenkapitalen	(183)	-	(183)	(428)	(611)
Balanseført verdi 31.12.2016	3 354	271	3 625	8 883	12 508
Tilgang/avgang	5	(32)	(27)		
Andel resultat	307	6	313		
Utbytte	(219)	(1)	(220)	(1 500)	(1 720)
Poster belastet egenkapitalen	(8)	-	(8)	(1 018)	(1 026)
Balanseført verdi 31.12.2017	3 439	244	3 683	-	-
Kostpris pr. 31.12.2017	180	-	-		
Eierandel (%)	42,6 ²	-	-		

¹Summen av postene utgjør resultat fra tilknyttede selskaper og utgjør totalt 488 mill. kroner i 2016.

²Stemmerettsandel i Jotun utgjør 38,3 %.

Jotun

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlaker, 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 ulike malingsystemer til hjem, skipsfart og industri. Jotun er organisert i fire segmenter: Decorative Paints, Marine Coatings, Protective Coatings og Powder Coatings.

Orklas 42,6 % eierandel i Jotun er presentert som tilknyttet selskap, og Orkla har gjennom om lag 40 år vært en aktiv minoritetsseier i Jotun. Kostpris for Jotun er 180 mill. kroner, mens bokført verdi etter egenkapitalmetoden er 3.439 mill. kroner. Orklas eierandel er utgangspunkt for føring etter egenkapitalmetoden, mens stemmerettsandel er 38,3 %. Orkla eier 42.083 A-aksjer og 103.446 B-aksjer i selskapet. Én A-aksje gir ti ganger så mange stemmer som én B-aksje.

ESTIMATUSIKKERHET

Jotun er et familiekontrollert konsern, og Orkla er med sin eierandel på 42,6 % å betrakte som minoritetsaksjonær. Verdien av Orklas andel av Jotun må ses i lys av dette. En gjennomført verdivurdering av Jotun underbygger at det er betydelige merverdier i Orklas Jotun-investering i forhold til bokførte verdier.

Nedenfor vises 100 %-tall for Jotun.

Resultat og balanseposter

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Driftsinntekter	16 401	15 785
Driftsresultat	1 354	1 763
Resultat etter skatt og minoriteter	721	1 108
Totalresultat etter minoriteter	703	676
Kortsiktige eiendeler	8 407	8 132
Langsiktige eiendeler	7 301	7 026
Sum eiendeler	15 708	15 158
Kortsiktige forpliktelser	5 072	4 445
Langsiktige forpliktelser	2 382	2 679
Sum gjeld	7 454	7 124

Avstemming egenkapital Jotun mot Orklas andel

Egenkapital i Jotun	8 254	8 034
Minoritetsinteresser	178	149
Majoritetens egenkapital	8 076	7 885
Orklas andel av egenkapital (42,6 %)	3 439	3 354

NOTE 7 SEGMENTER

Segmentinformasjonen fordeler salgsinntekter, resultat, kontantstrøm og kapitalforhold samt driftsmargin og antall årsverk på de forskjellige forretningsområdene. Salgsinntektene er også fordelt geografisk basert på kundens beliggenhet. På denne måten får regnskapsbrukere bedre grunnlag for å kunne forstå konsernets underliggende drift.

P PRINSIPP

Orkla har forretningsområder som driftssegmenter. Driftssegmentene sammenfaller med den måten konsernledelsen (chief operating decision maker) i konsernet får innrapportert tall fra forretningsområdene på, dog begrenset til et hensiktsmessig antall.

Salgsinntektene er fordelt på geografiske markeder med utgangspunkt i kundens plassering. Regnskapsprinsippene for segmentrapportering er de samme som for konsernregnskapet for øvrig.

Prising av transaksjoner mellom ulike segmenter er gjort på markedsmessige vilkår. Orkla ASA yter tjenester til konsernselskapene, og disse tjenestene blir fakturert etter omtalte prinsipper.

Segmentinformasjon

Driftsresultatet i segmentinformasjonen er identisk med det som presenteres i resultatoppstillingen for konsernet. Det er derfor ikke behov for ytterligere avstemming av resultatpostene. Segmentinformasjonen inneholder også splitt på resultat fra selskaper ført etter egenkapitalmetoden. Orklakonsernet har en sentralisert finansfunksjon, og finansieringen av de ulike segmentene gjenspeiler ikke nødvendigvis den reelle soliditeten knyttet til hvert enkelt segment. Finansposter er derfor presentert for konsernet samlet. Det samme gjelder for skattekostnader. Tall knyttet til kontantstrømmen er hentet fra Orkla-format, se note 40.

Tabellene for segmentinformasjon viser omsetning fordelt på geografiske markeder, basert på kundenes beliggenhet. Hvilke produkter og tjenester som inntektene stammer fra, fremkommer av tabellen under. Orkla har tre kunder som hver for seg utgjør rundt 10 % av omsetningen i merkevarevirksomheten.

HK/øvrig virksomhet dekker i hovedsak aktiviteten ved hovedkontoret og er presentert som eget segment. I tillegg er tall for geografisk fordeling av anvendt kapital, investeringer i varige driftsmidler og antall årsverk presentert, se note 8.

Orklas fire segmenter innen merkevarer må karakteriseres som aggregerte segmenter. I rapportering til konsernledelse og styre er ytterligere inndeling presentert for utvalgte KPIer. Karakteristikaene i de ulike segmentene er noe varierende. Orkla Foods og Orkla Confectionery & Snacks aggregeres i hovedsak fra likeartet virksomhet fra land med relativt lik risiko. Orkla Care er mer differensiert, men opererer i hovedsak innen likeartede markeder med tilnærmet lik risiko. Orkla Food Ingredients har i hovedsak også relativt lik virksomhet innen ingredienser i mange europeiske land, med salg til i hovedsak industrikunder og grossister.

Nærmere om de enkelte forretningsområdene:

Merkevarevirksomheten

Orkla Foods omfatter Orklas matvarevirksomheter, med hjemmemarkeder i Norden, Baltikum, Tsjekkia, Slovakia, Østerrike og India. Selskapene som inngår i forretningsområdet, er i Norden henholdsvis Orkla Foods Norge, Orkla Foods Sverige, Orkla Foods Danmark og Orkla Foods Finland, i Baltikum henholdsvis Põltsamaa Felix, Orkla Foods Latvia og Orkla Foods Lietuva, i Mellom-Europa henholdsvis Felix Austria, Vitana Group og Hamé, samt MTR Foods i India. Orkla Foods' virksomheter er konsentrert rundt sterke merkevarer med i hovedsak nummer én-posisjoner i hjemmemarkedene.

Orkla Confectionery & Snacks omfatter produktkategoriene godteri, snacks og kjeks og består av seks selskaper med hjemmemarked i Norden og Baltikum. Selskapene som inngår i forretningsområdet er Orkla Confectionery & Snacks Norge (godteri, snacks og kjeks), Orkla Confectionery & Snacks Sverige (snacks, kjeks og godteri), Orkla Confectionery & Snacks Finland (godteri, snacks og kjeks), Orkla Confectionery & Snacks Danmark (snacks og godteri), Kalev i Estland (godteri, snacks og kjeks) og Orkla Confectionery & Snacks Latvia (godteri, snacks, kjeks, kaker og ferdigmat).

Orkla Care består av seks merkevarevirksomheter med hjemmemarkeder i Norden, Baltikum, Storbritannia, Polen og Spania. Virksomhetene i forretningsområdet er Orkla Home & Personal Care (vaskemidler og produkter til personlig pleie), Lilleborg (totalleverandør av hygiene- og rengjøringsløsninger til det profesjonelle markedet), Orkla Health (kosttilskudd og helseprodukter), Pierre Robert Group (basistekstiler), Orkla House Care (malerverktøy og rengjøringsprodukter) og Orkla Wound Care (sårpleieprodukter).

Orkla Food Ingredients er den ledende aktøren innen bakeri og iskremingredienser i Norden og Baltikum, og har i tillegg voksende markedsposisjoner i utvalgte land i Europa. Totalt ivaretas nærhet til kundemarkedet med salgs- og distribusjonsselskaper i 22 land. De største produktgruppene er margarin og smørblandingsprodukter, gjær, bakehjelpemidler og bakemikser til brød og kaker, marsipan samt iskremingredienser.

Investments

Hydro Power består av kraftverk i Sarpsfoss og Orklas eierandel på 85 % i AS Saudefaldene. Energivirksomheten produserer og leverer kraft i det nordiske kraftmarkedet, og faktisk middelårsproduksjon (2011-2017) er på 2,5 TWh. 1,1 TWh av AS Saudefaldenes produksjon er underlagt kontraktsbetingelser.

Orkla Eiendom ivaretar konsernets behov for kompetanse og bistand innen eiendom og er i tillegg ansvarlig for drift, utvikling og salg av eiendommer som ikke anvendes innen Orklas merkevarevirksomhet. De viktigste utviklingsprosjektene som inngår i porteføljen er utvikling av nytt hovedkontor for Orkla på Skøyen, samt to utviklingsprosjekter på Torshov i Oslo som tidligere ble benyttet av Orklas merkevarevirksomhet.

Segmentinformasjon 2017

Beløp i mill. NOK	Orkla Foods	Orkla Confectionery & Snacks	Orkla Care	Orkla Food Ingredients	Elimineringer	Branded Consumer Goods	Hydro Power	Financial Investments	HK/Annen Virksomhet	Elimineringer	Orkla
SALGSINNTEKTER/RESULTAT											
Norge	4 789	2 128	3 137	917	-	10 971	814	-	3	-	11 788
Sverige	4 358	1 314	1 093	1 355	-	8 120	-	-	-	-	8 120
Danmark	1 318	589	557	1 656	-	4 120	-	-	-	-	4 120
Finland og Island	895	927	579	663	-	3 064	-	-	-	-	3 064
Baltikum	456	1 093	70	326	-	1 945	-	-	-	-	1 945
Norden og Baltikum	11 816	6 051	5 436	4 917	-	28 220	814	-	3	-	29 037
Øvrige Europa	3 237	312	1 623	3 577	-	8 749	-	45	-	-	8 794
Øvrige verden	976	51	380	80	-	1 487	-	-	6	-	1 493
Sum salgsinntekter	16 029	6 414	7 439	8 574	-	38 456	814	45	9	-	39 324
Andre driftsinntekter	11	15	12	5	-	43	52	106	36	-	237
Internsalg	86	10	28	124	(237)	11	-	10	586	(607)	0
Driftsinntekter	16 126	6 439	7 479	8 703	(237)	38 510	866	161	631	(607)	39 561
Varekostnader	(7 983)	(2 667)	(3 345)	(5 612)	231	(19 376)	(312)	(26)	(10)	6	(19 718)
Lønnskostnader	(3 023)	(1 262)	(1 377)	(1 348)	-	(7 010)	(40)	(45)	(472)	-	(7 567)
Andre driftskostnader	(2 535)	(1 241)	(1 550)	(1 114)	6	(6 434)	(137)	(66)	(421)	601	(6 457)
Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger	(530)	(224)	(133)	(160)	-	(1 047)	(61)	(16)	(60)	-	(1 184)
Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)	2 055	1 045	1 074	469	-	4 643	316	8	(332)	-	4 635
Andre inntekter og kostnader	2	(23)	(170)	33	-	(158)	-	3	(46)	-	(201)
Driftsresultat	2 057	1 022	904	502	-	4 485	316	11	(378)	-	4 434
Resultat fra tilknyttede selskaper	-	-	4	-	-	4	-	309	-	-	313
Minoritetenes andel av resultatet	-	-	-	(57)	-	(57)	(18)	-	-	-	(75)
KONTANTSTRØM (se note 40)											
Kontantstrøm fra driften før investeringer	2 711	1 249	959	464	-	5 383	358	41	(286)	-	5 496
Netto fornyelsesinvesteringer	(381)	(233)	(182)	(201)	-	(997)	(2)	(331)	(51)	-	(1 381)
Kontantstrøm fra driften	2 330	1 016	777	263	-	4 386	356	(290)	(337)	-	4 115
Ekspansjonsinvesteringer	(132)	(6)	-	(68)	-	(206)	-	-	-	-	(206)
Kjøpte selskaper (enterprise value)	(67)	-	(446)	(383)	-	(896)	-	(5)	-	-	(901)

Note 7 forts. ➔

Segmentinformasjon 2017 forts.

Beløp i mill. NOK	Orkla Foods	Orkla Confectionery & Snacks	Orkla Care	Orkla Food Ingredients	Elimineringer	Branded Consumer Goods	Hydro Power	Financial Investments	HK/Annen Virksomhet	Elimineringer	Orkla
ANVENDT KAPITAL											
Segmenteiendeler											
Kunde- og andre handelsfordringer	2 339	1 063	1 454	1 366	(46)	6 176	9	10	132	(162)	6 165
Andre kortsiktige fordringer	186	48	99	89	-	422	74	72	175	-	743
Varelager og eiendom under utvikling	2 582	597	1 395	1 101	-	5 675	-	120	2	-	5 797
Pensjonsmidler	13	1	8	10	-	32	-	-	-	-	32
Tilknyttede selskaper	4	-	213	3	-	220	-	3 463	-	-	3 683
Immaterielle eiendeler	8 438	5 073	4 844	1 500	-	19 855	19	5	2	-	19 881
Varige driftsmidler	4 149	1 820	1 085	1 264	-	8 318	2 002	1 158	205	-	11 683
Sum segmenteiendeler	17 711	8 602	9 098	5 333	(46)	40 698	2 104	4 828	516	(162)	47 984
Segmentgjeld											
Leverandør- og annen handelsgjeld	(2 223)	(912)	(993)	(836)	46	(4 918)	(15)	(38)	(131)	162	(4 940)
Skattetrekk, offentlige avgifter	(344)	(129)	(184)	(119)	-	(776)	(25)	(2)	(27)	-	(830)
Annen kortsiktig gjeld	(534)	(319)	(366)	(264)	-	(1 483)	(9)	(37)	(605)	-	(2 134)
Pensjonsforpliktelser	(776)	(193)	(284)	(155)	-	(1 408)	(19)	(3)	(558)	-	(1 988)
Utsatt skatt henførte merverdier	(431)	(413)	(192)	(7)	-	(1 043)	-	(3)	-	-	(1 046)
Sum segmentgjeld	(4 308)	(1 966)	(2 019)	(1 381)	46	(9 628)	(68)	(83)	(1 321)	162	(10 938)
Anvendt kapital¹	13 403	6 636	7 079	3 952	-	31 070	2 036	4 745	(805)	-	37 046
NØKKELTALL											
Driftsmargin EBIT (adj.) (%)	12,7	16,2	14,4	5,4	-	12,1	36,5	ia	ia	ia	11,7
Antall årsverk pr. 31.12.	7 809	2 836	3 272	3 150	-	17 067	46	88	368	-	17 569

¹De fleste linjer i segmenteiendeler og segmentgjeld er direkte avstembare mot henholdsvis noter og balanse. Avvik mellom «Andre kortsiktige fordringer» i note 23 og «Annen kortsiktig gjeld» i note 27 skyldes at andre kortsiktige fordringer og gjeld også inneholder poster som ikke inngår i anvendt kapital, for eksempel periodiserte renter, mens deler av derivatene inngår i anvendt kapital. Utsatt skatt knyttet til merverdier, inngår i utsatt skatt. Se avstemming av segmenteiendeler og segmentgjeld mot totale eiendeler og total gjeld til slutt i denne noten.

Segmentinformasjon 2016

Beløp i mill. NOK	Orkla Foods	Orkla Confectionery & Snacks	Orkla Care	Orkla Food Ingredients	Elimineringer	Branded Consumer Goods	Hydro Power	Financial Investments	HK/Annen Virksomhet	Elimineringer	Orkla
SALGSINNTEKTER/RESULTAT											
Norge	4 798	2 139	3 110	960	-	11 007	670	-	16	-	11 693
Sverige	4 372	1 253	1 054	1 314	-	7 993	-	-	-	-	7 993
Danmark	1 229	591	532	1 528	-	3 880	-	-	-	-	3 880
Finland og Island	874	838	492	638	-	2 842	-	-	-	-	2 842
Baltikum	444	1 028	59	297	-	1 828	-	-	-	-	1 828
Norden og Baltikum	11 717	5 849	5 247	4 737	-	27 550	670	-	16	-	28 236
Øvrige Europa	2 756	299	1 125	3 254	-	7 434	-	48	-	-	7 482
Øvrige verden	926	54	316	74	-	1 370	-	-	4	-	1 374
Sum salgsinntekter	15 399	6 202	6 688	8 065	-	36 354	670	48	20	-	37 092
Andre driftsinntekter	13	14	26	6	-	59	51	524	32	-	666
Internsalg	64	14	26	90	(185)	9	-	9	600	(618)	0
Driftsinntekter	15 476	6 230	6 740	8 161	(185)	36 422	721	581	652	(618)	37 758
Varekostnader	(7 592)	(2 563)	(2 956)	(5 247)	182	(18 176)	(300)	(235)	(5)	4	(18 712)
Lønnskostnader	(2 916)	(1 240)	(1 250)	(1 248)	-	(6 654)	(39)	(59)	(507)	-	(7 259)
Andre driftskostnader	(2 517)	(1 252)	(1 457)	(1 062)	3	(6 285)	(130)	(134)	(408)	614	(6 343)
Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger	(483)	(238)	(121)	(165)	-	(1 007)	(60)	(22)	(57)	-	(1 146)
Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)	1 968	937	956	439	-	4 300	192	131	(325)	-	4 298
Andre inntekter og kostnader	(81)	(14)	(149)	(86)	-	(330)	-	-	(52)	-	(382)
Driftsresultat	1 887	923	807	353	-	3 970	192	131	(377)	-	3 916
Resultat fra tilknyttede selskaper	-	-	1	-	-	1	-	487	-	-	488
Minoritetenes andel av resultatet	-	-	-	(48)	-	(48)	(15)	(19)	-	-	(82)
KONTANTSTRØM (se note 40)											
Kontantstrøm fra driften før investeringer	1 912	1 283	873	601	-	4 669	268	(78)	(242)	-	4 617
Netto fornyelsesinvesteringer	(717)	(205)	(146)	(186)	-	(1 254)	(14)	123	(59)	-	(1 204)
Kontantstrøm fra driften	1 195	1 078	727	415	-	3 415	254	45	(301)	-	3 413
Ekspansjonsinvesteringer	(145)	(4)	-	(14)	-	(163)	-	-	-	-	(163)
Kjøpte selskaper (enterprise value)	(1 675)	(1)	(784)	(188)	-	(2 648)	-	-	(3)	-	(2 651)

Note 7 forts. ➔

Segmentinformasjon 2016 forts.

Beløp i mill. NOK	Orkla Foods	Orkla Confectionery & Snacks	Orkla Care	Orkla Food Ingredients	Elimineringer	Branded Consumer Goods	Hydro Power	Financial Investments	HK/Annen Virksomhet	Elimineringer	Orkla
ANVENDT KAPITAL											
Segmenteiendeler											
Kunde- og andre handelsfordringer	2 321	962	1 220	1 088	(22)	5 569	9	52	95	(128)	5 597
Andre kortsiktige fordringer	164	34	72	71	-	341	51	252	168	-	812
Varelager og eiendom under utvikling	2 494	601	1 207	882	-	5 184	-	80	1	-	5 265
Pensjonsmidler	14	1	105	9	-	129	-	-	-	-	129
Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	-	-	202	5	-	207	-	12 301	-	-	12 508
Immaterielle eiendeler	8 129	4 791	4 218	1 079	-	18 217	19	5	-	-	18 241
Varige driftsmidler	4 103	1 677	911	1 042	-	7 733	2 029	1 027	249	-	11 038
Sum segmenteiendeler	17 225	8 066	7 935	4 176	(22)	37 380	2 108	13 717	513	(128)	53 590
Segmentgjeld											
Leverandør- og annen handelsgjeld	(1 915)	(833)	(891)	(676)	22	(4 293)	(20)	(40)	(104)	128	(4 329)
Skattetrekk, offentlige avgifter	(296)	(120)	(140)	(77)	-	(633)	(8)	(3)	(24)	-	(668)
Annen kortsiktig gjeld	(501)	(295)	(332)	(274)	-	(1 402)	(8)	(81)	(624)	-	(2 115)
Pensjonsforpliktelser	(711)	(175)	(266)	(176)	-	(1 328)	(20)	(4)	(520)	-	(1 872)
Utsatt skatt henførte merverdier	(457)	(379)	(184)	(12)	-	(1 032)	-	3	-	-	(1 029)
Sum segmentgjeld	(3 880)	(1 802)	(1 813)	(1 215)	22	(8 688)	(56)	(125)	(1 272)	128	(10 013)
Anvendt kapital¹	13 345	6 264	6 122	2 961	-	28 692	2 052	13 592	(759)	-	43 577
NØKKELTALL											
Driftsmargin EBIT (adj.) (%)	12,7	15,0	14,2	5,4	-	11,8	26,6	ia	ia	ia	11,4
Antall årsverk pr. 31.12.	8 501	3 001	3 222	2 820	-	17 544	45	110	339	-	18 038

¹De fleste linjer i segmenteiendeler og segmentgjeld er direkte avstembare mot henholdsvis noter og balanse. Avvik mellom «Andre kortsiktige fordringer» i note 23 og «Annen kortsiktig gjeld» i note 27 skyldes at andre kortsiktige fordringer og gjeld også inneholder poster som ikke inngår i anvendt kapital, for eksempel periodiserte renter, mens deler av derivatene inngår i anvendt kapital. Utsatt skatt knyttet til merverdier, inngår i utsatt skatt. Se avstemming av segmenteiendeler og segmentgjeld mot totale eiendeler og total gjeld til slutt i denne noten.

Avstemming segmenteiendeler mot sum eiendeler

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Segmenteiendeler	47 984	53 590
Eiendeler holdt for salg	-	-
Aksjer og finansielle eiendeler	17	107
Likvide midler	4 834	1 204
Finansielle eiendeler	393	511
Eiendeler ved utsatt skatt	40	102
Rentebærende fordringer etc.	140	90
Sum eiendeler	53 408	55 604

Avstemming segmentgjeld mot sum gjeld

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Segmentgjeld	10 938	10 013
Rentebærende gjeld langsiktig	4 820	7 172
Rentebærende gjeld kortsiktig	359	2 496
Utsatt skatt, ikke henført til merverdier	558	562
Skyldig periodeskatt	583	647
Langsiktige derivater	312	397
Andre langsiktige avsetninger	830	286
Annen kortsiktig gjeld	170	155
Sum gjeld	18 570	21 728

NOTE 8 GEOGRAFISK FORDELING AV ANVENDT KAPITAL, INVESTERINGER OG ANTALL ÅRSVERK

Anvendt kapital, investeringer og antall årsverk er fordelt på geografiske markeder, basert på selskapenes beliggenhet. Notene viser i hvilket omfang og i hvilke land/områder Orklakonsernet fysisk er til stede.

Beløp i mill. NOK	Anvendt kapital		Investeringer ¹		Antall årsverk	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Norge	15 320	24 289	678	606	3 058	3 160
Sverige	6 310	5 969	355	345	2 863	2 897
Danmark	4 885	4 185	223	267	1 439	1 544
Finland og Island	2 574	2 371	113	82	780	770
Baltikum	1 907	1 754	80	87	1 836	2 104
Norden og Baltikum	30 996	38 568	1 449	1 387	9 976	10 475
Øvrige Europa	5 201	4 282	188	133	5 611	5 603
Øvrige verden	849	727	126	114	1 982	1 960
Sum	37 046	43 577	1 763	1 634	17 569	18 038
Sammenheng mellom segmenter og «Investeringer»:						
Netto fornyelsesinvesteringer fra segmenter (se note 7)			1 381	1 204		
Salg av driftsmidler (se kontantstrøm)			142	282		
Ekspansjonsinvesteringer (se note 7)			206	163		
Endring leverandørgjeld investeringer			34	(15)		
Sum			1 763	1 634		

¹Gjelder ikke anleggsmidler tilkommet via oppkjøpte selskaper.

PRINSIPP

Anvendt kapital representerer netto balanseført kapital som arbeider i foretaket, og er definert i segmentnoten som netto av segmenteiendeler og gjeld. Goodwill og immaterielle eiendeler utgjør en stor andel av anvendt kapital. Investeringer er summen av fornyelses- og ekspansjonsinvesteringer. Antall årsverk er antall ansatte justert for stillingsprosent i gjeldende rapporteringsperiode. Se note 7 for segmentinformasjon.

Reduksjonen i anvendt kapital i Norge fra 2016 til 2017 knytter seg til salg av Sapa. Orkla har kjøpt virksomhet i Danmark (Riemann) og ellers i Europa som øker anvendt kapital, se note 5. Den norske kronen har svekket seg i løpet av 2017, noe som gjør at anvendt kapital øker utenfor Norge.

B BÆREKRAFTSELEMENT

Mange av Orklas selskaper er viktige arbeidsgivere, og både medarbeidere og ledere rekrutteres i all hovedsak fra det landet der virksomheten er lokalisert. Ved å utvikle lønnsomme arbeidsplasser skaper Orkla positive ringvirkninger for samfunnet i form av kompetanseutvikling, arbeidsplasser hos leverandører og i offentlig sektor, og gjennom betaling av skatter og avgifter. For å skape langsiktig konkurransedyktig virksomhet har Orkla i 2017 gjennomført en rekke endringer i produksjonsstrukturen. Sammen med oppkjøp av nye selskaper har dette ført til økte investeringer i blant annet Danmark, Sverige, Finland, Island, Storbritannia, Nederland, Tsjekkia, Estland, Latvia og Polen.

NOTE 9 INNTEKTSFØRING

Tidspunktet for og etter hvilke prinsipper inntekter blir innregnet vil være avgjørende for å bestemme periodens resultat. På samme måte vil både prinsipper for og hva som legges i begrepet salgsinntektsreduksjoner (rabatter o.l.) være med på å avgjøre driftsinntektenes totale størrelse.

P PRINSIPP

Inntekt regnskapsføres når det er sannsynlig at transaksjoner vil generere fremtidige økonomiske fordeler som vil tilflyte selskapet, og beløpets størrelse kan estimeres pålitelig.

Salgsinntekter er presentert etter fradrag for rabatter, merverdiavgift og andre typer offentlige avgifter som f.eks. sukkervareavgift. Konsernet omsetter varer og tjenester i mange ulike markeder, og inntektsføring ved salg av varer og tjenester skjer når varen er levert eller tjenesten er ytet.

Overordnet vil inntektsføringstidspunktet i de fleste tilfellene være entydig.

Salg av egenproduserte- og handelsvarer fra merkevarevirksomheten inntektsføres når varene er levert, og risiko har gått over på kjøper. Salgsinntektene består i stor grad av salg av forbrukervarer til grossister. Salgsinntektsreduksjoner omfatter ulike bonusordninger, rabatter og bistand til joint marketing overfor kunder, i tillegg til særavgifter innenfor næringsmiddelproduksjon og andre offentlige avgifter.

I Orkla Investments blir eksternt salg av elektrisk kraft inntektsført basert på pris avtalt med kunde ved levering. Elektrisk kraft selges i hovedsak fra kraftverkene i Saudefaldene og Sarpsfoss. Innen Eiendom blir husleieinntekter inntektsført løpende. Eventuelle salg av selskaper inntektsføres når avtalen er gjennomført. Vederlag knyttet til boligprosjekter som selskapet har resultatansvar for, inntektsføres ved overlevering. Dette betyr at det kan gå lang tid fra oppstart av et byggeprosjekt til inntektene kommer i regnskapet. I mellomfasen føres påløpte prosjektutgifter som varelager.

Renteinntekter regnskapsføres når de er opptjent, mens utbytte inntektsføres på det tidspunktet det er vedtatt i avgivende selskap.

Gevinst/tap ved salg av aksjer og finansielle eiendeler presenteres på linje for «Andre finansinntekter» og er spesifisert i note. Gevinst/tap på aksjer og andeler som er regnskapsført som tilgjengelige for salg, beregnes som forskjellen mellom kostpris eller eventuelt regnskapsmessig nedskrevet verdi for aksjen eller andelen og salgsverdi. Eventuelle mer- eller mindreverdier som er ført midlertidig mot totalresultatet, blir samtidig reversert. Effekten av porteføljegevinster/tap er sterkt redusert etter at porteføljen nå er solgt ut.

Andre driftsinntekter består av forhold som husleieinntekter og gevinster ved salg av eiendom.

E ESTIMATUSIKKERHET

Estimatusikkerhet vedrørende salgsinntektsreduksjoner i merkevarevirksomheten er omtalt i note 4.

Ny standard om inntektsføring

Ny IFRS 15 om inntektsføring ble publisert i mai 2014 og trer i kraft i 2018. Den nye standarden gir et omfattende rammeverk for inntektsføring. Hovedbudskapet i IFRS 15 er at inntekter skal innregnes slik at det forventede vederlaget inntektsføres etter et mønster som reflekterer overføringen av varer eller tjenester til kunden. Hovedutfordringen har vært sammensatte leveranser, noe det har vært lite veiledning om i gjeldende IAS 18. Med sammensatte leveranser menes koblingssalg hvor skille mellom kjøpt produkt og tilleggsleveranser er vanskelig å dele opp.

Orkla har gjennom 2017 detalj kartlagt de ulike konsernselskaperes salg. Konklusjonen er som forventet at dagens inntektsføring i all hovedsak skjer innenfor definisjonen i ny IFRS 15. Måten konsernet regnskapsfører og behandler rabatter og bonuser på, blir ikke påvirket av den nye standarden.

B BÆREKRAFTSELEMENT

Orkla har som mål å utvikle en bedriftskultur preget av godt skjønn og god evne til å håndtere regelverk og etiske utfordringer. Konsernet har nulltoleranse for korrupsjon, avtaler om prissamarbeid, markedsdeling, eller tiltak som begrenser den frie konkurransen.

NOTE 10 VAREKOSTNADER

Varekostnader er den klart største kostnadsposten i resultatregnskapet og utgjør nærmere 50 % av driftsinntektene. Varekostnader er knyttet til alle råvarer, handelsvarer, emballasje o.l. som går med for å kunne selge den mengde varer som er innregnet i salgsinntektene.

P PRINSIPP

Varekostnader påløper i takt med solgte varer etter en prismessig «først inn først ut» fra varelager tilnærming. Endringer i beholdning av egenproduserte varer vil være tilnærmet resultatnøytral ut fra en fullkostprising. Vareforbruket er korrelert til salget, og periodisering av vareforbruket skjer gjennom endringer i varelager. Dette gjelder både for innkjøpte råvarer og for handelsvarer. Innkjøpte varer er ikke en kostnad; det er først når varene settes i produksjon at vareforbruket oppstår.

Vareforbruket beregnes og innregnes i hovedsak gjennom standardkostsystemer, og det legges et «først inn først ut» (FIFU)-prinsipp til grunn. Varer på lager kontrolltelles minst én gang pr. år som avsjekk på standardkostføringen. Endringer i beholdning av egenproduserte varer vil påvirke resultatet, basert på innregning etter en fullkostkalkyle og vil dermed i stor grad vil være resultatnøytral både ved reduksjon og økning i lager. Endringen i beholdning av egenproduserte ferdigvarer er av vesentlighetshensyn presentert på linjen for varekostnader.

B BÆREKRAFTSELEMENT

Utfordringene knyttet til klimaendringer og råvareknapphet medfører risiko for økning i råvarekostnader, redusert tilgang på enkelte råvarer og brudd på Orklas etiske leverandørkrav. Orkla bidrar til å sikre ansvarsfull produksjon av råvarer gjennom leverandør oppfølging, sertifiseringsordninger, deltakelse i bransjeinitiativ og samarbeidsprosjekter med myndigheter og ekspertorganisasjoner. Konsernet målsetter at viktige jordbruksprodukter og marine råvarer skal være bærekraftig produsert innen 2020.

De største produktgruppene i 2017 er (tall i parentes er tilsvarende rangering i 2016):

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. (2.) Emballasje | 7. (10.) Sukker |
| 2. (1.) Animalske produkter | 8. (8.) Marine produkter |
| 3. (3.) Tilsetningsstoffer | 9. (7.) Nøtter og frø |
| 4. (4.) Vegetabilsk olje og margarin | 10. (9.) Frukt og bær |
| 5. (5.) Grønnsaker | 11. (11.) Kakao og sjokolade |
| 6. (6.) Kornbaserte produkter | 12. (12.) Kjemikalier |

Endring i rangering av sukker skyldes i hovedsak økning av sukkerprisen i 2017.

NOTE 11 LØNNSKOSTNADER

Lønnskostnader utgjør totale kostnader forbundet med avlønning av personell i konsernet, inklusiv godtgjørelser til konsernets tillitsmenn. Kostnadene gjelder bare konsernets egne ansatte, ikke innleid arbeidskraft.

P PRINSIPP

Lønn omfatter alle typer godtgjørelser til egne ansatte i konsernet og kostnadsføres når den opptjenes. Ordinær lønn kan være både fastlønn og timebasert lønn og opptjenes og utbetales løpende. Ferialønn opptjenes på basis av ordinær lønn og utbetales normalt i feriemånedene etterfølgende år. Eventuelle bonuser opptjenes og beregnes på bakgrunn av ulike resultatmål, og utbetales i hovedsak etterskuddsvis året etter, basert på resultater for hele året. Arbeidsgiveravgift beregnes og kostnadsføres for alle lønnsrelaterte kostnader og betales normalt etterskuddsvis annenhver måned. Pensjoner opptjenes i henhold til egne regler (se note 12). Øvrige lønnskostnader omfatter i hovedsak godtgjørelse til styret, og opptjenes løpende ut fra egne avtaler godkjent av generalforsamlingen.

B BÆREKRAFTSELEMENT

Orkla ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver med gode arbeidsforhold og rettferdige og konkurransedyktige betingelser for alle ansatte, og benytter eksterne verktøy for benchmarking av lønn og betingelser. Alle heltidsansatte skal som et minimum, motta lønn og tilleggsgoder som er tilstrekkelige til å dekke deres grunnleggende behov.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Lønn	(6 144)	(5 909)
Arbeidsgiveravgift	(964)	(935)
Pensjonskostnader ¹	(405)	(376)
Øvrige godtgjørelser mv.	(54)	(39)
Lønnskostnader	(7 567)	(7 259)
Gjennomsnittlig antall årsverk (videreført virksomhet)	17 705	16 552

¹Pensjonskostnader er nærmere omtalt i note 12.

Generelt om godtgjørelse i Orkla

Orkla har en belønningpolicy som ligger til grunn for de ulike elementene i konsernets totalkompensasjon. Policyen har til hensikt å sikre at Orkla kan rekruttere, utvikle og beholde nødvendig kompetanse for å skape resultater og aksjonærverdier. Orklas belønningpolicy vedtas av styret og forvaltes av styrets eget kompensasjonsutvalg.

Orkla driver virksomhet i 26 forskjellige land og kompensasjonselementer organiseres lokalt i tråd med lokal praksis slik at ordningene er konkurransedyktige, men ikke ledende. For selskapene i de ulike landene gjelder prinsippene i Orklas belønningpolicy, som legger til grunn en medianbetragtning på faste godtgjørelser og over median på variable godtgjørelser.

(i) Fastlønn

Orkla bruker internasjonalt anerkjente systemer for stillingsvurderinger for å finne «riktig» stillings- og kompensasjonsnivå. Stillingene måles mot sitt lokale marked (land), og det benyttes et spenn på pluss/minus 20 % i forhold til medianen. Den enkeltes ansvarsområde, resultater og prestasjoner avgjør størrelse på kompensasjonen. Fastlønn i Orkla skal være konkurransedyktig i de ulike landene konsernet har virksomhet.

(ii) Bonusordninger

Orkla har bonusordninger i de ulike landene som reflekterer lokal praksis for å sikre konkurransedyktighet. Orkla praktiserer variable belønningordninger på nivåer over markedsmedian. De ulike landenes årsbonusordninger baseres på retningslinjer slik at de understøtter konsernets strategi og reflekterer Orklas sentrale årsbonusordning for ledende ansatte og senior ledere/nøkkelpersoner.

a) Orklas sentrale årsbonusordning

Orkla har en årsbonusordning for ca. 200 ledere (2017) og nøkkelpersoner i konsernet. Hensikten med Orklas sentrale årsbonusordning er å:

- Belønne årlige prestasjoner på linje med eksternt kommuniserte mål for merkevarevirksomheten for perioden 2016–2018. I første rekke: Organisk salgsvekst¹ og underliggende EBIT (adj.) vekst²
- Incentivere ønsket atferd i tråd med Orklas verdier og ledelsesprinsipper
- Sikre at organisasjonen jobber mot prioriterte mål som understøtter konsernets strategi

Den sentrale årsbonusordningen kan maksimalt gi bonus tilsvarende 100 % av årslønn. «God prestasjon», hvilket defineres som resultatoppnåelse i linje med eksternt kommuniserte finansielle mål, gir en uttelling på ca. 30 % av årslønn. Historisk utfall har i snitt vært ca. 33 % i perioden 2014–2016.

Elementene i Orklas sentrale årsbonusordning

Den sentrale årsbonusordningen består av seks ulike elementer:

- Finansielle kvantitative mål (vektet 80 %):
 - Underliggende EBIT (adj.)-fremgang² «eget nivå»³ (vektet 25 %)
 - Underliggende EBIT (adj.)-fremgang² «nivå over»⁴ (vektet 25 %)
 - Organisk vekst¹ «eget nivå» (vektet 20 %)
 - Omløpskapital⁵ forbedring «eget nivå» (vektet 10 %)
- Individuelle mål (vektet 20 %):

Basert på kvantitative og kvalitative vurderinger av oppnåelse av avtalte mål fordelt på:

 - Funksjonelle kvantitative mål (vektet 10 %)
 - Individuelle atferdsmål (vektet 10 %)

Resultatvekst er hovedmålet for Orklas sentrale bonusordning med en vektning på tilsammen 50 %.

For å insentivere samarbeid i konsernet, er en del av resultatelementet i bonusordningen knyttet til resultatoppnåelse for «nivået over». De individuelle målene baseres på adferd i tråd med Orklas ledelsesprinsipper og «Ett Orkla».

Bonusberegning for finansielle bonuselementer

Bonusmodellen er utformet slik at en EBIT (adj.)-fremgangs skala er koblet til en fastlagt bonusskala med startpunkter og maksimalpunkter for både fremgang og uttelling.

¹Rapportert vekst i driftsinntekter, justert for valutaomregningseffekter, oppkjøpte og solgte virksomheter.

²Driftsresultat før andre inntekter og kostnader, justert for valutaomregningseffekter og kjøpte og solgte virksomheter.

³«Eget nivå» er det selskapsnivået den enkelte leder inngår i. Dette vil være avhengig av de forskjellige deltagere i bonusordningen, og kan være et operativt selskap, et forretningsområde eller den samlede merkevarer-virksomheten på konsernnivå.

⁴«Nivået over» vil være rapporteringsnivået over det rapporteringsnivået den enkelte leder inngår i. For deltagere ansatt i et operativt selskap vil det være forretningsområdet det operative selskapet er del av. For deltagere på forretningsområdene vil «nivået over» være den samlede merkevarer-virksomheten. For deltagere i ordningen på konsernnivå er det ikke et «nivå over», men man vil bli målt på en lik vektning av utviklingen i underliggende EBIT (adj.) i de fire forretningsområdene innen merkevarer-virksomheten.

⁵Omløpskapital definert som kundefordringer, pluss varelager fratrukket leverandørgjeld.

Underliggende EBIT fremgang «eget nivå» og «nivået over»

Beregning av bonusoppnåelse for de finansielle kvantitative målene knyttet til underliggende EBIT (adj.) fremgang i prosent av EBIT (adj.) foregående år på «eget nivå» og på «nivå over», beregnes ut fra en fastsatt bonusskala.

Organisk vekst

Beregning av bonusoppnåelse for organisk salgsvekst er knyttet til det nivået den enkelte leder inngår i. Den organiske veksten er koblet til en fastlagt skala med startpunkter og maksimalpunkter både for fremgang og bonusuttelling.

Forbedring av omløpskapital

Beregning av bonusoppnåelse for forbedring av omløpskapital er knyttet til det nivået den enkelte leder inngår i. Forbedring i omløpskapitalen er definert som nøkkeltallet rullerende 12 måneder omløpskapital i % av driftsinntekter siste 12 måneder sammenliknet med nivået på samme nøkkeltall foregående 12 måneder. Også her er fremgang koblet til en fastlagt skala for bonusoppnåelse med et startpunkt og et maksimalpunkt for både fremgang og bonusuttelling.

b) Langtidsinsentivordning (LTI-ordningen)

Orkla har en LTI-ordning som er kontantbasert og samtidig koblet til utviklingen i aksjekursen. Hensikten med ordningen er å:

- Belønne langsiktig verdiskapning og One Orkla adferd
- Etablere et langsiktig interessefellesskap med aksjonærene
- Bidra til å beholde nødvendig kompetanse (ledere/nøkkelpersoner)
- Opprettholde konkurransedyktige totalkompensasjonsvilkår for ledere /nøkkelpersoner

Deltakere i LTI-ordningen nomineres årlig og tildeling skjer for et år ad gangen etter godkjenning av konsernsjefen. I 2017 var det 94 personer som fikk tildelt LTI. Deltakere i konsernets LTI-ordning vil normalt også være omfattet av Orklas årsbonusordning.

LTI-ordningen som har vært gjeldende frem til og med 2017 (tildelt 2018), er beskrevet i note 5 i Orkla ASA. Fra 2018 (tildelt i 2019) foreslår styret å løsrive nivået på tildelt beløp fra årsbonusordningen, og tildelingen vil bli fastsatt på grunnlag av vurderinger av individuelle bidrag i forhold til forhåndsdefinerte langsiktige kriterier fastsatt i 2018. Tildelingen målsetter å tilsvare 30 % av årslønn ved "God prestasjon", i henhold til de forhåndsdefinerte kriterier. Tildeling kan ikke overskride 50 % av årslønn, og samlet verdi av tildeling under årsbonusordningen og tildelt LTI i ett år kan heller ikke overstige en årslønn. Tildelt beløp reguleres som tidligere med

utviklingen av Orkla-aksjen frem til utbetalingsdato. Utbetalingen under LTI-ordningen kan tidligst kreves med 1/3 etter 24 måneder, 1/3 etter 36 måneder og 1/3 etter 48 måneder. Etter maksimalt 60 måneder vil LTI utbetales in sin helhet.

(iii) Andre kompensasjonselementer

Aksjer med rabatt til ansatte:

Konsernet har i flere år gjennomført en ordning hvor de ansatte får anledning til å kjøpe et begrenset antall aksjer med en rabatt på 30 % i forhold til børskurs. For 2017 ble det ekstraordinært tilbudt sju ulike kjøpsalternativer: 50.000, 40.000, 28.000, 20.000, 12.000, 4.000 og 1.000 NOK (beløp etter rabatt). De to øverste kjøpsalternativene var nye for 2017, og reflekterte at ordningen ikke lot seg gjennomføre i 2016. Kostnadene for aksjespareordningen i 2017 var 43 mill. kroner.

Opsjonsordning:

Konsernet har hatt en opsjonsordning hvor siste innløsning skjedde den 9.5.2017. Ordningen er ikke videreført.

Oversikt over utvikling i tildelte utestående opsjoner:

	2017		2016	
	Antall	VGIK ¹	Antall	VGIK ¹
Utestående ved begynnelsen av året	955 000	40,03	2 722 000	40,78
Innløst i løpet av året	(955 000)	37,43 ²	(1 727 000)	38,88
Terminert i løpet av året	0		(40 000)	40,03
Utestående ved årets slutt	0		955 000	40,03
Innløsbare ved årets slutt	0		955 000	40,03

¹Veid gjennomsnittlig innløsningskurs. Beløp i NOK.

²Som følge av utbytte ble innløsningskurs redusert med 2,60 kroner.

Det er inntektsført 3 mill. kroner i endring arbeidsgiveravgift i 2017 knyttet til opsjonsordningen (1 mill. kroner i 2016).

Aksjebaserte insentivordninger

PRINSIPP

Salg av aksjer til ansatte til under markedsverdi regnskapsføres ved at differansen mellom markedsverdi på aksjene og kjøpspris blir lønnskostnad.

Orkla har til og med 2017 hatt en langsiktig insentivavtale (LTI) hvor de begunstigede får innsatt et beløp i en bonusbank tilsvarende utbetalt årsbonus basert på driften siste år. Beløpet reguleres med utviklingen i Orklas aksjekurs, basert på kursen dagen etter generalforsamlingen i henholdsvis tildelings- og utbetalingsåret. Aksjekursen blir korrigert med utbetalt utbytte. LTI-bonusen forfaller til utbetaling med halvparten i henholdsvis to og tre år etter tildeling. Den begunstigede må være ansatt på utbetalingstidspunktet for å kunne få bonusen utbetalt. Ordningen vil bli endret fra 2018. Endringen er beskrevet i denne noten og i note 5 Orkla ASA.

Den tidligere opsjonsordningen til ledende ansatte ble verdsatt basert på opsjonens virkelige verdi på det tidspunktet opsjonsplanen ble vedtatt (tildelingstidspunktet). Ved verdsettelse ble Black-Scholes-modellen benyttet. Kostnaden ved opsjonen ble periodisert over den perioden de ansatte opptjente rett til å motta opsjonene. Opsjonskostnadene ble kostnadsført som lønn med motpost i egenkapitalen. Arbeidsgiveravgift på aksjeopsjonsordninger relatert til differansen mellom utstedelseskurs og markedspris på aksjen ved årets slutt, er avsatt. Opsjonsordningen utløp i mai 2017.

NOTE 12 PENSJONER

Konsernet har både innskuddsbaserte og ytelsesbaserte pensjonsplaner. For de innskuddsbaserte planene betaler bedriften et årlig avtalt innskudd til den ansattes pensjonsordning, og risikoen for fremtidig avkastning påhviler den enkelte ansatte. Pensjonen vil avhenge av de løpende innskuddenes størrelse og oppnådd avkastning over tid. For de ytelsesbaserte planene har bedriften ansvaret for å yte en avtalt pensjon til den ansatte i forhold til sluttlønn. Periodens kostnad viser de ansattes pensjonsopptjening av fremtidig avtalt pensjon i regnskapsåret. Majoriteten av Orklas pensjonsplaner er innskuddsplaner.

P PRINSIPP

I en **innskuddsbasert pensjonsplan** har foretaket ansvaret for å yte et avtalt tilskudd til den ansattes pensjonsbeholdning. Den fremtidige pensjonen er avhengig av bidragenes størrelse og avkastningen på pensjonssparingen. Når innskuddene er betalt gjenstår ingen ytterligere betalingsforpliktelser knyttet til innskuddspensjonen, og det foreligger ingen forpliktelse å balanseføre. Pensjonskostnaden for innskuddsplaner vil være lik periodens innskudd til de ansattes pensjonssparing.

I en **ytelsesbasert pensjonsplan** har foretaket gitt de ansatte et løfte om et fremtidig pensjonsnivå, normalt angitt i prosent av sluttlønn ved pensjonstidspunktet. Foretaket har ansvaret for størrelsen på den fremtidige pensjonsytelsen, og den økonomiske verdien av denne forpliktelsen må resultat- og balanseføres.

Den påløpte forpliktelsen beregnes etter en lineær opptjeningsmodell, og måles som nåverdien av de estimerte fremtidige pensjonsutbetalinger som er opptjent på balansedagen. Den balanseførte nettoforpliktelsen utgjør summen av påløpt pensjonsforpliktelse minus virkelig verdi av eventuelle tilknyttede pensjonsmidler.

Endringer i forpliktelsen for ytelsesplaner som skyldes endringer i pensjonsplaner, resultatføres i sin helhet for de endringene som gir en eventuell umiddelbar fripoliserett. Estimatavik føres mot egenkapitalen gjennom totalresultatet i perioden de oppstår. Diskonteringseffekten av pensjonsforpliktelsen og forventet avkastning på pensjonsmidler presenteres netto under «Andre finanskostnader» i resultatregnskapet.

Innskuddsplaner

Ansatte i Orklakonsernet er i stor grad tilknyttet pensjonsordninger definert som innskuddsplaner. Innskuddsplaner omfatter også pensjonsordninger som er felles for flere selskaper, og der pensjonspremien fastsettes uavhengig av demografisk profil i det enkelte selskap (flerforetaksplan).

Orkla har innskuddssatser for selskapene i Norge som er tilpasset de forskriftssatte rammene for innskuddssatser for private tjenstepensjonsordninger. Se note 5 i regnskapet for Orkla ASA.

Ytelsesplaner

Konsernet har noen pensjonsordninger klassifisert som fondsbaserte ytelsesplaner og noen ytelsesplaner som dekkes over selskapenes drift. Konsernets ytelsesplaner finnes i stor grad i Sverige og Norge. Disse landene står for henholdsvis ca. 62 % og 35 % av konsernets netto bokførte pensjonsforpliktelser.

Sverige

Pensjonsplanene i Sverige er «netto-ordninger», som ikke knytter konsernets forpliktelser til endringer i den svenske sosialtrygden. Ordningene er i hovedsak bestemt av tariffavtaler. De blir ikke fondert, men avsatt i selskapenes balanse. For sikring av opptjente pensjonsrettigheter må selskapene tegne en kredittforsikring i forsikringsselskapet PRI Pensionsgaranti. PRI Pensionsgaranti registrerer og beregner selskapenes pensjonsforpliktelser. Det er tariffestet at alle som er født i 1979 eller senere, skal omfattes av en innskuddsordning, slik at omfanget av de ytelsesbaserte pensjonsplanene etter hvert vil reduseres.

Det finnes også noen pensjonsordninger, i hovedsak knyttet til ledende ansatte, finansiert gjennom kapitalforsikringer. Disse rapporteres brutto i regnskapet.

Det er hensyntatt lønnskatt på pensjonsforpliktelsene i Sverige.

Norge

Netto pensjonsforpliktelser i Norge består i hovedsak av usikrede pensjonsordninger for tidligere nøkkelpersoner, førtidspensjonsordninger for konsernledelsen samt bokførte forpliktelser knyttet til innskuddsbasert ordning for ansatte med lønn over 12G.

Pensjonsordningen for ansatte i Norge med lønn over 12G har karakter av en innskuddsbasert ordning, men blir i samsvar med IFRS behandlet som en ytelsesordning. Pr. 31.12. rapporteres de faktiske innskudd og renter som påløper i ordningen.

AFP-ordningen er en flerforetaks ytelsesbasert pensjonsordning, men føres som en innskuddsordning i tråd med Finansdepartementets konklusjon. Foretak som deltar i AFP-ordningen, er solidarisk ansvarlig for to tredeler av pensjonen som skal utbetales. Majoriteten av Orklas selskaper i Norge er tilknyttet AFP-ordningen. Premien for AFP har i 2017 vært 2,5 % av samlede lønnsutbetalinger mellom 1 og 7,1 ganger gjennomsnittlig grunnbeløp.

Forutsetninger ytelsesplaner

Diskonteringsrenten i Norge blir fastsatt med utgangspunkt i obligasjoner med fortrinnsrett (OMF). Norsk Regnskapsstiftelse legger til grunn at OMF-markedet representerer et tilstrekkelig dypt marked til å kunne brukes ved beregning av diskonteringsrenten. Orkla har valgt diskonteringsrente ut fra gjennomsnittlig løpetid på pensjonene i hvert selskap og i hver pensjonsordning. Der løpetiden er lenger enn 15 år, er OMF-rentekurven ekstrapolert med utgangspunkt i swaprenten.

Diskonteringsrenten er tilpasset rentenivået i de enkelte land. I Norge varierer diskonteringsrenten mellom 1,7 % og 2,3 %, avhengig av løpetid.

Diskonteringsrenten i Sverige tar utgangspunkt i svenske bostadsobligasjoner og er økt til 2,50 % for 2017, mot 2,35 % i 2016. Anslaget for forventet inflasjon er også økt noe, fra 1,5 % til 1,75 %. Effektene av begge endringene utligner delvis hverandre.

Parametere som lønns- og G-vekst samt inflasjon er fastsatt i tråd med anbefalinger i de enkelte land.

Dødelighetsestimat er basert på mest mulig oppdaterte dødelighetstabeller for de ulike landene. For Norge er det K2013 som tillempes, og i Sverige oppdaterte man i 2016 til DUS14.

Estimatavvikene føres i totalresultatet (OCI) og er i alt vesentlig knyttet til endringer i de økonomiske forutsetningene.

Pensjonsmidler

Pensjonsavtaler med pensjonsmidler finnes nå i det alt vesentlige i Storbritannia. Pensjonsmidlene er i hovedsak investert i aksjer og obligasjoner. Estimert avkastning vil variere basert på sammensetningen av de ulike aktivaklassene. Sammensetning av pensjonsmidler fremkommer i tabellen nedenfor. Forventede innbetalinger av pensjonsmidler i 2018 er 3,9 mill. kroner.

Ⓔ ESTIMATUSIKKERHET

Ytelsespensjoner beregnes ut fra et sett valgte økonomiske og actuarielle forutsetninger. Endringer i parametere som diskonteringsrente, fremtidig lønnsregulering etc. vil kunne gi til dels store utslag i beregnet pensjonsforpliktelse. På samme måte vil endringer i valgte forutsetninger for avkastning på pensjonsmidler kunne påvirke pensjonsmidlenes størrelse. En rimelig forventet endring i sentrale forutsetninger vil ikke være vesentlig for konsernet. Endringene i disse parametere vil i hovedsak bli rapportert i «Totalresultatet». Orkla har fastsatt parametere i tråd med anbefalinger i de enkelte land.

	Norge		Sverige	
	2017	2016	2017	2016
Diskonteringsrente	1,7–2,3 %	2,0–2,6 %	2,50 %	2,35 %
Fremtidig lønnsregulering	2,25 %	2,25 %	2,50 %	2,50 %
G-regulering ¹	2,25 %	2,25 %	2,50 %	2,50 %
Pensjonsregulering	0 %	0 %	1,75 %	1,50 %
Frivillig avgang/turnover	0–5 %	0–5 %	3 %	3 %
Forventet gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid (år)	7,3	8,0	13,7	13,9

¹1G er pr. 31.12.2017 NOK 93.634.

Sammensetning av netto pensjonskostnader

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Innskuddsplaner	(337)	(310)
Nåverdi av pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	(68)	(66)
Oppgjør pensjonsplaner	34 ¹	0
Pensjonskostnader ført som lønnskostnader	(371)	(376)
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	(79)	(66)
Forventet avkastning på pensjonsmidler	21	15
Pensjonskostnader ført som finanskostnader	(58)	(51)
Netto pensjonskostnader	(429)	(427)

¹Gjelder omdanning av pensjonsordning i Sonnevold og er presentert som «Andre inntekter og kostnader» i resultatregnskapet.

Note 12 forts. ➔

Sammensetning av netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Brutto pensjonsforpliktelser fondsbaserte ordninger	(458)	(693)
Pensjonsmidler (virkelig verdi)	456	791
Faktisk netto pensjonsforpliktelse	(2)	98
Pensjonsforpliktelser som dekkes over drift	(1 954)	(1 841)
Balanseførte netto pensjonsforpliktelser	(1 956)	(1 743)
Balanseførte pensjonsforpliktelser	(1 988)	(1 872)
Balanseførte pensjonsmidler	32	129

Endring i brutto pensjonsforpliktelser i løpet av året

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Brutto pensjonsforpliktelser 1.1.	(2 534)	(2 256)
Nåverdi av pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	(68)	(66)
Rentekostnad av forpliktelsene	(79)	(66)
Estimatavvik ført mot totalresultatet	(67)	(91)
Oppkjøp/salg av virksomhet	(1)	(304) ²
Avkortning/oppgjør pensjonsplaner	316 ¹	(4)
Utbetalinger i løpet av året	133	94
Valutaeffekt	(112)	159
Brutto pensjonsforpliktelser 31.12.	(2 412)	(2 534)

¹Gjelder i hovedsak omdanning av pensjonsordningen i Sonneveld.

²Gjelder i hovedsak kjøp av L.G. Harris & Co. Ltd.

Endring i pensjonsmidler i løpet av året

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Pensjonsmidler (virkelig verdi) 1.1.	791	391
Forventet avkastning pensjonsmidler	21	15
Avkastningsavvik ført mot totalresultatet	25	22
Oppkjøp/salg virksomhet	0	435 ²
Avkortning/oppgjør pensjonsordning	(339) ¹	-
Inn- og utbetaling i løpet av året	(42)	(6)
Valutaeffekt	45	(38)
Effekt av øvre grense pensjonsmidler (asset ceiling)	(45)	(28)
Pensjonsmidler (virkelig verdi) 31.12.	456	791

¹Gjelder i hovedsak omdanning av pensjonsordningen i Sonneveld.

²Gjelder i hovedsak kjøp av L.G. Harris & Co. Ltd.

Sammensetning av pensjonsmidler (virkelig verdi) pr. 31.12.

	2017	2016
Likvide midler og pengemarkedsplasseringer	4 %	6 %
Obligasjoner	30 %	55 %
Utlån	0 %	1 %
Aksjer	66 %	37 %
Fast eiendom	0 %	1 %
Sum pensjonsmidler	100 %	100 %

Oversikt over netto pensjonsforpliktelser og avvik de fire siste år

Beløp i mill. NOK	2017	2016	2015	2014
Brutto pensjonsforpliktelser	(2 412)	(2 534)	(2 256)	(1 847)
Pensjonsmidler	456	791	391	333
Netto pensjonsforpliktelser	(1 956)	(1 743)	(1 865)	(1 514)
Endring estimat- og planavvik i brutto pensjonsforpliktelser	(67)	(91)	(48)	(199)
Endring avkastningsavvik i pensjonsmidler	25	22	26	12

NOTE 13 ANDRE DRIFTSKOSTNADER

Orklakonsernet har valgt en artsinndelt resultatpresentasjon. Hovedsplitten i oppstillingsplanen for driftskostnader er mellom «Varekostnader», «Lønnskostnader», «Avskrivninger/amortiseringer» samt «Andre driftskostnader». De viktigste postene i «Andre driftskostnader» er splittet opp nedenfor.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Eksterne salgsfrakter	(793)	(745)
Energikostnader (produksjon og oppvarming)	(645)	(645)
Reklame	(1 534)	(1 567)
Reparasjons- og vedlikeholdskostnader	(460)	(491)
Konsulenter, rådgivere og andre innleide tjenester	(503)	(431)
Driftskostnader transportmidler	(152)	(132)
Leiekostnader/leasing	(453)	(452)
Driftsmaterialer, kontorutstyr etc.	(79)	(87)
Annet	(1 838)	(1 793)
Sum andre driftskostnader	(6 457)	(6 343)

P PRINSIPP

Andre driftskostnader regnskapsføres når de påløper og utgjør kostnadsarter som ikke klassifiseres på linjene for varekostnader, lønnskostnader eller av- og nedskrivninger.

B BÆREKRAFTSELEMENT

Orkla har et mål om 20 % reduksjon i energiforbruket for perioden 2014–2020 og 30 % reduksjon frem til 2025. For å spre beste praksis for energieffektivisering utarbeidet Orkla i 2015 et sentralt energiinitiativ som en del av programmet «Improved Resource and Energy Efficiency». Programmet har bidratt til at stadig flere effektiviseringsprosjekter gjennomføres innenfor alle forretningsområdene. Justert for oppkjøp av selskaper og økt omsetning, er energiforbruket redusert med 7,5 % siden 2014.

NOTE 14 ANDRE INNTEKTER OG KOSTNADER

Andre inntekter og kostnader dreier seg om vesentlige positive og negative engangsposter, restruktureringskostnader og eventuelle større nedskrivninger på både materielle og immaterielle eiendeler. Hovedhensikten med denne linjen er å skille ut vesentlige engangs- og periodefremmede poster slik at utviklingen og sammenlignbarheten på artslinjene presentert i EBIT (adj.) skal være mer relevant for virksomheten. M&A-kostnader og spesielle IFRS-effekter knyttet til oppkjøp blir løpende presentert her.

P PRINSIPP

«Andre inntekter og kostnader» er presentert etter konsernets segmentfordelte resultat (EBIT adj.) og inneholder poster av spesiell karakter, M&A-kostnader og kostnader ved solgte selskaper. Fellesnevneren for disse spesielle postene er at de er vesentlige, periodefremmede engangsposter og ikke utsagnskraftige for den underliggende driften. M&A-kostnader gjelder kostnader ved oppkjøp av selskaper som ikke kan balanseføres sammen med aksjene. Dette gjelder både gjennomførte og ikke gjennomførte oppkjøp. Periodisering av kostnader ved salg av selskap inngår også på denne linjen, inntil endelig salg blir gjennomført. Da vil salgskostnadene bli innregnet i gevinst-/tapsberegningen og presentert sammen med denne.

Det er solgt virksomhet, varemerke og eiendommer i 2017. K-Salat i Danmark og varemerket Denja ble avhendet i 4. kvartal. Samlet gevinst ved disse salgene beløper seg til 238 mill. kroner. Virksomheten i Pastella i Danmark er samtidig skrevet ned med 94 mill. kroner og det er satt i gang restrukturering av den gjenværende virksomheten. Det er tidligere i 2017 avhendet to eiendommer i henholdsvis Gimsøy og Natural Food med samlet gevinst på 50 mill. kroner. Virksomheten i Gimsøy er flyttet til Kumla i Sverige, mens driften i Natural Food ble lagt ned tidligere i år.

Orkla Foods har valgt å legge ned produksjonen av majonesbaserte salater i Elverum. Det er kostnadsført i overkant av 50 mill. kroner som følge av påløpte kostnader og nedskrivning av anleggsmidler.

Det pågår løpende integrasjons- og restruktureringsprosjekter i konsernet. Prosjekter knyttet til integrasjon av kjøpte selskaper og til sammenslåing av fabrikker krever betydelige ressurser og kostnader. Det har vært gjennomført et forbedringsprogram i Orkla Care. Det er pr. 4. kvartal

avsatt i alt 40 mill. kroner knyttet til nedbemanninger. Virksomheten Orkla Foods og Orkla Confectionery & Snacks i Finland er slått sammen til Orkla Suomi og integrasjonskostnader påløper. Orkla Confectionery & Snacks har i tillegg påbegynt en samordning av sjokoladeproduksjonen i Latvia. Kostnader knyttet til dette prosjektet vil påløpe over lang tid og hovedtyngden ser ut til å komme i 1. kvartal 2018.

Med bakgrunn i anbefalinger fra et forprosjekt, er det vedtatt å gjennomføre et hovedprosjekt som går på å etablere en felles ERP-plattform for konsernet. Forberedelsene til hovedprosjektet startet opp umiddelbart og første trinn har vært å etablere en prosjektorganisasjon samt utvelgelse av en implementeringspartner. Utrulling av ny plattform vil starte i 2018 og gå over flere år. Styret i Orkla har tatt endelig beslutning høsten 2017. Utgiftene i de første trinnene i prosjektet er ført som «Andre inntekter og kostnader» (AIK) med i alt 41 mill. kroner, mens utgifter til etablering av maler og utrulling av prosjektet vil bli balanseført som immaterielle eiendeler. Det er forventet at deler av eksisterende ERP-systemer vil bli overflødige etter at den nye templatene er rullet ut, og disse vil eventuelt bli skrevet ned som AIK over tid.

Det har påløpt M&A-kostnader knyttet til flere mindre prosjekter.

Nedskrivninger er omtalt i note 18.

B BÆREKRAFTSELEMENT

Som et ledd i arbeidet med å utvikle en langsiktig konkurransedyktig produksjonsstruktur, har Orkla i 2017 lagt ned åtte fabrikker. Hensikten med disse endringene er å styrke konsernets langsiktige konkurransevne gjennom bedre kapasitetsutnyttelse og økt effekt av investeringer i produksjonsutstyr. Rundt 300 ansatte har vært berørt av endringene, og ansatte som har mistet arbeidet har fått støtte til å søke nytt arbeid eller ta videreutdanning.

Andre inntekter og kostnader

Beløp i mill. NOK		2017
M&A- og integrasjonskostnader		(149)
Sluttoppgjør i ansettelsesforhold og lignende		(89)
Gevinster/nedskrivninger i forbindelse med samordningsprosjekter		192
Andre restruktureringskostnader og spesielle IFRS-effekter		(155)
Sum		(201)
Herav:	Nedskrivning varige driftsmidler	(146)
	Nedskrivning immaterielle eiendeler	-

Beløp i mill. NOK		2016
M&A- og integrasjonskostnader		(245)
Sluttoppgjør ansettelsesforhold og lignende		(59)
Gevinst i forbindelse med samordningsprosjekter		24
Nedskrivning knyttet til verdifallstest i Orkla Food Ingredients		(56)
Andre restruktureringskostnader og spesielle IFRS-effekter		(46)
Sum		(382)
Herav:	Nedskrivning varige driftsmidler	(4)
	Nedskrivning immaterielle eiendeler	(51)
	Resultatføring badwill	41

NOTE 15 RENTER OG ANDRE FINANSPOSTER

Finansinntekter og finanskostnader består i hovedsak av renteinntekter og rentekostnader knyttet til konsernets totale finansiering. Videre inngår andre finansposter som ikke kan knyttes til operasjonelle forhold.

P PRINSIPP

Renteinntekter og rentekostnader på lån og fordringer er beregnet etter effektiv rentemetode. Beredskapsprovisjon og kostnader ved låneopptak rapporteres som «Øvrige finanskostnader». Finanselementet i pensjonskostnadene inngår i «Andre finanskostnader», og er beskrevet i note 12. Lånekostnader for eiendom under oppføring balanseføres sammen med driftsmiddelet. Eventuelle gevinster eller tap på verdipapirer som rapporteres utenom linjen «Aksjer og finansielle eiendeler», inngår også i finansinntekter og finanskostnader. Valutagevinst eller tap som oppstår fra operasjonelle eiendeler og gjeld, samt sikring av slike, rapporteres under driftsinntekter eller driftskostnader. Annen valutagevinst eller tap rapporteres netto i finansinntekter og finanskostnader. Valutagevinst eller tap knyttet til nettoinvestering i utenlandsk virksomhet er omtalt i note 31.

Renteinntekter og rentekostnader

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Renteinntekter	33	26
Virkelig verdijustering ført som renteinntekter	57	57
Sum renteinntekter	90	83
Rentekostnader	(240)	(261)
Balanseførte rentekostnader	1	1
Sum rentekostnader	(239)	(260)
Renter, netto	(149)	(177)

Finansinntekter og finanskostnader

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	47	187
Mottatte utbytter	7	61
Øvrige finansinntekter	22	22
Sum andre finansinntekter	76	270
Netto valutatap	(3)	(4)
Netto finanselement pensjoner	(58)	(51)
Øvrige finanskostnader	(42)	(150) ¹
Sum andre finanskostnader	(103)	(205)
Sum andre finansposter	(27)	65

¹Herav gjelder 100 mill. kroner nedskrivning av lån til Rygge sivile lufthavn AS.

Avstemming mot kontantstrøm

Renter, netto	(149)	(177)
Andre finansposter, netto	(27)	65
Sum renter og andre finansposter (A)	(176)	(112)

Poster som vises på andre linjer i kontantstrømmen:

Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	(47)	(187)
Mottatte utbytter	(7)	(61)
Sum poster som vises på andre linjer i kontantstrømmen (B)	(54)	(248)

Poster uten kontantstrømeffekt:

Endring i avsatte renter o.l.	(21)	(12)
Netto renter pensjoner uten kontantstrømeffekt	58	51
Virkelig verdijustering ført som renteinntekter/rentekostnader	(29)	(57)
Nedskrivning lån Rygge sivile lufthavn AS	-	100
Agio/disagio aksjeporteføljen	-	2
Sum poster uten kontantstrømeffekt, se Kontantstrømoppstilling (C)	8	84
Betalte finansposter kontantstrøm, se note 40 (A+B+C)	(222)	(276)

NOTE 16 SKATTER

Skatter viser myndighetenes beskatning av overskudd i konsernets ulike selskaper og land. Merverdiavgift, arbeidsgiveravgift, eiendomsskatt, særavgifter, toll og lignende indirekte skatter er ikke en del av «Skatter». Skattekostnaden beregnes på grunnlag av regnskapsmessig resultat og splittes i periodeskatt og endring i forpliktelse ved utsatt skatt. Forpliktelser ved utsatt skatt oppstår når regnskaps- og skattemessig periodisering er forskjellig (midlertidige forskjeller).

P PRINSIPP

Forpliktelser og eiendeler ved betalbar skatt vurderes til det beløpet som forventes betalt til eller mottatt fra skattemyndighetene. Skattesatser og skatteregler som benyttes, er de som er vedtatt eller i hovedsak vedtatt innen slutten av rapporteringsperioden i de landene hvor konsernet opererer og genererer skattepliktige inntekter.

Forpliktelse og eiendel ved utsatt skatt er beregnet for alle midlertidige forskjeller mellom skattemessig verdi på eiendels- og gjeldsposter og deres regnskapsmessige verdier i konsernregnskapet samt på skattemessige underskudd. For eiendeler og forpliktelser ved utsatt skatt benyttes de nominelle skattesatser som forventes å gjelde når eiendelen realiseres eller forpliktelsen gjøres opp.

Eiendel ved utsatt skatt på skattemessige underskudd og andre skattereduserende midlertidige forskjeller er ført opp i den grad det er sannsynlig at disse kan anvendes mot fremtidige skattepliktige inntekter.

Forpliktelse ved utsatt skatt knyttet til sjablongskatt, kildeskatt og annen skatt på utbytte er ført opp på tilbakeholdte overskudd i tilknyttede selskaper samt utenlandske datterselskaper når det forventes at det vil bli betalt utbytte i overskuelig fremtid.

Forpliktelse ved utsatt skatt på midlertidige forskjeller knyttet til investeringer i datterselskaper og tilknyttede selskaper er ført opp når det er sannsynlig at forskjellen kommer til å bli reversert i overskuelig fremtid. Forpliktelse eller eiendel ved utsatt skatt som oppstår ved førstegangsinnregning av goodwill føres ikke opp.

Forpliktelse og eiendel ved utsatt skatt utlignes kun når det følger av skattereglene, og konsernet har til hensikt å benytte seg av mulighetene til å konsolidere skatteposisjonene ved hjelp av konsernbidrag eller annen skattekonsolidering.

Skattekostnad

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Resultat før skatt	4 571	4 292
Periodeskatt	(865)	(954)
Endring forpliktelser ved utsatt skatt	(115)	147
Sum skattekostnad	(980)	(807)
Skatt i % av «Resultat før skattekostnad»	21 %	19 %
Skatt i % av «Resultat før skattekostnad» korrigert for tilknyttede selskaper	23 %	21 %

Orklås effektive skattekostnad korrigert for tilknyttede selskaper er øket med 2 prosentpoeng, fra 21 % i 2016 til 23 % i 2017. Denne økningen skyldes hovedsakelig effekten av endret beskatning av en kraftkontrakt og skattefri gevinst ved salg av eiendommer i 2016.

Avstemming av konsernets skatteprosent

Tabellen gir en avstemming av rapportert skattekostnad mot skattekostnad basert på norsk skattesats 24 % (25 % i 2016). De vesentligste komponentene i skattekostnaden er spesifisert.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Norsk skatteprosent av resultat før skatt	(1 097)	(1 073)
Tilknyttede selskaper	75	122
Utsatt skatt tilbakeholdte overskudd i tilknyttede selskaper	(1)	(9)
Virksomhet med annen skattesats enn i Norge	61	80
Skattelovsendringer	0	14
Endret beskatning av kraftkontrakt / skattefri inntekt salg av eiendom	0	79
Nedskrivning aksjer, gevinster/tap og utbytter, fritaksmetoden	29	69
Ikke fradragsberettigede kostnader / skattefrie inntekter	(7)	(2)
Ikke fradragsberettigede transaksjonskostnader	(15)	(17)
Innregning av tidligere års ikke innregnede eiendeler	41	29
Ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt, årets underskudd	(7)	(39)
Korreksjon tidligere års skatter	(6)	(19)
Andre betalbare skatter (grunnrente- og kildeskatt)	(53)	(41)
Konsernets skattekostnad	(980)	(807)

Note 16 forts. ➔

Orkla har betydelige skattegrunnlag i Norge, Sverige og Danmark. Ordinær selskapsskatt for selskaper hjemmehørende i Norge ble redusert fra 25 % til 24 % med effekt fra 2017. Selskaps-skatten i Norge har blitt ytterligere redusert til 23 % med effekt fra 2018. Effekten av den reduserte skattesatsen til 23 % på de midlertidige forskjellene ved årets utgang er en inntektsføring på 8 mill. kroner over resultatet og en belastning av totalresultatet på 4 mill. kroner. Denne inntektsføringen blir imidlertid oppveid av en kostnadsføring knyttet til endret skatteregime i Latvia hvor selskaps-skattesatsen økes fra 15 % til 20 % men hvor beskatning først skal skje ved utdeling av utbytte.

Orklas virksomheter i land med andre skattesatser enn 24 % bidrar netto til at skattekostnaden blir redusert. I 2017 er effekten av dette en reduksjon på 61 mill. kroner av skattekostnaden, hvorav de svenske, finske og danske datterselskapene utgjør henholdsvis 24 mill. kroner, 16 mill. kroner og 8 mill. kroner.

Resultater fra tilknyttede selskaper er innregnet etter skatt og påvirker i utgangspunktet ikke konsernets skattekostnad. Det er imidlertid avsatt for sjablongskatt på tilbakeholdte overskudd i tilknyttede selskaper, til sammen 28 mill. kroner, hvorav 1 mill. kroner er resultatført i 2017.

Ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt gjelder flere mindre skattemessige underskudd i Storbritannia, Frankrike og Tyskland. Innregning av tidligere års ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt gjelder hovedsakelig tidligere Cederroth-selskaper i Sverige og Polen, samt Orklas forsikringsselskap i Irland og et Orkla Food Ingredients-selskap i Danmark.

Konsernet har aktivitet i kraftbransjen som er underlagt særbeskatning i Norge.

Forpliktelser ved utsatt skatt

Forpliktelser ved utsatt skatt representerer fremtidige betalbare skattemessige forpliktelser for konsernet. Tabellen nedenfor lister opp eiendeler og forpliktelser ved utsatt skatt knyttet til midlertidige forskjeller mellom skattemessig og regnskapsmessig verdi.

Tabellen gir uttrykk for hvordan konsernets utsatte skatt er sammensatt, og indikerer når forpliktelsene ved utsatt skatt forfaller til betaling.

Utsatt skatt på midlertidige forskjeller

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Sikringsreserve i egenkapitalen	(68)	(95)
Immaterielle eiendeler	1 108	1 058
Varige driftsmidler	328	332
Netto pensjonsforpliktelser	(244)	(220)
Gevinst og tapskonto o.l.	341	309
Øvrige langsiktige poster	304	334
Sum langsiktige poster	1 769	1 718
Kortsiktige fordringer	(8)	(8)
Varelager	1	(2)
Avsetninger	(111)	(114)
Andre kortsiktige poster	(43)	(77)
Sum kortsiktige poster	(161)	(201)
Underskudd til fremføring	(114)	(164)
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 494	1 353
Utsatt skattefordel kraftverkskatt ¹	(19)	(20)
Ikke balanseførte eiendeler ved utsatt skatt	89	156
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 564	1 489
Endring forpliktelser ved utsatt skatt	(75)	(75)
Endring forpliktelser ved utsatt skatt ikke videreført virksomhet	(28)	0
Netto forpliktelser ved utsatt skatt videreført virksomhet	(103)	(75)
Endring utsatt skatt sikringsreserven ført mot totalresultatet	27	21
Endring utsatt skatt estimatavvik pensjoner mot totalresultatet	(9)	(16)
Kjøp/salg av selskaper, valutaeffekter mv.	24	52
Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet	(54)	165
Endringer forpliktelser ved utsatt skatt i resultatregnskapet	(115)	147

¹Forpliktelser ved utsatt skatt og eiendel ved utsatt skatt knyttet til kraftverkskatt er ført brutto pr. kraftverk.

Netto forpliktelser ved utsatt skatt presentert i balansen

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Forpliktelser ved utsatt skatt	1 604	1 591
Eiendeler ved utsatt skatt	40	102
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 564	1 489

Utløpstidspunkt for fremførbare skattemessige underskudd

Skattemessige underskudd til fremføring på 521 mill. kroner utgjør en fordel ved utsatt skatt på 114 mill. kroner, hvorav kun 29 mill. kroner er innregnet. Fremførte skattemessige underskudd som ikke er innregnet, beløper seg til 411 mill. kroner. Av disse er 281 mill. kroner uten forfalls-tidspunkt, 6 mill. kroner forfaller fra 2024 og fremover, 65 mill. kroner forfaller i perioden 2021–2023, og 59 mill. kroner forfaller i perioden 2018–2020.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
2017	-	41
2018	22	26
2019	23	11
2020	25	30
2021	26	51
2022	20	8
2023	16	13
2024 eller senere	19	10
Uten utløpstidspunkt	370	579
Sum skattemessige fremførbare underskudd	521	769

Eiendel ved utsatt skatt er bare balanseført i den grad det er sannsynlig at det vil oppstå fremtidig skattepliktig overskudd som er stort nok til å utnytte skattefordelen, enten ved at enheten har vist overskudd nylig, eller ved at det er identifisert eiendeler med merverdier. I den utstrekning man ikke kan sannsynliggjøre tilstrekkelige overskudd i fremtiden til å absorbere de skatte-reducerende midlertidige forskjellene, er eiendel ved utsatt skatt ikke innregnet. Virksomhetene Cederroth (2015), Hamé og Harris (2016) har skattereduserende midlertidige forskjeller i Spania, Øst-Europa og Storbritannia som ikke er innregnet.

Både det norske, svenske og finske skattekonsernet har benyttet alle tilgjengelige skattemessige underskudd til fremføring og er i betalbar skatteposisjon i 2017.

Det er avsatt til sammen 69 mill. kroner i skatt på tilbakeholdt overskudd i Estland, hvorav 22 mill. kroner er resultatført i 2017.

Skattemessig eierskap Saudefaldene

Aktieselskapet Saudefaldene, hvor Orkla eier 85 %, har gjennom mange år hatt en skattetvist gående knyttet til om selskapet skal anses som skattemessig eier av kraftverket Sønnå Høy. Saudefaldene har bygget dette kraftverket i Saudavassdraget, og sammen med andre kraftverk og innretninger disponeres dette i henhold til leieavtale med Statkraft. I 2014 ble det truffet klagevedtak om at Saudefaldene skulle anses som skattemessig eier av Sønnå Høy. Saudefaldene tok ut stevning mot staten med påstand om at klagevedtaket skulle kjennes ugyldig. Saken ble tapt i tingretten i 2015, men vunnet i lagmannsretten i 2016 etter at Saudefaldene anket saken. Dommen fra Gulating lagmannsrett ble påanket av staten, og ved høyesteretts dom av 22. juni 2017 tapte Saudefaldene saken slik at det med endelig virkning er avgjort at selskapet er skattemessig eier av Sønnå Høy. Det innebærer at det er Saudefaldene som skal svare grunnrenteskatt og eiendomsskatt for Sønnå Høy.

I kontorvedtak av 24. april 2014 ble det foretatt flere betydelige endringer av Saudefaldenes ligning for 2005–2013 som gjaldt beregning av grunnrenteskatt knyttet til Sønnå Høy. Det ble i mai 2015 tatt ut søksmål mot dette endringsvedtaket da Saudefaldene bestrider de foretatte fravik fra leverte selvangivelser. Dette søksmålet ble stanset i påvente av endelig avgjørelse i saken om hvem som er skattemessig eier av Sønnå Høy. Søksmålet er fortsatt stanset mens selskapet søker å avklare omtvistede spørsmål med skattekontoret utenfor domstolene.

Som en del av samme sakskompleks verserer det søksmål mot Sauda kommune, Odda kommune og Suldal kommune (Sønnå Høy består av installasjoner i tre kommuner). Tvistesøksmålet er i all hovedsak knyttet til at Saudefaldene har anført at eiendomsskatt for enkelte år ikke er utskrevet i tide.

Det er frem til og med 2017 kostnadsført ca. 106 mill. kroner i grunnrenteskatt og innbetalt eiendomsskatt på ca. 101 mill. kroner for Sønnå Høy.

Skattereduserende midlertidige forskjeller med tilhørende eiendel ved utsatt skatt

Beløp i mill. NOK	Skattereduserende midlertidige forskjeller	Balanseført eiendel utsatt skatt	Ikke balanseført eiendel utsatt skatt	Sum eiendel utsatt skatt
Skattemessige underskudd til fremføring				
Spania	167	4	38	42
Baltikum	31	3	2	5
Sverige ¹	22	4	0	4
Danmark	52	4	8	12
Sveits	52	0	13	13
Irland	36	0	5	5
Øst-Europa, ekskl. Romania og Polen	43	0	8	8
Polen	20	4	0	4
Storbritannia	44	3	5	8
Finland ²	7	0	2	2
Nederland	13	3	0	3
Romania	12	0	2	2
India	13	4	0	4
Andre	9	0	2	2
Sum	521	29	85	114
Andre skattereduserende forskjeller	1 516	345	4	349
Sum skattereduserende midlertidige forskjeller	2 037	374	89	463
Nettoføring av utsatt skatt	(1 450)	(334)	0	(334)
Netto skattereduserende midlertidige forskjeller	587	40	89	129

¹Gjelder fremførbare skattemessige underskudd som er sperret for utnyttelse i det svenske skattekonsernet frem til 2019.

²Gjelder deleide selskaper som ikke inngår i skattekonsern.

B BÆREKRAFTSELEMENT

Gjennom tilstedeværelse i mange land bidrar Orkla til samfunnet ved betaling av ulike skatter og avgifter, herunder selskapsskatt. Orklas konsernstrategi for skatt beskriver viktige skatteprinsipper som alle selskapene i konsernet skal følge. Disse er basert på ønsket om åpenhet, etterlevelse av regelverk og god risikostyring. Orklas selskaper skal betale skatt i samsvar med lover og regler i de landene hvor de har virksomhet.

Nedenfor listes periodeskatt (betalbar selskapsskatt) for Orklas hovedområder:

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Norge	301	463
Sverige	184	254
Danmark	160	73
Finland og Island	55	41
Resten av verden	165	123
Sum periodeskatt (betalbar skatt)	865	954

NOTE 17 RESULTAT PR. AKSJE

Resultat pr. aksje er én av flere indikatorer som kan benyttes i finansielle analyser for å vurdere utviklingen i et selskap. Nøkkeltallet viser hvor mye periodens resultat utgjør pr. aksje og beregnes ved å dele periodens årsresultat etter minoriteter på gjennomsnittlig eksternt eide aksjer.

P PRINSIPP

Resultat pr. aksje blir beregnet på grunnlag av årsresultat etter minoriteter. Orklakonsernets opsjonsordning (se note 11) medførte at eksternt eide aksjer kunne bli utvannet som følge av opsjonsinnløsninger. I denne beregningen ble gjennomsnittlig eksternt eide aksjer justert ved å hensynta utvanningseffekten opsjonsprogrammet er estimert å gi.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Årsresultat etter minoriteter for videreført virksomhet	3 516	3 403
Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet	5 066	890
Årsresultat etter minoriteter	8 582	4 293
Vektet gjennomsnittlig eksternt eide aksjer	1 017 472 462	1 017 526 258
Utvanningseffekt fra opsjonsprogram	-	442 972
Vektet gjennomsnittlig eksternt eide aksjer, utvannet	1 017 472 462	1 017 969 230
Resultat pr. aksje (NOK)	8,43	4,22
Resultat pr. aksje, utvannet (NOK)	8,43	4,22
Resultat pr. aksje for ikke videreført virksomhet, utvannet (NOK)	4,97	0,88
Resultat pr. aksje for videreført virksomhet, utvannet (NOK)	3,46	3,34

NOTE 18 NEDSKRIVNINGSVURDERINGER

Verdien på langsiktige balanseførte eiendeler vil i stor grad være bygget på skjønn og estimater. Det er viktig at brukerne av regnskapet er kjent med de forutsetningene som gjelder for verdsettingen av disse eiendelene, og hvordan konsernet vurderer fremtidig inntjening. Spesiell oppmerksomhet rettes mot eiendeler som i utgangspunktet ikke blir avskrevet eller amortisert. I Orklakonsernets regnskap vil dette i hovedsak dreie seg om goodwill og varemerker med ubestemt levetid.

Løpende overvåking av langsiktige eiendeler

Orklakonsernet har vesentlige langsiktige eiendeler i form av materielle (varige driftsmidler) og immaterielle eiendeler. Utvidet forklaring og utviklingen i disse eiendelene er presentert i note 19 og note 20. I tillegg har konsernet andre langsiktige eiendeler, som i hovedsak gjelder investeringer i selskaper ført etter egenkapitalmetoden. Disse er behandlet i note 6 og inngår ikke i drøftelsen nedenfor.

De balanseførte eiendelene overvåkes løpende, og dersom det er indikatorer på at verdiene av eiendelene ikke lenger er gjenvinnbare, vil det straks bli foretatt verdifallstest for å sjekke om eiendelene fortsatt kan forsvare sine regnskapsførte verdier. Dersom nye estimater konkluderer med at verdiene ikke lenger er gjenvinnbare, foretas nedskrivning av eiendelene til gjenvinnbart beløp, det høyeste av netto salgsverdi og bruksverdi (neddiskontert kontantstrøm).

Konsernet har i tråd med vedtatte prinsipper gjennomført verdifallstester for alle immaterielle eiendeler med ubestemt levetid og for all goodwill før avleggelse av 3. kvartal. Det har utfra årets tester ikke fremkommet nedskrivningsbehov for noen av konsernets immaterielle eiendeler.

Det er som omtalt i note 14 skrevet ned anleggsmidler for i alt 146 mill. kroner direkte som følge av beslutning om nedleggelse av produksjonen av majonesbaserte salater og nedskrivning av Pastella virksomheten i Danmark. Det har i tillegg vært en mindre nedskrivning i forbindelse med nedleggelsen av Ello i Kristiansund. Ellers har det ikke fremkommet indikasjoner på at noen av konsernets eiendeler er kommet i en verdifallssituasjon.

Det er også gjennomført en oppdatert verdivurdering av kraftverkene i Sauda. Saken om hvem som er skattemessig eier av Sønnå Høy er avgjort i høyesterett og fastsetter at Saudefaldene skal anses som skattemessig eier av kraftverket Sønnå Høy, se note 16. Vurderingen av verdien av Sønnå Høy er basert på fremtidige estimater om kraftpriser og avtalefestet produksjon i leieperioden samt

verdi ved tilbakelevering til Statkraft. Benyttet WACC reflekterer lavere risiko enn for øvrige konsernselskaper. Den foretatte vurderingen forsvare konsernets investering i Saundefaldene.

Det er ellers ikke identifisert mindreverdier knyttet til varige driftsmidler eller immaterielle eiendeler i konsernet.

P PRINSIPP

Goodwill og immaterielle eiendeler med ubestemt levetid amortiseres ikke løpende. Disse eiendelene testes derfor minst årlig for verdifall. I Orkla gjøres dette i 3. kvartal. I tilfelle det foreligger særlige indikasjoner på verdifall, gjennomføres verdifallstester hyppigere. Kontantstrømmer knyttet til eiendelene identifiseres og neddiskonteres. Fremtidig kontantstrøm er basert på gitte forutsetninger (se egen tabell i denne noten) og enhetens vedtatte planer. Dersom neddiskontert verdi av fremtidige kontantstrømmer er lavere enn balanseført verdi av enhetens anvendte kapital, gjennomføres nedskrivning til gjenvinnbart beløp. Dersom neddiskontert verdi er høyere enn anvendt kapital, betyr dette at verdien av den immaterielle eiendelen eller goodwillen er gjenvinnbar. I de tilfellene neddiskontert verdi overstiger anvendt kapital med mindre enn 20 %, gjøres det en ytterligere sensitivitetsanalyse for å sikre beregningen. Anvendt kapital er definert gjennom presentasjonen av segmenter i note 7. I aktuelle tilfeller gjennomgås forutsetninger og estimater på nytt, og det måles i hvor stor grad investeringen er robust i forhold til disse. Alternativt vil eiendelens salgsverdi beregnes for å se om denne gir støtte til å opprettholde bokført verdi.

Varemerker med ubestemt levetid testes for verdifall ved at estimater på fremtidig salg av det aktuelle varemerket neddiskonteres og måles opp mot varemerkets bokførte verdi. Dette blir gjort ut fra en modell hvor varemerkets neddiskonterte verdi blir kalkulert med en prosent-sats som indikerer varemerkets styrke. Denne styrken ble forutsatt ved kjøpet og videreføres i utgangspunktet ved verdifallstesting.

Kontantstrømgenererende enheter

En kontantstrømgenererende enhet (KGE) er det laveste nivået en kan måle uavhengige kontantstrømmer fra. Det øverste nivået på en KGE vil være et rapportert segment. Ingen av de rapporterte segmentene pr. 31.12.2017 utgjør en egen KGE.

Deler av virksomheten i Orkla Foods ligger i selskaper som har vært i konsernet i svært lang tid. I disse selskapene var det ikke knyttet opp noen balanseførte immaterielle eiendeler. Kjøpet av Rieber & Søn Norge i 2013 har blitt fullintegrert i Orkla Foods Norge, og merverdi knyttet til oppkjøpet må forsvares av den samlede enheten. Det samme er forholdet for Rieber & Søn-virksomhetene som ble overtatt i henholdsvis Sverige (Frödinge inn i Orkla Foods Sverige) og Danmark (Rieber & Søn Danmark inn i Orkla Foods Danmark). Også her er det de samlede enhetene som må forsvare merverdiene. Orkla Foods Sverige (tidligere Procordia og Abba Seafood) ble ervervet i 1995, og goodwill knyttet til disse, ble amortisert med 1/20 pr. år i perioden fra oppkjøp til 1.1.2004, da overgangen til IFRS skjedde. Dette betyr at den opprinnelige goodwillen fra disse kjøpene er omtrent halvert i forhold til anskaffelseskost.

Virksomhetsstrukturen i Orkla Confectionery & Snacks er organisert i ett selskap pr. land. Dette betyr at verdifall på merverdier blir testet på dette nivået.

I Orkla Care har Orkla Home & Personal Care (OHPC) vært i konsernet i lang tid. Både kjøpet av Jordan (eksklusiv House Care) (2012) og den delen av Cederroth-kjøpet (2015) som inngår i Home Care og Personal Care, har blitt fullintegrert i OHPC-delen. Den samlede enheten må forsvare merverdiene fra disse kjøpene.

Selskap som ble oppkjøpt av Orkla Health i 2005 og 2006 (Collett Pharma og Dansk Droge), er også fullintegrert i eksisterende virksomhet. De ulike kontantstrømmene er ikke mulig å skille fra hverandre, og enhetene i Orkla Health blir således verdifallstestet samlet. Integrasjonen med de enhetene som allerede lå i Orkla før oppkjøpet, gir samlet en avkastning godt over avkastningskravet. Den delen av Cederroth (2015) som inngår i Orkla Health, er fullintegrert, og merverdier fra kjøpet vil måtte forsvares av den samlede enheten. Orkla Health inngår i Orkla Care.

Orkla Wound Care-delen av Cederroth-kjøpet (Salvequick sårpleieprodukter etc.) og Orkla House Care (malerverktøydelen av Jordan-kjøpet) er egne KGEer og må forsvare sine verdier på egen basis. Kjøpet av Harris inngår foreløpig som en selvstendig enhet i Orkla House Care og testes på individuell basis. Harris forventes på sikt å bli inkorporert i et samlet Orkla House Care.

Orkla Food Ingredients består av mange ulike enheter, og disse utgjør i hovedsak egne KGEer og testes individuelt. Testene gjennomføres for ca. 20 KGEer.

Varemerker

For varemerker vil ny organisering normalt ikke endre muligheten til å måle de ulike merkenes styrke. Varemerkene lever videre i den nye organisasjonen og vil i de fleste tilfellene kunne identifiseres fremover. Verdien av et varemerke vil være dynamisk, og nye produkter som lanseres under det gitte varemerket, vil være med på å opprettholde merkets verdi.

Budsjettforutsetninger

Merkevarevirksomheten er i utgangspunktet relativt stabil i forhold til svingninger i markedene. Beregninger av fremtidig kontantstrøm bygger på en rekke forutsetninger. Dette gjelder både forhold som forutsetninger om den økonomiske utviklingen og forhold som forutsetninger om antatt levetid på viktige varemerker. Kontantstrømestimatene er sensitive overfor endringer i råvarepriser og derigjennom innkjøpspriser samt tilhørende evne til å opprettholde marginforutsetningene og markedsandeler. Fremtidig kontantstrøm er estimert med utgangspunkt i budsjett for kommende år og fire påfølgende prognoseår. Fra og med år seks er det beregnet en terminalverdi. De største KGEene er vist i egen tabell pr. segment. Hovedselskapene innen segmentet er presentert, og de viktigste faktorene som er lagt til grunn ved verdifallstestene, er oppsummert. KGEene opererer i forskjellige markeder, og tabellen er ment å gi en oversikt over de viktigste driverne. Se også egen varemerketabell i note 19 for å få totalbildet over balanseførte-, balanseførte gjennom goodwill- og ikke balanseførte varemerker.

Diskonteringsats

Diskonteringsatsen som benyttes, tar utgangspunkt i konsernets kapitalkostnad, som er beregnet til 7,2 % før skatt, basert på et veid gjennomsnitt av avkastningskrav for egen- og fremmedkapital (WACC) for konsernet. Egenkapitalavkastningskravet estimeres ved bruk av kapitalverdimodellen (CAPM). Fremmedkapitalavkastningskravet estimeres ut fra langsiktig risikofri rente tillagt en kredittmargin utledet av Orklas marginale langsiktige lånerente. Eksterne informasjonskilder benyttes for beregning av egenkapital- og fremmedkapitalkostnad. Diskonteringsatsen justeres for landrisiko, inflasjonsnivå og operasjonell risiko, tilpasset den aktuelle verdiberegning.

Sensitivitet

De største varemerke- og goodwillpostene er knyttet til virksomheter i god utvikling. Omorganiseringer som er gjennomført, har som nevnt, i flere tilfeller ført til at goodwill blir testet på høyere nivå enn opprinnelig; spesielt gjelder dette i Orkla Confectionery & Snacks. Varemerker blir verdifallstestet uavhengig av omorganiseringen.

En sammenligning av bokført anvendt kapital i merkevarevirksomheten med en gjennomsnittsverdi av «Sum Of The Parts» (SOTP) basert på analytikernes verdivurdering av tilsvarende område, viser betydelige merverdier. Merverdier varierer fra område til område, men alle de fire merkevareområdene viser at SOTP er klart høyere enn tilsvarende bokførte verdier. Brutt ned på de ulike kontantstrømgenerende enhetene vil det også være noen variasjoner, men alle KGEene klarer testen med god margin. Størst usikkerhet knytter det seg til de selskapene som nylig er kjøpt. Her er planer og forutsatt vekst basert på utviklingen i relativt nye markeder for konsernet. Ut fra de forutsetninger og forventninger som er lagt inn både i oppkjøpscasene og videre planer, forsvarer imidlertid også disse virksomhetene sine balanseførte verdier.

Selv en 2 %-endring i enten WACC eller vekst i terminalleddet vil alt annet like ikke medføre verdifall på vesentlige varemerker og goodwillposter.

Goodwill- og varemerkepostene listes i tabeller på de neste sidene. Balanseførte verdier i utenlandsk valuta er i hovedsak øket fra 2016 til 2017 som følge av at den norske kronen har svekket seg mot de respektive valutaene, se note 19.

Sentrale forutsetninger for å beregne fremtidig utvikling

Beløp i mill. NOK	Orkla Foods (OF)					Orkla Confectionery & Snacks (OC&S)				
	Enheter	Goodwill		Varemerker		Enheter	Goodwill		Varemerker	
		2017	2016	2017	2016		2017	2016	2017	2016
Enheter i segmentet	OF Norge	3 344	3 344	1 260	1 260	OC&S Norge	534	534	205	206
	OF Sverige	1 481	1 410	90	54	OC&S Sverige	866	824	390	370
	OF Danmark	98	91	22	20	OC&S Danmark	584	538	402	372
	OF Fenno-Baltic	159	147	44	42	OC&S Finland	582	538	723	668
	MTR Foods	315	311	118	116	OC&S Baltikum	468	432	263	242
	OF Central Europe	587	373	487	493					
	OF Øvrige	211	211	-	-					
	Sum	6 195	5 887	2 021	1 985	Sum	3 034	2 866	1 983	1 858
			2017		2016			2017		2016
	Anvendt kapital pr. 31.12.		13 403		13 345	Anvendt kapital pr. 31.12.		6 636		6 264
	EBIT (adj.)		2 055		1 968	EBIT (adj.)		1 045		937
Forhold som påvirker diskonteringsrenten	Opererer hovedsakelig i de nordiske og baltiske markedene; lav bransjerisiko; budsjetterer i NOK, SEK, DKK, EUR. Har også virksomhet i Østerrike, Tsjekkia, Slovakia, Russland, Ukraina, Ungarn og India.					Opererer hovedsakelig i de nordiske og baltiske markedene; lav bransjerisiko; budsjetterer i NOK, SEK, DKK, EUR.				
Råvareprisene er estimert ut fra markedsbildet på beregningstidspunktet	Sentrale råvarer: kjøtt og egg, grønnsaker, meieriprodukter, fisk, krydder og andre tilsetningsprodukter, frukt og bær, glass- og metallemballasje.					Sentrale råvarer: sukker, poteter, nøtter, kakao, mel, vegetabilsk olje, krydder, melkepulver og emballasje.				
Produksjonssted	Produksjonen skjer i Norden, Baltikum, Østerrike, Tsjekkia, Slovakia, Russland og India.					Produksjonen skjer hovedsakelig i Norden og Baltikum. Lisensvarer importeres.				
Bruttofortjeneste basert på historisk utvikling, justert for forventninger fremover	Bruttofortjenesten påvirkes av innovasjoner, produktivitet, kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile eller svakt stigende.					Bruttofortjenesten påvirkes av innovasjoner, produktivitet, kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile eller svakt stigende.				
Kundetilpasning og evne til å utvikle produkter i samarbeid med kunder	Orkla Foods følger konsumenttrender og har høy innovasjonstakt – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.					OC&S følger konsumenttrender og har høy innovasjonstakt – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.				
Konjunkturer og markedsutsikter	Det forutsettes normale markeder og omsetning – Orkla Foods er generelt lite konjunkturpåvirket.					Det forutsettes normale markeder og omsetning – OC&S er generelt lite konjunkturpåvirket.				
Terminalverdi	Vekstrate er satt lik inflasjonen i landene man opererer i (range 0,5–5 %).									

Sentrale forutsetninger for å beregne fremtidig utvikling

Beløp i mill. NOK	Orkla Care					Orkla Food Ingredients (OFI)				
	Enheter	Goodwill		Varemerker		Enheter	Goodwill		Varemerker	
		2017	2016	2017	2016		2017	2016	2017	2016
Enheter i segmentet	Orkla Home & Personal Care	1 452	1 108	310	229	KåKå	228	171	-	-
	Orkla Health	1 350	1 281	704	607	Idun	596	310	-	-
	Pierre Robert Group	97	90	38	35	Credin	197	219	-	-
	Lilleborg	18	18	-	-	Odense	87	79	-	-
	Orkla House Care	471	376	151	169	Øvrige	348	267	4	4
	Orkla Wound Care	138	131	101	99					
	Sum	3 526	3 004	1 304	1 139	Sum	1 456	1 046	4	4
		2017		2016			2017		2016	
	Anvendt kapital pr. 31.12.2017	7 079		6 122		Anvendt kapital pr. 31.12.2017	3 952		2 961	
	EBIT (adj.)	1 074		956		EBIT (adj.)	469		439	
Forhold som påvirker diskonteringsrenten	Opererer hovedsakelig i de nordiske markedene samt Baltikum, Polen, Spania og UK; lav bransjerisiko; budsjetterer i lokal valuta.					Opererer i flere land; moderat bransjerisiko; budsjetterer i lokal valuta.				
Råvareprisene er estimert ut fra markedsbildet på beregningstidspunktet	Viktige råvarer: råolje, fiskeolje, melkeprotein, vitaminer, plastemballasje, plastkomponenter, papp- og papirbasert emballasje, tensider, ull og bomull.					Viktige råvarer: vegetabilsk olje, smør, melasse, sukker og mel.				
Produksjonssted	Egenproduksjon i hovedsak i Norge og Norden samt Kina for Orkla House Care og Malaysia for den delen av Jordan som inngår i Orkla Home & Personal Care (OHPC). Sårpleieprodukter produseres i Spania. Pierre Robert Group kjøper sin produksjon i hovedsak fra Italia og Asia. I tillegg kjøper også Orkla Health, OHPC og Lilleborg handelsvarer primært fra Europa.					Egenproduksjon hovedsakelig i Skandinavia. Utover dette produksjon i Nederland samt enkelte produksjonsenheter i Sentral- og Øst-Europa.				
Bruttofortjeneste basert på historisk utvikling, justert for forventninger fremover	Bruttofortjenesten påvirkes av innovasjoner, produktivitet, kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile eller svakt stigende.					Bruttofortjenesten påvirkes av selskapenes konkurransekraft i levering av produkter og tjenester. Evne til å utvikle gode «Cost in use»-produkter supporterer konkurransekraften. Endringer i råvarekostnad søkes dekket i kundemarkedet.				
Kundetilpasning og evne til å utvikle produkter i samarbeid med kunder	Orkla Care følger konsumenttrender og har høy innovasjonstakt – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.					OFI følger konsumenttrender og har godt samarbeid med sine kunder, som er produsenter og leverandører. Samarbeidet med disse vil forsterkes ytterligere.				
Konjunkturer og markedsutsikter	Det forutsettes normale markeder og omsetning – Orkla Care er generelt relativt lite konjunkturpåvirket.					Det forutsettes normale markeder og omsetning i de markeder som OFI opererer.				
Terminalverdi	Vekstrate er satt lik inflasjonen i landene man opererer i (range 0,5–2 %).									

NOTE 19 IMMATERIELLE EIENDELER

Immaterielle eiendeler og goodwill er ikke-fysiske eiendeler som i all hovedsak er blitt balanseført i forbindelse med kjøp av virksomhet. Immaterielle eiendeler kategorisert som «Ikke amortiserbare», gjelder i hovedsak varemerker, har ubestemt levetid, og det er på balansedagen ikke mulig å estimere når eiendelene ikke lenger vil ha verdi. Goodwill amortiseres heller ikke løpende. Immaterielle eiendeler og goodwill vil være utsatt for stor estimatusikkerhet.

P PRINSIPP

Utgifter til forskning og utvikling (FoU) er utgifter konsernet pådrar seg ved å drive med forskning- og utviklingsrelaterte aktiviteter, samt kartlegging av eksisterende/nye produkter, produksjonsprosesser og lignende i den hensikt å sikre fremtidig inntjening. Forskningsrelaterte utgifter vil alltid bli kostnadsført direkte, mens utviklingsrelaterte utgifter kan bli balanseført. Det er imidlertid stor usikkerhet gjennom beslutningsprosessen, og det faktum at kun en liten andel av alle utviklingsprosjekter ender med kommersielle produkter, gjør at ingen prosjekter ender med balanseføring. Samtidig vil utgifter som er aktuelle for balanseføring, være relativt små.

Utgifter til egenutviklede eller spesialtilpassede IT-systemer balanseføres og presenteres som immaterielle eiendeler.

Utgifter knyttet til egenutvikling av varemerker og lignende (markedsføring) blir direkte kostnadsført og vil aldri bli balanseført. Dette fordi identifikasjon og sannsynliggjøring av de fremtidige økonomiske fordelene som skal tilflyte selskapet, er for usikre på lanseringstidspunktet.

Erverv av immaterielle verdier gjennom oppkjøp balanseføres. Varemerker som har eksistert over lengre tid og har en sunn utvikling på oppkjøpstidspunktet, har ubestemt levetid og amortiseres ikke. Ubestemt levetid betyr at det på balansedagen ikke er mulig å estimere den perioden varemerket vil være tilgjengelig for bruk. Andre identifiserte varemerker vil bli amortisert over forventet utnyttbar levetid, normalt 5–10 år. Andre immaterielle eiendeler vil bli amortisert over utnyttbar levetid. Det er således kun varemerker som er direkte kjøpt eller indirekte kjøpt gjennom erverv av selskaper som er balanseført i konsernet.

Goodwill er residualverdien mellom kjøpesum og balanseførte verdier i oppkjøpt virksomhet. I goodwill-begrepet vil det ligge betaling for synergier, verdier knyttet til ansatte, andre immaterielle eiendeler som ikke kvalifiserer til egen balanseføring, fremtidig merinntjening, samt det forhold at utsatt skatt ikke kan neddiskonteres. Balanseført goodwill kommer kun fra oppkjøpt virksomhet, se note 18.

E ESTIMATUSIKKERHET

Det er betydelig estimatusikkerhet knyttet til verdien av immaterielle eiendeler. Disse har ingen direkte «kostpris», men stammer i hovedsak fra egne verdsettinger og er balanseført i forbindelse med konsernets oppkjøp av ny virksomhet. Goodwill er å anse som residual i samme oppkjøp. Summen av all merverdi inklusiv goodwill knyttet til oppkjøpene, er således i utgangspunktet å anse som markedsverdi (virkelig verdi) av de totale netto eiendelene, og fordelingen på ulike typer eiendeler (gjeld) er avledet av denne, se note 18.

B BÆREKRAFTSELEMENT

Orkla kostnadsførte 286 mill. kroner til forskning og utvikling i 2017 (280 mill. kroner i 2016). Dette omfatter interne og eksterne kostnader knyttet til produktutvikling, og inkluderer bl.a. tiltak for å redusere salt, sukker og mettet fett i matvarer, utvikle vegetariske og økologiske produkter og utvikle produkter og emballasje med redusert miljøpåvirkning.

Immaterielle eiendeler	Varemerker, ikke amortiserbare	Vare- merker, amortiserbare	Andre immaterielle eiendeler	IT	Goodwill	Sum
Beløp i mill. NOK						
Balanseført verdi 1.1.2016	4 542	29	147	285	12 608	17 611
Investeringer	-	-	5	115	-	120
Reklassifiseringer ¹	-	-	-	8	-	8
Oppkjøp av selskaper ²	668	61	0	1	701	1 431
Avskrivning/amortisering	(3)	(5)	(12)	(90)	-	(110)
Nedskrivninger	-	-	-	-	(51)	(51)
Badwill	-	-	-	-	41	41
Omregningsdifferanser	(222)	(9)	(15)	(5)	(558)	(809)
Balanseført verdi 31.12.2016	4 985	76	125	314	12 741	18 241
Investeringer	-	-	-	27	-	27
Reklassifiseringer ¹	100	(67)	(33)	52	-	52
Oppkjøp av selskaper ²	(13)	-	3	1	831	822
Solgte selskaper	-	-	-	(3)	-	(3)
Avskrivning/amortisering	-	(4)	(6)	(93)	-	(103)
Omregningsdifferanser	240	9	7	11	578	845
Balanseført verdi 31.12.2017	5 312	14	96	309	14 150	19 881
Opprinnelig kost 1.1.2017	5 054	143	1 017	735	14 859	21 808
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(69)	(67)	(892)	(421)	(2 118)	(3 567)
Balanseført verdi 1.1.2017	4 985	76	125	314	12 741	18 241
Opprinnelig kost 31.12.2017	5 411	88	847	732	16 364	23 442
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(99)	(74)	(751)	(423)	(2 214)	(3 561)
Balanseført verdi 31.12.2017	5 312	14	96	309	14 150	19 881
Amortisering	-	10–20 %	10–20 %	16–33 %	-	-

¹Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 20.

²Se note 5 for immaterielle eiendeler i oppkjøpte selskaper.

Med bakgrunn i anbefalinger fra et forprosjekt, er det vedtatt å gjennomføre et hovedprosjekt som går på å etablere en felles ERP-plattform for konsernet. Forberedelsene til hovedprosjektet har startet opp og første trinn har vært å etablere en prosjektorganisasjon samt utvelgelse av en implementeringspartner. Utrulling av ny plattform vil starte i 2018 og gå over flere år. Utgiftene i de første trinnene i prosjektet har vært ført som «Andre inntekter og kostnader», men utgifter til etablering av maler og utrulling av prosjektet vil bli balanseført som immaterielle eiendeler. De balanseførte beløpene vil bli relativt betydelige. Det er ikke balanseført noe knyttet til nytt ERP-system pr. 31.12.2017.

Markedsposisjoner i utvalgte dagligvaremarkeder for merkevarer

På de neste sidene er konsernets varemerkeposisjoner vist i tabeller for hvert merkevareområde.

Konsernet eier, i tillegg til det som er presentert i tabellen for immaterielle eiendeler, flere varemerker som ikke er balanseført som for eksempel egenutviklede varemerker, hvor regnskapsreglene ikke tillater balanseføring. Disse presenteres som «A» i tabellen. Ved overgang til IFRS i 2005 kunne allerede balanseført goodwill bli stående, og indirekte representerer deler av denne goodwillen «varemerker». Disse er presentert som «B» i tabellen. Balanseførte varemerker representerer enten direkte kjøpte varemerker eller indirekte kjøpte via kjøpsverdiallokering i oppkjøpsanalyse. Disse er presentert som «C» i tabellen. Klassifisering i noten er basert på ledelsens skjønn.

I tillegg er det pr. 31.12.2017 varemerkeposisjoner i India (MTR Foods).

	NORGE		SVERIGE		DANMARK		FINLAND		BALTIKUM		TSJEKKIA & SLOVAKIA		ØSTERRIKE	
Kategori	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R
Orkla Foods														
Dypfryst pizza	Grandiosa, BigOne, Pizzabakeriet	● A	Grandiosa	● B		○	Grandiosa	● B		○		○		○
Ketchup	Idun	● A	Felix	● B	Beauvais	● B	Felix	● B	Felix, Spilva, Suslavicius	● B ● C	Otma, Hamé	● C	Felix	● B
Syltetøy og marmelade	Nora	● A	Felix, Önos, BOB	● B	Den Gamle Fabrik	● B	Ekströms	○ B	Pöltsamaa	● B	Hamé	● C		○
Konserverte grønnsaker	Nora	● A	Felix	● B	Beauvais, Gårdlykke	● B	Felix	● B	Pöltsamaa	● B	Znojmia, Hamé	● C	Felix	● B
Dressinger	Idun	● A	Felix	● B	Bähncke, AH, Dansk Cater	● A	Felix	● B	Spilva, Felix	● B ● C		○	Felix	● B
Sild, makrell	Stabburet, Abba	● A ● B	Abba	● B	Glyngøre	● B	Boy, Ahti, Abba, Vesta	● B ● C		○		○		○
Kaviar		○	Kalles Kaviar	● B		○	Kallen	● B		○		○		○
Saft/leskedrikk (ikke kullsyreholdig)	FUN Light	● A	FUN Light, Önos, Jukk, BOB	● B	FUN, Grønnegården, Scoop, Blomberg, Den Gamle Fabrik	● B ● C	FUN Light, Ekströms	● B	Pöltsamaa	● B		○		○
Fersk pasta	TORO	● C		○	Pastella	● C	Pastella	● C		○		○		○
Tørre og flytende produkter (sauser, gryter, supper)	TORO	● C	Abba, Felix, Paulúns, Ekströms, Mrs Cheng	● B ● C	Beauvais, Bähncke	● B ● A		○	Pöltsamaa, Spilva, Suslavicius	● B ● C	Hamé, Otma, Vitana	● C	Felix	● B
Frokostblandinger		○	Paulúns	● C	Det gode liv	● A		○		○		○	Knusperli	● A
Posteier, patéer	Stabburet	● A		○		○		○		○	Hamé, Seliko, Májka	● C		○
Barnemat		○		○		○		○		○	Hamánek	● C		○
Salater		○		○	Gårdlykke	● A		○		○		○	Felix	● B
Søtpålegg	Nugatti	● A		○		○		○		○		○		○
Spekemat/salami	Vossafår	● A		○		○		○		○		○		○

P = Posisjon: ● STERK nr. 1, klart større enn nr. 2, ● GOD nr. 1 eller nr. 2, på størrelse med nr. 1, ● TILSTEDEVÆRENDE nr. 2 eller svakere, klart svakere enn nr. 1, ○ IKKE TIL STEDE / SVAK POSISJON

R = Regnskapsbehandling: A - Ikke balanseført, B - Balanseført gjennom goodwill, C - Balanseført

Note 19 forts. ➔

	NORGE			SVERIGE			DANMARK			FINLAND			ESTLAND			LATVIA		
Kategori	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R
Orkla Confectionery & Snacks																		
Snacks	KiMs, Polly, Cheez Doodles Småsulten, Totenflak	●	A C	OLW, Anyday	●	C A	KiMs, Anyday	●	C A	Taffel, Anyday	●	C A	Taffel	☉	C	Ādažu Čipsi, Taffel	●	A C
Kjeks	Café Bakeriet, Safari, Bixit, Ballerina, Kornmo	●	A	Ballerina, Brago, Singoalla	●	B		○	Kantolan, Ballerina	☉	A B	Selga	●	A	Selga	●	A	
Godterier	Stratos, Crispo, Doc, Smash!, Nidar Favoritter, Laban	●	A	Panda, Smash!	☉	C A	KiMs	☉	C	Panda	☉	C	Kalev	●	C	Laima	●	C

P = Posisjon: ● STERK nr. 1, klart større enn nr. 2, ● GOD nr. 1 eller nr. 2, på størrelse med nr. 1, ☉ TILSTEDEVÆRENDE nr. 2 eller svakere, klart svakere enn nr. 1, ○ IKKE TIL STEDE / SVAK POSISJON
R = Regnskapsbehandling: A - Ikke balanseført, B - Balanseført gjennom goodwill, C - Balanseført

	NORGE		SVERIGE		DANMARK		FINLAND		BALTIKUM		POLEN		STORBRIANNIA	
Kategori	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R
Orkla Care														
Vask	Comfort, Jif, Omo, Sun, Zalo	● A	Grumme	● C	Renslet	● A	Lumme, WC-Kukka	● C		○		○		○
Hygiene	Define, Dr Greve, Jordan, Lano, Sterilan	● A ● C	Bliw, Family Fresh, Jordan, L300, LdB	● C	Jordan	● C	Bliw, Erittäin Hieno Suomalainen, Jordan	● C		○	Dermika, Soraya	● C	Riemann P20	○ C
Kosttilskudd	Möller's, Nutrilett, Collett, Maxim	● A ● C	Nutrilett, Pharbio, Maxim, Active Care	● C	Gerimax, Futura, Pikasol, HUSK, Livol, Unikalk	● C	Möller's, Nutrilett, SanaSol	● A ● C	Möller's	● A	Gerimax, Möller's	● C ● A		○
Tekstiler	Pierre Robert, LaMote	● C ● A	Pierre Robert, LaMote	● A ● C		○	Norlyn, Black Horse, Pierre Robert	● C		○		○		○
Sårpleie	Salvequick, Cederroth	● C	Salvequick, Cederroth	● C	Salvequick	● C	Salvequick, Cederroth	● C		○	Salvequick	● C		○
House Care ¹	Jordan	● C	Anza	● A	Spekter	● A	Anza	● A		○		○	Harris	● C

¹Malerverktøy innen faghandel.

	NORGE		SVERIGE		DANMARK	
Kategori	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R
Orkla Food Ingredients						
Gjær	Idun Mors Hjemmebakte	● A	Kronjäst	● B		○
Marsipan	Odense	● B	Odense	● B	Odense	● B
Margarin		○		○	AMA	● B
Plantebasert		○		○	Naturli'	● A
Blandingsprodukt (smørbart)		○		○	Bakkedal	● B

P = Posisjon: ● STERK nr. 1, klart større enn nr. 2, ● GOD nr. 1 eller nr. 2, på størrelse med nr. 1, ● TILSTEDEVÆRENDE nr. 2 eller svakere, klart svakere enn nr. 1, ○ IKKE TIL STEDE / SVAK POSISJON

R = Regnskapsbehandling: A - Ikke balanseført, B - Balanseført gjennom goodwill, C - Balanseført

NOTE 20 VARIGE DRIFTSMIDLER

Varige driftsmidler representerer ulike typer eiendommer og driftsmidler som er nødvendige for konsernets virksomhet. Uten vesentlige endringer i rammebetingelsene vil disse driftsmidlene stort sett være gjenstand for tilsvarende reinvesteringsbehov over tid. Driftsmidlene representerer forhold som tomter, bygg, anlegg, maskiner, inventar, IT-utstyr og transportmidler. Årlige ordinære avskrivninger gir et bilde på behovet for tilsvarende reinvesteringer.

P PRINSIPP

Varige driftsmidler omfatter eiendom, anlegg og utstyr som er beregnet for produksjon, levering av varer eller administrative formål, og som har varig levetid. Disse balanseføres til kost fratrukket eventuelle akkumulerte av- og nedskrivninger. Utgifter til løpende vedlikehold av driftsmidler kostnadsføres som driftskostnader, mens større periodiske vedlikehold og utskiftninger eller forbedringer tillegges driftsmidlenes kostpris. Driftsmidler med ubegrenset levetid avskrives ikke (tomt og lignende), mens andre driftsmidler avskrives lineært over utnyttbar levetid. Utrangeringsverdi hensyntas (gjelder spesielt for eiendommer), og avskrivningsplanen gjennomgås årlig. Dersom det finnes indikasjoner på at et driftsmiddel har falt i verdi, blir driftsmiddelet nedskrevet til gjenvinnbar verdi, dersom denne er lavere enn regnskapsført verdi.

Ved en analyse av virkelig verdi i forbindelse med oppkjøp henføres mer-/mindreverdier til aktuelle eiendeler, slik at disse blir balanseført til konsernets anskaffelseskost. Finansieringsutgifter ved tilvirkning av egne driftsmidler balanseføres, se note 15.

E ESTIMATUSIKKERHET

Det er dels betydelig estimatusikkerhet knyttet til verdien av varige driftsmidler. Både verdsetting og estimert utnyttbar levetid bygger på fremtidsinformasjon som alltid er beheftet med en viss grad av usikkerhet. Materielle eiendeler (varige driftsmidler) er i utgangspunktet balanseført til betalt anskaffelseskost, og dersom de har begrenset utnyttbar levetid, blir de systematisk avskrevet over denne. Utrangeringsverdi hensyntas. Utnyttbar levetid og utrangeringsverdi er basert på estimater om fremtidig utvikling, se note 18.

Usikkerheten er spesielt stor i en periode fremover, hvor det er planlagt å legge om produksjonsstrukturen i Orkla, se note 4.

Se note 36 for informasjon om pant og pantstillelser knyttet til konsernets driftsmidler.

Orkla skal investere over 500 mill. kroner i pizzaproduksjonen på Stranda. Investeringsprogrammet, som går over fem år, inneholder en satsing både på nye innovasjoner og en effektivisering av produksjonen. Det er ikke balanseført noe knyttet til dette prosjektet pr. 31.12.2017.

Varige driftsmidler	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og anlegg	Anlegg under utførelse	Driftsløsøre, inventar, transportmidler, IT-utstyr etc.	Sum
Beløp i mill. NOK					
Balanseført verdi 1.1.2016	5 429	3 804	796	494	10 523
Investeringer	160	483	759	112	1 514
Salg/utrangering	(105)	(11)	-	(3)	(119)
Reklassifiseringer ¹	-	-	(3)	(5)	(8)
Oppkjøp av selskaper	426	225	3	20	674
Salg av selskaper	(143)	(4)	-	-	(147)
Overført anlegg under utførelse	359	382	(814)	73	0
Nedskrivninger	(4)	-	-	-	(4)
Avskrivninger	(228)	(644)	-	(164)	(1 036)
Omregningsdifferanser	(148)	(177)	(16)	(18)	(359)
Balanseført verdi 31.12.2016	5 746	4 058	725	509	11 038
Investeringer	231	319	1 053	133	1 736
Salg/utrangering	(19)	(30)	-	(3)	(52)
Reklassifiseringer ¹	-	-	(55)	3	(52)
Oppkjøp av selskaper	11	30	-	11	52
Salg av selskaper	(141)	(56)	(12)	(5)	(214)
Overført anlegg under utførelse	175	384	(614)	55	0
Nedskrivninger	(147)	(4)	-	(2)	(153)
Avskrivninger	(238)	(661)	-	(175)	(1 074)
Omregningsdifferanser	193	182	5	22	402
Balanseført verdi 31.12.2017	5 811	4 222	1 102	548	11 683
Opprinnelig kost 1.1.2017	8 045	9 929	725	1 745	20 444
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(2 299)	(5 871)	-	(1 236)	(9 406)
Balanseført verdi 1.1.2017	5 746	4 058	725	509	11 038
Opprinnelig kost 31.12.2017	8 556	11 090	1 102	1 971	22 719
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(2 745)	(6 868)	-	(1 423)	(11 036)
Balanseført verdi 31.12.2017	5 811	4 222	1 102	548	11 683
Lineære avskrivninger	2–4 %	5–15 %	-	15–25 % IT-utstyr: 16–33 %	

¹Netto reklassifiseringer vedrører overføring til note 19.

NOTE 21 ANDRE EIENDELER (LANGSIKTIGE)

Andre eiendeler (langsiktige) representerer finansielle poster av langsiktig karakter. Aksjene presenteres til virkelig verdi med verdiendring mot totalresultatet. I tillegg inngår netto pensjonsmidler fra selskaper som har mer pensjonsmidler enn forpliktelser. Øvrige poster er derivater og fordringer med forfall utover ett år.

P PRINSIPP

Andre eiendeler er klassifisert som langsiktige når de ikke er en del av normalt varekretsløp, ikke gjelder for handelsformål eller når en har en ubetinget rett til å utsette betaling i minst 12 måneder. Andre fordringer er kortsiktige.

Beløp i mill. NOK	Verdsettelsesnivå	2017	2016
Aksjeinvesteringer	3	68	29
Derivater rentebærende	2	145	249
Fordringer rentebærende	3	131	141
Fordringer ikke rentebærende	3	49	92
Sum finansielle eiendeler		393	511
Pensjonsmidler		32	129
Sum andre eiendeler (langsiktige)		425	640

Prinsipp for vurdering av aksjer er beskrevet i note 24. Langsiktige og kortsiktige aksjer er begge behandlet som «Tilgjengelig for salg». Fordringer er bokført til virkelig verdi etter verdsettelsesnivå 3 og derivater etter verdsettelsesnivå 2. Se målehierarkiet i note 31.

NOTE 22 VARELAGER OG BEHOLDNING AV EIENDOM UNDER UTVIKLING

Varelager er konsernets beholdning av alle typer varer ment for salg. Dette gjelder både råvarer klare for produksjon, allerede ferdigproduserte varer og innkjøpte handelsvarer. Emballasje som skal benyttes til solgte varer, inngår. Fordeling av varelager på forretningsområder er gjort i segmentrapporteringen. Eventuell fortjeneste oppstått ved salg internt, er eliminert. I utviklingsperioden for bygg ment for salg satt opp i egen regi (Orkla Eiendom), vil kostprisen av prosjektene gjenspeiles på linjen for beholdning av utviklingseiendom inntil byggene er realisert.

Varelager

Beløp i mill. NOK

	2017	2016
Råvarer	1 871	1 757
Varer under tilvirkning	408	375
Ferdigvarer og handelsvarer	3 405	3 063
Sum varelager	5 684	5 195

P PRINSIPP

Lager av varer er verdsatt til laveste verdi av anskaffelseskost og netto realiserbar verdi for Orklakonsernet samlet. Innkjøpte varer er verdsatt til kost etter FIFO-prinsippet, mens egentilvirkede ferdigvarer og varer under tilvirkning er vurdert til tilvirkningskost. Det er gjort fradrag for ukurans. Netto realiserbar verdi er estimert salgspris fratrukket salgsomkostninger. Beholdning av eiendom under utvikling er verdsatt til påløpte kostnader.

Det er foretatt en vurdering av netto realiserbar verdi etter fradrag for salgsomkostninger. Dette har medført en total nedskrivning av varelageret pr. 31.12.2017 på 85 mill. kroner (84 mill. kroner i 2016). Varelager verdsatt til netto realiserbar verdi, utgjør 38 mill. kroner (58 mill. kroner i 2016).

Beholdning av eiendom under utvikling

Beholdning av eiendom under utvikling utgjør 113 mill. kroner (70 mill. kroner i 2016). Beholdningen gjelder hovedsakelig boligprosjekter under utvikling/bygging og relaterer seg primært til prosjektene Sandakerveien 56 og Treschowsgate 16.

E ESTIMATUSIKKERHET

Varelageret består av svært mange individuelle varelinjer i form av både råvarer og ferdigvarer. Varene er talt og vurdert til konsernets anskaffelseskost, og det er tatt hensyn til ukurante varer. Konsernet har et stort antall enheter på lager til enhver tid, men det er ikke vurdert å ligge noen vesentlig form for usikkerhet, verken i antall eller kvalitet på konsernets varelagre.

NOTE 23 KORTSIKTIGE FORDRINGER

Kunde- og andre handelsfordringer er fordringer knyttet direkte til varekretsløpet. Andre fordringer (kortsiktige) representerer øvrige fordringer som både kan være rentebærende og ikke rentebærende.

Kunde- og andre handelsfordringer

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Kundefordringer (A - B)	6 006	5 455
Andre handelsfordringer	159	142
Sum kunde- og andre handelsfordringer	6 165	5 597

Kundefordringer har følgende forfallsfordeling:

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Ikke forfalte fordringer	5 348	4 836
Forfalte fordringer 1–30 dager	493	369
Forfalte fordringer 31–60 dager	79	99
Forfalte fordringer 61–90 dager	34	66
Forfalte fordringer over 90 dager	138	175
Kundefordringer pålydende pr. 31.12. (A)	6 092	5 545

Avsetning for tap på kundefordringer har hatt følgende bevegelse:

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Avsetning for tap på kundefordringer pr. 1.1.	90	83
Kostnadsført tap på kundefordringer	11	20
Avsetning i oppkjøpte selskaper	10	13
Avsetning i solgte selskaper	(7)	0
Endelig konstaterte tap	(31)	(22)
Valutaeffekt	13	(4)
Avsetning for tap på kundefordringer pr. 31.12. (B)	86	90

P PRINSIPP

Fordringer vurderes løpende, og nedskrivning av fordringene gjennomføres dersom det foreligger objektive kriterier på at det har inntruffet en tapsutløsende hendelse som kan måles pålitelig og vil påvirke betalingen av fordringen.

Kundefordringer er innregnet og presentert til opprinnelig fakturabeløp, og nedskrevet dersom det har inntruffet tapsutløsende hendelser som kan måles pålitelig og vil innvirke på betalingen av fordringen. Kundefordringene er målt til amortisert kost ved bruk av effektiv rentemetode. Renteelementet er sett bort fra dersom det er uvesentlig, og dette er tilfellet for de aller fleste av konsernets kundefordringer.

Derivater er beskrevet i note 31.

E ESTIMATUSIKKERHET

Kundefordringer utgjør en betydelig del av balansen, og feil vurdering av kundenes betalings- evne vil kunne medføre at kundefordring ikke lenger er erholdelige og således må nedskrives over resultatet. Det er foretatt avsetninger for tap på kundefordringer, og avsetningene dekker i rimelig grad usikre fordringer. Det er vurdert at kredittrisikoen er akseptabel. Se for øvrig også forfallsfordeling i denne noten og beskrivelse av kredittrisiko i note 30.

Andre fordringer (kortsiktige)

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Derivater ikke rentebærende	21	10
Rentebærende fordringer	55	18
Andre kortsiktige fordringer	322	396
Sum finansielle fordringer	398	424
Forskudd leverandør / opptjente inntekter	441	428
Fordring betalbar skatt	44	50
Sum kortsiktige fordringer	883	902

Kunde- og andre handelsfordringer samt finansielle fordringer er bokført til virkelig verdi etter verdsettelsesnivå 3 og derivater etter verdsettelsesnivå 2, se målehierarkiet i note 31.

NOTE 24 AKSJER OG FINANSIELLE EIENDELER

Verdipapirene i balansen er en rest fra den tidligere Aksjeporteføljen (besluttet avvirket i 2011). Det vil fra tid til annen kunne være andre verdipapirer med kortsiktig eierhorisont.

Beløp i mill. NOK	Virkelig verdi 31.12.2017	Resultat- reserve 2017	Virkelig verdi 31.12.2016	Resultat- reserve 2016
<i>Verdipapirer tilgjengelige for salg</i>				
Andeler i Solsten-fondet	-	-	87	51
Unoterte verdipapirer	17	0	20	2
Sum aksjer og finansielle eiendeler	17	0	107	53
Herav eid av Orkla ASA	17	0	107	53

Verdi knyttet til unoterte verdipapirer er knyttet til verdsettelsnivå 3. Solsten-fondet var på nivå 2. Se note 31 for beskrivelse av målehierarkiet.

Orkla har i henhold til valgt strategi solgt seg ut av den tidligere Aksjeporteføljen. Det gjenstår pr. 31.12.2017 kun en liten eierpost i Herkules Private Equity III. Andeler i Solsten-fondet er solgt ned etter plan. Resultatposter knyttet til aksjer og finansielle eiendeler, er vist i note 15.

Resultatreserve pr. 1.1.2017 er i sin helhet ført over totalresultatet i 2017. Det er ingen skatteeffekter knyttet til resultatreserven.

PRINSIPP

Aksjer og finansielle eiendeler representerer investeringer av finansiell karakter og innregnes som tilgjengelige for salg. Aksjeposter definert som tilgjengelige for salg med lavere verdi enn regnskapsført, nedskrives over resultatregnskapet dersom verdifallet er vedvarende eller signifikant. Ytterligere verdifall vil medføre tilsvarende umiddelbar nedskrivning. Nedskrivningen vil ikke kunne reverseres over resultatregnskapet før ved realisasjon. Mottatte utbytter resultatføres når de er vedtatt i avgivende selskap, noe som i hovedsak er sammenfallende med betalingstidspunktet. Kjøp og salg av aksjer regnskapsføres på handledato. Differansen mellom verdipapirets virkelige verdi og anskaffelseskost inngår i resultatreserven frem til verdipapiret enten blir solgt eller nedskrevet. Ved salg og nedskrivning blir verdipapirets resultatreserve resultatført med motpost i totalresultatet. Ved nedskrivning etableres det således en ny «anskaffelseskost», og etterfølgende verdiøkninger føres i totalresultatet som «Endring resultatreserve».

NOTE 25 LIKVIDE MIDLER

Konsernets betalingsmidler består av nødvendig transaksjonslikviditet og noe kortsiktige plasseringer. I tillegg har Orkla ASA ubenyttede langsiktige kommitterte lånerammer som kan trekkes opp på kort varsel, se note 28. Endring i likvide midler i kontantstrømmen gir ikke nødvendigvis et korrekt bilde av konsernets finansielle situasjon, da overskuddslikviditet også løpende brukes til å nedbetale rentebærende gjeld.

PRINSIPP

Likvide midler består av kontanter, bankinnskudd og kortsiktige plasseringer med forfall på tre måneder eller kortere, og som har en uvesentlig risiko for endring i verdi. Bundne midler er midler som i begrenset grad er disponible for konsernet for øvrig.

Likvide midler holdes for å møte kortsiktige svingninger i likviditet, heller enn for investeringsformål. For Orkla er konsernets nivå på netto rentebærende gjeld et viktigere styringsparameter enn nivå på likvide midler.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Kontanter, bankinnskudd ¹	3 703	687
Kortsiktige plasseringer	1 016	396
Bundne midler	115	121
Sum likvide midler	4 834	1 204

¹Av bankinnskuddene er til sammen 214 mill. kroner i selskap med minoritetsiere og i Orkla Insurance Company (127 mill. kroner i 2016). Disse midlene er i begrenset grad disponible for konsernet for øvrig.

NOTE 26 AVSETNINGER OG ANNEN LANGSIKTIG GJELD

Avsetninger består av pensjonsforpliktelser og andre avsetninger for forpliktelser. Pensjonsforpliktelser er beskrevet i note 12. En avsetning kan skilles fra andre forpliktelser, som for eksempel leverandørgjeld, fordi det er usikkerhet omkring oppgjørstidspunktet eller størrelsen på de fremtidige utgiftene.

Ⓟ PRINSIPP

Avsetninger regnskapsføres for forhold som for eksempel tvistesaker, tapsbringende kontrakter og vedtatte restruktureringer. Eventuelle fremtidige driftstap vil ikke være en del av avsetningene. For restrukturingsavsetninger må det foreligge en detaljert plan som identifiserer hvilke deler av virksomheten som skal restruktureres, og det må være skapt en berettiget forventning hos dem som berøres, om at restruktureringen skal gjennomføres. I tillegg må det kunne gis et pålitelig estimat for forpliktelsesbeløpet. Det forutsettes at restruktureringen vesentlig endrer omfanget av virksomheten eller måten den drives på. Avsetningen beregnes ut fra beste estimat på de utgiftene som forventes å påløpe. Dersom effekten er vesentlig, vil forventet fremtidig kontantstrøm bli neddiskontert med en før-skatt-rente som reflekterer risikoen i avsetningen.

Betingede forpliktelser eller eiendeler er en mulig plikt eller en mulig eiendel hvis eksistens er usikker, og vil bli bekreftet ved at det i fremtiden enten inntreffer eller ikke inntreffer en spesiell hendelse, for eksempel utfallet av en retts sak eller slutføring av et forsikringsoppgjør. Betingede forpliktelser innregnes i regnskapet, basert på estimert utfall dersom det er mer enn 50 % sannsynlighet for at forpliktelsen er oppstått. Ved lavere sannsynlighet opplyses det om forholdene i noter til regnskapet hvis vesentlig og dersom ikke sannsynligheten for utbetaling er svært liten. En eiendel vil kun balanseføres dersom det er overveiende sannsynlig (95 %) at konsernet vil motta eiendelen. Krav om noteopplysning gjelder for andre betingede eiendeler.

Derivater er beskrevet i note 31.

Ⓜ ESTIMATUSIKKERHET

Det ligger i en avsetnings natur at den er beheftet med noen grad av usikkerhet. En avsetning er gjort og beregnet ut fra forutsetninger på avsetningstidspunktet og blir løpende ajourført når ny informasjon er tilgjengelig.

Avsetninger og annen langsiktig gjeld

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Pensjonsforpliktelser	1 988	1 872
Derivater	312	397
Annen langsiktig gjeld	50	13
Andre avsetninger for forpliktelser	780	273
Sum avsetninger og annen langsiktig gjeld	3 130	2 555

Avsetninger som forfaller innen 12 måneder, er presentert som «Annen gjeld» (kortsiktig).

Avsetninger og annen langsiktig gjeld fordeler seg som følger:

Beløp i mill. NOK	Branded Consumer Goods	Andre avsetninger	Sum
Avsetninger 1.1.2016	24	306	330
Avsatt	3	17	20
Benyttet	(3)	(61)	(64)
Avsetninger 31.12.2016	24	262	286
Avsatt	83	505	588
Benyttet	(12)	(32)	(44)
Avsetninger 31.12.2017	95	735	830
	<u>Hovedsak:</u> Restruktureringer, mindre personal-avsetninger og forpliktelser til ytterligere oppkjøp i selskaper.	<u>Hovedsak:</u> Beste estimat for usikkerhet knyttet til Orklas avgitte garantier og skadesløsholdelseserklæringer til Norsk Hydro i forbindelse med salg av Sapa, se note 4, samt grunneiererstatning og rivningskostnader Sauda samt forsikringsavsetninger i eget Third Party Writer-selskap. Orkla er selvassurandør for skader opp til 15 mill. kroner. Det er i tillegg avsetninger knyttet til annen ikke videreført virksomhet.	<u>Konklusjon:</u> Avsetningene dekker kjente forhold, og det er pr. 31.12.2017 ikke indikasjoner på at estimerte utgifter vil bli vesentlig endret.

NOTE 27 KORTSIKTIG GJELD

Leverandør- og annen handelsgjeld er gjeld knyttet direkte til varekretsløpet. Annen gjeld (kortsiktig) gjelder øvrig gjeld, som skyldige offentlige avgifter, skyldig lønn og feriepenger samt andre periodiseringer.

P PRINSIPP

Ikke rentebærende gjeld er klassifisert som kortsiktig når den er en del av normalt varekretsløp, gjelder for handelsformål og har forfall innen 12 måneder. Annen gjeld er langsiktig.

Leverandør- og annen handelsgjeld

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Leverandørgjeld	3 426	2 835
Annen handelsgjeld	1 514	1 494
Sum leverandør- og annen handelsgjeld	4 940	4 329

E ESTIMATUSIKKERHET

Alle former for periodiseringer/avsetninger vil være beheftet med en viss estimatusikkerhet. Estimatusikkerhet knyttet til kundebonuser o.l., er omtalt i note 4.

Annen gjeld (kortsiktig)

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Derivater ikke rentebærende	14	20
Kortsiktig gjeld ikke rentebærende	171	155
Sum finansiell gjeld ikke rentebærende	185	175
Skyldige offentlige avgifter	830	668
Skyldig lønn og feriepenger	1 164	1 083
Andre påløpte kostnader	955	1 012
Sum annen gjeld (kortsiktig)	3 134	2 938

NOTE 28 KAPITALSTYRING OG FINANSIERING

Nivået på et selskaps kapital og hvordan den styres er viktige faktorer for å bedømme risiko-profilen til selskapet og dets mulighet til å stå imot uventede hendelser.

Kapitalstyring

Konsernets kapitalstyring skal sikre konsernets finansielle handlefrihet på kort og lang sikt. Det er en målsetting å ha en finansiell struktur som gjennom soliditet og kontantstrøm sikrer en god, langsiktig kredittverdighet samt konkurransedyktig avkastning til aksjonærene gjennom en kombinasjon av utbytte og verdiøkning på aksjene.

Ved allokering av kapital til oppkjøp og øvrige investeringer legges et kapitalavkastningskrav til grunn, justert for prosjektspesifikke risikofaktorer. Konsernets kapitalbruk og -allokering er underlagt formaliserte fullmactsstrukturer, og beslutningsprosesser i relevante fora. Ekstern opplåning er sentralisert på morselskapsnivå, og kapitalbehov i datterselskaper dekkes normalt gjennom interne lån, eventuelt egenkapital. Kapitalstruktur i datterselskaper tilpasses forretningsmessige hensyn samt juridiske og skattemessige rammebetingelser. Konsernselskapenes kortsiktige likviditet styres sentralt gjennom konsernkontosystemer. Ved finansiering av deleide selskaper gir Orkla normalt enten lån tilsvarende eierandelen sammen med øvrige eiere, eller ekstern finansiering benyttes.

Orkla har ikke offisiell kredittrating, men overvåker aktivt kvantitative og kvalitative faktorer som påvirker konsernets kredittverdighet.

Konsernets netto rentebærende gjeld og egenkapital består av:

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Rentebærende gjeld langsiktig	(4 820)	(7 172)
Rentebærende gjeld kortsiktig	(359)	(2 496)
Rentebærende fordringer langsiktig	276	390
Rentebærende fordringer kortsiktig	55	18
Likvide midler	4 834	1 204
Netto rentebærende gjeld	(14)	(8 056)
Konsernets egenkapital ¹	34 838	33 876
Net gearing (netto rentebærende gjeld/egenkapital)	0,00	0,24

¹Konsernets egenkapital omfatter også verdien av kontantstrømsikringer ført mot totalresultatet.

Orklas netto rentebærende gjeld ble i 2017 redusert med 8,0 mrd. kroner, påvirket av salg av Sapa (13,4 mrd. kroner inkludert mottatt utbytte), motvirket av betaling av ekstraordinært utbytte på 5,1 mrd. kroner, og kjøp av selskaper for 0,9 mrd. kroner. Valutakursendringer har økt gjelden med 0,4 mrd. kroner. Det har ikke vært endringer i Orklas målsettinger og tilnærming til kapitalstyring i 2017.

Orkla er som industrikonsern ikke underlagt noen eksternt pålagte kapitalkrav. Datterselskapet Orkla Insurance Company DAC (Irland) er underlagt solvenskrav under gjeldende regelverk i Irland. Kravene var oppfylt i 2017.

Finansiering

En overordnet målsetting i Orklas finanspolicy er å sikre at konsernet har finansiell handlefrihet på kort og lang sikt til å oppnå strategiske og operasjonelle mål.

Orklas styringsmål for finansieringsaktiviteten er å opprettholde ubenyttede langsiktige, kommitterte lånerammer, som sammen med tilgjengelige likvide plasseringer er tilstrekkelige til å dekke låneforfall og kjente kapitalbehov de nærmeste 12 måneder, i tillegg til en strategisk reserve. Dette innebærer at Orklas låneavtaler normalt blir refinansiert ett år før forfall, og at kortsiktig rentebærende gjeld til enhver tid er dekket av langsiktige, ubenyttede lånerammer. Sertifikat- og pengemarkedet benyttes som en likviditetskilde når betingelsene i disse markedene er konkurransedyktige, som et alternativ til å trekke på ubenyttede langsiktige, kommitterte lånerammer. Pr. 31.12.2017 var disse lånerammene utrukket (31.12.2016: Trekk på 1,2 mrd. kroner).

Orklas viktigste finansieringskilder er bilaterale lån fra relasjonsbanker og lån i det norske obligasjonsmarkedet. Lån tatt opp i det amerikanske Private Placement-markedet ble innfridd i 2017. Sentral finansavdeling vurderer til enhver tid også andre finansieringskilder. Løpetiden for nye lån og lånerammer er normalt 5–10 år.

Orkla har i 2017 innfridd lån, og kjøpt tilbake utestående obligasjoner på i alt 3,6 mrd. kroner og kansellert låneavtaler med lånerammer på i alt 6,6 mrd. kroner. Det ble ikke inngått nye bilaterale låneavtaler. Et eksisterende obligasjonslån er utvidet med 0,3 mrd. kroner. Videre er løpetiden forlenget med ett år for 2,5 mrd. kroner av de bilaterale langsiktige lånerammene.

Orkla har ikke låneavtaler med krav til finansielle nøkkeltall (covenants) for konsernet eller Orkla ASA. Låneavtalene inneholder enkelte begrensninger på salg av virksomheter samt begrensninger på sikkerhetsstillelse, opplåning på datterselskapsnivå, og kryssmisligholdsklausuler. Obligasjonslån tatt opp i det norske obligasjonsmarkedet børsnoteres.

ⓑ BÆREKRAFTSELEMENT

Hensynet til ansvarlig forretningsdrift og god styring av bærekraftsrelatert risiko inngår som en integrert del av del av konsernets investeringsvurderinger. Orklas bærekraftsmål medfører behov for investeringer i produktutvikling og prosessforbedringer, og i enkelte tilfeller ønske om oppkjøp av ny virksomhet. Bærekraftsrelaterte investeringer vurderes med utgangspunkt i Orklas kriterier for avkastning og risikohåndtering.

NOTE 29 RENTEBÆRENDE GJELD

Sammensetningen av og nivået på rentebærende gjeld pluss ubenyttede kredittrammer styres gjennom selskapets finansieringsaktivitet. Endringer i netto rentebærende gjeld er en funksjon av konsernets kontantstrøm.

Ⓟ PRINSIPP

Lån og fordringer regnskapsføres til amortisert kost. Verdiendringer som følge av rentendringer i løpet av renteperioden resultatføres dermed ikke, med unntak for lån som er sikringsobjekt i verdisikringer av renterisiko, se note 31. Obligasjoner utstedt av Orkla, i egen beholdning, regnskapsføres til amortisert kost som reduksjon av gjelden.

Rentebærende gjeld	Bokført verdi		Virkelig verdi ¹		Valuta	Pålydende i valuta ²	Nom. rente ³	Løpetid
	Beløp i mill. NOK	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017				
Langsiktig rentebærende gjeld								
Obligasjonslån								
ORK10 (10364920)	-	702	-	701	NOK	1 200	Fast 5,70 %	2007/2017
ORK09 (10364912)	-	213	-	214	NOK	1 300	Nibor +0,42 %	2007/2017
ORK80 (10694680)	966	972	990	989	NOK	1 000	Fast 4,35 %	2013/2024
ORK82 (11731730)	722	757	728	753	NOK	1 500	Nibor +0,69 %	2015/2022
ORK83 (11774383)	676	399	682	399	NOK	1 000	Nibor +0,85 %	2016/2023
ORK84 (11774391)	256	187	265	192	NOK	1 000	Fast 2,35 %	2016/2026
US Private Placement	-	1 330	-	1 330	USD	150	Fast 6,09 %	2007/2017
US Private Placement	-	483	-	483	GBP	40	Fast 6,27 %	2007/2019 ⁴
US Private Placement	-	670	-	670	USD	70	Fast 6,19 %	2007/2019 ⁴
Øvrige private plasseringer	65	36	65	36				
Sum obligasjonslån	2 685	5 749	2 730	5 767				
Herav kortsiktig gjeld	-	(2 266)	-	(2 248)				
Banklån	2 035	3 566	2 035	3 566				
Andre lån	100	123	100	123				
Sum langsiktig rentebærende gjeld	4 820	7 172	4 865	7 208				
Kortsiktig rentebærende gjeld								
Obligasjonslån, forfall <1 år	-	2 266	-	2 248				
Banklån, kassekreditter	291	173	291	173				
Andre lån	21	29	21	29				
Rentebærende derivater	47	28	47	28				
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	359	2 496	359	2 478				
Rentebærende gjeld	5 179	9 668	5 224	9 686				

¹Virkelig verdi for børsnoterte lån er beregnet ut fra ligningskurser, og for andre lån er bokført verdi benyttet. 2016: Bokført verdi av US Private Placement-lånene hensyntar observert rentenivå, ettersom lånene er sikringsobjekt i verdisikringer, men ikke observert kredittmargin, da det ikke foreligger opplysninger om denne.

²Av pålydende beløp har konsernet i enkelte papirer en egenbeholdning som er fratrukket i bokført verdi.

³Den nominelle renten gir ikke uttrykk for konsernets reelle rentekostnad, da det er inngått ulike rentebytteavtaler. Note 30 viser nærmere informasjon om rentenivå, renterisiko og valutafordeling for gjeldsporteføljen.

⁴Innfridd før forfall.

Forfallsfordeling rentebærende gjeld og ubenyttede lånerammer

Beløp i mill. NOK	Rentebærende gjeld		Ubenyttede lånerammer	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Forfall <1 år	359	2 496	-	-
Forfall 1–3 år	111	2 137	-	6 942
Forfall 3–5 år	1 197	1 220	3 600	2 033
Forfall 5–7 år	2 989	2 247	-	-
Forfall >7 år	523	1 568	-	-
	5 179	9 668	3 600	8 975

Konsernets ubenyttede lånerammer er flervalutalåneavtaler med flytende rente og fleksible trekkbeløp/-perioder. Rammebeløp er denominert i NOK og SEK.

Gjennomsnittlig gjenværende løpetid for konsernets gjeld og ubenyttede lånerammer pr. 31.12.2017 var 4,3 år, mot 3,3 år pr. 31.12.2016.

I tillegg har konsernet konsernkontosystemer og kontoer med kortsiktige kredittrammer. Kredittrammene kommer i tillegg til ubenyttede kommitterte lånerammer.

NOTE 30 FINANSIELL RISIKO

I noten beskrives konsernets finansielle risikoer innenfor hvert av forretningsområdene samt styringen av disse. Videre presenteres markedsrisikoen knyttet til finansielle instrumenter (valutarisiko, renterisiko og råvarepriserisiko), likviditetsrisiko og kredittrisiko. I tillegg til lån og fordringer består de finansielle instrumentene av derivater som benyttes som sikring av markedsrisiko. I note 31 omtales derivater og sikringsforhold mer detaljert.

(I) ORGANISERING AV FINANSIELL RISIKOSTYRING

Orkla har en internasjonal virksomhet og er utsatt for valutarisiko, renterisiko, råvarepriserisiko, likviditetsrisiko og kredittrisiko. Konsernet benytter derivater og andre finansielle instrumenter for å redusere disse risikoene i henhold til konsernets finanspolicy. Ansvar for styring av finansiell risiko er delt mellom forretningsområdene, som styrer risikoen knyttet til forretningsprosesser, og konsernnivå, som styrer risiko knyttet til sentraliserte aktiviteter som finansiering og rente- og valutastyring.

Sentralisert risikostyring

Orkla har en sentralisert finansfunksjon. Denne har som sine viktigste oppgaver å sikre konsernets finansielle handlefrihet på kort og lang sikt samt følge opp og styre finansiell risiko i samarbeid med de enkelte driftsenheter. Retningslinjene for finansfunksjonen er fastlagt i konsernets finanspolicy. Konsernledelsen overvåker den finansielle risikoen gjennom løpende rapportering og møter i Orkla Treasury Committee. Sentral finansavdeling fungerer som konsernbank og forestår som hovedregel alle eksterne låneopptak og sikringstransaksjoner i renter og valuta. Fullmakt til låneopptak og inngåelse av derivatrammeavtaler gis årlig av styret. Det ligger et sikringsorientert syn til grunn for styring av finansavdelingens posisjoner, slik at alle transaksjoner med finansielle instrumenter har motpost i underliggende forretningsmessige sikringsbehov.

Finansiell risiko i forretningsområdene

Under beskrives de viktigste risikofaktorene innen hvert forretningsområde samt styringen av disse. I denne sammenhengen er finansiell risiko omtalt som risiko knyttet til finansielle instrumenter. Disse kan enten være sikringsinstrumenter for underliggende risiko eller selv betraktes som en kilde til risiko. Markedsrisiko som ikke er sikret med finansielle instrumenter, er også kommentert.

Branded Consumer Goods

Enhetene innenfor dette området er primært hjemmehørende i de nordiske og baltiske landene samt Sentral-/Øst-Europa. Produksjon og salg skjer hovedsakelig i de lokale markedene. En større del av innsatsfaktorene og enkelte ferdigvarer importeres.

De to viktigste kildene til finansiell risiko er prisrisiko på jordbruksvarer og ingredienser i matvareproduksjon samt valutarisiko på importerte varer. Prisrisikoen styres normalt gjennom innkjøps- og salgskontrakter. Den største valutarisikoen er knyttet til innkjøp i EUR i norske og svenske selskaper. Kontraktsfestede og inngåtte transaksjoner sikres med valutaterminkontrakter mot det enkelte selskaps funksjonelle valuta. Valutarisiko knyttet til forventede, ikke-kontraktsfestede kontantstrømmer, sikres i begrenset omfang.

Hydro Power

Hydro Power er en betydelig produsent av elektrisk kraft (se note 35). En stor del av kraftproduksjonen selges på langsiktige avtaler, mens produksjon utover dette selges i spotmarkedet. Dersom kontraktsforpliktelser overstiger tilgjengelig kraft fra egen produksjon, dekkes dette inn gjennom kraftkjøp i markedet.

(II) KATEGORIER AV FINANSIELL RISIKO**Valutarisiko**

Ettersom norske kroner er konsernets presentasjonsvaluta, er Orkla eksponert for omregningsrisiko knyttet til konsernets utenlandske nettoinvesteringer. Orkla søker så langt som mulig å ha en valutafordeling av rentebærende gjeld lik den relative fordelingen av enhetenes verdi i hver av de utenlandske enhetenes hjemmevalutaer. Dette gir en tilnærmet lik sikringsgrad i alle valutaer, der rentebærende gjeld sikrer valutarisikoen på enhetenes verdi (enterprise value). Valutafordelt gjeld vises i tabell 2b.

Regnskapsmessig reduseres omregningseksponeering på utenlandske nettoinvesteringer av netto rentebærende gjeld i samme valuta. Denne er sammensatt av sikring av utlån fra Orkla ASA til datterselskaper i deres lokale valuta og sikring av nettoinvesteringer etter IAS 39. Orkla bruker primært lån og valutaterminer for å sikre internlån og nettoinvesteringer i utenlandske datterselskaper.

På operasjonelt nivå sikres transaksjonsrisikoen mot hver enhets funksjonelle valuta som beskrevet under (I) «Organisering av finansiell risikostyring». Orkla anvender sikringsbokføring for de fleste sikringer av fremtidige transaksjoner, primært kontantstrømsikringer. De ulike typene av sikringer er nærmere beskrevet i note 31.

Konsernets utestående sikringer av fremtidige transaksjoner pr. 31.12.2017 vises i tabell 1.

TABELL 1**Utestående valutaforretninger¹ knyttet til sikring av fremtidige inntekter og kostnader**

Sikringsbeløp i mill. valuta

Kjøpsvaluta	Valutabeløp	Salgsvaluta	Valutabeløp	Forfall
EUR	41	NOK	397	2018
EUR	7	GBP	6	2018
EUR	3	SEK	30	2018
SEK	145	NOK	143	2018
USD	11	DKK	66	2018
USD	6	NOK	49	2018
DKK	29	NOK	37	2018
DKK	17	GBP	2	2018
CZK	104	NOK	38	2018

¹Valutapar der nettosummen av sikringene er større enn 20 mill. kroner.

Renterisiko

Orklas renterisiko er hovedsakelig knyttet til konsernets gjeldsportefølje. Denne risikoen styres på konsernnivå. Konsernet har som målsetting at rentekostnadene i hovedsak skal følge den generelle utviklingen i pengemarkedet. Samtidig foretas det disposisjoner for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedet. Vesentlige beslutninger knyttet til sikringer, tas av Orkla Treasury Committee.

Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentebinding på konsernets lån samt bruk av valuta- og rentederivater. Pr. 31.12.2017 har 62 % (33 % pr. 31.12.2016) av konsernets rentebærende gjeld en rentebinding på over ett år, og gjennomsnittlig rentebinding er 4,0 år (2,4 år pr. 31.12.2016). Renteeksponeringen knyttet til rentefornyelser for konsernets rentebærende gjeld fordelt på valuta og finansielle instrumenter, er vist i tabell 2a og 2b.

TABELL 2a
Instrument- og rentebindingsfordelt rentebærende gjeld

Beløp i mill. NOK	2017							2016						
	31.12.2017	0–3 md.	3–6 md.	6–12 md.	1–3 år	3–5 år	5–10 år	31.12.2016	0–3 md.	3–6 md.	6–12 md.	1–3 år	3–5 år	5–10 år
Obligasjonslån	2 685	1 463	-	-	-	-	1 222	5 749	1 191	933	1 331	1 154	-	1 140
Banklån	2 051	2 051	-	-	-	-	-	3 626	3 626	-	-	-	-	-
Kassekreditt	275	275	-	-	-	-	-	113	113	-	-	-	-	-
Andre lån	121	21	100	-	-	-	-	152	29	123	-	-	-	-
Renteswapper (verdisikring)	0	905	250	-	-	-	(1 155)	0	2 506	900	(1 293)	(1 028)	-	(1 085)
Renteswapper (kontantstrømsikring)	0	(2 062)	(976)	-	-	551	2 487	0	(2 269)	(598)	-	-	-	2 867
Rentederivater (øvrige)	0	(150)	-	-	50	100	-	0	450	(600)	-	-	150	-
Valutaderivater	47	39	7	1	-	-	-	28	22	5	1	-	-	-
Rentebærende gjeld	5 179	2 542	(619)	1	50	651	2 554	9 668	5 668	763	39	126	150	2 922

TABELL 2b
Instrument- og valutafordelt rentebærende gjeld

Beløp i mill. NOK	2017							2016						
	31.12.2017	NOK	SEK	EUR	USD	DKK	Øvrige	31.12.2016	NOK	SEK	EUR	USD	DKK	Øvrige
Obligasjonslån	2 685	2 620	-	-	-	32	33	5 749	3 229	-	-	2 001	35	484
Banklån	2 051	-	1 000	1 035	-	2	14	3 626	44	951	1 413	1 198	4	16
Kassekreditt	275	-	(43)	238	(3)	79	4	113	1	(18)	152	(4)	(35)	17
Andre lån	121	77	5	4	-	3	32	152	111	10	3	-	-	28
Valutaderivater	47	(2 489)	492	(157)	48	908	1 245	28	(3 970)	2 901	1 545	(3 104)	1 573	1 083
Rentebærende gjeld	5 179	208	1 454	1 120	45	1 024	1 328	9 668	(585)	3 844	3 113	91	1 577	1 628
Rentenivå lånerente (%)	3,7	2,9	3,8	6,6	4,0	0,4	3,8	1,7	-	1,3	1,9	1,8	0,1	2,1

For valutaderivater er fordrings- og gjeldsdelene vist separat pr. valuta, og inkluderer også de som er regnskapsført som eiendeler.

Likviditetsrisiko

Likviditetsrisiko er risikoen for at Orkla ikke kan møte sine betalingsforpliktelser. Styring av likviditetsrisiko har høy prioritet som en del av målsettingen om finansiell fleksibilitet.

Orklas styringsmål for finansieringsaktiviteten, beskrevet i note 28, innebærer at kortsiktig rentebærende gjeld og kjente kapitalbehov er dekket av ledige langsiktige lånerammer minst ett år før forfall. Kontantstrømmen fra driften, som bl.a. påvirkes av endringer i arbeidskapitalen, styres operasjonelt av forretningsområdene og er i alt vesentlig stabil, med størst positiv kontantstrøm i 4. kvartal. Finansavdelingen overvåker likviditetsstrømmene på kort og lang sikt gjennom rapportering. Rentebærende gjeld styres sammen med rentebærende fordringer på konsernnivå.

Forannevnte tiltak medfører at konsernet har begrenset likviditetsrisiko. For ytterligere å redusere refinansieringsrisikoen søkes det å ha en jevn forfallsfordeling på lån og lånerammer.

Tabell 3 viser forfallsfordelingen av konsernets kontraktsfestede bokførte og ikke bokførte finansielle forpliktelser. Tallene er udiskonterte fremtidige betalingsstrømmer, og kan derfor avvike fra bokførte tall. Derivater er splittet i henhold til om de har bruttooppgjør (valutaderivater) eller nettooppgjør (rentederivater). Oversikten inkluderer samtlige derivater, også de som har positiv verdi på balansedagen, ettersom derivatene kan inneholde både negative og positive kontantstrømmer, samt at verdien svinger over tid. For fremtidige rentebetalinger knyttet til instrumenter med flytende rente, er forward-rentekurver benyttet, og for valutaderivater, terminpriser.

TABELL 3
Forfallsfordeling finansielle forpliktelser

Beløp i mill. NOK	31.12.2017							31.12.2016						
	Bokført verdi	Kontraktsfestet kontantstrøm	<1 år	1–3 år	3–5 år	5–7 år	>7 år	Bokført verdi	Kontraktsfestet kontantstrøm	<1 år	1–3 år	3–5 år	5–7 år	>7 år
Lån	5 132	5 066	312	101	1 168	2 969	516	9 640	9 397	2 400	2 005	1 215	2 283	1 494
Renteforfall	52	687	109	211	226	124	17	70	1 174	324	376	249	161	64
Leverandør- og annen kortsiktig finansiell gjeld	5 059	5 059	5 059	-	-	-	-	4 413	4 413	4 413	-	-	-	-
Kommittert, ikke innkalt kapital	-	4	4	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-
Derivater med nettooppgjør ¹	174	-	-	-	-	-	-	146	-	-	-	-	-	-
Innbetalinger	-	(587)	(141)	(183)	(127)	(116)	(20)	-	(822)	(265)	(247)	(114)	(129)	(67)
Utbetalinger	-	776	196	290	159	113	18	-	934	213	343	179	143	56
Derivater med bruttooppgjør ¹	33	-	-	-	-	-	-	39	-	-	-	-	-	-
Innbetalinger	-	(3 983)	(3 983)	-	-	-	-	-	(8 651)	(8 651)	-	-	-	-
Utbetalinger	-	4 008	4 008	-	-	-	-	-	8 668	8 668	-	-	-	-
Sum	10 450	11 030	5 564	419	1 426	3 090	531	14 308	15 118	7 107	2 477	1 529	2 458	1 547

¹Inkludert derivater regnskapsført som eiendeler (negativt tall i parentes).

De finansielle forpliktelsene betjenes av kontantstrømmer fra driften, likvide midler og rentebærende fordringer samt trekk på ubenyttede lånerammer ved behov. Ubenyttede kommitterte lånerammer, hvis forfallsfordeling vises i note 29, var pr. 31.12.2017 3,6 mrd. kroner (9,0 mrd. kroner pr. 31.12.2016).

Note 30 forts. ➔

Kredittrisiko

Styring av kredittrisiko knyttet til kundefordringer og andre operasjonelle fordringer, håndteres som en del av forretningsmessig risiko og følges opp kontinuerlig som en del av løpende drift. De nordiske dagligvaremarkedene preges av relativt få, store aktører, som innebærer en viss konsentrasjon av kreditteksponering mot enkeltmotparter. Fordringer på de fire største kundene utgjør hver 6–9 % av totale kundefordringer. Ved salg til kunder i geografiske områder med politisk risiko benyttes i en viss utstrekning trade finance-produkter for å redusere kredittrisikoen. Dagens kredittrisiko vurderes som akseptabel. Det er foretatt avsetninger for tap på kundefordringer, og balanseført beløp tilsvarer virkelig verdi på balansedagen. Avsetninger samt aldersfordeling på forfalte kundefordringer vises i note 23.

Orklas kredittrisiko på finansielle instrumenter styres av sentral finansavdeling. Risikoen oppstår ved bruk av finansielle sikringstransaksjoner, plasseringer og kontohold. Det tilstrebes primært å minimere likvide midler plassert utenfor konsernet. Derne har kontohold og finansielle sikringstransaksjoner hovedsakelig langsiktig långivende banker som motpart. Utover dette gjelder beløpsgrenser og minstekrav til en banks kredittrating ved plassering av overskuddslikviditet. Eksponeringen overvåkes kontinuerlig av sentral finansavdeling, og vurderes som lav. Orkla ASA har International Swap Dealers Association (ISDA)-avtaler med sine motparter i rente- og valutatransaksjoner, som muliggjør reduksjon av oppgjørssisiko.

Maksimal kredittrisiko

Konsernets maksimale kredittrisiko knyttet til finansielle instrumenter, tilsvarer brutto fordringer. I en hypotetisk, usannsynlig situasjon, der ingen fordringer blir innfridd, tilsvarer dette:

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Likvide midler	4 834	1 204
Kunde- og andre handelsfordringer	6 165	5 597
Andre kortsiktige fordringer	377	414
Langsiktige fordringer	180	233
Derivater	166	259
Sum	11 722	7 707

Råvarepriserisiko

Orkla har eksponering mot prisrisiko på innkjøp av en rekke råvarer, spesielt jordbruksprodukter. Imidlertid påvirkes også produktprisen på solgte produkter av råvarepriser, og det er generelt Orklas målsetting å redusere råvarepriserisikoen gjennom innkjøps- og salgskontrakter. Råvarepriserisiko for de enkelte forretningsområder er nærmere omtalt under (I) «Organisering av finansiell risikostyring».

Sensitivitetsanalyse

Konsernets finansielle instrumenter er utsatt for ulike typer markedsrisiko som kan påvirke resultat eller egenkapital. Det anvendes finansielle instrumenter, særlig derivater, i sikringsøyemed, for sikring av både finansiell og operasjonell eksponering.

I tabell 4 presenteres en partiell analyse av sensitiviteten på de finansielle instrumentene, der isolert virkning av hver enkelt risiko på resultat og egenkapital er estimert. Utgangspunktet er en valgt hypotetisk endring i ulike markedsparametere på konsernets balanse pr. 31.12.2017. Analysen omfatter, i henhold til IFRS, kun finansielle instrumenter og er ikke ment å gi et helhetlig bilde av konsernets markedsrisiko, for eksempel:

- Ved valutasikring av inngåtte kontrakter påvirker endring i verdien på sikringen resultatet, mens motsvarende endring på den underliggende kontrakten ikke vises, da den ikke er et finansielt instrument.
- Ved endring i én av parameterne tar analysen ikke hensyn til korrelasjoner med andre parametere.
- Finansielle instrumenter denominert i enhetenes funksjonelle valuta, utgjør ingen valutarisiko og omfattes derfor ikke av denne analysen. Valutaeksponeringen på omregningen av slike finansielle instrumenter til konsernets presentasjonsvaluta er heller ikke inkludert.

Generelt forventes det at resultat- og egenkapitalpåvirkningen fra finansielle instrumenter i tabell 4 utligner påvirkningen fra sikringsobjekter der de finansielle instrumentene inngår i sikringsforhold.

TABELL 4
Sensitivitet finansielle instrumenter

Beløp i mill. NOK	31.12.2017: Regnskapsmessig effekt på				31.12.2016: Regnskapsmessig effekt på			
	Resultat ved:		Totalresultat ved:		Resultat ved:		Totalresultat ved:	
	Økning	Reduksjon	Økning	Reduksjon	Økning	Reduksjon	Økning	Reduksjon
Finansielle instrumenter som inngår i sikringsforhold								
Renterisiko: 100 basispunkter parallelt skift i rentekurver alle valutaer	30	(30)	186	(193)	(36)	36	206	(212)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs USD/NOK	3	(3)	12	(12)	2	(2)	13	(13)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs EUR/NOK	7	(7)	(15)	15	(2)	2	(302)	302
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs SEK/NOK	-	-	74	(74)	3	(3)	(257)	257
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs DKK/NOK	-	-	20	(20)	-	-	(58)	58

Regnskapsmessig effekt fra endring i markedsrisiko er klassifisert på resultat eller totalresultat etter hvor effekten først regnskapsføres. Resultateffektene vil også påvirke egenkapitalen utover det som presenteres i tabellen.

NOTE 31 DERIVATER OG SIKRINGSFORHOLD

Derivater anvendes i risikostyringen for å sikre eksponeringen knyttet til valuta- og renterisiko. Verdien av derivatene svinger i forhold til underliggende priser, og noten viser virkelig verdi av åpne derivater på balansedagen. Derivatene i tabellen er klassifisert etter type regnskapsmessig sikring, formålet med derivatene, eiendeler og gjeld slik det fremgår i balansen.

P PRINSIPP

Derivater verdsettes til virkelig verdi på balansedagen og regnskapsføres som fordring eller gjeld. Gevinst og tap som følge av realisasjon, eller endring i virkelig verdi, resultatføres der derivatet ikke inngår i en sikringsrelasjon som tilfredsstillende kriteriene for sikringsbokføring. Innebygde derivater i kontrakter skilles ut og måles separat. Orkla har p.t. ingen innebygde derivater. Kjøp og salg av derivater regnskapsføres på handledato. Derivater klassifiseres i balansen som «Ikke-rentebærende» fordringer og gjeld som hovedregel. Klassifisering som «Rentebærende» benyttes der sikringsobjektet er klassifisert som rentebærende, samt for sikring av nettoinvestering.

Sikring. Konsernets kriterier for å klassifisere et derivat eller annet finansielt instrument som et sikringsinstrument er som følger:

- (1) Sikringen er forventet å være svært effektiv ved at den motvirker endringer i virkelig verdi eller kontantstrømmer til et identifisert objekt – sikringseffektiviteten må forventes å være innenfor intervallet 80–125 %,
- (2) effektiviteten til sikringen kan måles pålitelig,
- (3) det er etablert tilfredsstillende dokumentasjon ved inngåelse av sikringen som blant annet viser at sikringen er effektiv,
- (4) for kontantstrømsikring, at den forestående transaksjonen må være høyst sannsynlig, og
- (5) sikringen evalueres løpende og har vist seg å være effektiv.

Sikring av virkelig verdi	Kontantstrømsikringer	Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet
<p>Endring i virkelig verdi på derivater utpekt som sikringsinstrumenter resultatføres løpende. Endring i virkelig verdi på sikringsobjektet resultatføres tilsvarende. Sikringsbokføring opphører dersom:</p> <p>(a) sikringsinstrumentet er forfalt, terminert, utøvd eller solgt, (b) sikringen ikke tilfredsstillende ovennevnte krav, eller (c) konsernet av andre grunner velger å avslutte sikringsbokføring.</p> <p>Skulle en sikringsvurdering opphøre, vil verdiendringene som er gjort i balanseført verdi på sikringsobjektet, amortiseres over gjenværende levetid ved bruk av effektiv rentemetode, tilsvarende sikringsinstrumentet.</p>	<p>Den effektive delen av endringer i virkelig verdi på et sikringsinstrument regnskapsføres mot totalresultatet, og reklassifiseres til resultatet ved gjennomføring av transaksjonen som derivatet sikrer, og presenteres på samme linje som den sikrede transaksjonen. Den ineffektive delen av sikringsinstrumentet resultatføres løpende. Når et sikringsinstrument utløper eller selges, avsluttes eller utøves, eller foretaket opphever sikringsforholdet, til tross for at den sikrede transaksjonen fremdeles forventes å inntreffe, forblir akkumulerte gevinster eller tap på dette tidspunktet i sikringsreserven og resultatføres når kontantstrømmen inntreffer. Dersom den sikrede transaksjonen ikke lenger er forventet å inntreffe, resultatføres akkumulerte urealiserte gevinster eller tap på sikringsinstrumentet umiddelbart.</p>	<p>Valutagevinster eller tap på sikringsinstrumentet som gjelder den effektive delen av sikringen, regnskapsføres mot totalresultatet, mens valutagevinster eller tap i den ineffektive delen resultatføres. Ved avhendelse av den sikrede virksomheten resultatføres akkumulert sikringsgevinst eller tap.</p>

Måling av finansielle instrumenter. Konsernet bruker følgende målehierarki for å måle og presentere virkelig verdi av finansielle instrumenter:

- Nivå 1: Observerbare, ujusterte priser i et aktivt marked for identiske eiendeler og gjeld
- Nivå 2: Andre teknikker hvor all input som har signifikant effekt på virkelig verdi, er observerbar, direkte eller indirekte
- Nivå 3: Andre teknikker som bruker input som har signifikant effekt på virkelig verdi, som ikke er basert på observerbare markedsdata

Konsernet søker så langt det er mulig å anvende adgangen til sikringsbokføring etter IFRS. Nedenfor vises virkelig verdi for alle utestående derivater, gruppert etter regnskapsmessig klassifisering og sikret risiko. Ved innføring av IFRS 9 endres kriteriene for sikringsbokføring, men det forventes at sikringsrelasjonene som kvalifiserer for sikringsbokføring etter IAS 39 fortsatt vil kvalifisere etter IFRS 9.

Derivater i balansen og sikringsformål

Beløp i mill. NOK			2017	2016	Sikringens formål	Sikringsbokføring	Klassifisering
Eiendeler	Langsiktig	r.b. ¹	68	249	Renteswapper fast til flytende, motpost til verdiendring på gjelden	Verdisikring	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Langsiktig	r.b. ¹	77	0	Renteswapper fast til flytende, motpost til sikring av avsluttet lån	-	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	i.r.b. ²	2	6	Total return swap sikrer aksje-eksponering i pensjonsforpliktelse	-	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	i.r.b.	1	0	Valutaterminer sikrer pengeposter i balansen	-	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	i.r.b.	18	4	Valutaterminer sikrer fremtidige transaksjoner	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Langsiktig	i.r.b.	(312)	(397)	Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Kortsiktig	r.b.	(47)	0	Valutaterminer sikrer lån/plassering	-	Virkelig verdi over resultat
Gjeld	Kortsiktig	r.b.	0	(28)	Valutaterminer sikrer verdier i utenlandske datterselskaper	Sikring nettoinvestering	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Kortsiktig	i.r.b.	(14)	(16)	Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger	-	Virkelig verdi over resultat
Gjeld	Kortsiktig	i.r.b.	0	(3)	Valutaterminer sikrer fremtidige transaksjoner	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
Sum derivater			(207)	(185)			

¹r.b. = Rentebærende fordring/gjeld

²i.r.b. = Ikke rentebærende fordring/gjeld

Beregning av virkelig verdi:

- Valutaterminer og valutaswapper er målt til virkelig verdi basert på observert terminkurs på kontrakter med tilsvarende løpetid på balansedagen.
- Renteswappers virkelige verdi er nåverdien av fremtidige kontantstrømmer beregnet ut fra observerte markedsrenter og valutakurser på balansedagen, inkludert påløpte renter.

Alle derivater er ført til virkelig verdi og vurdert å ligge i nivå 2 på målehierarkiet for finansielle instrumenter.

Derivatene inngår i sikringsforhold som følger:**Kontantstrømsikringer**

- Rentederivater utpekt som sikring av fremtidige rentekostnader (flytende til fastrenteavtaler) behandles som kontantstrømsikring.
- Valutaterminer er utpekt som sikringsinstrumenter for valutarisiko knyttet til høyst sannsynlige fremtidige kontantstrømmer.

Det er i løpet av 2017 ikke resultatført effekter knyttet til sikringsineffektivitet eller sikringsinstrumenter som ikke lenger kvalifiserer for sikringsbokføring (tilsvarende for 2016). Forventede kontantstrømmer som har vært sikret i 2017, kvalifiserer fortsatt for sikringsbokføring.

Utvikling i egenkapital sikringsreserve

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Inngående sikringsreserve før skatt	(398)	(465)
Oppløst mot resultat – driftsinntekter	(2)	(2)
Oppløst mot resultat – driftskostnader	1	(29)
Oppløst mot resultat – netto finansposter	117	112
Verdiendring i året	(14)	(14)
Utgående sikringsreserve før skatt	(296)	(398)
Utsatt skatt sikringsreserve	68	95
Utgående sikringsreserve etter skatt	(228)	(303)

Endring av sikringsreserve før skatt i 2017 er 102 mill. kroner (67 mill. kroner i 2016) og etter skatt, regnskapsført mot totalresultatet, 75 mill. kroner i 2017 (46 mill. kroner i 2016).

Negativ sikringsreserve innebærer en fremtidig kostnadsføring.

Akkumulerte sikringseffekter fra kontantstrømsikringer bokført i egenkapitalens sikringsreserve pr. 31.12.2017 forventes resultatført som følger (før skatt):

2018:	-104 mill. kroner
Etter 2018:	-192 mill. kroner

Sikring av nettoinvestering i utenlandske enheter

Ved sikring av utenlandske nettoinvesteringer benyttes lån eller valutaderivater. Det er i 2017 ført -171 mill. kroner fra sikring av nettoinvesteringer etter skatt i totalresultatet (2016: 493 mill. kroner). Tilsvarende tall før skatt er -225 mill. kroner (2016: 658 mill. kroner).

Det er resultatført 185 mill. kroner (6 mill. kroner i 2016) knyttet til sikring av nettoinvesteringer som er avhendet i 2017, hvilket gjelder salget av Sapa og er presentert som ikke videreført virksomhet.

Verdisikringer

- Rentederivater utpekt som sikring av fastrentelån (fast til flytende renteavtaler) behandles som verdisikring. Det er gjennom året kostnadsført 89 mill. kroner som verdiendring på renteswapper og inntektsført 89 mill. kroner som verdiendring på de sikrede lånene.

Derivater som ikke inngår i sikringsrelasjoner etter IFRS

Det finnes i tillegg åpne derivater som ikke inngår i sikringsrelasjoner etter IFRS av følgende grunner:

- Derivater er ikke utpekt som sikringsinstrumenter hvis verdiendringer bokført over resultatet naturlig utlignes av resultatført verdiendring på sikringsobjektene, eksempelvis ved valutarisiko på lån og pengeposter.
- Det er ikke alltid mulig eller hensiktsmessig å tilfredsstillere de strenge kravene til sikringsbokføring etter IFRS. Enkelte valutasikringer, fremtidige renteavtaler og renteswapper der sikringsbokføring er avvirket, faller inn under denne kategorien.

NOTE 32 AKSJEKAPITAL

Et selskaps aksjekapital og fordelingen av antall utestående aksjer danner grunnlaget for hvem som styrer et selskap og for gruppering av de formelle eierforholdene. I norske konsernforhold er det aksjekapitalen i morselskapet som har betydning, og det er egenkapitalen i Orkla ASA som er beregningsgrunnlag og begrensning for utdeling av utbytte fra konsernet.

De 20 største aksjonærene pr. 31.12.2017¹

Aksjonærer		Antall aksjer	Eierandel av kapital ²	
1	Canica AS	194 150 000	19,05 %	
2	Folketrygdfondet	86 285 469	8,47 %	
3	Twist 5 AS	50 050 000	4,91 %	
4	State Street Bank and Trust Company	Nominee	37 990 255	3,73 %
5	State Street Bank and Trust Company	Nominee	34 917 727	3,43 %
6	Clearstream Banking S.A.	Nominee	21 810 492	2,14 %
7	State Street Bank and Trust Company	Nominee	21 650 150	2,12 %
8	The Bank of New York Mellon SA/NV	Nominee	17 841 593	1,75 %
9	JPMorgan Chase Bank, N.A., London	Nominee	17 788 648	1,75 %
10	The Bank of New York Mellon	Nominee	15 827 958	1,55 %
11	State Street Bank and Trust Company	Nominee	11 460 028	1,12 %
12	JPMorgan Chase Bank, N.A., London	Nominee	10 250 045	1,01 %
13	State Street Bank and Trust Company	Nominee	9 888 096	0,97 %
14	State Street Bank and Trust Company	Nominee	7 962 299	0,78 %
15	Prudential Assurance Company Limited		7 857 263	0,77 %
16	KLP AksjeNorge Indeks		7 697 693	0,76 %
17	JPMorgan Chase Bank, N.A., London	Nominee	5 986 686	0,59 %
18	Stein Erik Hagen AS		5 800 000	0,57 %
19	The Northern Trust Company, London BR	Nominee	5 770 068	0,57 %
20	Citibank, N.A.	Nominee	5 329 586	0,52 %
Sum aksjer		576 314 056	56,56 %	

¹Aksjonærlisten er basert på VPS' aksjonærregister pr. årsslutt. For en oversikt over grupperte aksjonærer samt identifikasjon av aksjonærer på forvalterkonto (nominee), se Aksjeinformasjon på side 211.

²Av antall utstedte aksjer.

Dato/år	Antall aksjer	Pålydende (NOK)	Type endring	Beløp (mill. NOK)	Aksjekapital (mill. NOK)
31.12.2007	1 036 430 970	1,25			1 295,5
2008	1 028 930 970	1,25	amortisering	(9,4)	1 286,2
31.12.2008	1 028 930 970	1,25			1 286,2
31.12.2009	1 028 930 970	1,25			1 286,2
31.12.2010	1 028 930 970	1,25			1 286,2
31.12.2011	1 028 930 970	1,25			1 286,2
2012	1 018 930 970	1,25	amortisering	(12,5)	1 273,7
31.12.2012	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2013	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2014	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2015	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2016	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2017	1 018 930 970	1,25			1 273,7

Aksjer i eget eie pr. 31.12.2017

	Samlet pålydende (NOK)	Antall aksjer	Virkelig verdi (mill. NOK)
Aksjer eid av Orkla ASA	221 166	176 933	15

PRINSIPP

Egne aksjer er fratrukket i egenkapitalen med konsernets kostpris. Aksjenes pålydende er trukket fra i innskutt egenkapital.

Utvikling i antall egne aksjer

	2017	2016
Beholdning 1.1.	1 213 135	940 300
Eksternt kjøp av egne aksjer	1 500 000	2 000 000
Opsjonsinnløsninger i egne aksjer	(965 000)	(1 727 000)
Aksjeprogram for ansatte i Orkla	(1 571 202)	(165)
Beholdning 31.12.	176 933	1 213 135

Pr. 31.12.2017 var det ingen utestående opsjoner, se note 11.

Se «Eierstyring og selskapsledelse» på side 39 angående de fullmakter som er gitt av generalforsamlingen vedrørende aksjekapital.

Utbytte

Styret foreslår at det utdeles et ordinært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje, totalt 2.649 mill. kroner for regnskapsåret 2017.

I henhold til norske regler vil det være egenkapitalen i Orkla ASA som juridisk sett danner eventuell begrensning for utbytteutdelingen fra Orklakonsernet. Utbytte kan utdeles i den grad selskapet har en forsvarlig egenkapital og likviditet.

NOTE 33 MINORITETER

Minoriteter representerer eksterne eierinteresser i datter- og datterdatterselskaper. Majoriteten av konsernets virksomheter er 100 % eiet.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Minoritetenes andel av:		
Av- og nedskrivninger	25	24
Driftsresultat	101	97
Resultat før skattekostnad	99	94
Skattekostnad	(24)	(12)

Minoritetsinteressene har hatt følgende utvikling:

Minoriteter 1.1.	402	417
Minoritetenes andel av resultatet	75	82
Økning minoritet som følge av oppkjøp og kapitalutvidelser i selskap med minoriteter	3	10
Reduksjon grunnet ytterligere oppkjøp av minoriteter	(13)	(18)
Reduksjon grunnet salg av selskaper med minoriteter	-	(29)
Utbytte til minoriteter	(52)	(54)
Omregningsdifferanse	15	(6)
Minoriteter 31.12.	430	402

Minoritetsinteressene fordeler seg som følger:

Orkla Food Ingredients	232	199
Hydro Power	197	187
Financial Investments	1	16
Sum minoriteter	430	402

P PRINSIPP

Dersom konsernet har kontroll, men eier mindre enn 100 % av datter- og datterdatterselskaper, vil minoritetenes andel av resultat etter skattekostnad, andel av totalresultatet og andel av egenkapitalen bli presentert på egne linjer i konsernregnskapet. Alle interne transaksjoner er eliminert på samme måte som for øvrige konsernselskaper. Dersom det er minoritetsinteresser i oppkjøpte selskaper, vil minoritetene få sin andel av henførte eiendeler og gjeld, med unntak av goodwill som bare beregnes på konsernets andel. Transaksjoner med minoritet som ikke innebærer tap av kontroll, vil bli regnskapsført mot egenkapitalen.

Orkla Food Ingredients har flere selskaper med minoritetsinteresser. De vesentligste av disse knytter seg til Dragsbæk-konsernet i Danmark. Konsernet har vært familieeid, og tidligere eier har fortsatt en betydelig eierandel i morselskapet. Orkla Food Ingredients har i tillegg eksterne eierinteresser i Condite (Finland), Ekvia (Tsjekkia), Broer (Nederland) samt NIC (Nederland).

Minoritetene i Hydro Power gjelder en 15 % eierandel i Saudefaldene AS, som eies av Sunnhordaland Kraftlag.

Selskaper med minoriteter blir konsolidert 100 % i resultatregnskap, balanse og kontantstrøm. Minoritetenes andel av konsernets årsresultat og egenkapital blir derimot skilt ut på egne linjer.

NOTE 34 LEIEAVTALER, LEASING

Leasing viser hvilke kort- og langsiktige forpliktelser konsernet har som følge av inngåtte avtaler om leie av driftsmidler. De fleste leieavtalene anses å være operasjonelle, og leiebeløpene fremkommer kun som driftskostnad i konsernets resultatregnskap. Finansielle leieavtaler er balanseført.

Kostnader knyttet til operasjonelle leieavtaler gir uttrykk for minimumsleie i oppsigelsesperioden.

P PRINSIPP

Klassifisering av leieavtaler er basert på i hvilken utstrekning risiko og avkastning forbundet med eierskap av en leid eiendel, ligger hos utleier eller leietaker. En leieavtale klassifiseres som finansiell dersom den i alt vesentlig overfører all risiko og avkastning forbundet med eierskap. Finansielle leieavtaler blir balanseført og avskrevet over avtalens løpetid. Andre leieavtaler er operasjonelle. På disse føres leieutgiften som løpende driftskostnad, se note 13.

Ny IFRS 16 leasingstandard (fra 2019)

Ny IFRS krever balanseføring som eiendel av neddiskonterte rett-til-bruk leieavtaler med tilhørende betalingsforpliktelser. En overordnet beregning basert på innrapporterte leieavtaler, indikerer en balanseføring på rundt 1 mrd. kroner, basert på de nye reglene. Dette ville i så fall redusere konsernets egenkapitalandel i 2017 med et drøyt prosentpoeng. Under gjeldende IFRS-regler føres leiebeløpet som driftskostnad for operasjonelle leieavtaler. Det er en del uavklarte forhold rundt vurdering av servicekontrakter og hvilken status disse vil få i det nye regimet. Servicekontrakter som i realiteten er rett-til-bruk leieavtaler, skal balanseføres. Konsernet har en omfattende IT-driftsavtale med Cognizant som ikke inngår i rapporterte leiekostnader.

Orkla har leieavtaler med Statkraft hvor AS Saudefaldene disponerer alle stasjoner frem til 2030. Det er pt. ikke avklart hvorvidt disse avtalene vil bli omfattet av de nye reglene. Eventuell balanseføring er ikke med i ovennevnte beløp. Orkla har løpende rett til å si opp avtalen med Statkraft med 3 års oppsigelsestid.

Det er også usikkerhet knyttet til Orklas bruk av leasingkonseptet etter nye regler. De oppfattede fordelene ved å slippe å balanseføre eiendeler som ble leaset, har i mange tilfeller vært styrende for beslutningene. I et regime hvor i hovedsak alt skal balanseføres, kan realitetene endres og medføre at leasing ikke blir benyttet på samme måte som tidligere. Dette kan medføre tilpasninger frem mot ikrafttredelsestidspunktet og bety at omregning av dagens leasede eiendeler ikke vil være utsagnskraftig for situasjonen i 2019.

I henhold til nye regler vil de balanseførte leieavtalene måtte avskrives over leietiden og presenteres sammen med konsernets øvrige avskrivninger. Renteeffekten av neddiskonteringen vil bli presentert som finanspost. Dette medfører at konsernets driftsresultat relativt sett vil øke noe etter de nye reglene, forutsatt samme type og antall leasede objekter.

Leide/leasede driftsmidler	Leietaker									
	Operasjonelle leieavtaler									
	Maskiner/ anlegg		Tomt, bygg fast eiendom		Inventar, transport- midler mv.		Øvrige eiendeler		Totalt	
Beløp i mill. NOK	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Kostnader inneværende år	23	23	326	309	96	109	8	11	453	452
Kostnader neste år	22	22	301	259	84	87	6	9	413	377
Totale kostnader 2–5 år	21	22	604	591	114	129	10	15	749	757
Totale kostnader etter 5 år	1	2	140	90	8	29	2	1	151	122
Totale fremtidige leasingkostnader	44	46	1 045	940	206	245	18	25	1 313	1 256

Leide/leasede driftsmidler	Leietaker									
	Finansielle leieavtaler									
	Maskiner/ anlegg		Tomt, bygg fast eiendom		Inventar, transport- midler mv.		Øvrige eiendeler		Totalt	
Beløp i mill. NOK	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Kostnader inneværende år	3	3	-	-	12	14	-	-	15	17
Kostnader neste år	3	5	-	-	10	13	-	-	13	18
Totale kostnader 2–5 år	5	4	-	-	22	24	-	-	27	28
Totale kostnader etter 5 år	-	-	-	-	2	-	-	-	2	-
Totale fremtidige leasingkostnader	8	9	-	-	34	37	-	-	42	46
Finanselement	-	-	-	-	(1)	(1)	-	-	(1)	(1)
Nåverdi leasingkostnader	8	9	-	-	33	36	-	-	41	45

Konsernet er også utleier av fast eiendom med operasjonelle leieavtaler. Leieinntekter i 2017 utgjorde 104 mill. kroner. Totale fremtidige leieinntekter utgjør 149 mill. kroner og fordeler seg på 98 mill. kroner i 2018 og 51 mill. kroner etter 2018.

NOTE 35 KRAFTPRODUKSJON OG KRAFTKONTRAKTER

Konsernet både eier og leier kraftverk, alle i Norge. Tabellen under viser kraftverk, årlig produksjon, eierforhold og nøkkelbetingelser.

Verk, type, lokalisering/kontrakt	Faktisk middelårsproduksjon/ kontraktvolum	Eierskap, status og gjenstående produksjonsperiode / kontraktens varighet	Nøkkelbetingelser
Kraftverk			
Saudefaldene²	1 928 GWh		
Storlivatn kraftstasjon		Idriftsatt 1970	AS Saudefaldene ¹ har en årlig konsesjonskraftforpliktelse på 134 GWh. I tillegg har selskapet en årlig leveranseforpliktelse til Eramet på 436 GWh, som etter Eramets oppsigelse selges til Statkraft på samme vilkår. Det er inngått avtale med Elkem AS om leveranse av 501 GWh pr. år til 31.12.2030 for å oppfylle vilkåret om bruk av kraft i Elkems industrivirksomhet. Vilkårene tilsvarer vilkårene i leieavtalen med Statkraft.
Svartkulp kraftstasjon		Idriftsatt november 2001	
Dalvatn kraftstasjon		Idriftsatt desember 2006	
Sønnå Høy kraftstasjon		Idriftsatt august 2008	
Sønnå Lav kraftstasjon		Idriftsatt oktober 2008	
Storli minikraftverk		Idriftsatt februar 2009	
Kleiva småkraftverk		Idriftsatt november 2009	
Vannkraftverk med magasin, Rogaland		I henhold til leieavtaler med Statkraft disponeres alle stasjoner av AS Saudefaldene ¹ til 2030. Se note 16 for omtale av sak knyttet til skattemessig eierskap.	Ved overlevering til Statkraft må stasjonene være i god stand. Statkraft SF skal betale AS Saudefaldene ¹ skattemessig restverdi pr. 1.1.2031 av nyutbygginger foretatt av AS Saudefaldene ¹ .
Borregaard kraftverk²	291 GWh	100 % eierandel, hjemfallsfritt.	Se note 34 om mulig konsekvens av ny IFRS 16 Leieavtaler.
Elvekraft, Sarpsfossen i Glomma, Sarpsborg			
Sarp kraftverk²	240 GWh	50 % eierandel, hjemfallsfritt. Øvrig andel eies av E-CO Energi AS.	E-CO Energi AS har driftsansvaret.
Elvekraft, Sarpsfossen i Glomma, Sarpsborg			
Trælandsfos kraftverk²	31 GWh	100 % eierandel, hjemfallsfritt.	
Elvekraft, Kvinesdal, Vest-Agder			
Mossefossen kraftverk²	14 GWh	100 % eierandel, delvis hjemfallsfritt.	
Elvekraft, Moss, Østfold			
Kraftkontrakter			
SiraKvina erstatningskraft	35 GWh	Evigvarende	Erstatning for tapt produksjon i Trælandsfos.
Vest-Agder			

¹Orkla eier 85 % av AS Saudefaldene.

²Faktisk middelårsproduksjon (2011–2017) med dagens kapasiteter.

NOTE 36 PANT OG GARANTIER

Pant og pantstillelser viser bokførte beløp for de av konsernets driftsmidler som vil være disponible for panthavere i en konkurs- eller avviklingssituasjon. Prioriterte krav ifølge loven (skatter, avgifter, lønnskrav og lignende) må også hensyntas. Som det fremgår er bokførte verdier av pantsatte eiendeler betydelig høyere enn gjenstående pantegjeld.

Garantiansvaret dekker forskjellige typer garantier, som husleiegarantier og andre betalingsgarantier, men omfatter ikke produkt- eller tjenestansvar ved ordinært salg.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Gjeld sikret med pant	62	95
Pantsatte eiendeler		
Maskiner, transportmidler o.l.	6	5
Bygg og anlegg	84	49
Varelager	2	2
Kundefordringer	32	29
Øvrige eiendeler	3	82
Sum bokført verdi	127	167

«Gjeld sikret med pant» og «Pantsatte eiendeler» gjelder i all hovedsak sikkerhet for lån i deleide selskaper. «Annet garantiansvar» er i hovedsak garanti stilt i forbindelse med oppføring av nytt hovedkontor.

Garantiansvar

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Kommittert kapital	4	5
Annet garantiansvar	188	163
Sum garantiansvar	192	168

P PRINSIPP

Konsernets viktigste låneavtaler bygger på negativ pantsettelseserklæring, og konsernet kan derfor kun i begrenset omfang stille pant som sikkerhet for gjeld.

NOTE 37 NÆRSTÅENDE PARTER

Nærstående er i posisjon til å gjøre transaksjoner med selskapet som ikke ville blitt gjort mellom uavhengige parter. Et selskaps resultat og finansielle stilling kan derfor i prinsippet bli påvirket av et nærstående forhold, selv om det i realiteten ikke har vært noen transaksjoner med nærstående. Eksistensen av et nærstående forhold kan være tilstrekkelig til å påvirke oppfatningen av selskapets andre transaksjoner.

Orkla ASA er morselskap og har direkte og indirekte kontroll i ca. 230 selskaper i ulike deler av verden. Direkte eide datterselskaper er presentert i note 10 i regnskapet for Orkla ASA, mens andre viktige selskaper er presentert i virksomhetsoversikten. Orkla ASAs interne forhold til disse selskapene er vist på egne linjer i selskapsregnskapet (se regnskapet for Orkla ASA).

Orkla har eierandeler i tilknyttede selskaper. Disse presenteres etter egenkapitalmetoden. Orkla har mellomværende med tilknyttede selskaper innen Orkla Eiendom på 29 mill. kroner. Det har ikke vært spesielle vesentlige transaksjoner mellom tilknyttede selskaper og konsernet.

Internhandel i konsernet er gjort i henhold til egne avtaler og på armlengdes avstand, og avregning av felleskostnader i Orkla ASA er fordelt på konsernselskapene i henhold til fordelingsnøkler, avhengig av de ulike kostnadsartene. For ytterligere opplysninger om interne transaksjoner i konsernet, se note 7.

Styreleder Stein Erik Hagen og nærstående eier 250.010.000 aksjer i Orkla (som tilsvarer 24,5 % av antall utstedte aksjer) gjennom Canica-systemet. Canica-systemet har sammenfallende eierinteresser med Orkla i én eiendomsinvestering. I tillegg har Orklakonsernet salg til selskaper i Canica-systemet. Salget er avtalt på markedsmessige vilkår og beløper seg totalt til om lag 30 mill. kroner. Canica AS har inngått en leieavtale med Orkla ASA om leie av kontorlokaler i Karenslyst allé 6 fra 1. oktober 2017 til 31. desember 2020.

Utover det som er omtalt i denne noten, har det ikke forekommet vesentlige transaksjoner med nærstående. Opplysninger om godtgjørelser til ledende ansatte er presentert i note 5 i regnskapet for Orkla ASA.

P PRINSIPP

To parter er nærstående dersom en part kan påvirke den annen parts beslutninger. Relasjoner med nærstående parter anses som normalt i forretningsvirksomhet. Transaksjonen med nærstående parter skal skje på markedsmessige betingelser.

NOTE 38 IKKE VIDEREFØRT VIRKSOMHET

I et konsern av Orklas størrelse vil det over tid skje endringer i selskapsstrukturen ved at selskaper selges og kjøpes. Ved større oppkjøp vil det normalt utarbeides proforma tall for den nye, sammenslåtte virksomheten. Større avhendelser vil presenteres som «Ikke videreført virksomhet» og tas ut av både periodens- og sammenligningstall, og presenteres på én linje i resultatet. Hensikten er å gjøre tallene sammenlignbare over tid og fokusere på den virksomheten som videreføres. Presentasjon av ikke videreført virksomhet vil for Orklas virksomheter først være aktuelt ved avhendelse av hele segmenter, eget geografisk område eller betydelige eiendeler.

P PRINSIPP**Ikke videreført virksomhet / Holdt for salg**

Dersom en vesentlig del av konsernets virksomhet er avhendet, avtalt avhendet, eller ved tap av kontroll/betydelig innflytelse, presenteres denne virksomheten som «Ikke videreført virksomhet» på egen linje i resultatregnskapet og balansen. Med «vesentlig» menes et eget segment, eget geografisk område eller en betydelig eiendel. Dette medfører at alle andre presenterte tall er eksklusiv den «Ikke videreførte virksomheten». Sammenligningstallene i resultatet blir omarbeidet og presentert med den «Ikke videreførte virksomheten» samlet på én linje. Sammenligningstall for balansen og kontantstrømpoppstillingen blir ikke tilsvarende omarbeidet. Dersom virksomheter eller eiendeler som utgjør mindre enn ett segment, blir avtalt solgt, skilles eiendeler og gjeld ut på egne linjer i balansen som «Holdt for salg». Resultatregnskap og kontantstrøm omarbeides ikke.

Sapa ble i juli 2017 avtalt solgt til Norsk Hydro. Transaksjonen ble etter godkjenning fra relevante konkurransemyndigheter innregnet i slutten av september. Orkla beholder visse forpliktelser relatert til sitt eierskap i Sapa også etter gjennomføring av transaksjonen (se note 4).

Orklas 50 % eierandel i Sapa har utgjort en «betydelig eiendel». Investeringen i Sapa representerer en separat og vesentlig virksomhet for Orkla konsernet. Sapa var Orklas eneste gjenværende investering i aluminiumsvirksomhet og hadde i 2016 en høyere samlet omsetning enn Orklas merkevarevirksomhet. Den utgjorde 16 % av Orklas balanse pr. 31.12.2016. Sapa er av den grunn skilt ut fra linjen «Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper» og overført til linjen «Ikke videreført virksomhet» med historisk virkning. Tallene presentert i det ordinære resultatet blir dermed sammenlignbare. «Resultat pr. aksje for videreført virksomhet» vil således presentere konsernets inntjening uten resultatandelen fra Sapa. Historiske balanser er ikke omarbeidet.

Resultatoppstilling for «Ikke videreført virksomhet»

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Resultat fra felleskontrollert selskap	800	890
Gevinst ved salg	4 266	-
Ikke videreført virksomhet	5 066	890

Totalresultatet knyttet til Sapa for 2017 utgjør 4.048 mill. kroner (462 mill. kroner i 2016) etter omregningsdifferanser på -1.018 mill. kroner (-428 mill. kroner i 2016).

Orkla mottok i mai 2017 et utbytte fra Sapa på 1.500 mill. kroner. Provenyet knyttet til salget utgjorde 11,9 mrd. kroner.

NOTE 39 ANDRE FORHOLD

Flere forhold som ligger utenfor selve regnskapsbegrepet, kan være avgjørende for forståelsen av det avlagte regnskapet. Dette kan for eksempel gjelde forhold rundt inngåtte tidsbegrensede avtaler, som kan være med på å påvirke fremtidig inntjening. Det kan være uløste tvister i rettsapparatet, som kan gi betydelige utslag dersom dom faller i en annen retning enn antatt. Nedenstående opplysninger skal belyse denne type informasjon, som sammen med regnskapet og øvrige noter er ment å gi et korrekt totalbilde av konsernets samlede inntjening og finansielle stilling.

Øvrige forhold

Avtale med Unilever. Orkla har en langsiktig samarbeidsavtale med Unilever vedrørende vaske-midler og hygieneprodukter solgt gjennom Lilleborg AS (OHPC Norge). Avtalen ble opprinnelig inngått i 1958, og har senere blitt fornyet tre ganger. Dagens kontrakt ble inngått 1. juli 2014 og løper i fem år, til 30. juni 2019.

RÅK-ordningen. Norge har gjennom EØS-avtalen regulert handelen med bearbejdede jordbruks-varer (RÅK-varer). Avtalen sikrer fri bevegelse av varer, men toll og kompensasjon blir benyttet for å utjevne eventuelle råvareprisforskjeller mellom norske produsenter som benytter norske råvarer, og utenlandske produsenter som benytter råvarer fra EU. Om lag 86 % av Orklas omsetning av næringsmidler i Norge er eksponert for importkonkurranse. Det meste av dette er såkalte RÅK-varer.

Denofa do Brasil. Ett av Orklas utenlandske datterdatterselskaper, Denofa do Brasil Ltda, er involvert i flere søksmål, hvorav to av søksmålene er vesentlige. Det ene gjelder nekting av fritak for moms på eksport av soyabønner til Norge i årene frem til 2004. Avgiftsmyndighetene mener at selskapet ikke har dokumentert at samtlige shipments av soyabønner faktisk er eksportert. Det andre søksmålet gjelder krav fra boet til en lokal bank som gikk konkurs. Kravet har sin bakgrunn i Denofa do Brasils utlån av verdipapirer knyttet til krav på avlinger av soyabønner i 2004, der Denofa do Brasil ble utsatt for svindel. Begge sakene er tapt i andre instans. Orklas juridiske rådgivere i Brasil mener at avgjørelsene er feil, og anke er i prosess. Denofa do Brasil har kun begrensede midler til å betale kravene dersom en av motpartene likevel skulle vinne frem. Orkla er ikke innstilt på å skyte inn ny kapital i Denofa do Brasil for å dekke eventuelle krav dersom en av sakene tapes.

Kontrakter. Konsernet har til enhver tid kontrakter om kjøp av varer og tjenester samt distribusjonsavtaler. Dette kan for eksempel gjelde innkjøpsavtaler for poteter, grønnsaker og fisk. Kontraktene anses som en del av den ordinære driften og er derfor ikke spesifisert eller angitt på annen måte. Kontraktene er vurdert å være rene kjøpskontrakter uten finansiell kobling.

Offentlige tilskudd. Offentlige tilskudd regnskapsføres når det er rimelig sikkert at de vil bli mottatt. Tilskuddene presenteres enten som inntekt eller som kostnadsreduksjon og da for å sammenstilles med kostnadene de er ment å kompensere for. Offentlige tilskudd som relaterer seg til eiendeler, er ført som reduksjon av eiendelens anskaffelseskostnad. Tilskuddet reduserer eiendelens avskrivninger. Orkla har kun i helt ubetydelig grad mottatt offentlige tilskudd.

Dragsbæk. Orklas aksjonæravtale med partner i Dragsbæk gir Orkla en plikt til å kjøpe resterende aksjer når partner ber om det. Orkla kjøpte 50 % av selskapet for ca. 45 mill. kroner i 1989 og har senere kjøpt ytterligere 17 %. Eventuelt kjøp av resterende aksjer skal prisberegnes med utgangspunkt i opprinnelig pris justert for inflasjon og inntjening siste 3 år. Justering for inntjening er begrenset til +/-25 %.

Tilskuddsordning. Orkla har en pågående sak med landbruksmyndighetene vedrørende historisk klassifisering av varer på tilskuddsordningene prisnedskrivning og eksportrestitusjon.

Oppkjøp. Orkla har inngått avtale om kjøp av det svenske selskapet Health and Sports Nutrition Group HSNG AB («HSNG»). HSNG driver netthandelsportalene Gymgrossisten og Bodystore, og er den største nettaktøren i Norden innen helse og sportsernæring. HSNGs virksomhet vil bli videreført som en egen enhet i forretningsområdet Orkla Care. HSNG har ca. 170 ansatte. For siste rullerende 12 måneder pr. 1. oktober var omsetning for HSNG SEK 772,8 mill. (ca. 757 mill. kroner) og EBITDA SEK 38,4 mill. (ca. 38 mill. kroner). 60 % av selskapets omsetning kommer fra Sverige, og resten hovedsakelig fra Finland, Norge og Danmark. Partene er blitt enige om en kjøpesum på 360 mill. svenske kroner på gjeldfri basis. Kjøpet er gjennomført 30. januar 2018 og vil bli konsolidert fra 1. februar 2018.

Orkla Care inngikk den 22. januar 2018, en avtale om å øke eierandelen i joint venture-selskapet Anza Verimex NV til 50 %. Samtidig overtar Orkla Care 50 % av maleverktøyvirksomheten PGZ International B.V.

Orkla Foods har signert og gjennomført en avtale om kjøp av det danske bakeriet Struer Brød A/S («Struer»). Struer produserer frokostblandinger og brødrasp, og har Orkla som sin viktigste kunde. Selskapet har 44 ansatte. Struer hadde en omsetning på DKK 114 mill. (ca. 148 mill. kroner) i 2016, hvorav salg til Orkla utgjorde om lag halvparten, og EBIT på DKK 9,8 mill. (ca. 13 mill. kroner). Selskapet konsolideres regnskapsmessig fra 1. februar 2018.

NOTE 40 KONTANTSTRØM ORKLA-FORMAT

Kontantstrøm i Orkla-format presenteres som note i kvartalsmeldingene og er benyttet som referanse i segmentinformasjonen (note 7) og i årsberetningen fra styret. Kontantstrøm i Orkla-format gjøres på konsernnivå opp i endring netto rentebærende gjeld, et viktig nøkkeltall for konsernet, og den brukes direkte til styring av forretningsområdene samt inngår i segment-presentasjonen. Se ytterligere beskrivelse i note 3. Totaloppstillingen gir den samlede finansielle kapasiteten generert fra konsernets drift til å dekke inn konsernets finansposter, betaling av skatter samt mer selvstyrte forhold som utbytte og handel i egne aksjer. Kontantstrømmen fra driften er splittet på «Kontantstrøm fra driften» og «Kontantstrøm fra driften, Financial Investments».

Siste delen av kontantstrømoppstillingen viser hvilke ekspansjonsgrep som er tatt i form av direkte ekspansjonsinvesteringer, oppkjøp av selskaper, nedsalg i selskaper samt endring i nivået på investeringer i aksjer og finansielle eiendeler. Med direkte ekspansjonsinvesteringer menes investeringer som enten er investeringer i nye geografiske markeder, nye kategorier eller som representerer betydelige kapasitetsøkninger. Kontantstrømmen presenteres til gjennomsnittlig månedlig valutakurs, mens endring netto rentebærende gjeld er en absolutt størrelse målt til sluttkurs. Valutaeffekt netto rentebærende gjeld forklarer overgangen.

Orkla Eiendom har hatt og vil få store svingninger i kontantstrøm fra driften. Dette er relatert til utvikling og salg av eiendomsprosjekter samt bygging av nytt hovedkontor. Kontantstrøm fra driften for eiendom og finansielle eiendeler er derfor presentert på egen linje, adskilt fra kontantstrøm fra driften for industriaktiviteter.

Kontantstrøm Orkla-format

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Driftsresultat	4 423	3 785
Amortisering, av- og nedskrivninger	1 313	1 138
Endring netto driftskapital	18	(186)
Gevinster fra driften flyttet til investering og solgte selskaper	(299)	(42)
Kontantstrøm fra driften før investeringer	5 455	4 695
Netto fornyelsesinvesteringer	(1 050)	(1 327)
Kontantstrøm fra driften ¹	4 405	3 368
Kontantstrøm fra driften, Financial Investments	(290)	45
Betalte finansposter, netto	(222)	(276)
Betalte skatter	(934)	(506)
Mottatte utbytter	1 727	283
Andre betalinger	69	11
Kontantstrøm før kapitaltransaksjoner	4 755	2 925
Betalte utbytter	(7 790)	(2 599)
Netto salg/kjøp egne aksjer	50	(77)
Kontantstrøm før ekspansjon	(2 985)	249
Ekspansjonsinvesteringer industriområdet	(206)	(163)
Salg av selskaper (enterprise value)	12 520	415
Kjøp av selskaper (enterprise value)	(901)	(2 651)
Netto kjøp/salg aksjer og finansielle eiendeler	43	1 194
Netto kontantstrøm	8 471	(956)
Valutaeffekt netto rentebærende gjeld	(429)	705
Endring netto rentebærende gjeld	(8 042)	251
Netto rentebærende gjeld	14	8 056

¹Eksklusiv Financial Investments.

Avstemming av endring rentebærende poster 2017

Beløp i mill. NOK	Rente- bærende fordringer	Rente- bærende gjeld	Netto rente- bærende gjeld
Balanse 1.1.2017	1 612	(9 668)	(8 056)
Balanse 31.12.2017	5 165	(5 179)	(14)
Endring netto rentebærende gjeld fra kontantstrøm Orkla-format	(3 553)	(4 489)	(8 042)
Herav utgjør endring likvide midler	3 630	-	3 630
Endring netto rentebærende gjeld ekskl. likvide midler	77	(4 489)	(4 412)
Rentebærende poster fra kjøpte og solgte selskaper	(2)	77	75
Valutaeffekt rentebærende poster	20	(449)	(429)
Valutaeffekt likvide midler	(17)	-	(17)
Endring netto rentebærende gjeld Kontantstrømoppstillingen	78	(4 861)	(4 783)

Avstemming av endring rentebærende poster 2016

Beløp i mill. NOK	Rente- bærende fordringer	Rente- bærende gjeld	Netto rente- bærende gjeld
Balanse 1.1.2016	1 316	(9 121)	(7 805)
Balanse 31.12.2016	1 612	(9 668)	(8 056)
Endring netto rentebærende gjeld fra kontantstrøm Orkla-format	(296)	547	251
Herav utgjør endring likvide midler	483	-	483
Endring netto rentebærende gjeld ekskl. likvide midler	187	547	734
Rentebærende poster fra kjøpte og solgte selskaper	15	(364)	(349)
Valutaeffekt rentebærende poster	(12)	717	705
Valutaeffekt likvide midler	10	-	10
Endring netto rentebærende gjeld Kontantstrømoppstillingen	200	900	1 100

Avstemming driftsresultat i kontantstrøm mot resultatet

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Driftsresultat i konsernet	4 434	3 916
- EBIT (adj.) Financial Investments	8	131
- Andre inntekter og kostnader Financial Investments	3	-
Driftsresultat industrielle aktiviteter	4 423	3 785

NOTE 41 HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN

Vesentlige hendelser etter balansedagen som inntreffer før styret har godkjent regnskapet, kan medføre enten at årsregnskapet må endres, eller at det må opplyses om forholdet i noter. Dersom det kommer nye opplysninger om forhold som eksisterte på balansedagen, og forholdet er vesentlig, må regnskapet endres.

Det har ikke fremkommet hendelser etter balansedagen som ville ha påvirket regnskapet eller gjennomførte vurderinger i vesentlig grad. Se for øvrig note 39 for oppkjøp etter balansedagen.

Årsregnskap
Orkla ASA 2017

04



RESULTATREGNSKAP

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
Driftsinntekter		33	35
Driftsinntekter konsern	1	689	651
Sum driftsinntekter		722	686
Lønnskostnader	2	(460)	(487)
Andre driftskostnader	5	(547)	(597)
Av- og nedskrivninger og amortisering	8, 9	(28)	(23)
Driftsresultat		(313)	(421)
Utbytte fra konsern og konsernbidrag	6	18 759	5 723
Renteinntekter konsern		115	124
Finanskostnader konsern	6	(8 259)	(789)
Netto agio/disagio	12	(224)	661
Gevinster, tap og nedskrivninger i aksjeporteføljen		47	182
Andre finansinntekter	7	40	64
Andre finanskostnader	7	(219)	(228)
Resultat før skatt		9 946	5 316
Skattekostnad	11	(151)	(374)
Resultat etter skatt		9 795	4 942

TOTALRESULTAT

Resultat etter skatt		9 795	4 942
Endring resultatreserve aksjer etter skatt		(51)	(184)
Endring sikringsreserve etter skatt		61	68
Endring estimatavvik pensjoner		(12)	(10)
Totalresultat		9 793	4 816
Foreslått utbytte (ikke avsatt)		(2 649)	(2 646)

KONTANTSTRØM

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Resultat før skatt	9 946	5 316
Av- og nedskrivninger	28	23
Endring netto driftskapital mv.	(64)	2
Endring utestående konsernbidrag	(55)	(110)
Porteføljegevinster og utbytter til investeringsaktiviteter	(53)	(228)
Nedskrivning datterselskaper	8 208	763
Korrigerings mot betalbare finansposter	221	193
Betalte skatter	(351)	(8)
Kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	17 880	5 951
Salg varige driftsmidler	-	6
Fornyelsesinvesteringer	(48)	(46)
Solgte selskaper	-	61
Investering i datterselskaper	(6)	(1 692)
Netto kjøp/salg og utbytter porteføljeinvesteringer	93	444
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	39	(1 227)
Betalte utbytter	(7 738)	(2 543)
Netto kjøp/salg egne aksjer	50	(77)
Netto betalt til aksjonærer	(7 688)	(2 620)
Endring annen rentebærende gjeld	(4 674)	(1 523)
Endring rentebærende fordringer	(1 657)	(296)
Endring netto rentebærende gjeld	(6 331)	(1 819)
Kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	(14 019)	(4 439)
Endring likvide midler	3 900	285
Likvide midler 1.1.	560	275
Likvide midler 31.12.	4 460	560
Endring likvide midler	3 900	285

BALANSE**Eiendeler**

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
Immaterielle eiendeler	9	60	33
Eiendel ved utsatt skatt	11	219	252
Varige driftsmidler	8	215	223
Investeringer i datterselskaper	10	31 412	39 952
Lån til konsernselskaper, rentebærende		8 889	6 897
Andre finansielle eiendeler		148	250
Langsiktige eiendeler		40 943	47 607
Fordringer eksterne		149	168
Fordringer konsern, ikke rentebærende		308	269
Fordringer konsernbidrag		1 380	1 325
Finansielle investeringer	Se konsernnote 24	17	107
Likvide midler		4 460	560
Kortsiktige eiendeler		6 314	2 429
Eiendeler		47 257	50 036

Egenkapital og gjeld

Beløp i mill. NOK	Note	2017	2016
Innskutt egenkapital		1 995	1 994
Opptjent egenkapital		32 601	30 497
Egenkapital		34 596	32 491
Pensjonsforpliktelser	2	553	517
Langsiktig rentebærende gjeld		4 652	7 007
Langsiktig ikke rentebærende gjeld		313	397
Langsiktig gjeld og forpliktelser		5 518	7 921
Gjeld til konsern, rentebærende		6 250	6 208
Gjeld til konsern, ikke rentebærende		52	100
Betalbar skatt		160	374
Annen kortsiktig gjeld		681	2 942
Kortsiktig gjeld		7 143	9 624
Egenkapital og gjeld		47 257	50 036

EGENKAPITALOPPSTILLING

Beløp i mill. NOK	Selskaps- kapital	Egne aksjer	Overkurs	Sum innskutt egenkapital	Annen egenkapital	Sum Orkla ASA
Egenkapital 1.1.2016	1 274	(1)	721	1 994	28 301	30 295
Totalresultat Orkla ASA	-	-	-	-	4 816	4 816
Utbetalt utbytte	-	-	-	-	(2 543)	(2 543)
Netto kjøp egne aksjer	-	-	-	-	(77)	(77)
Egenkapital 31.12.2016	1 274	(1)	721	1 994	30 497	32 491
Totalresultat Orkla ASA	-	-	-	-	9 793	9 793
Utbetalt utbytte	-	-	-	-	(7 738)	(7 738)
Netto kjøp egne aksjer	-	1	-	1	49	50
Egenkapital 31.12.2017	1 274	0	721	1 995	32 601	34 596

NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER

Regnskapet for holdingselskapet Orkla ASA omfatter foruten all aktivitet ved hovedkontoret, noe eiendomsvirksomhet. Sistnevnte hører forretningsmessig inn under Orkla Eiendom. I tillegg ligger administrasjonen av virksomhetsområdene Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Care, Orkla Food Ingredients og Orkla Investments samt funksjonene Operations, Innkjøp og administrasjonen av Innkjøpsskolen, Sales Academy og Brands Academy i Orkla ASA.

Aktiviteten ved hovedkontoret inkluderer konsernets øverste ledelse og stabs- og felles-funksjonene Kommunikasjon, Juridisk, Sales & Business Development, Marketing & Innovation, Operations, Mergers & Acquisitions, Human Resources, Økonomi/Finans, Compliance og Intern-revisjon. Avdelingene utfører i tillegg til eierfunksjonen, i stor grad oppdrag for konsernets øvrige selskaper og belaster disse for utførte tjenester. Orkla ASA eier enkelte varemerker som benyttes av forskjellige konsernselskaper. Det faktureres royalty for bruken av disse varemerkene. Det er aktiviteten fra disse funksjonene som utgjør linjen «Driftsinntekter konsern». Sentral finans-avdeling fungerer som konsernbank, med ansvar for konsernets eksterne finansiering, styring av konsernets likviditet og den overordnede styring av konsernets valuta- og renterisikoer. Renter fra konsernbank samt utbytte og konsernbidrag fra investeringer i datterselskap er regnskapsført som finansposter og spesifisert i resultatoppstillingen.

Regnskapet for Orkla ASA er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven § 3–9 (forenklet IFRS). Konsernbidrag er regnskapsført etter god regnskapskikk som et unntak fra IFRS. Disse er avsatt i opptjeningsåret. Prinsippbeskrivelsene for konsernet gjelder også for Orkla ASA, og konsernets noter vil i enkelte tilfeller omfatte Orkla ASA. Eierandeler i datterselskaper er presentert til kost.

Styret har vurdert at Orkla ASA, etter forslag om utdeling av utbytte på kroner 2,60 pr. aksje, hadde en forsvarlig egenkapital og likviditet ved utgangen av 2017.

NOTE 2 LØNN OG PENSJONSFORHOLD

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Lønn	(350)	(367)
Arbeidsgiveravgift	(55)	(57)
Styrehonorar og andre lønnsrelaterte kostnader	(18)	(29)
Pensjonskostnad	(37)	(34)
Lønnskostnad	(460)	(487)
Gjennomsnittlig antall ansatte	191	189

Sammensetning av netto pensjonskostnader

Forutsetningene som er lagt til grunn for beregning av pensjonskostnaden, fremgår av konsern-note 12.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Årets pensjonsopptjening inkl. arbeidsgiveravgift	(20)	(19)
Kostnader innskuddsplaner	(17)	(15)
Pensjoner klassifisert som driftskostnad	(37)	(34)
Pensjoner klassifisert som finanspost	(27)	(19)
Netto pensjonskostnader	(64)	(53)

Sammensetning av netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Brutto pensjonsforpliktelser	(553)	(517)
Pensjonsmidler	-	-
Balanseførte netto pensjonsforpliktelser	(553)	(517)

Gjenværende netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.2017 består i hovedsak av usikrede pensjonsordninger for tidligere nøkkelpersoner og førtidspensjonsordninger dekket over drift, samt bokførte forpliktelser knyttet til ordning for ansatte med lønn over 12G. For øvrige ansatte har selskapet hovedsakelig ordninger med innskuddspensjon.

Selskapet har en pensjonsordning som tilfredsstiller kravet i lov om obligatorisk tjenestepensjon.

NOTE 3 GARANTI OG PANTSTILLELSER

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Tegnet, ikke innkalt KS-kapital	2	5
Garanti overfor datterselskap	215	212
Annet garantiansvar	13	-

NOTE 4 LÅN TIL ANSATTE

I andre finansielle eiendeler inngår lån til ansatte.

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Lån til ansatte	6	1

NOTE 5 GODTGJØRELSER OG AVTALEFESTEDE FORHOLD - STYRETS ERKLÆRING**1. Styrets erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte**

Etter allmennaksjeloven § 6–16a skal styret utarbeide en særskilt erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte («Styrets erklæring»). Elementene i styrets erklæring fremgår av punktene (i)–(vi) nedenfor. Det følger av allmennaksjeloven § 5–6 (3) at det på generalforsamlingen skal avholdes en rådgivende avstemning over styrets retningslinjer for lederlønnfastsettelsen for det kommende regnskapsår (se (ii) nedenfor). Så langt retningslinjene er knyttet til aksjebaserte insentivordninger, skal disse også godkjennes av generalforsamlingen (se punkt (iii) nedenfor).

(i) Lønn, godtgjørelse og andre betingelser til ledende ansatte

Styret vedtar betingelser for konsernsjefen og tar prinsipielle beslutninger vedrørende konsernets betingelsespolicy og kompensasjonsordninger for øvrige ansatte. Styret har et eget kompensasjonsutvalg, som forbereder kompensasjonssaker for beslutning i styret. Utvalget består av tre styremedlemmer, hvorav ett er ansattvalgt, og har i 2017 vært ledet av styrets nestleder. Administrasjonen utreder saker for kompensasjonsutvalget og styret.

Konsernledelsen er omfattet av konsernets årsbonussystem og langtidsinsentivordning.

På neste side vises fast lønn og honorarer til konsernledelsen samt opptjent bonus. Videre vises opptjening og saldo i bonusbanken pr. 31.12.2017, basert på Orklas aksjekurs pr. 31.12.2017 (NOK 87,05).

Utbetalt godtgjørelse i 2017

Beløp i tusen NOK	Årslønn 31.12.2017	Utbetalt årslønn og feriepenger (A)	Utbetalt bonus (opptjent i 2016)	Utbetalt fra bonusbank	Natural- ytelser (B)	Totalt utbetalt lønn og godt- gjørelser 2017	Totalt utbetalt lønn og godt- gjørelser 2016
Peter A. Ruzicka	6 070	6 601	2 644	1 055	305	10 605	10 070
Jens Bjørn Staff	2 941	3 121	787	279	280	4 467	
Terje Andersen ¹	2 971	3 332	1 090	1 086	300	5 808	
Karl Otto Tveter ¹	2 985	3 286	850	979	304	5 419	
Atle Vidar Nagel Johansen	3 659	4 105	1 116	1 122	336	6 679	
Ann-Beth Freuchen	2 870	3 139	1 450	857	244	5 690	
Pål Eikeland	2 870	3 242	770	1 973	265	6 250	
Stig Ebert Nilssen	3 218	3 445	934	964	238	5 581	
Johan Clarin	2 988 ²	3 101	769	1 250	305	5 425	
Sum konsernledelsen ekskl. konsernsjefen						45 319	44 109

¹Mottar i tillegg styrehonorar NOK 300.000 fra Jotun.

²Årslønn er i tusen SEK.

Opptjent, ikke utbetalt godtgjørelse i 2017

Beløp i tusen NOK	Opptjent bonus for 2017 ¹	Avsatt langtids- insentiv ³	Opptjent pensjons- kostnad	Sum opptjent (C)	Saldo bonusbank 31.12.2017 ³
Peter A. Ruzicka ²	3 035	3 035	2 222	8 292	10 053
Jens Bjørn Staff	853	853	755	2 461	2 818
Terje Andersen	1 254	1 254	945	3 453	4 301
Karl Otto Tveter	925	925	744	2 594	3 345
Atle Vidar Nagel Johansen	834	834	1 012	2 680	4 512
Ann-Beth Freuchen	1 378	1 378	613	3 369	4 712
Pål Eikeland	362	362	704	1 428	3 868
Stig Ebert Nilssen	1 091	1 091	837	3 019	2 767
Johan Clarin (SEK)	867	867	726	2 460	3 429

¹Opptjent årsbonus for 2017 utbetales i 2018.

²Konsernsjefens samlede opptjente lønn og godtgjørelser i 2017 er tusen NOK 15.198 (A+B+C).

³Saldo i bonusbank inneholder ikke årets opptjening.

Konsernledelsens utøvelse av opsjoner pr. 31.12.2017

	Antall	Tildelt dato	Innløs- ningskurs	1. utøvelse/ innløsningsdato	Siste utøvelse
Atle Vidar Nagel Johansen	-35 000	09.05.2011	37,43	09.05.2014	Innløst 80,50
Ann-Beth Freuchen	-40 000	09.05.2011	37,43	09.05.2014	Innløst 80,50
Stig Ebert Nilssen	-50 000	09.05.2011	37,43	09.05.2014	Innløst 80,50

Etter utøvelse av opsjoner i 2017, er Orklas opsjonsordning avsluttet.

Konsernledelsen deltar i konsernets generelle aksjekjøpsordning for ansatte. Det er ikke stilt garantier for medlemmer av konsernledelsen.

Konsernsjefens pensjonsalder er 62 år, og oppsigelsestid er seks måneder med en etterlønnperiode på 12 måneder. I perioden fra pensjonsalder til fylte 67 år utbetales 60 % av avgangslønn.

Oppsigelsestid for konsernledelsen er seks måneder, og pensjonsalder er 65 år. I perioden fra pensjonsalder til fylte 67 år utbetales Orkla 66 % av avgangslønn. Deretter utbetales det fra Orklas pensjonsordning. Terje Andersen kan fratruke ved 62 år med tilsvarende ytelser. Terje Andersen og Karl Otto Tvetter har personallån som belastes med normrente. Saldo pr. 31.12.2017 var henholdsvis 393.224 kroner for Andersen og 39.192 kroner for Tvetter. Øvrige medlemmer av konsernledelsen har ikke personallån.

(ii) Retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte

Når det gjelder retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte for det kommende regnskapsåret, vil styret legge frem følgende retningslinjer for rådgivende avstemning på generalforsamlingen i 2018:

Formålet med Orklas betingelsespolicy er å trekke til seg medarbeidere med den kompetansen konsernet trenger, videreutvikle og beholde nøkkelkompetanse og motivere til langsiktighet og kontinuerlig fremgang for å nå Orklas forretningsmessige mål. Som overordnet innfallsvinkel skal Orklas policy være innrettet mot markedets median når det gjelder fastlønn og pensjon, mens den variable delen knyttet til resultater, kursutvikling etc. (kort- og langtidsinsentiver), skal være bedre enn en medianbetraktning. Kompensasjonen kan bestå av følgende elementer:

(a) Faste elementer

Orkla bruker internasjonalt anerkjente systemer for stillingsvurderinger for å finne «riktig» stillings- og kompensasjonsnivå. Stillingsmåles mot sitt lokale marked (land), og det benyttes et spenn på pluss/minus 20 % i forhold til medianen. Den enkeltes ansvarsområde, resultater og prestasjoner avgjør størrelse på kompensasjonen.

(b) Variable elementer – årsbonus

Ledende ansatte i Orkla er omfattet av konsernets sentrale årsbonusordning. Ordningen har en maksimal ramme på 100 % av fastlønn pr. 31.12. i opptjeningsåret. Ordningen er innrettet mot at «God prestasjon» skal kunne gi en bonusopptjening på ca. 30 % av fastlønn pr. 31.12. i opptjeningsåret. «God prestasjon» er definert som resultatopptjening i linje med eksternt kommuniserte finansielle mål for perioden 2016–2018. Resultatvekst er hovedmålet for den sentrale årsbonusordningen.

I tillegg gjelder aksjebaserte insentivordninger beskrevet i punkt (iii) nedenfor.

(iii) Særlig om aksjebaserte insentivordninger

(a) Langtidsinsentivordning

Orkla har i flere år hatt en kontantbasert langtidsinsentivordning (LTI). Tildeling av LTI skjer normalt i mai hvert år. Tildelt beløp (normalt lik opptjent beløp i årsbonusordningen foregående år) reguleres med utviklingen av Orkla-aksjen frem til utbetalingsdato, og er således aksjerelatert. Regulering baserer seg på aksjekursen registrert dagen etter generalforsamlingen i året tildelingen skjer, korrigert for utbytte i perioden. 50 % av opptjening utbetales to år etter tildelingstidspunktet og resterende etter tre år, gitt at den ansatte ikke har sagt opp sin stilling på utbetalingstidspunktet. Årlig utbetaling fra langtidsinsentivordningen skal ikke overstige en årslønn på utbetalingstidspunktet. Eventuelt overskytende tillegges bonusbanken for utbetaling påfølgende år.

Styret har evaluert ordningen, og vil foreslå enkelte justeringer med virkning for tildeling i 2019. For det første løsrives nivået på tildelt beløp fra årsbonusordningen, og vil fra 2019 bli fastsatt på grunnlag av vurderinger av individuelle bidrag i forhold til forhåndsdefinerte langsiktige kriterier fastsatt i 2018 (for 2019). Tildelingen målsetter fortsatt å tilsvare 30 % av årslønn ved "God prestasjon", i henhold til de forhåndsdefinerte kriterier. Tildeling kan ikke overskride 50 % av årslønn, og samlet verdi av tildeling under årsbonusordningen og tildelt LTI i ett år kan heller ikke overstige en årslønn. Tildelt LTI-beløp reguleres som tidligere med utviklingen av Orkla-aksjen frem til utbetalingsdato. Utbetalingen under LTI-ordningen kan tidligst kreves med 1/3 etter 24 måneder, 1/3 etter 36 måneder og 1/3 etter 48 måneder. Etter maksimalt 60 måneder vil LTI utbetales in sin helhet.

Orkla har hatt en aksjeopsjonsordning som ble gjennomført siste gang i 2011. Opsjonene hadde en opptjeningstid på tre år og kunne utøves de neste tre årene. Den kontantbaserte LTI-ordningen har erstattet opsjonsordningen. Siste opsjoner ble innløst i 2017.

(b) Aksjer med rabatt til ansatte

Konsernet har i flere år gjennomført en ordning hvor de ansatte får anledning til å kjøpe et begrenset antall aksjer med en rabatt på 30 % i forhold til børskurs. For 2017 ble det ekstraordinært tilbudt sju ulike kjøpsalternativer: 50.000, 40.000, 28.000, 20.000, 12.000, 4.000 og 1.000 NOK (beløp etter rabatt). Kostnadene for aksjeordningen i 2017 var ca. 43 mill. kroner.

Styret anbefaler overfor generalforsamlingen å videreføre aksjeordningen for ansatte, med tre kjøpsalternativer på 28.000, 15.000 og 8.000 NOK (beløp etter rabatt). Videre foreslås rabatten satt til 25 % samt at aksjene ikke kan selges før tidligst 24 måneder etter at kjøpet er gjennomført.

(iv) Tjenestepensjonsordning

Orkla har innskuddsbasert tjenestepensjon i Norge. Innskuddssatsene er 5 % av lønn mellom 1G og 7,1G og 23,1 % over 7,1G (1G er fra 1.5.2017 NOK 93.634). For medlemmer av konsernledelsen ansatt før 1.9.2014, er satsen for lønn over 12G 27 %. For avtalte lavere aldersgrenser enn 67 år gis en pensjon over drift tilsvarende 60 % av avgangslønnen. Andre medlemmer av konsernledelsen enn konsernsjefen har 66 %, alle med minimum 30 års opptjening.

(v) Andre ytelser

Konsernet har bil- og telefonordninger og andre begrensede naturalytelser, herunder konsernets ordning med kjøp av aksjer med rabatt.

(vi) Lederlønnspolitikken foregående regnskapsår

Retningslinjene for lederlønnspolitikken beskrevet i punkt (ii) sist behandlet på generalforsamlingen i 2017, har vært retningsgivende for lederlønnfastsettelsen i 2017.

For detaljerte beskrivelser av Orklas belønningspolicy og de ulike komponentene i den totale godtgjørelsen, vises det til beskrivelser i note 11 konsernet.

2. Godtgjørelse til styret samt styremedlemmers aksjeinnehav*a) Styret godtgjøres etter følgende satser fra og med 20.4.2017:*

Styrets leder	800 000	kroner pr. år
Styrets nestleder	645 000	kroner pr. år
Aksjonærvalgt styremedlem	510 000	kroner pr. år
Ansattevalgt styremedlem	420 000	kroner pr. år
Varamedlem	27 000	kroner pr. møte

Det følger av Orklas vedtekter § 4 at styrets aksjonærvalgte «medlemmer og varamedlemmer må være aksjeeiere i selskapet». Av norsk anbefaling for «Eierstyring og selskapsledelse» punkt 11 fremgår det at det bør vurderes å forutsette at deler av styrehonoraret investeres i aksjer til markedskurs, og valgkomiteen hadde mottatt flere innspill om at deler av honoraret til de aksjonærvalgte styremedlemmene bør være knyttet til aksjer.

På denne bakgrunn vedtok generalforsamlingen i 2017 innføring av en ordning i forbindelse med nominasjon av aksjonærvalgte styremedlemmer, hvor det forutsettes at 1/3 av brutto styrehonorar (eksklusiv honorar for komitearbeid og tillegg for medlemmer bosatt utenfor Norge), skal benyttes til kjøp av aksjer i Orkla inntil styremedlemmene (inkludert deres personlig nærstående) eier aksjer i Orkla til en verdi som tilsvarer to ganger brutto styrehonorar (eksklusiv honorar for komitearbeid og tillegg for medlemmer bosatt utenfor Norge). En oversikt over styremedlemmenes aksjeinnehav er gitt i egne tabeller i denne noten.

Kompensasjonsutvalget

Komiteleder	137 000	kroner pr. år
Medlem	102 500	kroner pr. år

Revisjonsutvalget

Komiteleder	172 000	kroner pr. år
Medlem	115 000	kroner pr. år

I tillegg mottar aksjonærvalgte styremedlemmer bosatt utenfor Norge, et tillegg på 17.000 kroner pr. møte vedkommende deltar i.

Faktisk utbetalt til styremedlemmer er som følger:

Beløp i NOK	Styrehonorar inkl. komitéarbeid	Antall aksjer ¹
<i>Aksjonærvalgte styrerepresentanter</i>		
Stein Erik Hagen	868 333	250 010 000
Grace Reksten Skaugen	747 666	5 500
Ingrid Jonasson Blank	656 666	3 750
Lisbeth Valther	544 166	5 000
Nils K. Selte	647 333	24 000
Lars Dahlgren	542 666	4 000
Liselott Kilaas	340 000	2 500
Caroline Hagen Kjos (vara) ²	-	-

¹Samlet eierskap med nærstående.

²Mottar ingen honorarer.

Beløp i NOK	Fast lønn	Styre- honorar	Natural- ytelser	Pensjons- kostnader	Antall aksjer ¹
<i>Ansattevalgte styrerepresentanter</i>					
Terje Utstrand	590 800	518 333	76 957	25 001	6 140
Roger Vangen	554 151	416 667	49 952	21 264	7 914
Sverre Josvanger	521 731	530 666	190 684	22 637	18 953
Karin Hansson (lønn i SEK)	419 828	416 667	21 936	21 831	1 387

¹Samlet eierskap med nærstående.

Det er ikke gitt lån til eller stilt garantier for medlemmer av styret.

3. Godtgjørelse valgkomité

Valgkomiteen godtgjøres etter følgende satser fra og med 20.4.2017:

Komiteleder 61.500 kroner pr. år, medlem 45.000 kroner pr. år og ansattvalgt representant 6.000 kroner pr. møte.

4. Honorar til konsernrevisor

Beløp i mill. NOK (ekskl. mva.)	2017	2016
Morselskap		
Lovbestemt revisjon	3,4	3,0
Andre attestasjonstjenester	0,1	0,2
Skatt/avgifter	2,1	1,8
Andre tjenester utenfor revisjon	2,5	6,3
Konsern		
Lovbestemt revisjon	28,8	26,0
Andre attestasjonstjenester	1,5	0,9
Skatt/avgifter	4,4	4,6
Andre tjenester utenfor revisjon	4,9	7,2
Sum honorar til EY	39,6	38,7
Lovbestemt revisjonshonorar til andre revisorer	2,4	1,9

NOTE 6 FINANSKOSTNADER KONSERN

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Nedskrivning aksjeinvesteringer i datterselskaper ¹	(8 208)	(763)
Gevinst ved salg av Cederroth AS	-	19
Rentekostnader konsern	(51)	(45)
Sum finanskostnader konsern	(8 259)	(789)

¹Aksjer i datterselskapet Industriinvesteringer AS er skrevet ned som følge av at det er betalt utbytte på 13,7 mrd. kroner fra selskapet (2016: Cederroth Intressenter AB samt Industriinvesteringer AS).

NOTE 7 ANDRE FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER

Andre finansinntekter

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Renteinntekter	16	2
Mottatte utbytter	7	47
Øvrige finansinntekter	17	15
Sum andre finansinntekter	40	64

Andre finanskostnader

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Rentekostnader	(211)	(226)
Endring virkelig verdi renteelement	54	50
Øvrige	(62)	(52)
Sum andre finanskostnader	(219)	(228)

NOTE 8 VARIGE DRIFTSMIDLER

Beløp i mill. NOK	Tomter, bygg og annen fast eiendom	Maskiner, inventar etc.	Nyanlegg i arbeid	Sum
Balanseført verdi 1.1.2017	95	74	54	223
Tilgang	3	-	44	47
Reklassifiseringer ¹	-	7	(42)	(35)
Avskrivninger	(2)	(18)	-	(20)
Balanseført verdi 31.12.2017	96	63	56	215
Opprinnelig kost 1.1.2017	115	197	54	366
Akkumulerte av- og nedskrivninger 1.1.2017	(20)	(123)	-	(143)
Balanseført verdi 1.1.2017	95	74	54	223
Opprinnelig kost 31.12.2017	118	204	56	378
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.2017	(22)	(141)	-	(163)
Balanseført verdi 31.12.2017	96	63	56	215

¹Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 9.

NOTE 9 IMMATERIELLE EIENDELER

Beløp i mill. NOK	Varemerker ikke amortiserbare	IT	Sum
Balanseført verdi 1.1.2017	26	7	33
Reklassifisert fra varige driftsmidler ¹	-	35	35
Amortisering	-	(8)	(8)
Balanseført verdi 31.12.2017	26	34	60
Opprinnelig kost 1.1.2017	26	64	90
Akkumulerte amortiseringer og nedskrivninger 1.1.2017	-	(57)	(57)
Balanseført verdi 1.1.2017	26	7	33
Opprinnelig kost 31.12.2017	26	99	125
Akkumulerte amortiseringer og nedskrivninger 31.12.2017	-	(65)	(65)
Balanseført verdi 31.12.2017	26	34	60

¹Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 8.

NOTE 10 AKSJER I DATTERSELSKAPER, DIREKTE EID

Beløp i mill. NOK	Konsernets eierandel	Bokført verdi	
		2017	2016
Orkla Foods Norge AS	100 %	9 362	9 362
Orkla Foods Sverige AB	100 %	5 469	5 469
Orkla Confectionery & Snacks Finland Ab	100 %	3 315	3 652
Orkla Food Ingredients AS	100 %	2 466	2 466
Orkla Energi AS	100 %	1 765	1 765
Hamé s.r.o.	100 %	1 357	1 357
SIA Orkla Confectionery & Snacks Latvia	100 %	959	959
Orkla Confectionery & Snacks Norge AS	100 %	906	906
Orkla House Care AS	100 %	865	865
Industriinvesteringer AS	100 %	803	9 012
Orkla Health AS	100 %	631	631
Orkla Eiendom AS	100 %	589	574
Lilleborg AS	100 %	526	526
SweBiscuits AB	100 %	512	512
Viking Askim AS	100 %	400	400
Sarpsfoss Limited			
Ordinær kapital	100 %	253	253
Preferansekapital	99,9 %	43	43
SIA Orkla Foods Latvia	100 %	246	246
Attisholz AB	100 %	187	187
Orkla Foods Romania SA	100 %	184	184
Orkla Foods Danmark A/S	100 %	175	175
Orkla Asia Holding AS	100 %	166	166
Orkla Insurance Company Ltd.	100 %	65	65
UAB Orkla Foods Lietuva	100 %	57	57
Trælandsfos Holding AS	100 %	36	36
Orkla IT AS	100 %	34	34
Øraveien Industripark AS	100 %	15	15
Meraker Eiendom Holding AS	100 %	-	15
Orkla Investeringer AS	100 %	10	10
Orkla Design AS	100 %	5	5
Orkla France S.A.S.	100 %	4	1
Cederroth Intressenter AB	100 %	3	1
Orkla Accounting Centre OÜ	100 %	2	2
Plusstid Home AS	100 %	1	-
Attisholz Infra AG ¹	0,4 %	1	1
Sum		31 412	39 952

¹De resterende aksjene eies av Attisholz AB.

Tabellen viser kun direkte eide datterselskaper. Konsernet består av totalt ca. 230 selskaper. De viktigste datterselskapene i indirekte eie er vist i virksomhetsoversikten bak i årsrapporten.

NOTE 11 SKATTER

Skattekostnad

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Resultat før skattekostnad	9 946	5 316
Endring midlertidige forskjeller	(102)	(75)
Hvorav endring midlertidige forskjeller tidligere år	(21)	(2)
Korrigert for endring midlertidige forskjeller mot totalresultatet	69	83
Sum endring midlertidige forskjeller	(54)	6
Ikke fradragsberettigede kostnader	18	79
Skattefritt utbytte, aksjegevinster og -tap, og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	(54)	(226)
Nedskrivning aksjer i datterselskaper	8 208	763
Utbytte fra datterselskaper	(17 379)	(4 398)
Opsjoner og langsiktige bonusavtaler	0	0
Andre permanente forskjeller	(20)	(44)
Sum permanente forskjeller	(9 227)	(3 826)
Sum skattepliktig inntekt	665	1 496
Beregnet periodeskatt	(160)	(374)
Kildeskatt utenlandske utbytter	(1)	0
Avsatt for mye/lite tidligere år	24	4
Sum periodeskatter	(137)	(370)
Endring forpliktelser ved utsatt skatt	(14)	(4)
Skattekostnad	(151)	(374)

Note 11 forts. ➔

Forpliktelse ved utsatt skatt

Beløp i mill. NOK	2017	2016
Finansielle derivater	55	(3)
Resultatreserve aksjer utenfor fritaksmetoden i egenkapitalen	0	0
Akkumulerte nedskrivninger utenfor fritaksmetoden resultatført	(11)	(11)
Sikringsreserve i egenkapitalen	(312)	(397)
Varige driftsmidler	10	12
Pensjonsforpliktelser	(443)	(425)
Andre kortsiktige forhold	(249)	(228)
Grunnlag utsatt skatt	(950)	(1 052)
Eiendel ved utsatt skatt	(219)	(252)
Endring utsatt skatt	(33)	(30)
Endring utsatt skatt ført mot totalresultatet	19	26
Endring utsatt skatt resultatregnskapet	(14)	(4)

Avstemming av skattekostnad

Beløp i mill. NOK	2017	2016
24 % av resultat før skatt	(2 387)	(1 329)
Effekt av endret skattesats	(6)	(6)
Skattefritt utbytte, aksjegevinster, tap og nedskrivninger aksjer i aksjeporteføljen	13	57
Utbytte fra datterselskap	4 171	1 100
Nedskrivning aksjer i datterselskaper	(1 970)	(191)
Opsjoner og langsiktige bonusavtaler	0	0
Andre permanente forskjeller	5	11
Ikke fradragsberettigede kostnader	(4)	(20)
Kildeskatt	(1)	0
Endring tidligere år	28	4
Skattekostnad for Orkla ASA	(151)	(374)

NOTE 12 FINANSIELL RISIKO

Risikoen på finansielle instrumenter i Orkla ASA er knyttet til følgende aktiviteter:

Aksjer og finansielle eiendeler

Utviklingen i aksjekurser er kilder til finansiell risiko for aksjer og finansielle eiendeler. Konsernnote 24 kvantifiserer denne risikoen nærmere.

Konsernbanken

Finansavdelingen i Orkla ASA styrer rente- og valutarisikoen for konsernet. Finansavdelingen fungerer som konsernbank og forestår som hovedregel alle konsernets eksterne låneopptak og sikringstransaksjoner i renter og valuta. Datterselskapene avlaster sin valutakursrisiko med interne valutakontrakter mot konsernbanken, som igjen dekker denne risikoen med eksterne sikringsposisjoner. I tillegg har konsernbanken valutagjeld for sikring av valutarisiko på internlån og bokført egenkapital samt goodwill. I 2017 er det resultatført -221 mill. kroner knyttet til disse sikringene (655 mill. kroner i 2016). Konsernbanken tar ikke aktiv valutarisiko. Interne lån og fordringer er på flytende rentebetingelser, og det inngås ikke konserninterne rentesikringsavtaler. Styring av rente- og valutarisiko for eksterne poster er nærmere omtalt i konsernnote 30.

Derivater og sikringsbokføring

Valutaterminkontrakter. Konsernbankens interne og eksterne valutaterminkontrakter samt rente- og valutaswapper regnskapsføres til virkelig verdi i balansen, med verdiendring mot resultatet. Valutakurseffekter på interne og eksterne lån regnskapsføres også mot resultatet.

Renteswapper. Eksterne låneopptak for konsernet skjer i alt vesentlig gjennom Orkla ASA. Lån som opptas til fast rente, swappes normalt til flytende rente ved bruk av renteswapper. Disse renteswappene regnskapsføres som verdisikringer med endring i virkelig verdi over resultatet. Pr. 31.12.2017 var virkelig verdi av disse renteswappene 68 mill. kroner (249 mill. kroner i 2016). Det er gjennom året kostnadsført 89 mill. kroner som verdiendring på renteswappene og inntektsført 89 mill. kroner som verdiendring på de sikrede lånene.

Når Orkla sikrer fremtidige rentebetalinger, benyttes renteswapper der Orkla mottar flytende rente og betaler fast rente. Disse renteswappene regnskapsføres som kontantstrømsikringer med endring i virkelig verdi mot totalresultatet. Pr. 31.12.2017 utgjorde virkelig verdi av disse renteswappene -312 mill. kroner (-397 mill. kroner i 2016).

Sikringsreserve egenkapital. Sikringsreserven har utviklet seg som følger:

<i>Beløp i mill. NOK</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Inngående sikringsreserve før skatt	(396)	(492)
Oppløst mot resultat - netto finansposter	116	112
Verdiendring i året	(32)	(16)
Utgående sikringsreserve før skatt	(312)	(396)
Utsatt skatt sikringsreserve	72	95
Utgående sikringsreserve etter skatt	(240)	(301)

Sikringsreserven forventes oppløst over resultatet som følger (før skatt):

2018:	-121 mill. kroner
Etter 2018:	-191 mill. kroner

NOTE 13 ANDRE FORHOLD

Skattetrekkgaranti og pensjonsgaranti

Orkla ASA har bankgaranti for skyldig skattetrekk og for pensjonsforpliktelser knyttet til lønn over 12G på vegne av norske datterselskaper. Selskapet har for øvrig ingen bundne midler.

Vesentlige leieavtaler

Orkla ASA flyttet i 2013 til nye, midlertidige lokaler i Nedre Skøyen vei 26 i Oslo sammen med selskapene Orkla Health, Orkla Home & Personal Care, Orkla Confectionery & Snacks Norge, Pierre Robert Group, Hydro Power, Orkla IT, Orkla House Care og Orkla Eiendom. Bygget er leid av Evry frem til og med 2018 i påvente av at nye, permanente lokaler skal bygges i Drammensveien 149 og 151. Årlig leie utgjør 43 mill. kroner. Orkla ASA fremleier til de øvrige selskapene.

Orkla ASA leier fortsatt lokaler av Investorprosjekt 93 AS i Karenslyst allé 6 på Skøyen i Oslo frem til år 2020. Årlig leie utgjør 21 mill. kroner. Bygget er i hovedsak fremleiet.

Som følge av oppkjøpet av Rieber & Søn ASA overtok Orkla ASA leiekontrakten til selskapets hovedkontor i Nøstegaten 58 i Bergen i 2013. Kontrakten løper frem til år 2019, og utleier er AS Inventor Eiendommer. Årlig leie utgjør 19 mill. kroner. Bygget er fremleid, hovedsakelig til Knowlt, Kredinor samt Bergen kommune.

Forhold som er behandlet i noter for konsernet

Aksjebasert betaling – note 11

Hendelser etter balansedagen – note 41

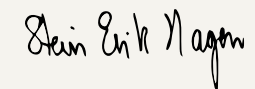
Aksjonærer i Orkla ASA

Oversikt over de største aksjonærene i Orkla ASA er gitt i note 32.

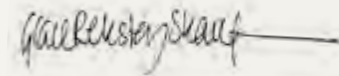
Erklæring til årsregnskap for Orkla ASA og konsern

Vi bekrefter at årsregnskapet for perioden 1. januar til og med 31. desember 2017 etter vår beste overbevisning er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder, og at opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av foretakets og konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet, samt at årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til selskapet og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer foretakene står overfor.

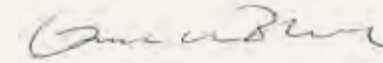
Oslo, 13. mars 2018
Styret i Orkla ASA



Stein Erik Hagen
styreleder



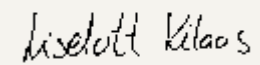
Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder



Ingrid Jonasson Blank



Lars Dahlgren




Liselott Kilaas



Nils K. Selte



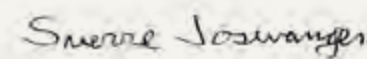
Lisbeth Valther



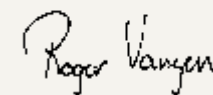
Terje Utstrand



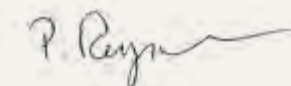
Karin Hansson



Sverre Josvanger



Roger Vangen



Peter A. Ruzicka
konsernsjef

Uavhengig revisors beretning

Til generalforsamlingen i Orkla ASA

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet for Orkla ASA som består av selskapsregnskap og konsernregnskap. Selskapsregnskapet består av balanse per 31. desember 2017, resultatregnskap og oppstilling over totalresultat, oppstilling av endringer i egenkapital og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og en beskrivelse av vesentlige anvendte regnskapsprinsipper og andre noteopplysninger. Konsernregnskapet består av balanse per 31. desember 2017, resultatregnskap og oppstilling over totalresultat, oppstilling av endringer i egenkapitalen og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og en beskrivelse av vesentlige anvendte regnskapsprinsipper og andre noteopplysninger.

Etter vår mening

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir selskapsregnskapet et rettvise bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2017 og av selskapets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.
- gir konsernregnskapet et rettvise bilde av konsernets finansielle stilling per 31. desember 2017 og av konsernets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU.

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder de internasjonale revisjonsstandardene (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i avsnittet *Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet*. Vi er uavhengige av selskapet og konsernet i samsvar med de relevante etiske

kravene i Norge knyttet til revisjon slik det kreves i lov og forskrift. Vi har også overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Sentrale forhold ved revisjonen

Sentrale forhold ved revisjonen er de forhold vi mener var av størst betydning ved revisjonen av årsregnskapet for 2017. Disse forholdene ble håndtert ved revisjonens utførelse og da vi dannet oss vår mening om årsregnskapet som helhet, og vi konkluderer ikke særskilt på disse forholdene. Vår beskrivelse av hvordan vi revisjonsmessig håndterte hvert forhold omtalt nedenfor, er gitt på den bakgrunnen.

Vi har også oppfylt våre forpliktelser beskrevet i avsnittet *Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet* når det gjelder disse forholdene. Vår revisjon omfattet følgende handlinger utformet for å håndtere vår vurdering av risiko for vesentlige feil i årsregnskapet. Resultatet av våre revisjonshandlinger, inkludert handlingene rettet mot forholdene omtalt nedenfor, utgjør grunnlaget for vår konklusjon på revisjonen av årsregnskapet.

Inntektsføring – avsetninger for rabatter og årsbonuser

Inntekter inntektsføres når eierskap av varene er overført og risiko har gått over på kjøper. Videre, måles disse til virkelig verdi av forventet vederlag, med fradrag for ulike typer rabatter og årsbonuser opptjent av kundene. Som følge av omfanget og mangfoldet av avtaler og kontraktsvilkår, er fastsettelse av rabatter og årsbonuser på salg foretatt gjennom året komplisert og krever ledelsens skjønnsutøvelse. Inntektsføring inkludert avsetninger for rabatter og årsbonuser er derfor et sentralt forhold i revisjonen.

Våre revisjonshandlinger omfattet identifisering, forståelse, vurdering og testing av ledelsens prosesser og kontroller for fastsettelse av reduksjon i inntektene som følge av rabatter og bonuser, i tillegg til overholdelse av gjeldende regnskapsstandarder. Vi identifiserte og vurderte effektiviteten av konsernets internkontroll. Vår revisjon inkluderte analytiske handlinger og detaljtester av at rabatter og bonuser blir bokført i riktig periode. Vi testet nøyaktigheten og fullstendigheten av avsetningene og de underliggende beregningene. Disse handlingene inkluderte tester av grunnlaget for beregnede rabatter og bonuser mot de faktiske salgene og avtalevilkårene. Vi har også testet presisjonen i de historiske avsetningene for rabatter og evaluert noter utarbeidet av ledelsen i konsernregnskapet mot gjeldende regnskapsstandarder.

Vi viser til konsernets opplysninger i notene 4 og 9 når det gjelder inntektsføring og avsetninger for rabatter og årsbonuser.

Øvrig informasjon

Øvrig informasjon omfatter informasjon i selskapets årsrapport bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen. Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for øvrig informasjon. Vår uttalelse om revisjonen av årsregnskapet dekker ikke øvrig informasjon, og vi attesterer ikke den øvrige informasjonen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese øvrig informasjon med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom øvrig informasjon og årsregnskapet eller kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den ellers viser seg å inneholde vesentlig feilinformasjon. Dersom vi konkluderer med at den øvrige informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon, er vi pålagt å rapportere det. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Ledelsens ansvar for årsregnskapet

Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge for selskapsregnskapet, og i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU for konsernregnskapet. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet med mindre ledelsen enten har til hensikt å avvikle selskapet eller legge ned virksomheten, eller ikke har noe annet realistisk alternativ.

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder

ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon. Feilinformasjon kan skyldes misligheter eller feil og er å anse som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke de økonomiske beslutningene som brukerne foretar på grunnlag av årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i årsregnskapet, enten det skyldes misligheter eller feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll;
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontrollen som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets interne kontroll;
- vurderer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskaps-estimatene og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige;
- konkluderer vi på om ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen er hensiktsmessig og, basert på innhentede revisjonsbevis, hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape betydelig tvil om selskapets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det foreligger vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i årsregnskapet. Hvis slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, må vi modifisere vår konklusjon. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet frem til datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapets evne til fortsatt drift ikke lenger er til stede;
- vurderer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet i årsregnskapet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet gir uttrykk for de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettviseende bilde;

- innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om konsernregnskapet. Vi er ansvarlige for å fastsette strategien for, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen, og vi har et udelt ansvar for konklusjonen på revisjonen av konsernregnskapet.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen, tidspunktet for vårt revisjonsarbeid og eventuelle vesentlige funn i vår revisjon, herunder vesentlige svakheter i den interne kontrollen som vi avdekker gjennom vårt arbeid.

Vi avgir en uttalelse til styret om at vi har etterlevd relevante etiske krav til uavhengighet, og kommuniserer med dem alle relasjoner og andre forhold som med rimelighet kan tenkes å kunne påvirke vår uavhengighet, og der det er relevant, om tilhørende forholdsregler.

Av de forholdene vi har kommunisert med styret, tar vi standpunkt til hvilke som var av størst betydning for revisjonen av regnskapet for den aktuelle perioden, og som derfor er sentrale forhold ved revisjonen. Vi beskriver disse forholdene i revisjonsberetningen med mindre lov eller forskrift hindrer offentliggjøring av forholdet, eller dersom vi, i ekstremt sjeldne tilfeller, beslutter at forholdet ikke skal omtales i beretningen siden de negative konsekvensene ved å gjøre dette med rimelighet må forventes å oppveie allmennhetens interesse av at forholdet blir omtalt.

Uttalelse om øvrige lovmessige krav

Konklusjon om årsberetningen og redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen og i redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift [og forslaget til disponering av resultatet] er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendige i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge.

Oslo, 13. mars 2018
ERNST & YOUNG AS



Erik Mamelund
statsautorisert revisor

Historiske nøkkeltall

Historiske nøkkeltall er presentert for hvert av de siste fire årene (2013–2016) slik de ble presentert i den aktuelle årsrapporten. Senere regnskapsmessige omarbeidinger (som f.eks. grunnet endringer i regnskapsprinsipper, føringer som «Ikke videreført virksomhet» og lignende) er således ikke reflektert i det presenterte tallsettet. Bakgrunnen er at Orkla ønsker å vise konsernet slik det ble rapportert de aktuelle årene, for på denne måten å illustrere det reelle aktivitetsnivået det gjeldende året.

	Definisjon	2017	2016	2015	2014	2013
Resultat						
Driftsinntekter	(mill. NOK)	39 561	37 758	33 198	29 599	33 045
EBIT (adj.)*	(mill. NOK)	4 635	4 298	3 609	3 214	3 142
Andre inntekter og kostnader	(mill. NOK)	(201)	(382)	(502)	(100)	(860)
Driftsresultat	(mill. NOK)	4 434	3 916	3 107	3 114	2 282
EBIT (adj.)-margin*	1 (%)	11,7	11,4	10,9	10,9	9,5
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	(mill. NOK)	313	1 378	1 111	121	2
Resultat før skattekostnad	(mill. NOK)	4 571	5 182	4 090	2 872	2 664
Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet	(mill. NOK)	5 066	-	(17)	(485)	(1 225)
Årsresultat	(mill. NOK)	8 657	4 375	3 351	1 699	747
Kontantstrøm						
Netto kontantstrøm	(mill. NOK)	8 471	(956)	(1 561)	3 062	(2 757)
Kapitalforhold pr. 31.12.						
Bokført total kapital	(mill. NOK)	53 408	55 604	54 238	50 112	52 115
Børsverdi	2 (mill. NOK)	88 683	79 586	71 361	52 025	47 981
Egenkapitalandel	3 (%)	65,2	60,9	62,2	62,5	59,1
Netto rentebærende gjeld	4 (mill. NOK)	14	8 056	7 805	5 661	8 496
Net gearing	5	0,00	0,24	0,23	0,18	0,28
Rentedekningsgrad	6	23,1	23,1	17,3	10,8	8,1
Gjennomsnittlig lånerente for året	(%)	2,2	1,8	2,8	3,4	3,4
Andel flytende gjeld	7 (%)	38	67	61	57	54
Gjeldens gjenværende løpetid	8 (år)	4,3	3,3	3,2	3,7	3,6

Definisjon		2017	2016	2015	2014	2013
Aksjer						
Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer, utvannet	(x 1.000)	1 017 472	1 017 969	1 018 394	1 017 795	1 013 312
Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer	(x 1.000)	1 017 472	1 017 526	1 017 546	1 016 375	1 012 284
Aksjerelaterte nøkkeltall						
Aksjekurs 31.12.	(NOK)	87,05	78,20	70,10	51,15	47,32
Resultat pr. aksje, utvannet	9 (NOK)	8,43	4,22	3,24	1,63	0,68
Ordinært utbytte pr. aksje (foreslått for 2017)	(NOK)	2,60	2,60	2,50	2,50	2,50
Utdelingsforhold	10 (%)	30,8	61,6	77,2	153,4	357,1
Kurs/fortjeneste	11	10,3	18,5	21,6	31,4	67,6
Personale						
Antall ansatte		18 178	18 154	14 670	12 921	16 756
Antall årsverk		17 569	18 038	14 532	12 714	16 737

*EBIT (adj.) = Driftsresultat før andre inntekter og kostnader

Definisjon:

- 1 EBIT (adj.)* / Driftsinntekter
- 2 Børsverdi er beregnet som antall eksternt eide aksjer x børskurs ved årsslutt
- 3 Egenkapital/Totalkapital
- 4 Sum rentebærende gjeld – Rentebærende fordringer og likvide midler (kasse, bank etc.)
- 5 Netto rentebærende gjeld / Egenkapital
- 6 (Resultat før skattekostnad + Netto rentekostnad) / (Netto rentekostnad)
- 7 Gjeld med gjenværende rentebinding mindre enn ett år
- 8 Gjennomsnittlig gjenværende løpetid på rentebærende gjeld og ubenyttede kommitterte trekkrettigheter
- 9 Årets resultat etter minoritet / Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer, utvannet
- 10 Ordinært utbytte pr. aksje / Resultat pr. aksje, utvannet
- 11 Aksjekurs / Resultat pr. aksje, utvannet

Øvrig informasjon

05



Aksjeinformasjon

Gjennom god forretningsmessig drift skal Orkla sikre aksjonærene en langsiktig verdiutvikling som er høyere enn for relevante, konkurrerende investeringsalternativer. For aksjonærene fremkommer dette som den langsiktige kursutviklingen for Orkla-aksjen, kombinert med utbetalt utbytte.

Markedsverdi og omsetning

Orkla-aksjen er notert på Oslo Børs under tickeren ORK. Alle aksjene har like rettigheter og er fritt omsettelige.

Målt i markedsverdi var Orkla det 6. største selskapet på Oslo Børs pr. 31.12.2017 og det største selskapet uten statlig eierskap. Markedsverdien ved utgangen av 2017 var 88,7 mrd. kroner, opp 9 mrd. kroner fra utgangen av 2016. I løpet av 2017 ble til sammen 7,7 mrd. kroner utbetalt som henholdsvis ordinært og ekstraordinært utbytte.

Gjennomsnittlig antall Orkla-aksjer omsatt på Oslo Børs var 1,7 millioner aksjer pr. dag, tilsvarende 0,16 % av det totale antallet Orkla-aksjer.

I 2017 ble ca. 68 % av omsetningen av Orkla-aksjer handlet gjennom andre markedsplasser enn Oslo Børs, for eksempel Cboe, LSE, Paris og Turquoise. Orkla-aksjen kan også handles gjennom Orklas Level-1 ADR-program i USA. Mer informasjon

om ADR-programmet finnes på Orklas nettsider, under «Investor».

Avkastning

Orklas aksjonærer har over tid hatt god avkastning på aksjene sine. Tabellen under viser den gjennomsnittlige årlige avkastningen (inkludert reinvestert utbytte) på Orkla-aksjen sammenlignet med hovedindeksen ved Oslo Børs (OSEBX).

Avkastning inkludert reinvestert utbytte pr. 31.12.2017

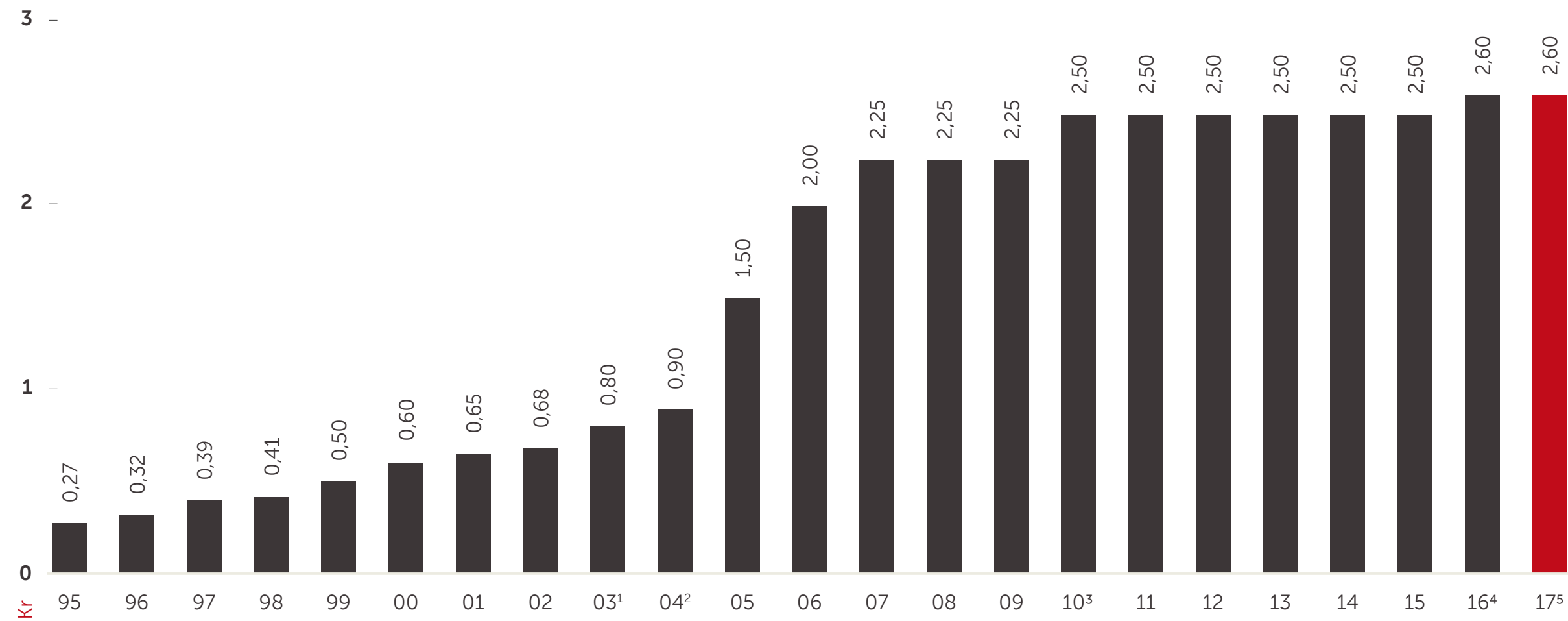
	Orkla	OSEBX
Siste år	22,53 %	19,09 %
Siste 3 år	101,94 %	40,58 %
Siste 5 år	130,10 %	79,20 %
Siste 10 år	54,44 %	65,78 %

Kilde: Euroland.com

Utbyttepolitikk

Orklas aksjonærer skal over tid oppnå konkurransedyktig avkastning på sin investering gjennom en kombinasjon av utbytte og verdiøkning på aksjene. Orkla har over tid hatt en jevn og stabil økning i det utbetalte utbyttet. Målet fremover er å betale minst 2,50 kroner pr. aksje i årlig utbytte.

Ordinært utbytte pr. aksje



¹Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.

²Tilleggsutbytte 1,00 kroner pr. aksje.

³Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.

⁴Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.

⁵Foreslått utbytte.

Styret foreslår at selskapet deler ut et utbytte på 2,60 kroner pr. aksje for regnskapsåret 2017. Utbyttet vil bli utbetalt den 25. april 2018 til aksjonærer som er registrert som eiere på generalforsamlingsdatoen.

Kjøp av egne aksjer

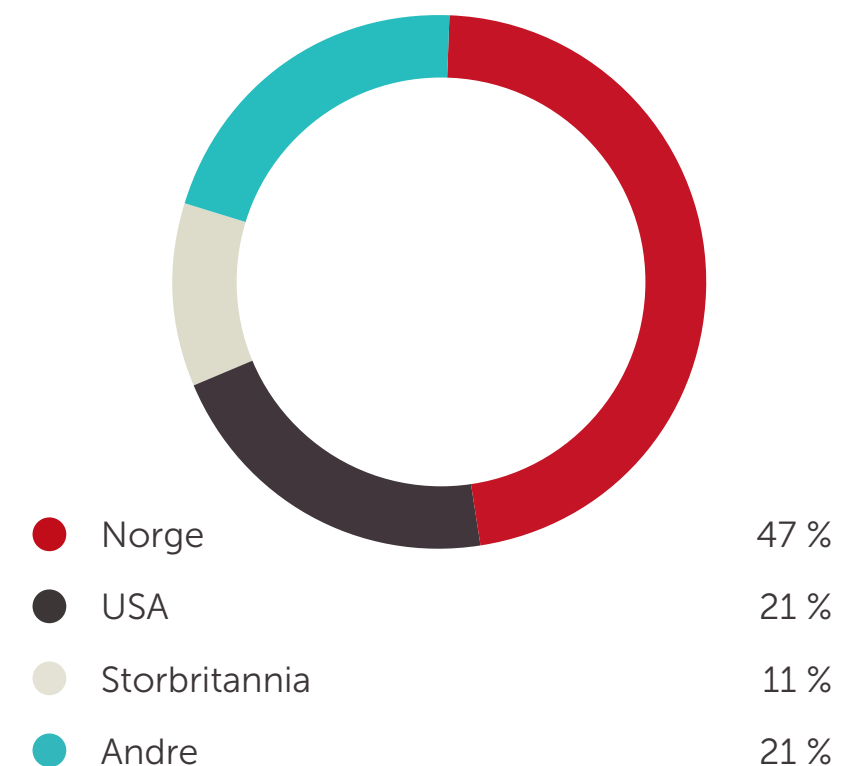
Orkla supplerer utbyttet med moderate tilbakekjøp av egne aksjer. På den ordinære generalforsamlingen i 2017 fikk styret fullmakt til å kjøpe tilbake inntil 100 000 000 egne aksjer. Fullmakten gjelder for et avgrenset tidsrom og må utnyttes senest innen den ordinære generalforsamlingen i 2018. Aksjer som styret kjøper under fullmakten, skal amortiseres eller benyttes til å oppfylle insentivprogrammer for ansatte, deriblant konsernets aksjeprogram for ansatte. 1,5 millioner egne aksjer ble kjøpt tilbake i 2017, under sistnevnte formål. Orkla eide 176 933 egne aksjer pr. 31.12.2017. Styret vil foreslå for generalforsamlingen i 2018 å fornye fullmakten til å kjøpe tilbake egne aksjer.

Stemmerett

Orkla har én aksjeklasse, hvor hver aksje gir én stemme. Pålydende pr. aksje er 1,25 kroner. Aksjeeierne har rett til å avgi stemme for det antallet aksjer de eier, og som er registrert i Verdipapirsentralen (VPS) når generalforsamlingen avholdes. Aksjeeiere som har kjøpt aksjer kort tid før generalforsamlingen, kan bare bruke stemmerettighetene for disse aksjene dersom kjøpet er registrert i VPS, eller dersom kjøpet er meldt til VPS og blir godtgjort på generalforsamlingen.

Les mer om Orklas stemmerett og generalforsamlingen under «Investor» på Orklas nettsider.

Geografisk fordeling av aksjonærer¹



¹Pr. 31. desember 2017

Finansiell kalender 2018

Dato	Begivenhet
12. april	Ordinær generalforsamling
13. april	Aksjen noteres ekskl. utbytte
25. april	Utbetaling av utbytte ¹
25. april	1. kvartal
13. juli	2. kvartal
25. oktober	3. kvartal

¹Forutsatt at forslag til utbytte vedtas på generalforsamlingen

De 20 største aksjonærene pr. 31.12.2017

Aksjonær	Antall aksjer	Eierandel
Canica ¹	250 010 000	24,54 %
Folketrygdfondet	86 285 469	8,47 %
Newton Investment Management Ltd.	32 593 071	3,20 %
Artisan Partners Limited Partnership	30 095 163	2,95 %
BlackRock Institutional Trust Company, N.A.	25 667 074	2,52 %
The Vanguard Group, Inc.	20 323 212	1,99 %
AllianceBernstein L.P.	19 643 741	1,93 %
First Eagle Investment Management, L.L.C.	18 246 324	1,79 %
Epoch Investment Partners, Inc.	16 744 906	1,64 %
Acadian Asset Management LLC	14 081 316	1,38 %
KLP Forsikring	13 792 419	1,35 %
American Century Investment Management, Inc.	13 640 871	1,34 %
M & G Investment Management Ltd.	11 857 479	1,16 %
SAFE Investment Company Limited	10 954 221	1,08 %
State Street Global Advisors (US)	10 137 495	1,00 %
Storebrand Kapitalforvaltning AS	9 770 961	0,96 %
INVESCO Asset Management Limited	8 743 808	0,86 %
Danske Capital (Norway)	7 955 932	0,78 %
Robeco Institutional Asset Management B.V.	7 538 127	0,74 %
DNB Asset Management AS	7 387 630	0,73 %
Totalt	615 469 219	60,41 %

Kilde: Aksjonærlisten blir levert av Nasdaq.

¹Canica: Canica AS, Canica Investor AS, Tvist 5 AS, Stein Erik Hagen AS og aksjer eid av Stein Erik Hagen privat

Nøkkeltall for Orkla aksjen

	2017	2016	2015	2014	2013
Aksjekurs, høyest omsatt (NOK)	87,30	83,55	72,25	59,15	52,75
Aksjekurs, lavest omsatt (NOK)	73,40	64,65	48,73	45,82	43,28
Aksjekurs, sluttkurs 31.12. (NOK)	87,05	78,20	70,10	51,15	47,32
Resultat pr. aksje utvannet (NOK)	8,43	4,22	3,24	1,63	0,68
Utbetalt utbytte pr. aksje (NOK)	2,60 ¹	2,60	2,50	2,50	2,50
Utenlandsk eierandel	52,9 %	51,8 %	54,5 %	53,8 %	52,1 %
Antall utstedte aksjer pr. 31.12.	1.018.930.970	1.018.930.970	1.018.930.970	1.018.930.970	1.018.930.970
Antall eksternt eide aksjer pr. 31.12.	1.018.754.037	1.017.717.835	1.017.990.670	1.017.098.067	1.013.958.864

¹Foreslått utbytte

Meglerhus

ABG Sundal Collier

Arctic Securities

Bernstein

Carnegie

Danske Market Equities

DNB Markets

Goldman Sachs

Handelsbanken Capital Markets

Kepler Cheuvreux

Nordea Markets

Pareto Securities

SEB Enskilda

SpareBank1 Markets

Kontakt

Petter Nystrøm

Magnus Berg

Andrew Wood

Preben Rasch-Olsen

Martin Stenshall

Ole Martin Westgaard

John Ennis

Kjetil Lye

Hans-Marius Lee Ludvigsen

Anders Hagen

Kenneth Sivertsen

Markus Bjerke

Øyvind Mossige

Tlf.

+47 22 01 61 35

+47 484 03 209

+65 62 30 46 49

+47 22 00 93 59

+47 85 40 70 73

+47 24 16 92 00

+44 2075529608

+47 22 94 07 00

+47 922 90 803

+47 22 48 79 83

+47 930 26 727

+47 21 00 85 17

+47 24 13 37 02

E-post

petter.nystrom@abgsc.no

magnus.berg@arcticsec.no

andrew.wood@bernstein.com

pro@carnegie.no

martin.stenshall@danskebank.com

ole.martin.westgaard@dnb.no

john.ennis@gs.com

kjly01@handelsbanken.no

hludvigsen@keplercheuvreux.com

anders.hagen@nordea.com

Kenneth.Sivertsen@paretosec.com

markus.bjerke@seb.no

oyvind.mossige@sb1markets.no

Tilleggsinformasjon for verdsettelse

En mulig modell for å verdsette Orkla tar utgangspunkt i å skille mellom merkevarevirksomheten, hvor verdiene ligger i den fremtidige inntjeningen ved fortsatt drift, og konsernets omsettelige eiendeler med identifiserbare markedsverdier, hvor inntjeningen ikke er en del av driftsresultatet fra merkevarevirksomheten.

Konsolidert virksomhet:

Hydro Power

Kraftvirksomheten er fullt ut konsolidert i Orklas resultatregnskap og rapporteres som Hydro Power. Kraftvirksomheten består i hovedsak av to eiendeler: magasinkraftverket i Sauda (eierandel 85 %) og elvekraftverket i Sarpsfoss. Kraftvirksomheten i Sauda er regulert av en privatrettslig leieavtale med Statkraft. Leieavtalen løper til 31. desember 2030. Deretter vil kraftverkene bli tilbakelevert til Statkraft mot en økonomisk kompensasjon tilsvarende en beregnet skattemessig nedskrevet restverdi av de nybygde anleggene (ca. 1,1 mrd. kroner). Tvisten som omhandlet det skattemessige eierskapet til et av kraftverkene i Sauda, ble endelig avgjort i Høyesterett i 2017, og Saudefaldene anses som skattemessig eier av kraftverket Sønnå Høy. Se note 16 «Skatter».

Årlig gjennomsnittsproduksjon for Saudefaldene (2011-2017) er 1.928 GWh. Saudefaldene betaler for et årlig leievolum til Statkraft på ca. 1 TWh og har tilsvarende leveringsforpliktelser. Nettoeffekten av dette er null. Resten av kraften selges på spotmarkedet. Denne virksomheten hadde lønnskostnader og andre driftskostnader på 56 mill. kroner i 2017. Større vedlikeholdsinvesteringer utgiftsføres som hovedregel over driften. Saudefaldene mottar årlig et beløp fra Statkraft som kompensasjon for større vedlikeholdsinvesteringer. Netto belastning i 2017 var ca. 9 mill. kroner, mot tilnærmet null i 2016. Avskrivningene i 2017 var på 51 mill. kroner.

Kraftvirksomheten i Sarpsfoss er hjemfallsfrie kraftrettigheter med en gjennomsnittsproduksjon (2011-2017) på 611 GWh. Kraften selges på spotmarkedet. Denne virksomheten hadde lønnskostnader og andre driftskostnader på totalt 40 mill. kroner i 2017. Avskrivningene var på 10 mill. kroner i 2017.

Financial Investments

Financial Investments består av aksjer og finansielle eiendeler samt Orkla Eiendom med en samlet bokført verdi på ca. 1,5 mrd. kroner pr. 31.12.2017.

Markedsverdien av aksjer og finansielle eiendeler var 17 millioner kroner pr. 31.12.2017. Se for øvrig note 24 «Aksjer og finansielle eiendeler» for mer informasjon.

Orkla Eiendom ivaretar konsernets behov for kompetanse og

bistand på eiendomsområdet og er i tillegg ansvarlig for drift, utvikling og salg av eiendommer som ikke anvendes innenfor Orklas industrivirksomhet. Orkla har også en historisk portefølje av eiendomsrelaterte investeringer, som realiseres i tråd med den gjeldende strategien. De viktigste utviklingsprosjektene som inngår i porteføljen, er utviklingen av et nytt hovedkontor for Orkla på Skøyen og to boligprosjekter på Torshov i Oslo. Orklas eiendomsengasjement hadde pr. 31.12.2017 en bokført verdi på 1,5 mrd. kroner. Om lag 1,1 mrd. kroner av disse var knyttet til de tre største utviklingsprosjektene. Det som blir viktig fremover, er å realisere verdipotensialet i utviklingsprosjektene og sikre verdier og frigjøre kapital ved salg av eiendommer og prosjekter som ikke skal utvikles videre. Eksisterende utviklingsprosjekter krever investeringer i byggeperioden, mens gevinstrealiseringen primært forventes å komme i perioden 2018–2020.

Les mer på www.orklaeiendom.no.

Tilknyttet virksomhet:

Jotun

Orkla eier 42,6 % av Jotun, som rapporteres som et tilknyttet selskap. Jotun er etablert som en global aktør innenfor produksjon av maling og pulverlaker, med sterke posisjoner i Skandinavia, Asia og Midtøsten. Selskapet ekspanderer jevnlig og har hatt god organisk vekst de siste årene. Jotun hadde driftsinntekter på 16,4 mrd. kroner i 2017, og EBIT var 1,4 mrd. kroner. Netto rentebærende gjeld pr. 31.12.2017 var 2,0 mrd. kroner.

Les mer på www.jotun.no.



Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



STEIN ERIK HAGEN¹ **Styreleder (f. 1956)**

*Kjøpmannsinstituttet,
Varehandelens Høyskole*



Hagen ble valgt inn i styret første gang i 2004, har vært styreleder siden 2006 og er på valg i 2018. Hagen etablerte sin første egne virksomhet i 1976 og eier sammen med sine barn bl.a. familieselskapet Canica AS. Han er aktiv i en rekke av familieselskapene og er styremedlem i Arcus ASA. I tillegg til å være styremedlem i familiens veldedige stiftelser er Hagen styremedlem i Prostate Cancer Foundation, USA og medlem av Spine Leadership Council ved Hospital for Special Surgery, New York. Orkla og Canica og/eller Stein Erik Hagen har ett felles forretningsmessig engasjement.* Det er redegjort for dette i Orklas styre, og styret har tatt redegjørelsen til orientering.

Hagen og personlig nærstående eier 250 010 000 aksjer i Orkla ASA.² Hagen har deltatt på 11 styremøter i 2017.

**Oslo Business Park (Østre Aker vei 90) eies 50 % av Capto Eiendom AS og 50 % av Winta Eiendom AS. Canica eier 25 % av Winta Eiendom AS.*

¹Ikke uavhengig.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



GRACE REKSTEN SKAUGEN Styrets nestleder (f. 1953)

*MBA, Handelshøyskolen BI, B.Sc. og
Ph.D i Laser Physics, Imperial College
of Science and Technology*



Reksten Skaugen ble valgt inn i styret første gang i 2012 og er på valg i 2018. Hun jobber som selvstendig konsulent. Hun er grunnlegger og styremedlem i Norsk Institutt for Styremedlemmer. Videre er hun styremedlem i Lundin Petroleum AB og Euronav Tankers og dessuten styremedlem og leder for Audit and Risk Committee i Investor AB. Hun var tidligere tilknyttet SEB Enskilda Securities, Corporate Finance.

*Reksten Skaugen og personlig nærstående eier 5500 aksjer i Orkla ASA.²
Reksten Skaugen har deltatt på 11 styremøter i 2017.*

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



INGRID JONASSON BLANK Styremedlem (f. 1962)

*B.Sc. i Business Administration and
Economics fra Handelshögskolan i
Gøteborg*



Jonasson Blank ble valgt første gang i 2013 og er på valg i 2018. Hun har vært ansatt i ICA fra 1986 til 2010, sist som EVP Functional Market Responsibility, ICA Sverige. Hun er i dag styremedlem i Fiskars Oyj, Royal Unibrew AS, Bilia AB, Ambea, Musti ja Mirri Group Oy, Nordic Morning Group, Martin & Servera AB og ZetaDisplay AB.

*Jonasson Blank og personlig nærstående eier 3750 aksjer i Orkla ASA.²
Jonasson Blank har deltatt på 10 styremøter i 2017.*

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



LISBETH VALTHER Styremedlem (f. 1966)

*Bachelor i Business Administration
og Diploma i Marketing fra Handels-
højskolen SYD, Danmark*



Valther ble valgt inn i styret første gang i 2013 og er på valg i 2018. Hun er medstifter av Next Step Citizen A/S og har vært adm.dir. i selskapet siden 2012. Fra 1989 til 2012 hadde hun ulike stillinger i LEGO, sist som EVP Consumer, Education & Direct (2006–2012) med ansvar for LEGO Gruppens direkte handel til forbrukere, for det digitale området og for forretningsutvikling. Hun har også vært styremedlem og medlem av revisjonsutvalget i Amersports Oy siden 2015.

Valther og personlig nærstående eier 5000 aksjer i Orkla ASA.² Valther har deltatt på 11 styremøter i 2017.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



LARS DAHLGREN Styremedlem (f. 1970)

*M.Sc. i økonomi og administrasjon
fra Handelshögskolan i Stockholm*

Dahlgren ble valgt første gang i april 2014 og er på valg i 2018. Han har vært CEO i Swedish Match AB siden 2008. Fra 2004 til 2008 var han finansdirektør i Swedish Match AB, og fra 2002 til 2004 hadde han stillingen som VP konsernfinans i Swedish Match AB. I perioden 2000 til 2002 var han finansdirektør og direktør for forretningsutvikling i Vasatek Ltd. (joint venture mellom Swedish Match og Gumtech Inc.). Før dette, fra 1998 til 2000, var Dahlgren finansdirektør, kasserer og IT-direktør i Swedish Match Philippines Inc. Fra 1996 til 1998 jobbet han som Assistant Controller i Swedish Match AB og før det igjen, fra 1995 til 1996, som finansanalytiker i SBC Warburg.

Dahlgren og personlig nærstående eier 4000 aksjer i Orkla ASA.² Dahlgren har deltatt på 11 styremøter i 2017.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



NILS K. SELTE¹

Styremedlem (f. 1965)

Siviløkonom, Handelshøyskolen BI



Selte ble valgt inn i styret første gang i april 2014 og er på valg i 2018. Fra 2014 har han vært adm.dir. i Canica AS, der han har vært ansatt siden 2001, først som adm.dir. i perioden 2001–2006 og senere som finansdirektør fra 2006 til 2014. Tidligere har Selte vært Group Treasurer i ICA Ahold AB (1999–2001). Før dette, fra 1998 til 2001, hadde han stilling som finanssjef i Hakon Gruppen AS. Fra 1994 til 1996 var han økonomidirektør i LIVI Norge AS, og fra 1991 til 1994 var han konsulent i Riksrevisjonen. Nils K. Selte er styreleder i Komplet AS og nestleder i Jernia AS og flere andre Canica-selskaper.

Selte og personlig nærstående eier 24 000 aksjer i Orkla ASA.² Selte har deltatt på 11 styremøter i 2017.

¹Ikke uavhengig.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



LISELOTT KILAAS Styremedlem (f. 1959)

*M.Sc. i matematisk statistikk, Univer-
sitetet i Oslo, og Master of Business
Administration, IMD Lausanne*



Kilaas ble valgt første gang i april 2017 og er på valg i 2018. Hun var konsern-
sjef i Aleris Group fra 2013 til 2017. Før dette var hun adm.dir. for Aleris Norge
og deretter for Aleris Norge og Danmark. I perioden 1997–2006 var hun
direktør i Stentofon og senere adm.dir. i Zenitel ASA. Fra 1988 til 1997 var hun
partner i PA Consulting. Før dette hadde hun stillingen som senior sikkerhets-
ingeniør i Norwegian Petroleum Consultants og Reliability Engineer i Shell
International Petroleum Maatschappij B.V. Hun er styremedlem og medlem av
revisjonskomiteen i Folketrygdfondet og DNV-GL.

*Kilaas og personlig nærstående eier 2500 aksjer i Orkla ASA.² Kilaas har deltatt
på 7 styremøter i 2017.*

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



TERJE UTSTRAND

**Representant for de ansatte i
styret (f. 1964)**

Utstrand ble valgt inn i styret første gang i 2012 og er på valg i 2018. Han har vært konserntillitsvalgt siden 2010 og er leder av styret for de LO-organiserte i Orkla og leder av Orklas faglige representantskap (OFR) og European Works Council. Utstrand har også vært tillitsvalgt for Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) i Nidar AS siden 1999 (hovedtillitsvalgt 2002–2010), varamedlem i styret i Nidar AS fra 2004 til 2010 og styremedlem i Orkla Brands AS fra 2008 til 2012. I tillegg har han vært medlem av det faglige utvalget i Orkla siden 2000. Utstrand er ansatt i Orkla Confectionery & Snacks Norge.

Utstrand og personlig nærstående eier 6140 aksjer i Orkla ASA.² Utstrand har deltatt på 11 styremøter i 2017.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



SVERRE JOSVANGER

**Representant for de ansatte i styret
(f. 1963)**

Josvanger ble valgt første gang i 2012 og er på valg i 2018. Han er leder av representantskapet for funksjonærene i Orkla og har vært sekretær i Orklas faglige representantskap og representantskapets arbeidsutvalg siden 2012. Videre er han medlem av European Works Council, og han har sittet i Orklas råd for pensjon og forsikringer (POFFO) siden 2012. Josvanger har vært avdelingsleder for fagforeningen i Nidar siden 1994 og hovedtillitsvalgt for funksjonærene i Nidar siden 2010. Fra mai 2014 har han vært medlem av revisjonsutvalget. Han har vært ansatt i Orkla Confectionery & Snacks som salgskonsulent siden 1988.

Josvanger og personlig nærstående eier 18 953 aksjer i Orkla ASA.² Josvanger har deltatt på 11 styremøter i 2017.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



KARIN HANSSON

**Representant for de ansatte i styret
(f. 1960)**

Hansson ble valgt inn i styret for første gang i 2016 og er på valg i 2018. Hun er ansatt i Orkla Foods Sverige, er tillitsvalgt for Livsmedelsarbetarförbundet i Orkla Foods Sverige og medlem av Orkla Foods Sveriges bolagsstyrelse og arbeidsutvalget til Orkla Foods' kontaktutvalg. Videre er hun medlem av Orklas faglige representantskap, representantskapets arbeidsutvalg og European Works Council.

Hansson og personlig nærstående eier 1387 aksjer i Orkla ASA². Hansson har deltatt på 10 styremøter i 2017.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



ROGER VANGEN

**Representant for de ansatte i styret
(f. 1965)**

Vangen ble valgt første gang i 2016 og er på valg i 2018. Han er ansatt i Orkla Foods Norge og klubbleder for Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) i Orkla Foods Norge, avd. Stranda. Vangen er også medlem av representantskapet i Orkla Foods Norge, medlem av arbeidsutvalget i kontaktutvalget i Orkla Foods, medlem av styret for de LO-organiserte i Orkla, medlem av Orklas faglige representantskap, representantskapets arbeidsutvalg og European Works Council.

Vangen og personlig nærstående eier 7914 aksjer i Orkla ASA.² Vangen har deltatt på 11 styremøter i 2017.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styret i Orkla

Klikk på
navnene
for info



CAROLINE MARIE HAGEN KJOS¹

Personlig varamedlem for Stein Erik Hagen og Nils K. Selte (f. 1984)

Bachelor i Business Administration fra Parsons The New School for Design, New York

Hagen Kjos ble valgt inn i styret første gang i 2016 og er på valg i 2018. Hun jobber som Project Manager i Canica International AG i Sveits, der hun er ansvarlig for investeringer og strategi sammen med daglig leder. Tidligere har hun jobbet som prosjektleder innenfor markedsføring og innkjøp i Jernia-gruppen. Hagen Kjos er styreformann i Canica AS og varamedlem i Komplett AS.

Hagen Kjos og personlig nærstående eier ingen aksjer i Orkla ASA.^{2,3} Hagen Kjos har deltatt på 10 styremøter i 2017.

¹Ikke uavhengig.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

³Hagen Kjos har en betydelig eierandel i Canica-selskapene, men hun har ikke bestemmende innflytelse over disse.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



PETER A. RUZICKA Konsernsjef (f. 1964)

*MBA og handelsøkonom, Oslo
Handelshøyskole*



Konsernsjef siden februar 2014. Ruzicka har 25 års erfaring innenfor detaljhandelen. Han var adm.dir. for Hakon Gruppen AS fra 1995–2000 og ansvarlig for etableringen av ICA i Baltikum i samme periode. Fra 1998 til 2000 var han visekonsernsjef for ICA AB. Fra 2000 ledet Ruzicka Aholds virksomhet i Tsjekia og Slovakia. Han har også vært adm.dir. for Jernia ASA i perioden 2003–2006 og adm.dir. for Canica AS 2006–2014. I tillegg til å være styreleder i Jernia ASA 2007–2014 har han vært styreleder i Komplet ASA, styremedlem i REC ASA og styremedlem i Orkla ASA, først fra 2003 til 2005 og deretter fra 2008 til 2014. Videre er han styremedlem i den europeiske merkevareforeningen AIM.

Ruzicka og nærstående eier 683 986 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



JENS BJØRN STAFF
**Konserndirektør, Økonomi og
Finans (f. 1967)**

*MBA, Norges Handelshøyskole; BA,
Handelshøyskolen BI; M1 fagstillegg
sosialøkonomi UiO*



Medlem av Orklas konsernledelse siden juni 2014. Staff var konserndirektør for økonomi og finans i Statkraft AS 2011–2014. I perioden 2005–2011 hadde han ulike stillinger som økonomidirektør i Statoil-konsernet, blant annet i Statoil Detaljhandel AS og for selskapets energi- og detaljhandel i Europa. Fra 2002 til 2005 var han økonomidirektør i Posten Norge AS. Før det, fra 1998 til 2002, var Staff ansatt i PwC. Fra 1995 til 1998 jobbet han ved Ikea Slependen AS, blant annet som driftssjef for varehuset.

Staff og nærstående eier 2236 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



KARL OTTO TVETER
**Konserndirektør, Konsernfunksjoner
og juridisk (f. 1964)**

Jurist, Universitetet i Oslo



Medlem av Orklas konsernledelse siden februar 2012. Tveter har vært juridisk direktør i Orkla siden 2000. Før dette var han advokatfullmektig/advokat i Orkla fra 1992. Tveter har i tillegg erfaring fra skattelovavdelingen i Finansdepartementet.

Tveter og nærstående eier 47 568 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



JOHAN CLARIN

Konserndirektør, Operations (f. 1971)

*Master of Science, Business
Administration, Göteborgs Universitet,
Handelshögskolan Sverige*



Medlem av Orklas konsernledelse siden september 2013. Fra 2007 til 2013 hadde Clarin flere lederstillinger i Sony Mobile Communications AB, sist som Global Head of Manufacturing and Logistics og President & CEO of Beijing Mobile Communications Ltd. Han var i tillegg styremedlem i Sony Mobiles kinesiske joint venture i perioden 2011–2013. Før dette var Clarin ansatt som Senior Manager i Accenture AB fra 1997 til 2006, der han hovedsakelig jobbet med supply chain management.

Clarín og nærstående eier 3072 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN **Konserndirektør, Orkla Foods (f. 1963)**

*Autorisert finansanalytiker, Norges
Handelshøyskole (NHH), Handelshøy-
skolen BI, siviløkonomstudiet*



Medlem av Orklas konsernledelse siden juni 2012. Nagel Johansen har vært leder for Orkla Foods siden 2012. Før det var han leder for Orkla Foods Nordic 2008–2012 og leder for Orkla Foods 2005–2008. Han har videre vært Marketingdirektør Orkla Foods International 2003–2005, økonomidirektør for Orkla Foods 2001–2003, økonomi- og finansdirektør for Tandberg Data ASA 1999–2000, økonomidirektør for Sætre AS / Orkla Snacks 1996–1999, leder for Økonomisk Planlegging og Analyse i Orkla ASA 1993–1996, finansanalytiker for Carl Kierulf & Co 1989–1992 og finansanalytiker for Jøtun Fonds 1987–1989.

Nagel Johansen og nærstående eier 26 781 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



ANN-BETH FREUCHEN
Konserndirektør, Orkla Confectionery
& Snacks (f. 1971)

Siviløkonom, Handelshøyskolen BI



Medlem av Orklas konsernledelse siden juli 2015. Før dette var Freuchen adm. dir. for Orkla Confectionery & Snacks Norge fra 2013. I perioden 2010–2013 hadde hun stillingen som adm.dir. i KiMs Norge. Hun har tidligere hatt ulike lederstillinger innenfor salg og markedsføring i Nidar og KiMs Norge. Freuchen startet sin karriere i Orkla som produktsjef i Lilleborg i 1996.

Freuchen og nærstående eier 8676 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



STIG EBERT NILSSEN

Konserndirektør, Orkla Care (f. 1964)

*Fordypning i finans og internasjonal
markedsføring, Oslo Handelshøyskole*



Medlem av Orklas konsernledelse siden april 2013. Nilssen har vært adm.dir. for Axellus AS 2005–2013, adm.dir. for Collett Pharma AS 2004–2005, Vice President, Nycomed Pharma, Nordic Consumer Health 2000–2004 og Director Profit Center, Consumer i Norge for Nycomed Pharma AS 1999–2000. Før dette var han markedsdirektør og markedssjef i Herman Lepsøe AS 1994–1999 og Nordic Product Group Manager, for SC Johnsen 1991–1993. Fra 1988 til 1991 var han trainee, produktsjef og markedssjef i Skandinavisk presse (del av IMP Group).

Nilssen og nærstående eier 49 946 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



PÅL EIKELAND

**Konserndirektør, Orkla Food
Ingredients (f. 1959)**

Siviløkonom, Handelshøyskolen BI



Medlem av Orklas konsernledelse siden juni 2012. Eikeland har vært ansvarlig for Orkla Food Ingredients siden 2010. Han har også vært Senior Vice President Corporate Development Purchasing i Orkla 2005–2010, innkjøpsdirektør i Orkla / Orkla Foods 2001–2005, direktør i Lilleborg Profesjonell 1994–2001 og adm.dir. for Phillips Lys AS 1992–1994. I tillegg har han hatt diverse lederstillinger innenfor salg og markedsføring Lilleborg 1983–1992.

Eikeland og nærstående eier 23 736 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



TERJE ANDERSEN
Konserndirektør, Orkla Investments
(f. 1958)

*Siviløkonom, Norges Handelshøyskole
(NHH)*



Medlem av Orklas konsernledelse siden november 2005. Andersen har vært ansvarlig for Orkla Investments siden 2013, økonomidirektør i Orkla siden 2000 og direktør for økonomi og finans (CFO) i Orkla fra 2003. Han var før dette økonomidirektør i Orkla Brands og Lilleborg. Fra tidligere har han erfaring som Manager i Deloitte Consulting og fra Nevi Finans.

Andersen og nærstående eier 56 876 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



Orklas utvidede konsernledelse
omfatter i tillegg:

CHRISTER GRÖNBERG
Konserndirektør, HR (f. 1961)

Högskoleutbildning Personalvetare



Medlem av Orklas konsernledelse siden juni 2014. Fra 2010 til 2014 var Grönberg HR-direktør i Orkla Foods, og før dette hadde han stillingen som HR-direktør i Stabburet i perioden 2008–2010. Grönberg var ansatt i Procordia Food fra 1998 til 2008, hvorav åtte år som HR-direktør. Fra 1982 til 1998 hadde Grönberg en karriere i det svenske forsvaret.

Grönberg og nærstående eier 7301 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Konsernledelsen

Klikk på
navnene
for info



Orklas utvidede konsernledelse
omfatter i tillegg:

HÅKON MAGELI
**Konserndirektør, Kommunikasjon og
Corporate Affairs (f. 1964)**

*Siviløkonom, Handelshøyskolen BI,
gjennomført the Executive Programme
(Darden, USA)*



Medlem av Orklas konsernledelse siden juni 2012. Mageli var direktør for Corporate Affairs i Orkla Brands i perioden 2008–2012. Før dette, fra 1995 til 2008, var han informasjonsdirektør i Orkla Foods. Fra 1993 til 1995 var han direktør for myndighetskontakt i Orkla Foods i Brussel, og i perioden 1991–1993 var han direksjonssekretær i Nora Foods. Mageli jobbet som journalist i Dagens Næringsliv fra 1985 til 1990. Han er leder av NHOs handelspolitiske utvalg, styremedlem i NHO Mat og Drikke og styreleder i Matmerk.

Mageli og nærstående eier 80 000 aksjer i Orkla ASA.¹

¹Aksjer eiet pr. 31.12.2017.

Styrende organer og tillitsvalgte

Valgkomité

Valgkomité valgt av generalforsamlingen (jf. vedtektene § 13)

Anders Christian Stray Ryssdal (1315)¹

Leiv Askvig (0)

Nils-Henrik Pettersson (42 080)

Karin Bing Orgland (0)

Styre

Stein Erik Hagen (250 010 000)

Grace Reksten Skaugen (5500)

Ingrid Jonasson Blank (3750)

Lisbeth Valther (5000)

Lars Dahlgren (4000)

Nils K. Selte (24 000)

Liselott Kilaas (2500)

Ansattevalgte styrerepresentanter

Terje Utstrand (6140)

Sverre Josvanger (18 953)

Roger Vangen (7914)

Karin Hansson (1387)

Aksjonærvalgt varamedlem

Caroline Hagen Kjos (0)²

Revisor

Ernst & Young AS (0)

Erik Mamelund (0), statsautorisert revisor

Bedriftsdemokratiet i Orkla ASA

De ansattes aktive medvirkning i de styrende organer, både på konsernplan og i det enkelte konsernselskap, er viktige elementer i beslutningsprosessene i Orkla. Det er et mål å ha representasjonsordninger som på en god måte sikrer bred medvirkning og reell innflytelse. Orklas nåværende bedriftsdemokratiordning er nedfelt i en avtale fra 2015 mellom tillitsvalgte og selskapets ledelse.

I Orklas styre har de ansatte fire av i alt 11 styremedlemmer.

Samarbeidsordningen med de ansatte i de norske, svenske og danske selskapene i konsernet er organisert i Orklas Faglige Representantskap (OFR). Ordningen sikrer en bred representasjon for konsernets ansatte, fordelt på forretningsområdenes selskaper, organisasjoner og land. I Norge er det også egne representantskap for de LO- og funksjonærorganiserte. Representantskapene har regelmessige møter med konsernets ledelse om spørsmål av konsernmessig betydning.

Det er opprettet et europeisk samarbeidsutvalg i Orkla (European Works Council, EWC), og det er etablert kontaktutvalg innenfor forretningsområdene Orkla Foods,

Tall i parentes angir antall aksjer eiet pr. 31.12.2017, inklusiv aksjer eiet av nærstående.

¹Eiet av nærstående.

²Hagen Kjos har en betydelig eierandel i Canica-selskapene, men hun har ikke bestemmende innflytelse over disse.

Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Food Ingredients og Orkla Care. I tillegg til konsernordningene nevnt her, har de ansatte representanter i større konsernselskapers styrer og bedriftsutvalg.

Oversikten under viser medlemmene i Orklas Faglige Representantskap (OFR) pr. 31.12.2017.

Orklas Faglige Representantskap

Arbeidsutvalg (AU)

Terje Utstrand, leder
Karin Hansson, 1. nestleder
Peer Sørensen, 2. nestleder
Sverre Josvanger, sekretær
Roger Vangen, medlem
Janne Halvorsen, medlem
Sven-Erik Videén, medlem

Representantskap

(i tillegg til AU)

Sven-Erik Videén
Dorota Galik
Christer Florin
Robert Kollevåg
Perny Emdal
Mette Novak
Ingrid S. Nielsen
Morgan Andersson
Morten Gilberg
Geir F. Engelbrethsen



Virksomhetsoversikt

ORKLA ASA

Nedre Skøyen vei 26, NO-0276 Oslo, Norge
 Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
 Telefon +47 22 54 40 00
www.orkla.no

MERKEVAREOMRÅDET

ORKLA FOODS

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
 Telefon +47 22 54 40 00

Orkla Foods Norge AS

Postboks 711, NO-1411 Kolbotn, Norge
 Telefon +47 66 81 61 00
www.orkla.no

- Orkla Foods Norge AS avd. Idun, Rygge
- Orkla Foods Norge AS avd. Nora, Rygge
- Orkla Foods Norge AS avd SaritaS, Kristiansand
- Orkla Foods Norge AS avd. Stabburet, Fredrikstad
- Orkla Foods Norge AS avd. Stabburet, Sem
- Orkla Foods Norge AS avd. Stranda
- Orkla Foods Norge AS avd. Stabburet, Vigrestad
- Orkla Foods Norge AS avd. Sunda, Oslo
- Orkla Foods Norge AS avd. Toro, Arna
- Orkla Foods Norge AS avd. Elverum
- Orkla Foods Norge AS avd. Vossafår

Orkla Foods Sverige AB

Isbergs gata 9 b, SE-211 19, Malmö, Sverige
 Telefon +46 10 142 40 00
www.orkla.se

- Orkla Foods Sverige AB, Eslöv, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Frödinge, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Fågelmara, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Kumla, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Kungshamn, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Simrishamn, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Tollarp, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Uddevalla, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Vansbro, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Örebro, Sverige

Orkla Foods Danmark A/S

Hørsvinget 1-3, DK-2630 Taastrup, Danmark
 Telefon +45 43 58 93 00
www.orkla.dk

- Orkla Foods Danmark A/S, Ansager, Danmark
- Orkla Foods Danmark A/S, Havnsø, Danmark
- Orkla Foods Danmark A/S, Skælskør, Danmark
- Orkla Foods Danmark A/S, Ringkøbing, Danmark

Orkla Foods Fenno-Baltic**Orkla Foods Finland Oy**

PO Box 683, FI-20361 Turku, Finland

Telefon +358 20 785 4000

www.orklafoods.fi

- Orkla Foods Finland Oy, Turku, Finland
- AS Põltsamaa Felix, Põltsamaa, Estland
- Orkla Foods Lietuva, Kaunas, Litauen
- Orkla Foods Latvija, Riga, Latvia

Orkla Foods Central Europe

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

Felix Austria GmbH

Felixstraße 24, AT-7210 Mattersburg, Østerrike

Telefon +43 2626 610-0

www.felix.at

VITANA, a.s.

Armády 245, CZ-155 00 Praha 5 – Stodulky, Tsjekkia

Telefon +420 257 198 111

www.vitana.cz

www.vitanafs.cz

www.vitana.sk

- VITANA, a.s., Bysice, Tsjekkia
- VITANA, a.s., Roudnice nad Labem, Tsjekkia

- VITANA, a.s., Varnsdorf, Tsjekkia
- VITANA Slovensko, s.r.o., Slovakia

Hamé s.r.o.

Na Draháč 814, CZ-686 04 Kunovice, Tsjekkia

Telefon +420 572 534 111

www.hame.cz

MTR Foods Private Limited

No. 1, 2nd & 3rd floor, 100 feet inner ring road

Ejipura, Bangalore – 560047, India

Telefon +91 80 40 81 21 00

www.mtrfoods.com

- Rasoi Magic Foods Pvt. Limited, Pune, India

ORKLA CONFECTIONERY & SNACKS

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 42 00

www.orkla.no

Orkla Confectionery & Snacks Norge AS

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 42 00

www.nidar.no

www.kims.no

www.saetre.no

- Trondheim, Norge
- Skreia, Norge

Orkla Confectionery & Snacks Sverige AB

Box 1196, SE-171 23 Solna, Sverige

Telefon +46 77 111 10 00

www.orkla.se - www.olw.se - www.goteborgskex.se

- Filipstad, Sverige
- Kungälv, Sverige

Orkla Confectionery & Snacks Danmark A/S

Sømarksvej 31-35, DK-5471 Søndersø, Danmark

Telefon +45 63 89 12 12

www.orkla.dk

Orkla Confectionery & Snacks Finland AB

Äyritie 22, FI-01510 Vantaa, Finland

Telefon +358 20 791 8600

- Haraldsby, Åland, Finland
- Vaajakoski, Finland

Orkla Confectionery & Snacks Latvija Ltd.

Miera iela 22, LV-1001 Riga, Latvia

Telefon +371 67 080 302

www.orkla.lv

AS Kalev

Põrguvälja tee 6, Lehmja, Rae vald, EE-Harjumaa 75 306, Estland

Telefon +372 6877 710

www.kalev.eu

ORKLA CARE

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

Lilleborg AS

Postboks 673 Skøyen, NO-0214 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

www.orkla.no - www.lilleborg.no

Lilleborg Profesjonell

Postboks 673 Skøyen, NO-0214 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

www.lilleborgprofesjonell.no

- Lilleborg Profesjonell, teknisk avdeling, Furuset, Oslo, Norge

Orkla Home & Personal Care

Postboks 673 Skøyen, NO-0214 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

www.orkla.no

- Orkla Home & Personal Care, avd. Ski, Norge
- Orkla Home & Personal Care, avd. Flisa, Norge
- Orkla Home & Personal Care, avd. Falun, Sverige
- Orkla Home & Personal Care, avd. Radzymin, Polen
- Riemann A/S, Hillerød, Danmark
- Jordan Asia Pacific Sdn Bhd, Kuala Lumpur, Malaysia
- Peri-dent LTD, Galashiels, Skottland
- Peri-dent Star Sdn Bhd, Nilai, Malaysia

Orkla Health AS

Postboks 353 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 00
www.orkla.no - www.orklahealth.com

Orkla Care AB

Box 1336, SE-171 26 Solna, Sverige
Telefon +46 10 142 64 00
www.orkla.se

Orkla Care A/S

Industrigrenen 10, DK-2635 Ishøj, Danmark
Telefon +45 78 79 75 62
www.orkla.dk

Orkla Care Oy

Äyritie 24, FI-01510 Vantaa, Finland
Telefon +358 10 218 370
www.orklacare.fi

Orkla Care Sp z o.o.

Olkuska 7, PL-02-604 Warszawa, Polen
Telefon +48 22 349 67 00
www.orklahealth.pl

SIA Orkla Health

Rūpniecības iela 19 - 6, LV-1010 Riga, Latvia
Telefon +371 67211629
www.orklahealth.lv

UAB Orkla Health

Trinapolio 9E, LT-08337 Vilnius, Litauen
Telefon +370 5 23 10 654
www.orklahealth.lt

Orkla Wound Care

Box 1336, SE-171 26 Solna, Sverige
Telefon +46 10-142 64 00
www.orkla.com
www.orklacare.se
www.firstaid.cederroth.com

Orkla Cederroth, S.A.U.

Pol. Ind. Can Barri, C/D, naves 11-12
08415 Bigues I Riells, Barcelona, Spania
Telefon +34 93 865 70 09

Orkla House Care AB

Postboks 133, SE-564 23 Bankeryd, Sverige
Telefon +46 36 37 63 00
www.anza.se

Orkla House Care Norge AS

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 19
www.orklahousecare.com

Orkla House Care Danmark A/S

Stationsvej 13, DK-3550 Slangerup, Danmark

Telefon +45 47 33 74 00

www.orklahousecare.com

LG Harris & Co Ltd

Stoke Prior, Bromsgrove, B60 4AE, UK

Telefon +44 1527 575441

www.harrisbrushes.com

Pierre Robert Group AS

Postboks 3 Skøyen, NO-0212 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

www.pierrerobertgroup.no

Pierre Robert Group AB

Svetsarvägen 15, SE-171 41 Solna, Sverige

Telefon +46 8 629 17 00

www.pierrerobert.se

Pierre Robert Group Oy

Äyritie 24, FI-01510 Vantaa, Finland

Telefon +358 20 506 6000

www.pierrerobert.fi

ORKLA FOOD INGREDIENTS

Postboks 423, Skøyen NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

Idun Industri AS, Hvam, Norge

- Idun Industri AS, Rakkestad, Norge
- Bako AS, Hvam, Norge
- Iglo Logistikkcenter, Jessheim, Norge
- Candeco Confektyr AB, Malmö, Sverige
- Nimatopaal i Dala-Järna AB, Dala-Järna, Sverige
- Frima Vafler, Århus, Danmark
- Call Caterlink Ltd., Cornwall, England
- Marcantonio Foods, Ltd, Essex, England
- Eisunion, Nürnberg, Tyskland
- NIC Nederland B.V., Waddinxveen, Nederland
- Eis Ludwig Gräbner GmbH, Hannover, Tyskland
- Laan Heilo B.V., Heiloo, Nederland
- Våffelbagaren, Kristianstad, Sverige
- Orchard Valley Foods, Tenbury Wells, England
- Arne B. Corneliusen AS, Oslo, Norge

Odense Marcipan A/S, Odense, Danmark

- Bæchs Conditori A/S, Hobro, Danmark

Credin A/S, Juelsminde, Danmark

- Credin Polska, Sobotka, Polen
- Credin Group, Freixeira, Portugal
- Credin Productos Alimenticios, Barcelona, Spania
- Credin Russia, Ulyanovsk, Russland

CBP A/S, Vejle, Danmark**Dragsbæk A/S, Thisted, Danmark**

- Kjarnavörur hf, Reykjavik, Island
- Innbak hf, Reykjavik, Island
- UAB Vilniaus Margarino Gamykla (VMG), Vilnius, Litauen
- Poznan Onion, Poznan, Polen
- KT Foods, Fårup, Danmark
- Gædabakstur, Reykjavik, Island
- Blume Food I/S, Randers, Danmark
- Naturlí Foods, Højbjerg, Danmark
- PureOil I/S, Thisted, Danmark
- Grøndansk ApS, Vejen, Danmark
- Kristjans, Akureyri, Island
- Isbud, Reykjavik, Island
- Raw Snacks, Viby, Danmark
- SR Foods & Ingredients, Birmingham, England

KåKå AB, Lomma, Sverige

- KåKå AB, Sollentuna, Sverige
- KåKå AB, Örebro, Sverige
- KåKå Czech, Praha, Tsjekkia
- Belusa Foods, Belusa, Slovakia
- Jästbolaget AB, Sollentuna, Sverige
- MiNordija, Kaunas, Litauen
- LaNordija, Riga, Latvia
- Vilmix, Tallinn, Estland
- Ekvia, Nitra, Slovakia
- Condite Oy, Naantali, Finland
- Teampac, Tyresö, Sverige

- Merkur 09 Sp. z.o.o, Warszawa, Polen
- Kobo, Nisko, Polen
- Sebmag, Ciechanów, Polen
- Holpol, Nowe Skalmierzyce, Polen
- Ekord 17 Sp. z.o.o, Gdansk, Polen

Orkla Foods Romania SA, Bucuresti, Romania

- Orkla Foods Romania, Covasna, Romania
- Orkla Foods Romania, Iasi, Romania
- Hame Romania, Covasna, Romania

Sonneveld Group B.V., Papendrecht, Nederland

- Sonneveld Sarc, Cergy Pontoise, Frankrike
- Sonneveld NV/SA, Brussel, Belgia
- Sonneveld Kft, Öcsa, Ungarn
- Sonneveld Poland, Nowe Skalmierzyce, Polen
- Broer, Waddinxveen, Nederland

ØVRIGE VIRKSOMHETER**Orkla Eiendom AS**

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

www.orklaeiendom.no

HYDRO POWER**Sarpsfoss Limited**

Postboks 162, NO-1701 Sarpsborg, Norge

Telefon +47 69 11 80 00

- Mossefossen ANS, Moss, Norge

AS Saudefaldene

Vangsnes, NO-4200 Sauda, Norge

Telefon +47 52 78 80 00

Trælandsfos AS, Kvinesdal

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

ANDRE KONSERNSELSKAPER**Orkla IT AS**

Postboks 353 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 09 61 00

Orkla Insurance Company DAC

Elm Park, Merrion Road, Dublin 4, Irland

Telefon +353 1 407 4992

Orkla Asia Pacific Pte Ltd

111C Telok Ayer Street, 4th Floor, Singapore 068580

Telefon +65 68 80 27 99

