

Årsberetning 2018

Orkla har gjennom 2018 hatt fokus på vekst og god drift gjennom kostnadstiltak og effektivisering i verdikjeden. Konsernet har styrket sin posisjon gjennom kjøp av flere selskaper, også i salgskanaler utenfor tradisjonell dagligvare.

02



Alle alternative resultatmål (APM) er presentert på side 213.
Tall i parentes er for tilsvarende periode foregående år.

Virksomheten i 2018

Orkla har gjennom 2018 styrket sin posisjon som merkevare-selskap gjennom kjøp av flere selskaper. Disse transaksjonene er beskrevet under avsnittet «Beskrivelse av strukturelle endringer». Orkla har fortsatt arbeidet med å utvikle en optimalisert forretningsmodell, hvor det lokale ansvaret balanseres 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 over tid. Strukturelle tiltak har blitt igangsatt både innenfor den eksisterende fabrikkstrukturen, og i de selskapene som har blitt kjøpt opp og integrert i 2018.

Konsernet økte omsetningen i 2018 med 3,2 % gjennom bidrag fra oppkjøpt virksomhet. Merkevarevirksomheten hadde en organisk vekst på -0,2 % i 2018. Justert for bortfallet av distribusjonsavtalen med Wrigley, var organisk vekst 0,4 %. Det var god vekst i blant annet Sverige, Finland, Sentral-Eurpa og India. Veksten ble dog motvirket av salgstilbakegang til norsk dagligvarehandel, samt svak utvikling i Orkla Healths polske virksomhet. Videre medførte den betydelige økningen i sukkervareavgiften i Norge fra 1.1.2018 et volumfall i handelen på berørte kategorier. Merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret hadde en EBIT (adj.)-vekst på 1,8 %.

Driftsinntekter pr. forretningsområde



● Orkla Foods	39 %
● Orkla Confectionery & Snacks	15 %
● Orkla Care	20 %
● Orkla Food Ingredients	23 %
● Orkla Investments	3 %

Sterke innovasjoner i tråd med trender og forbrukerbehov er en avgjørende suksessfaktor for Orkla. Bærekraft er blitt en naturlig del av innovasjonsarbeidet, og i 2018 har blant annet

tannbørstene Jordan Green Clean som er laget av resirkulert plast, med biobasert bust og miljøvennlig innpakning, blitt lansert. Det er kontinuerlig fokus på innovasjonsarbeid på tvers av selskaper og land. Eksempler på dette er utrulling av varemerket og produktene under Paulúns i Finland og Baltikum, og Smash! som i 2018 med stor suksess ble lansert i Sverige under OLW. Smash! ble i januar 2019 også lansert i Danmark under KiMs. Et viktig område for innovasjon i Orkla er å utnytte sterke merkevarer inn i andre produktkategorier. Lanseringen av Solidox tyggegummi i 2018 er et godt eksempel på dette.

Etableringen av en felles IT ERP-plattform på tvers av de tre forretningsområdene Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks og Orkla Care er under forberedelse. Den nye løsningen vil rulleres ut gradvis i perioden 2019-2022/2023. Dette vil muliggjøre økt samarbeid på tvers av konsernet og mer effektive interne prosesser. Også innenfor forretningsområdet Orkla Food Ingredients forberedes implementering av en ny felles IT ERP-plattform.

Konsernets EBIT (adj.)-vekst i 2018 tilsvarte 3,1 %. Veksten var drevet av resultatfremgang for merkevarevirksomheten, herunder bidrag og synergieffekter fra oppkjøpte virksomheter. Også Hydro Power bidro positivt til årets resultatfremgang, grunnet økte kraftpriser.

Beskrivelse av strukturelle endringer

Orkla Care overtok det svenske selskapet Health and Sports Nutrition Group HSNG AB («HSNG») i januar 2018. HSNG driver netthandelsportalene Gymgrossisten og Bodystore,

og er den største nettaktøren i Norden innen helse og sportsernæring. Gjennom oppkjøpet av HSNG har Orkla styrket posisjonen innen digital markedsføring og salg.

Orkla Care økte eierandelen i malerverktøyselskapet Anza Verimex NV til 50 % i januar 2018. Samtidig har Anza Verimex NV overtatt malerverktøyvirksomheten fra joint venture-partner PGZ International B.V. Samlet er disse selskapene markedsleder i denne kategorien i Nederland og Belgia.

Orkla Foods kjøpte i februar 2018 det danske bakeriet Struer Brød A/S («Struer»). Struer produserer frokostblandinger og brødrasp, og hadde Orkla som sin viktigste kunde.

Orkla inngikk i april 2018 en avtale om å gå inn på eiersiden i den danske pizzarestaurantkjeden Gorm's. Gorm's er markedsledende i premiumsegmentet for pizzarestauranter i Danmark. Gorm's er en sterk merkevare med solide vekstplaner innen restaurant, takeaway og catering i Danmark. Gjennom avtalen fikk Orkla en eierandel på 67 % av Gorm's, med opsjon til å øke til 100 % eierandel etter en avtalt periode.

Orkla Food Ingredients kjøpte i mai 2018 aksjemajoriteten i det svenske salgs- og distribusjonsselskapet Werners Gourmet-service AB («Werners»). Werners er markedsledende i Sverige i premiumsegmentet innen produktkategoriene trøfler, kaviar, sjokolade, kaffe, desserter, krydder, eddik og oljer til restauranter, konditorier og profesjonelle kokker. Selskapet er også etablert i Danmark, Finland og Norge.

Orkla Food Ingredients kjøpte i juli 2018 danske Igos A/S, som er nordisk markedsleder innen bakefaste marmelader, fruktfyll og sirup til bakerier og konditorer. De har også et bredt utvalg av økologiske varianter.

Videre kjøpte Orkla Food Ingredients i oktober 2018 den britiske sjokolade- og karamellprodusenten County Confectionery Ltd. («County's»). County's har en voksende kundebase, inkludert dagligvarekjeder, grossister og foodservice, og har lenge vært en leverandør til Orkla Food Ingredients i Storbritannia.

Orkla fremsatte i november 2018 tilbud om kjøp av alle aksjene i Kotipizza Group Oyj ("Kotipizza Group"), eieren av Finlands største kjede for pizzarestauranter. Kotipizza Group er en ledende aktør i det voksende finske restaurantmarkedet, og Finland er et av Orklas hjemmemarkeder. Restaurantene er i hovedsak franchisedrevne. Samtlige betingelser, herunder betingelsen om oppnåelse av mer enn 90 % av aksjer og stemmer i Kotipizza Group, ble oppfylt i januar 2019. Orkla vil følgelig gjennomføre tilbudet i henhold til dets vilkår. Orkla er fra før ledende innen frossenpizza i norsk, svensk og finsk dagligvarehandel, og med investeringen i Gorm's og Kotipizza Group har Orkla styrket sin tilstedeværelse i pizzakategorien. Oppkjøpene er i tråd med Orklas strategiske ambisjon om å vokse i kanaler med høyere vekst enn tradisjonell dagligvare.

Videre har Orkla Foods Danmark kjøpt merkevaren Pama i desember 2018, som er markedsleder i Danmark innen grøttris. Orkla Foods Danmark er i dag distributør av Pama-produktene på vegne av PepsiCo.

Orkla Foods inngikk i desember 2018 en avtale om kjøp av 90 % av aksjene i Easyfood A/S, en dansk produsent av butikkstekte bakervarer til «out of home»-kanalen. Gjennom oppkjøpet av Easyfood styrkes Orklas posisjon i «out of home»-markedet. Avtalen er betinget av godkjenning fra danske konkurransemyndigheter.

Orkla Foods signerte i desember 2018 en avtale med Continental Foods om salg av den svenske merkevaren Mrs Cheng's, som har en produktportefølje bestående av soyasauser og thailandske gryteretter. Formålet med salget er å konsentrere virksomheten om færre kategorier.

I desember 2018 ble det inngått avtale om salg av den russiske nøttevirksomheten Chaka.

For mer informasjon om kjøp og salg av virksomheter, se note 5 og 39.

I løpet av 2018 har Orkla gjennomført flere strukturelle grep for å optimalisere porteføljen og utnytte stordriftsfordeler. I Tsjekkia og Slovakia er det besluttet at selskapene Hamé og Vitana skal integreres og etableres som ett ledende matvare-selskap; Orkla Foods Česko a Slovensko.

I juni ble det besluttet å samle produksjonen av kjeks i konsernet gjennom å bygge en ny kjeksfabrikk utenfor Riga i Latvia. Beslutningen innebærer at eksisterende kjeksproduksjon i Kungälv i Sverige og Riga legges ned og flyttes til den nye fabrikk. Endringen vil være gjennomført innen utgangen

av 2022. Dette er et ledd i konsernets strategi om å samle produksjonen i færre og mer effektive fabrikker.

I Danmark pågår integrasjon av flere av Orkla Food Ingredients sine selskaper gjennom implementering av felles kanalstrategier med tilhørende mer effektiv organisering. Dette er en del av Orkla Food Ingredients' strategi for å effektivisere og samtidig fremstå mer samlet og sterkere i et konkurranseutsatt marked.

Styret i Orkla Foods Finland i mai å legge ned grønnsaks- og sildeproduksjonen i Turku i Finland. Produksjonen ble flyttet til fabrikker med eksisterende produksjon av disse kategoriene.

Disse tiltakene vil, sammen med Orklas kontinuerlige arbeid med forbedringsprosjekter, fortsette å bidra til bedret drift og øke lønnsomheten fremover.

Om årets resultat

Merkevarevirksomheten

Økningen i driftsinntekter for merkevarevirksomheten på 2,8 % var drevet av oppkjøpte virksomheter. EBIT (adj.)-vekst for merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret ble 1,8 %.

Resultatfremgangen skyldtes i hovedsak kostnadsbesparelser og strukturell vekst. Endringen i rapportert driftsresultat (EBIT) for merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret var -4.3 %, hvor differansen fra vekst i EBIT (adj.) skyldtes at gevinster blant annet relatert til salg av nedlagte fabrikker og selskaper var vesentlig høyere i 2017.

Merkevarevirksomheten hadde en organisk vekst på -0,2 % i

2018. Justert for bortfallet av distribusjonsavtalen med Wrigley, var organisk vekst 0,4 %. Organisk vekst i merkevarevirksomheten var god i blant annet Sverige, Finland, Sentral-Europa og India. Veksten ble dog motvirket av salgstilbakegang til norsk dagligvarehandel, samt svak utvikling i Orkla Healths polske virksomhet. Videre medførte den betydelige økningen i sukkervareavgiften i Norge fra 1.1.2018 et volumfall på berørte kategorier.

Prisene på de internasjonale råvarene Orkla er eksponert mot har i gjennomsnitt blitt noe redusert i 2018, men utviklingen blant råvarene i indeksen er varierende. Råvarekategoriene Orkla kjøper inn er bredere enn det FAO-indeksen dekker, og delvis med ulike priser grunnet europeisk og norsk jordbrukspolitikk og tilhørende importvern. En svekket norsk og svensk krone mot euroen sammenlignet med 2017, med henholdsvis -3,1 % og -8,4 %, medførte økte innkjøpskostnader.

EBIT (adj.)-marginen for merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret endte på 11,1 % (11,2 %). Resultatmarginen ble positivt påvirket av effektiviseringstiltak og kostnadsprogrammer, men motvirket av utvanningseffekter fra inkluderingen av oppkjøpte selskaper med lavere marginer.

Konsernet

Økningen i driftsinntekter på 3,2 % skyldtes hovedsakelig bidrag fra oppkjøpt virksomhet. Konsernets EBIT (adj.)-vekst i 2018 utgjorde 3,1%. Veksten var drevet av resultatfremgang for merkevarevirksomheten, herunder bidrag fra oppkjøpte virksomheter. Også Hydro Power bidro positivt til årets

resultatfremgang, grunnet økte kraftpriser. Financial Investments hadde et nullresultat i 2018, som skyldtes at det ikke ble gjennomført vesentlige eiendomstransaksjoner gjennom året.

Sammendratt konsernregnskap

Beløp i mill. kroner	2018	2017
Driftsinntekter	40 837	39 561
EBIT (adj.)	4 777	4 635
Andre inntekter og kostnader	(482)	(201)
Driftsresultat	4 295	4 434
Resultat for tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	264	313
Netto rente- og finansposter	(201)	(176)
Resultat før skatt	4 358	4 571
Skattekostnad	(1 004)	(980)
Årets resultat fra videreført virksomhet	3 354	3 591
Resultat fra ikke videreført virksomhet	-	5 066
Årets resultat	3 354	8 657

Konsernets «andre inntekter og kostnader» var i hovedsak oppkjøps- og integrasjonskostnader samt kostnader relatert til flere forbedringsprosesser i konsernet, særlig nedleggelser og endringer i fabrikkstruktur. Det har også vært kostnader relatert til nedskrivning i forbindelse med salg av Orklas russiske nøttevirksomhet Chaka og nedskrivning av varelager i Harris. Mens kostnader var omtrent på nivå med foregående år, var gevinster blant annet relatert til salg av nedlagte fabrikker og selskaper vesentlig høyere i 2017. Endringen i rapportert driftsresultat (EBIT) for konsernet ble -3,1 %.

Resultatet fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper består i hovedsak av Orklas 42,6% eierandel i Jotun. Investeringen presenteres etter egenkapitalmetoden. Jotun oppnådde god omsetningsvekst i 2018, mens driftsresultatet ble på samme nivå som i 2017 blant annet som følge av høyere råvarepriser. Resultatbidraget fra Jotun endte på 258 mill. kroner (307 mill. kroner).

Resultater fra utenlandske enheter omregnes til norske kroner, basert på månedlige gjennomsnittskurser. Som følge av svingninger i valutamarkedet hadde konsernet i 2018 valutaomregningseffekter på driftsinntekter og EBIT (adj.), med henholdsvis 91 mill. kroner og -10 mill. kroner.

Orkla belastes ordinær selskapskatt i de landene konsernet har virksomhet. Skatteprosenten (korrigert for resultat fra tilknyttede selskaper) for regnskapsåret 2018 ble 24,5 % (23,0 %). Av dette var 2,6 %-poeng (1,2 %-poeng) knyttet til grunnrenteskatt for energivirksomheten. Eksklusive energivirksomheten hadde konsernet omlag samme skatteprosent i 2018 som foregående år på i underkant av 22 %. Se note 16 for øvrige kommentarer.

Resultat fra videreført virksomhet pr. aksje utvannet ble 3,24 kroner (3,46 kroner).

Finansielle forhold og kapitalstruktur

Kontantstrøm

Kommentarene nedenfor er knyttet til kontantstrømoppstillingen på Orklas format (se note 40). Kontantstrøm fra driften fra merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret endte på 3.462 mill. kroner (4.049 mill. kroner). For året som helhet var utviklingen i arbeidskapitalen svakt negativ. Netto fornyelsesinvesteringer utgjorde 1.393 mill. kroner (1.048 mill. kroner). Økningen mot foregående år var i hovedsak relatert til et høyere investeringsnivå i Orkla Foods som følge av forbedrings- og restrukturingsprogrammer på fabrikkene. I tillegg har det gjennom året vært investeringer i det nye felles ERP-systemet på tvers av de tre forretningsområdene Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks og Orkla Care.

Det ble utbetalt et ordinært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje for regnskapsåret 2017. Totalt utgjorde betalte utbytter 2.685 mill. kroner (7.790 mill. kroner).

Det ble netto kjøpt egne aksjer med en kontantstrømeffekt på -1.378 mill. kroner (50 mill. kroner). Økningen i kjøp av egne aksjer skyldtes i hovedsak tilbakekjøpsprogrammet for egne aksjer i tillegg til amortiseringsformål. Orkla har gjennom året kjøpt tilbake totalt 2 % av utestående aksjer.

Ekspansjonsinvesteringer utgjorde totalt 531 mill. kroner (206 mill. kroner) i 2018. Mottatte utbytter endte på 186 mill. kroner (1.727 mill. kroner), mens salg av selskaper utgjorde 47 mill. kroner (12.520 mill. kroner). Reduksjonen i disse postene var i hovedsak relatert til utbytte fra og salg av Sapa i 2017. Kjøp av

Kontantstrøm Orkla-format

Beløp i mill. kroner	2018	2017
Kontantstrøm fra merkevarevirksomheten inkl. HK		
EBIT (adj.)	4 387	4 311
Amortisering, av- og nedskrivninger	1 154	1 107
Endring netto driftskapital	(190)	27
Netto fornyelsesinvesteringer	(1 393)	(1 048)
Kontantstrøm fra driften (adj.)	3 958	4 397
Kontanteffekt av AIK samt pensjoner	(496)	(348)
Kontantstrøm fra driften merkevarevirksomheten inkl. HK	3 462	4 049
Kontantstrøm fra driften Orkla Investements	26	66
Betalte skatter	(904)	(934)
Mottatte utbytter, finansielle poster og andre betalinger	(1)	1 574
Kontantstrøm før kapitaltransaksjoner	2 583	4 755
Betalte utbytter og salg/tilbakekjøp egne aksjer	(4 063)	(7 740)
Kontantstrøm før ekspansjon	(1 480)	(2 985)
Ekspansjonsinvesteringer	(531)	(206)
Salg av selskaper (enterprise value)	47	12 520
Kjøp av selskaper (enterprise value)	(1 080)	(901)
Netto kjøp/salg aksjer og finansielle eiendeler	0	43
Netto kontantstrøm	(3 044)	8 471
Valutaeffekt netto rentebærende gjeld	21	(429)
Endring netto rentebærende gjeld	3 023	(8 042)
Netto rentebærende gjeld	3 037	14

selskaper utgjorde 1.080 mill. kroner (901 mill. kroner) og var relatert til oppkjøp innen merkevarevirksomheten, hvor HSNG utgjorde det største kjøpet.

Netto kontantstrøm for konsernet var -3.044 mill. kroner (8.471 mill. kroner) i 2018. Endringen fra 2017 skyldtes i hovedsak salg av eierandel i Sapa i 2017. Netto rentebærende gjeld endte på 3.037 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

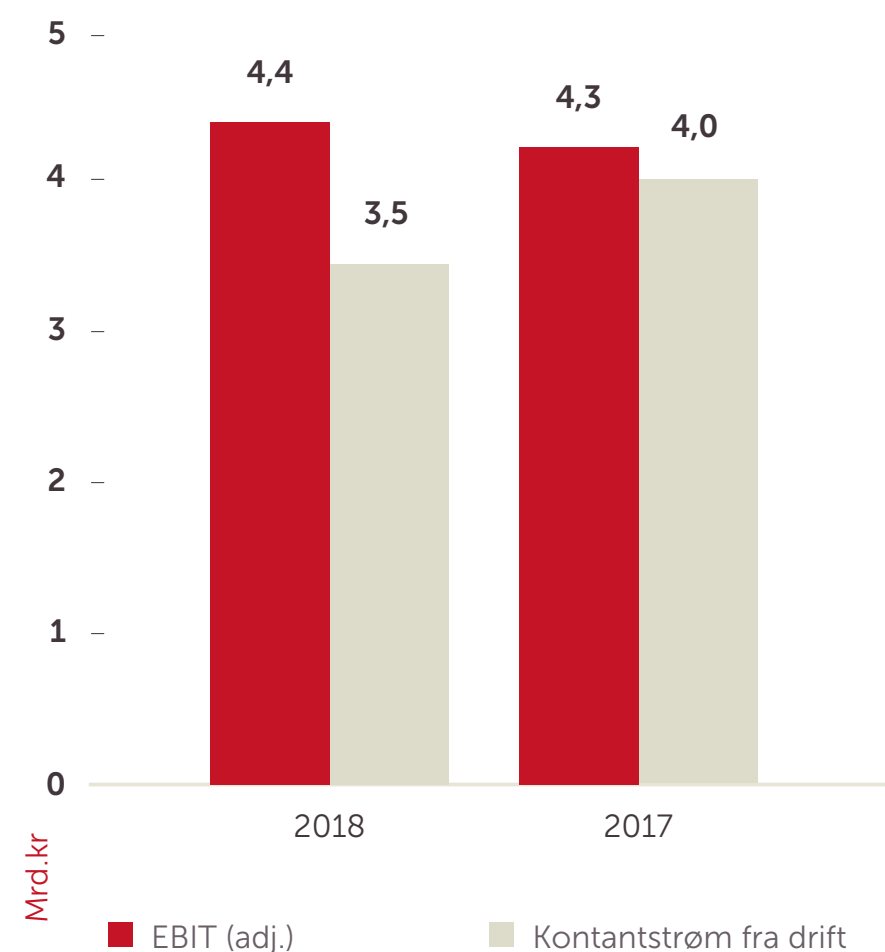
Orkla har generelt få langsiktige innkjøps- og salgskontrakter. Innen Hydro Power har AS Saudefaldene enkelte langsiktige kraftkontrakter. For ytterligere informasjon om kraftkontrakter henvises det til note 35.

Kapitalstruktur

Konsernets balanse utgjorde 52,5 mrd. kroner ved året slutt, mot 53,4 mrd. kroner året før. Netto rentebærende gjeld økte fra 14 mill. kroner til 3,0 mrd. kroner. Det lave nivået per 31.12.2017 skyldtes hovedsakelig salg av eierandel i Sapa. Orkla har en robust finansiell stilling med betydelige likviditetsreserver, kredittlinjer og fleksibilitet til å understøtte forretningsmessige prioriteringer. Orkla har ikke vesentlige låneforfall de nærmeste to årene. Etter utbetaling av ordinært utbytte i 2018 var konsernets egenkapital 34,1 mrd. kroner ved årsskiftet, med en egenkapitalandel på 64,9 % (65,2 %).

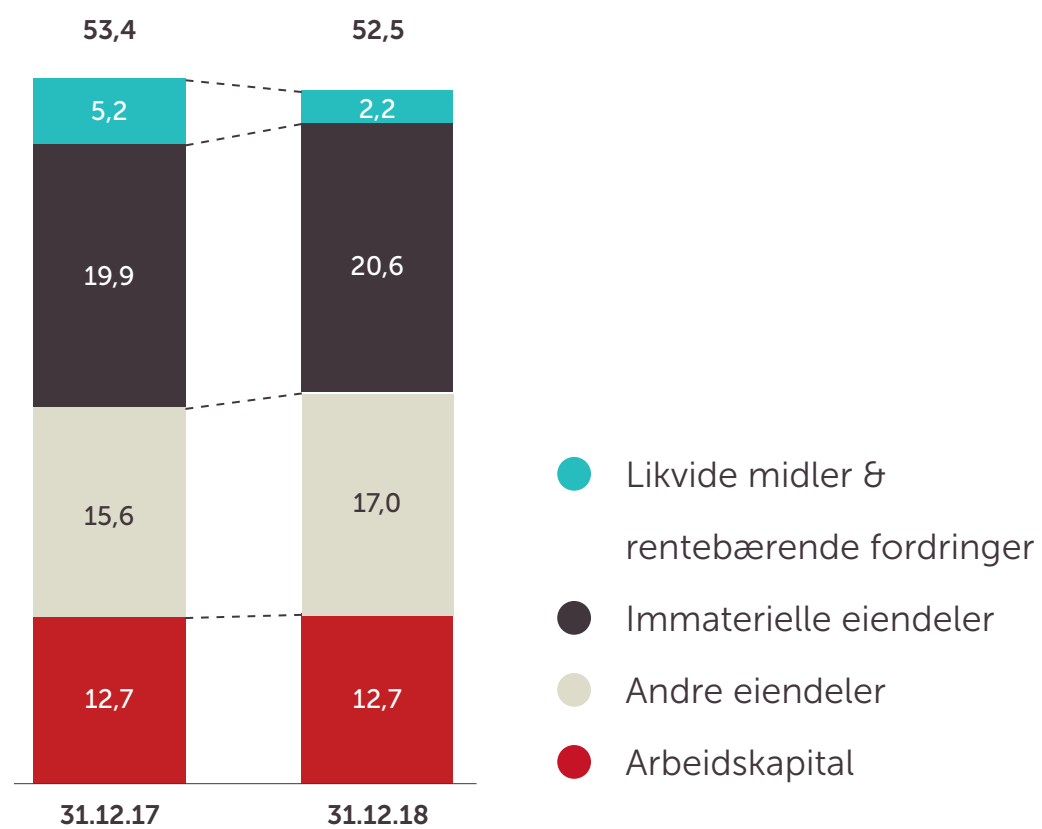
Konvertering av resultat til kontantstrøm

Merkevarevirksomheten inkl. HK

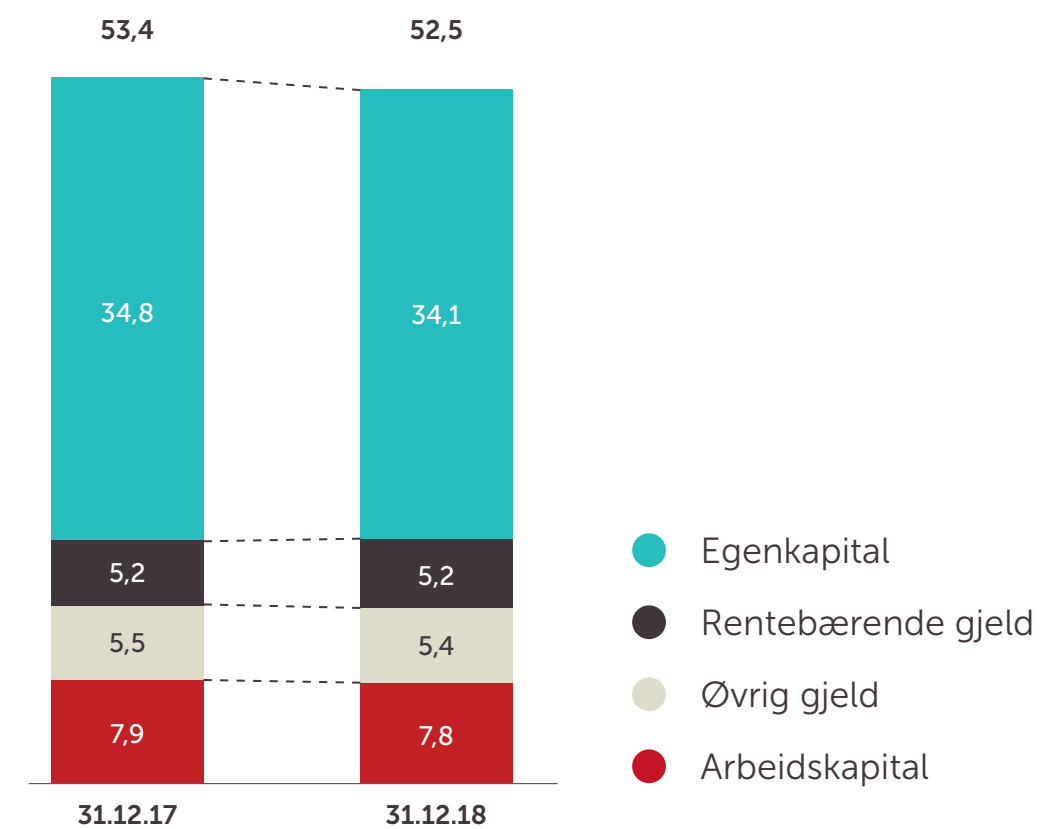


Eiendeler

Mrd.kr

**Gjeld & egenkapital**

Mrd.kr



Orkla-aksjen

Antall utestående aksjer ved årsslutt var 999.520.711, og Orkla eide 19.410.259 egne aksjer. Antall aksjonærer var stabilt fra 38.280 ved utgangen av 2017 til 38.313 ved utgangen av 2018. Andelen utenlandske aksjonærer gikk ned med 2 prosentpoeng til 51 %. Orkla-aksjen var priset til 68,04 kroner ved utgangen av årets siste handelsdag i 2018. Ved utgangen av 2017 var kursen 87,05 kroner. Hensyntatt utbytte ga Orkla-aksjen en negativ avkastning på -18,4 % i 2018, mens Oslo Børs (OSEBX) hadde en negativ avkastning på -1,9 %. På Oslo Børs ble Orkla-aksjen omsatt for 33,3 mrd. kroner. Se side 216 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 risikoreduserende 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, gjennomgås og diskuteres i styret og

gjennomgås i tillegg jevnlig i styrets revisjonsutvalg.

Orkla har gjennom 2018 ytterligere styrket sin posisjon som et ledende merkevarekonsern. Innenfor merkevarevirksomheten har Orkla en diversifisert selskaps- og produktportefølje, som reduserer risikoen for store resultatsvingninger.

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 har Orkla fokus på blant annet god forbrukerinnsett, erfaringsutvekslinger, konsumenttester og tett oppfølging av kunder. Skiftende trender og konsumentpreferanser blir en økt risiko dersom Orkla ikke følger tett med på denne utviklingen. Orkla jobber systematisk med å møte disse trendene gjennom nye innovasjoner. I tillegg gjøres det oppkjøp av selskaper som svarer på trendene.

Risiko rundt mattrygghet kan ha store konsekvenser for konsumentene. Orkla har et sentralt mattrygghetsteam som kontinuerlig arbeider med forbedringsarbeid og revisjon på Orklas fabrikker, samt foretar leverandørrevisjoner.

Dagligvaremarkedet er under endring, blant annet med økt konkurranse fra nye salgskanaler. Gjennom kjøp av blant annet Kotipizza Group får Orkla en sterkere posisjon i en salgskanal med god vekst. Oppkjøpet er i tråd med Orklas strategiske ambisjon om å vokse i kanaler med høyere vekst enn tradisjonell dagligvare.

Orkla er i økende grad avhengig av IT-systemer og rettmessig håndtering av informasjon. Samtidig øker risikoen for stadig mer avanserte dataangrep. Et slikt angrep kan hemme Orklas virksomhet på en rekke områder, inkludert omdømme, salg, produksjon og tap av immaterielle eiendeler. Beredskapsplaner, opplæring og bevisstgjøring av ansatte, samt oppdatering av både brannmurer og eldre IT-infrastruktur, er blant viktige risikoreducerende tiltak.

Orkla er avhengig av godt styrte, tidsriktige og vellykkede prosjekter. Vesentlige forsinkelser og manglete kvalitet i gjennomføringen kan i ytterste konsekvens redusere Orklas konkurransekraft.

Det er også knyttet risiko til svingninger i valuta og råvarepriser. Prisene på flere viktige råvarer i Orkla har vært svært volatile gjennom 2018. Delvis har dette vært relatert til tørke og uvær som har rammet produksjonen og i perioder påvirket prisen og tilgangen på råvarer. Endringer i værmønsteret har også ført til prisøkning for energi. Volatilitet i prisene forventes også i årene fremover, men konsekvensene av ekstremvær for Orkla vurderes til å være moderate på kort og mellomlang sikt. Majoriteten av Orklas produksjon og innkjøp skjer i Norden, Baltikum og Øst-Europa, der sannsynligheten for vannmangel og tørke er lavere enn i områder med varmere klima. Risikoen for at Orklas egen produksjon skal bli rammet av flom eller andre konsekvenser av ekstremvær vurderes som lav. Risikoen for kostnadsøkninger og knapphet på råvarer og ressurser møtes gjennom tett oppfølging mot leverandører, ressurs-effektivisering, ved å ta i bruk alternative

råvarer og gjennom prisøkninger til 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 produksjonsmiljøer. 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 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. Merkevarer virksomheten 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 Merkevarer virksomheten, 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 følgende stabs- og fellesfunksjoner:

- Sales & Business Development
- Marketing & Innovation
- Mergers & Acquisitions
- Operations
- Human Resources
- Compliance
- Corporate Communications & Corporate affairs

- Juridisk
- Internrevisjon
- Økonomi/Finans

Avdelingene utfører i stor grad oppdrag for og støtte til konsernets øvrige selskaper og belaster disse for utførte tjenester.

Merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret

Merkevarevirksomheten	Driftsinntekter		Organisk vekst (%)		EBIT (adj.)**		EBIT (adj.)-margin (%)**	
	2018	Δ (%)	2018	2018	Δ (%)	2018	Δ (bps)	
Orkla Foods	16 000	-0,8	1,5	2 048	-0,3	12,8	10	
Orkla Confectionery & Snacks	6 246	-3,0	-3,4	1 006	-3,7	16,1	-10	
Orkla Care	8 075	8,0	-1,8	1 084	0,9	13,4	-100	
Orkla Food Ingredients	9 562	9,9	1,2	533	13,6	5,6	20	
Orkla Hovedkontoret				-284	14,5	i.a.	i.a.	
Sum Merkevarevirksomheten*	39 626	2,8	-0,2	4 387	1,8	11,1	-10	

*Internsalg mellom forretningsområdene er eliminert

**Merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret

Driftsinntekter i %-vis endring	FX	Struktur	Organisk vekst	Sum
Merkevarevirksomheten	0,2	2,8	-0,2	2,8

Orkla Foods

Driftsinntektene for Orkla Foods i 2018 tilsvarte en salgsnedgang på 0,8 %. Organisk vekst var 1,5 % og ble drevet av økninger i både pris og volum. Veksten var god i de fleste markedene, men ble noe begrenset av kategorimessige vridninger i den norske handelens kampanjemønster og økte priser mot forbruker fra de store norske dagligvarekjedene. Det var resultatvekst i alle markeder unntatt Norge, hvor nevnte salgsutfordringer tynget resultatet. En betydelig svekket SEK hadde også negativ resultateffekt. EBIT (adj.)-marginen endte på 12,8 % (12,7%).

Orkla Confectionery & Snacks

Driftsinntektene for Orkla Confectionery & Snacks i 2018 tilsvarte en salgsnedgang på 3,0 %. Justert for tap av distribusjonsavtale med Wrigley var det organisk omsetningsvekst på 0,5 %. Salgsutviklingen var spesielt positiv i Danmark, Finland og Sverige. Lav markedsvekst for godterikategorien i Norge, drevet av betydelig økning i sukkervareavgiften, bidro negativt til den overordnede salgsutviklingen. For snacks og kjeks var markedsutviklingen god. Utviklingen i markedsandeler varierte mellom kategorier, men var i sum noe lavere enn i 2017. Markedsandelutviklingen forbedret seg imidlertid gjennom året. Fokus på kostnadsforbedringer var en betydelig faktor. EBIT (adj.)-marginen endte på 16,1 % (16,2 %).

Orkla Care

Driftsinntektene for Orkla Care i 2018 tilsvarte en salgsvekst på 8,0 %. Den organiske veksten endte på -1,8 %. Organisk vekst i Orkla Home & Personal Care, Pierre Robert Group, Lilleborg og Orkla Wound Care, ble motvirket av tilbakegang for

Orkla Health og Orkla House Care. Orkla Home & Personal Care var drevet av vekst i Norden. Nedgangen i Orkla Health knyttet primært til Polen. Orkla House Care viste god vekst i Norden, men dette ble mer enn utlignet av nedgang i Storbritannia. EBIT (adj.)-marginen endte på 13,4 % (14,4 %), og ble negativt påvirket av utvanningseffekter fra inkludering av oppkjøpte selskaper, organisk salgsnedgang og økte innkjøpskostnader.

Orkla Food Ingredients

Driftsinntektene for Orkla Food Ingredients i 2018 økte med 9,9 %. Den organiske veksten på 1,2 % var knyttet til økt salg av iskremingredienser som følge av godt sommervær, godt salg av bakeriingredienser i Nederland, Belgia og UK, og fortsatt god vekst på vegetarprodukter under varemerket Naturlif fra selskapet Dragsbæk i Danmark. Resultatøkningen ble generert fra en kombinasjon av strukturell vekst, organisk fremgang knyttet til iskremingredienser, effekter fra interne forbedringsprosjekter, samt fra kontinuerlig innsats for å forbedre innkjøpsbetingelsene. EBIT (adj.)-marginen endte på 5,6 % (5,4 %).

Orkla Hovedkontoret

EBIT (adj.) fra hovedkontoret ble -284 mill. kroner i 2018 (-332 mill. kroner). Det forbedrede nivået sammenlignet med foregående år, skyldtes i hovedsak redusert balanseforpliktelse på avsatt bonus til Orklas langtidsinsentivordning (LTI) til ledere, delvis som følge av redusert verdi på Orkla aksjen gjennom året.

Orkla Investments**Jotun (42,6 % eierandel)**

Beløp i mill. kroner	2018	2017
Driftsinntekter (100 %)	17 660	16 401
EBIT (100 %)	1 361	1 354
Resultatbidrag	258	307

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlaker globalt, med 53 datterselskaper, tre felleskontrollerte selskaper og seks tilknyttede selskaper. Jotun har 39 produksjonsanlegg, fordelt på alle kontinenter. Virksomheten omfatter utvikling, produksjon, markedsføring og salg av malingssystemer til hjem, skipsfart og industri. Jotun er organisert i fire segmenter: Decorative Paints, Marine Coatings, Protective Coatings og Powder Coatings.

Mens segmentene for Decorative Paints og Protective Coatings viste god vekst i 2018, ble Marine og Powder Coatings segmentene påvirket av lav aktivitet i markedet. Driftsresultatet endte på samme nivå som i 2017, og var påvirket av økte råvarepriser i alle segmenter, men også hjulpet av økte utsalgspriser. En sterkere norsk krone mot blant annet dollar hadde også negativ innvirkning på resultatet.

Hydro Power

Beløp i mill. kroner	2018	2017
Volum (GWh)	2 320	2 729
Pris (øre/kWh)	42,2	27,4
Driftsinntekter	1 025	866
EBIT (adj.)	390	316

Økningen i både driftsinntekter og EBIT (adj.) skyldtes høyere kraftpriser gjennom året. Produksjonsvolumet ble noe lavere enn i 2017. Magasinfyllingen ved utgangen av 2018 var på normalnivå, mens snømagasinet var lavere enn normalt.

Financial Investments

EBIT (adj.) for Financial Investments utgjorde 0 mill. kroner i 2018 (8 mill. kroner). Det ble ikke gjennomført vesentlige eiendoms-transaksjoner i 2018. Det viktigste enkeltprosjektet er pågående bygging av nytt hovedkontor som forventes ferdigstilt 1. kvartal 2019.

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 i Orklas merkevarevirksomhet. Ved ferdigstillelse av nytt hovedkontor, vil Orkla Eiendom ha to utleieeiendommer på til sammen ca. 40 000 m² attraktivt beliggende på Skøyen i Oslo. Ca. 13.000 m² leies ut eksternt.

Det viktigste utviklingsprosjektet for øvrig er et utviklingsprosjekt på Torshov i Oslo. Orklas eiendomsengasjement hadde per 31.12.2018 bokført verdi på om lag 1.870 mill. kroner. Fokus fremover vil, i tillegg til god drift, være å realisere verdipotensialet i utviklingsprosjektene samt sikre verdier og frigjøre kapital ved salg av eiendommer og prosjekter som ikke skal utvikles videre.

For å bidra til økt innovasjon og nyskaping har Orkla etablert Orkla Venture, og åpner opp for direkteinvestering i gründer-selskaper. Ambisjonen er å bygge opp en prosjektportefølje bestående av spennende og relevante vekstselskaper med stort potensial. Investeringene vil i utgangspunktet være knyttet til Norden og Baltikum, i tråd med Orklas øvrige kjernevirksomhet. Orkla Venture er etablert som en egen enhet

innen Orkla Investments og vil overfor samarbeidspartnere opptre på samme måte som et ordinært venture-fond.

Forskning og utvikling (innovasjon)

Innovasjon er Orklas viktigste verktøy for å skape organisk 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 for å utvikle produkter og tjenester som begeistrer og bedre tilfredsstiller forbrukers behov.

Orklas styrke er lokal forankring, med dyp innsikt i lokale forbrukerbehov og hvordan dette kan omsettes til kraftfulle innovasjoner. Samtidig vil Orkla utnytte forbrukerinnsikten, merkevareforståelsen og produktutviklingskraften på tvers av konsernet. I 2018 har det derfor vært økt fokus på innovasjonsarbeid på tvers av selskaper og land, under tittelen «One Orkla». Eksempler på dette er videre utrulling av Pauluns i Finland og Baltikum, den nye tannbørsten Jordan Green Clean, som kombinerer skandinavisk design med bærekraft, samt Smash!, som i 2018 med stor suksess ble lansert i Sverige under OLW.

I kjernen av alt innovasjonsarbeid ligger selve brukeropplevelsen, fra smak og funksjonelle egenskaper til hvor intuitivt og enkelt et produkt er i bruk. I tillegg er helse- og miljørelaterte aspekter viktige drivere for innovasjon. Eksempler på prioriterte områder for innovasjon er «Smak & Nytelse», «Helse & Velvære», «Bærekraft & Miljø», «Økologisk», «Plantebasert» samt «Forenklet hverdag». Et godt eksempel på innovasjon i 2018 er Panda

Choco & Lakrits, en prisvinnende serie med tre lag nytelse. Andre gode eksempler er lanseringen av OLW Linschips, Grumme plantebasert tøymykner, Define RÅ hårpleieserie, Superllife-mikser, Grandiosa Flatbread pizza, HUSK magebalanse og nyheter under merkene Naturli', Anamma og TORO. Et viktig område for innovasjon er å utnytte våre sterke merkevarer inn i andre produktkategorier, med lanseringen av Solidox tyggegummi som et godt eksempel på dette. Innovasjon som utnytter digitale tjenester vil også gis mer prioritet i tiden fremover. Et godt eksempel på dette er Lilleborg, som har lansert tjenester som forenkler arbeidsdagen og sikrer bærekraft.

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 bærekraftig utvikling gjennom sunne og mer miljøvennlige produkter, høy standard for mattrygghet, effektiv ressursbruk, forbedringsarbeid i verdikjeden og generelt ansvarsfull drift. Bærekraftsarbeidet er sentralt for Orklas evne til å skape vekst, tillit og forbli en konkurransedyktig virksomhet. I 2017 ble det besluttet nye, felles bærekraftsmål for konsernet frem til 2025. Med utgangspunkt i disse målene har selskapene innen konsernet i 2018 utarbeidet planer for bærekraftsarbeidet for perioden 2019-2021. Orklas bærekraftstrategi 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 sin daglige drift. Retningslinjene ble revidert i perioden 2016-2017, og i 2018 har selskapene gjennomført en risikokartlegging og lagt planer for det videre forbedringsarbeidet. Orklas etiske retningslinjer beskriver konsernets krav og forventninger til den enkelte leder, medarbeider og styremedlem, knyttet blant annet 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.

Orklas styrende dokumenter er tilgjengelige for alle selskap gjennom konsernets nettbaserte styringsportal. For å etablere kunnskap om retningslinjene gjennomføres det intern opplæring både i regi av konsernet og selskapene. I 2018 er det blitt gjennomført ca. 67.800 timer organisert opplæring i ansvars- og bærekraftsrelaterte temaer, i snitt 3,7 timer pr. ansatt. Det har også blitt gjennomført en rekke møter og samlinger i Orklas interne fagnettverk. Den opplæringen som er gjennomført de siste årene, har bidratt til økt intern bevissthet og kunnskap om samfunnsansvar og bærekraftsspørsmål, økt innsats og en mer enhetlig tilnærming til arbeidet.

Orkla følger opp selskapenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraft gjennom årlig intern rapportering. Dette skjer som en del av «business reviews» og i forbindelse med Orklas eksterne bærekraftsrapportering. Orklas interne bærekraftsnettverk består av de bærekraftsansvarlige i selskapene og Orklas sentrale fagfunksjoner, og brukes for læring, erfaringsutveksling, samarbeid og rapportering.

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 kommunikasjon og corporate affairs har styringsansvaret for Orklas arbeid med samfunnsansvar, og vurderer hvilke saker som skal legges frem for styret. Styret behandler også Orklas årlige bærekraftsrapportering.

Orklas varslingsfunksjon gir ansatte en mulighet til å varsle konsernets styrende organer om mulige brudd på Orklas etiske retningslinjer. Varslingsfunksjonen administreres av Orklas internrevisjon på vegne av styrets revisjonsutvalg, og er uavhengig av Orklas linjeledelse. I 2018 ble det lansert en ny og forbedret varslingskanal som blant annet gjør det mulig å varsle anonymt og på eget morsmål. Det er også etablert et internt etikkråd som ledes av Orklas chief audit officer, som involveres ved behov for å diskutere varslingsaker.

Tilslutning til eksterne prinsipper

Orkla har vært tilsluttet FN-initiativet Global Compact siden 2005, og er medlem av 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.

Orkla er for åttende år på rad innlemmet i Dow Jones Sustainability Index Europe. Styret er tilfreds med at Orkla har hatt god fremdrift i arbeidet med å utvikle produkter for en sunn og bærekraftig livsstil, redusert klimagassutslippene fra virksomheten og fortsatt den positive utviklingen i arbeidet med å fremme bærekraftig råvareproduksjon.

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 2018 er gitt i Orklas bærekraftsrapport, som inngår i denne årsrapporten, under avsnittene:

- «Orklas bærekraftsarbeid» side 55 (samfunnsansvar)
- «Bærekraftige innkjøp» side 77 (menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, sosiale forhold og miljø i leverandørkjeden)
- «Miljøengasjement» side 89 (miljø)
- «Omtanke for mennesker og samfunn» side 100 (menneske- og arbeidstakerrettigheter i egen virksomhet, likestilling og ikke-diskriminering, arbeidsmiljø, skader, ulykker, sykefravær, antikorrupsjon, sosiale forhold)

I bærekraftsrapporteringen for 2018 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 59.

Personal og administrasjon

Konsernet hadde 18.510 ansatte (18.178) ved utgangen av 2018, hvorav 3.197 i Norge (3.226), 5.743 i resten av Norden (5.230) og 9.570 i land utenfor Norden (9.722). 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 2018 ble Stein Erik Hagen, Grace Reksten Skaugen, Ingrid Jonasson Blank, Lars Dahlgren, Nils Selte, Liselott Kilaas og Caroline Hagen Kjos (personlig varamedlem for Hagen og Selte) gjenvalgt som aksjonærvalgte styremedlemmer til Orklas styre. I tillegg ble Peter Agnefjäll 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 2019. Alle valg skjedde i henhold til valgkomiteens innstilling.

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

Med virkning fra 1. oktober 2018 ble det gjort følgende endringer i Orklas konsernledelse. Hensikten er å styrke konsernets strategiske satsingsområder.

- Peter A. Ruzicka fortsatte som konsernsjef.
- Jens Bjørn Staff fortsatte som konserndirektør for Økonomi og Finans.
- Karl Otto Tveter: konserndirektør for Strategy, Development & New Growth Areas (tidligere konserndirektør for konsernfunksjoner og juridisk).
- Atle Vidar Nagel Johansen: konserndirektør for Supply Chain (tidligere konserndirektør og leder for Orkla Foods).
- Ann-Beth Freuchen: konserndirektør og leder for Orkla

Foods (Norden og Baltikum) (tidligere konserndirektør og leder for Orkla Confectionery & Snacks).

- Johan Wilhelmsson: konserndirektør og leder for Orkla Foods (International) (tidligere leder for Orkla Central Europe og Baltikum).
- Jeanette Hauan Fladby: konserndirektør for Orkla Confectionery & Snacks (tidligere adm. direktør i Orkla Confectionery & Snacks Norge).
- Stig Ebert Nilssen fortsatte som konserndirektør og leder for Orkla Care, han fratrådte imidlertid denne stillingen 1. februar 2019. Lasse Ruud-Hanssen tiltrådte fra den dato midertidig i stillingen som leder for Orkla Care.
- Johan Clarin: konserndirektør og leder for Orkla Food Ingredients (tidligere konserndirektør for Supply Chain).
- Christer Grönberg: konserndirektør for Konsernfunksjoner (tidligere konserndirektør for HR)
- Håkon Mageli fortsatte i rollen som konserndirektør for Kommunikasjon og Corporate Affairs. Han vil fortsatt inngå i utvidet konsernledelse.

Terje Andersen trådte ut av konsernledelsen fra 1. oktober 2018 etter vellykket salg av virksomheter utenfor kjerneområdet. Han fortsatte å ha ansvaret for Orkla Eiendom og Hydro Power, og er fortsatt en av Orklas representanter i styret i Jotun.

Styret takker alle ansatte for innsatsen og oppnådde resultater i 2018.

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 2018 har vært å gjennomføre en analyse av forretningsmålenes påvirkning på lederskap, kompetanse og organisasjon, individuell vurdering av ledernes prestasjoner og potensial, samt ansatte som kan erstatte forretningskritiske stillinger. Utviklingsområder har blitt identifisert, og initiativ for å korrigere eventuelle gap har blitt iverksatt.

Hensikten med sentraliserte kompetansetiltak er å sikre og understøtte opplæring og trening innenfor Orklas definerte kjernekompetanseområder. Kjernekompetansen skal utvikles i normativ retning og gjennom systematisering og samordning av de enkelte tiltak. De sentraliserte kompetansetiltakene er et supplement og støtte til den lokale kompetanseutviklingen i hver funksjon. Det drives en rekke kompetanseprogrammer i regi av Orkla Academies, og lederprogram og utdanningsporteføljen blir stadig utvidet. Det arbeides aktivt med bruk av pedagogiske metoder og teknologi i et lærende, kvalitets- og kostnadsperspektiv.

Det har gjennom 2018 blitt gjennomført og iverksatt flere tiltak for å bidra til å utvikle konsernets samlede kompetanse og konkurransekraft, herunder blant annet:

- **MyLearning:** For å støtte læringskulturen og den digitale utviklingen har Orkla investert i et nytt «Learning Management System (LMS)», et felles program for administrasjon, sporing, rapportering og levering av læringsprogrammer. Systemet, kalt «MyLearning», ble lansert i april og gir ansatte, ledere og HR en brukervennlig læringsportal som engasjerer læringsgruppen effektivt og forbedrer arbeidsgiverens merkevare og kompetansebygging.
- **HRBP Programme:** Målsetter å utvikle og forbedre kompetansenivået knyttet til næringspartnerskap og forretningsutvikling, som vil bidra til Orklas strategi for menneskelig kapital. Programmet gir tilgang til et sett med verktøy og kunnskap for at HR skal inneha den rette holdningen, og gjør det dermed mulig for HR å påvirke virksomheten. Programmet fokuserer på konsulentferdigheter, forretningsforståelse og organisatorisk kompetansebygging. Målgruppene er HR-fagfolk på strategisk og taktisk nivå, og programmet ble gjennomført i Norge og lokalt i India for totalt 80 HR-ansatte.
- **Orkla Digital Academy:** For å styrke digital kompetanse innen markedsføring og innovasjon utvikles et digitalt akademi i samarbeid med Orkla Care. Akademiet har fire læringsprogrammer, hver utviklet spesielt for målgruppen, og bruker «blended learning» som kombinerer det beste fra

digital og ansikt-til-ansikt læring. Mer enn 200 Orkla Care-ansatte er påmeldt programmet for 2019.

- **HMS-opplæring hos Orkla Foods Sverige:** For å styrke kompetansen til ledere og ansatte basert på Orklas HMS-standard i Helse har Orkla Foods Sverige («OFS») utviklet fire kurs med et «Train the Trainer»-konsept sammen med helsevesenet. Kursene gjelder ergonomi, fysisk eksponering, organisatorisk og sosialt arbeidsmiljø, kombinert med vold, mobbing, trakassering og misbruk. I 4. kvartal 2018 ble HMS-coacher og HR på bedriftens respektive anlegg opplært av bedriftshelsetjenesten i å avholde disse kursene, noe som vil gjennomføres i 2019. Konseptet dekker de pedagogiske behovene som eksisterer på en tids- og kostnadseffektiv måte. OFS eier det pedagogiske materialet og helsevesenet vil i tre år overvåke nye forskrifter eller forskning på området og oppdatere materialet.

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 43 i denne årsrapporten. Redegjørelsen vil bli gjenstand for behandling på ordinær generalforsamling i 2019.

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 2019. I samme note gis også en oversikt over godtgjørelser og avtalefestede forhold.

Regnskapsprinsipper

Konsernregnskapet for 2018 er avlagt i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS), som 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 2018 et resultat etter skatt på 2.369 mill. kroner (9.795 mill. kroner). Resultatet i 2017 var påvirket av salg av eierandel i Sapa. Totale eiendeler ved årets slutt var på 45.290 mill. kroner (47.257 mill. kroner), tilsvarende en reduksjon på 4,2 %. Egenkapitalandelen endte på 72,8 % (73,2 %).

Disponering av årets totalresultat

Orkla ASA hadde i 2018 et totalresultat på 2.412 mill. kroner. Styret foreslår følgende disponering:

Overført fra egenkapital	(187) mill. kroner
Foreslått utbytte	2 599 mill. kroner

Orkla ASA hadde pr. 31.12.2018 en egenkapital på 33,0 mrd. kroner (34,6 mrd. kroner). Styret har vurdert at Orkla ASA har en forsvarlig egenkapital og likviditet ved utgangen av 2018. Styret foreslår at det for regnskapsåret 2018 utdeles et ordinært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje.

Utsikter fremover

Strategisk riktige oppkjøp skal fortsatt være en viktig del av Orklas vekststrategi og verdiskapingsmodell fremover. Samtidig vil konsernet øke fokuset på å redusere kompleksitet gjennom en mer aktiv porteføljestyring. Orkla skal styrke sine ledende lokale merkevarer, samtidig som kompleksiteten i porteføljen reduseres.

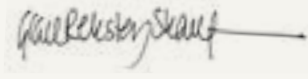
Grunnlaget for økt fremtidig vekst legges ved å styrke Orkla i kanaler, kategorier og geografier med høyere vekst.

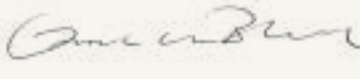
De internasjonale råvareprisene som Orkla er eksponert mot, har i 2018 i sum ligget på et noe lavere nivå enn foregående år. Det er imidlertid stor variasjon mellom ulike råvaregrupper. Usikkerheten knyttet til utviklingen i råvarepriser fremover er generelt høy. De ulike forretningsområdene er i større 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.

Orkla målsetter langsiktig organisk vekst minimum i tråd med markedsveksten. For perioden 2019-2021 målsetter Orkla en vekst i EBIT-margin på minimum 1,5 %-poeng justert for oppkjøp og valuta. Konsernet målsetter også en markant forbedring i arbeidskapitalen med en reduksjon på 3 %-poeng i netto arbeidskapital som andel av netto salgsverdi for treårsperioden 2019-2021.

Oslo, 13. mars 2019
Styret i Orkla ASA


Stein Erik Hagen
styreleder


Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder


Ingrid Jonasson Blank

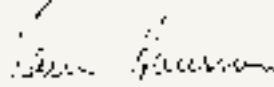

Lars Dahlgren

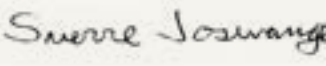

Liselott Kilaas

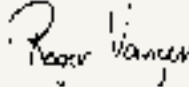

Nils K. Selte

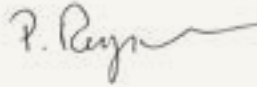

Peter Agnefjäll


Terje Utstrand


Karin Hansson


Sverre Josvanger


Roger Vangen


Peter A. Ruzicka
konsernsjef