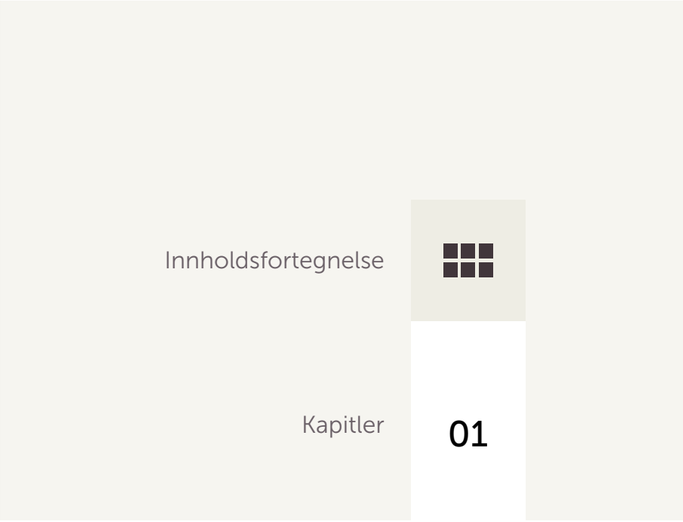
Orkla

# Årsrapport 2018

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 innholds-fortegnelsen

Noen sider har klikkbare elementer som gjør navigasjonen lettere.

Noen sider har klikkbare elementer som gjør navigasjonen lettere.

# Kapitteloversikt


01

## Introduksjon til Orkla

Konsernsjefen har ordet
Om Orkla
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
Noter konsern
Årsregnskap Orkla ASA
Uavhengig revisors beretning
Historiske nøkkeltall
Alternative resultatmål (APM)

05

## Øvrig informasjon

Aksjeinformasjon
Tilleggsinformasjon for verdsettelse
Styret i Orkla
Konsernledelsen
Styrende organer og tillitsvalgte
Virksomhetsoversikt

# Møter forbruker-trender med sterke lokale merkevarer

Vi har styrket posisjonen vår som ledende merkevareselskap gjennom flere oppkjøp i tråd med Orklas strategi om å vokse i nye kanaler. Samtidig er bærekraftsatsingen vår blitt enda mer synlig, og vi fortsetter å lansere produkter som møter ledende forbrukertrender.

**Peter A. Ruzicka**
*konsernsjef*

Gjennom året har vi gjennomført flere strategiske oppkjøp. Pizza er en viktig kategori for oss og kjøpet av Finlands største pizzakjede Kotipizza er i tråd med strategien vår om å vokse i nye kanaler. Vår satsing innen restaurantkanalen startet allerede i begynnelsen av året med kjøpet av Gorm's pizza i Danmark. Vi har også forbedret eksisterende posisjoner og utvalgte kategorier gjennom flere andre oppkjøp.

2018 har også vært et krevende år for Orkla. Økt sukkervare-avgift og utfordringer i Orkla Health i Polen og House Care UK har tynget resultatene. På den positive siden har vi hatt en god vekst utenfor Norge og våre pågående kostnadsprogrammer går som planlagt.

I Tsjekkia og Slovakia har vi slått sammen våre to selskaper Hamé og Vitana til One Orkla Foods-selskap. Samtidig har vi tatt grep for å optimalisere verdikjeden og sikre konkurranse-dyktig produksjon av merkevarene våre. Med vår nye felles ERP-løsning som vi gradvis ruller ut i konsernet fra 2019 gjør vi det enklere å samarbeide som «One Orkla». Samtidig lanserer vi stadig flere nye produkter og merkevarer på tvers av markeder. Et godt eksempel er Panda Lakriskuler som nå er tilgjengelig i alle de nordiske landene. Den norske favoritten Smash! som gjør stor suksess i Sverige, er nå også lansert i Danmark.

Vi er opptatt av å bidra til å løse de globale helse og bærekrafts-utfordringene og støtte oppunder FNs globale mål. Bærekraft er blitt en naturlig del av vår forretningsmodell, og vi har utarbeidet kriterier for hvordan vi definerer bærekraftige produkter. Stadig flere av lanseringene våre møter forbrukernes etterspørsel etter mer miljøvennlige dagligvarer, sunnere matvarer og vegetar-mat. Eksempler er Jordan Green Clean, en tannbørste laget av resirkulert plast og med miljøvennlig emballasje, og plante-farsen fra vårt danske merke Naturli', som er blitt en global suksess. Vi samarbeider også nært med kundene våre og resten av bransjen for å gjøre folkefavorittene sunnere.

Strategien om å være et ledende merkevareselskap ligger fast, og vi skal fortsette å styrke porteføljen vår i kategorier, kanaler og geografier med høyere vekst. Vi må være der forbrukeren ønsker å være og har derfor et økt fokus på tilstedeværelse i nye kanaler utenfor tradisjonell dagligvare. Gjennom sterke innovasjoner basert på lokal innsikt skal vi fortsette å gjøre hver dag bedre med lokale, bærekraftige merkevarer som skaper glede.

Vi er opptatt av å bidra til å løse de globale helse- og bærekraftsutfordringene og støtte oppunder FNs globale mål. Bærekraft er blitt en naturlig del av vår forretningsmodell, og vi har utarbeidet kriterier for hvordan vi definerer bærekraftige produkter.

# 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 «One 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 ASA er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Oslo.

### Visjon, verdier og forretningsidé

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.

## Ledende posisjoner i utvalgte markeder

**Ledende i Norden og Baltikum**
Orkla er det ledende merkevareselskapet i Norden og Baltikum.

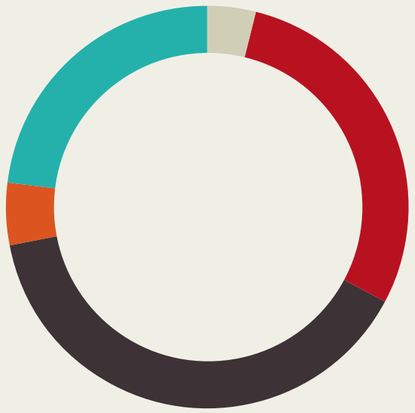
**Unik kunde- og forbrukerinnsikt**
Orkla er kjent for merkevarer med #1- eller sterke #2-posisjoner.

Orklas produkter selges i over 100 land.

## Orklas ti største kategorier

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

**Geografisk inndeling av salgsinntekter[1]**



| | |
|---|---|
| Norge | 29 % |
| Norden ekskl. Norge | 39 % |
| Baltikum | 5 % |
| Øvrige Europa | 23 % |
| Øvrige verden | 4 % |

[1]Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter.

## Nøkkeltall

| Driftsinntekter | EBIT (adj.) | EBIT (adj.) margin | Resultat pr. aksje | Antall ansatte |
|---|---|---|---|---|
| 40,8 mrd. kroner | 4,8 mrd. kroner | 11,7 % | 3,24 kroner | 18 510 |

*Alle alternative resultatmål (APM) er presentert på side 213.*

# Mål og strategi

## Langsiktig verdiskaping er førsteprioritet for Orkla.

Ved å jobbe tettere sammen som «One Orkla» vil konsernet i større grad utnytte strategier og muligheter på tvers. Hensikten er å styrke konsernets langsiktige konkurransekraft og skape økt vekst og lønnsomhet, samtidig som Orklas sterke lokale tilstedeværelse ivaretas.

Orklas strategiske målsetting er å styrke posisjonen som ledende leverandør av merkevarer og tjenester i Norden, Baltikum og andre utvalgte markeder.

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

Gjennom oppkjøp skal Orkla utvikle virksomheten i sine hjemmemarkeder og innenfor utvalgte geografiske områder, kanaler eller nisjer der vi kan oppnå ledende posisjoner bygget på konsernets kjernekompetanse.

### Den viktigste driveren for langsiktig verdiskaping er organisk vekst for lokale merkevarer og tjenester

- Orkla skal skille seg markant fra konkurrentene 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 i flere av Orklas markeder og forretningsområder gjennom økt samarbeid på tvers av konsernet.
- 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, redusere kompleksitet i porteføljen og skape synergier på tvers av konsernet.
- I tillegg skal konsernet realisere 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, inkludert IT og administrasjon.

### Oppkjøp innenfor merkevareområdet

- Strategisk riktige oppkjøp skal fortsatt være en viktig del av Orklas vekststrategi og verdiskapingsmodell. Samtidig vil konsernet i større grad enn før redusere kompleksitet gjennom en mer aktiv porteføljestyring.
- 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

Styret har foreslått en utbyttepolitikk som tilsier en ambisjon om en økning i utbyttet fra dagens nivå på 2,60 kr per aksje, normalt innenfor 50–70 % av resultat per aksje.

Førsteprioritet for allokering av overskuddskapital er å styrke merkevareområdet gjennom oppkjøp og investeringer i eksisterende virksomhet.

Alternativt vil det bli vurdert ekstraordinært utbytte eller tilbakekjøp av aksjer.

Konsernet har et mål om å forbli et «investment grade» -selskap. Dette innebærer at netto rentebærende gjeld over tid skal være innenfor et nivå tilsvarende 2,5 x EBITDA.

## Finansielle mål

- langsiktig organisk vekst minimum i tråd med markedsveksten
- vekst i underliggende EBIT-margin på minimum 1,5 %-poeng justert for oppkjøp og valuta for perioden frem til 2021
- reduksjon på 3 %-poeng i netto arbeidskapital / netto salgsverdi for perioden frem til 2021

# Forretningsområdene i Orkla

*Alle alternative resultatmål (APM) er presentert på side 213.*

## Merkevareområdet inkl. hovedkontoret

**Driftsinntekter**

39,6
mrd. kroner

**Organisk vekst**

-0,2 %

**Antall ansatte**

18 067

**EBIT (adj.)**

4,4
mrd. kroner

**EBIT (adj.) margin**

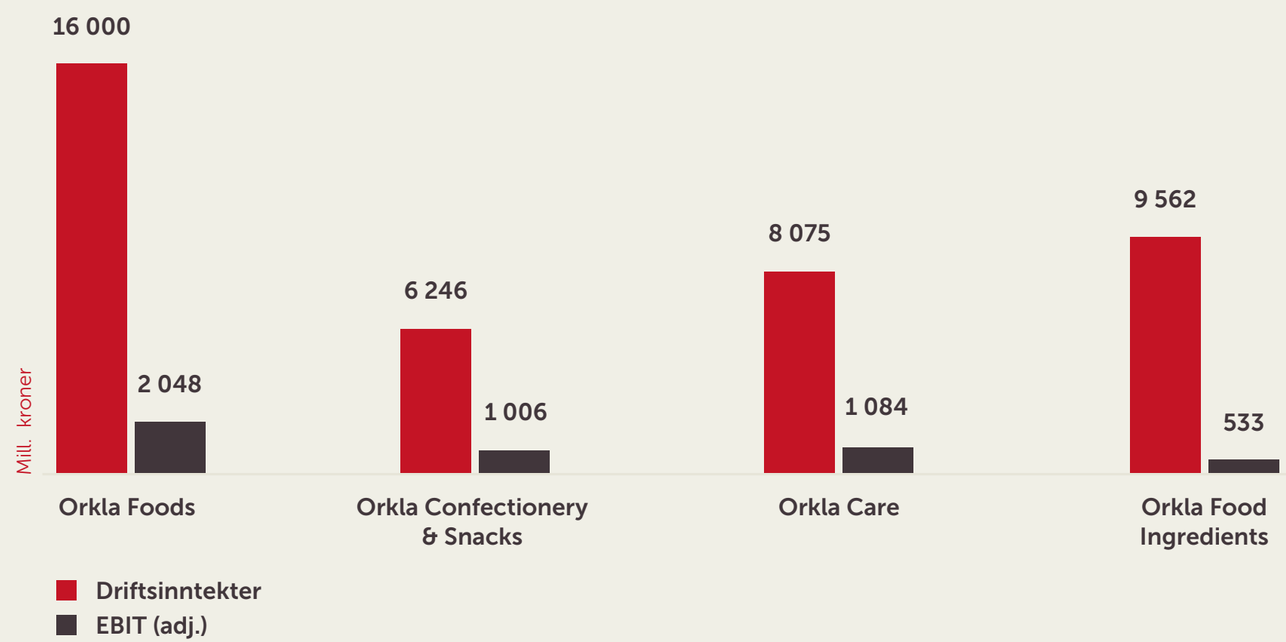
11,1 %

**EBIT (adj.) vekst**

+2 %

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

-10 bps



## Merkevareområdet

| | Orkla Foods | Orkla Confectionery & Snacks | Orkla Care | Orkla Food Ingredients |
|---|---|---|---|---|
| Andel driftsinntekter | 40 % | 16 % | 20 % | 24 % |
| Andel EBIT (adj.) | 44 % | 22 % | 23 % | 11 % |
| EBIT (adj.) margin | 12,8 % | 16,1 % | 13,4 % | 5,6 % |

## Orkla Investments

Jotun* (42,6 %)

**EBIT**

1,4
mrd. kroner

Hydro Power

**EBIT (adj.)**

0,4
mrd. kroner

Financial Investments

**Bokført verdi eiendom:**

1,9
mrd. kroner

*På 100 % basis.

## Nøkkeltall

**Driftsinntekter**
16,0 mrd. kroner

**Organisk vekst**
1,5 %

**Antall ansatte**
7 644

–

**EBIT (adj.)**
2,0 mrd. kroner

**EBIT (adj.) margin**
12,8 %

–

**EBIT (adj.) vekst**
-0 % (flat)

**EBIT (adj.) margin-vekst**
+10 bps

# Orkla Foods

Orkla Foods er det største forretningsområdet og står for 39 prosent 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 dypfryst 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

| | |
|---|---|
| Norge | 29 % |
| Norden ekskl. Norge | 39 % |
| Baltikum | 3 % |
| Øvrige Europa | 22 % |
| Øvrige verden | 6 % |

De største kategoriene i Orkla Foods: ferdigretter, sauser og smakstilsetninger, tørre gryteretter, fisk og sjømat, pizza, tilbehør, desserter og mellommåltider, pålegg og drikkevarer.

## Nøkkeltall

**Driftsinntekter**
6,2 mrd. kroner

**Organisk vekst**
-3,4 %

**Antall ansatte**
3 281

–

**EBIT (adj.)**
1,0 mrd. kroner

**EBIT (adj.) margin**
16,1 %

–

**EBIT (adj.) vekst**
-4 %

**EBIT (adj.) margin-vekst**
-10 bps

# Orkla Confectionery & Snacks

## Omsetningen til Orkla Confectionery & Snacks utgjør 15 prosent 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

| | |
|---|---|
| Norge | 29 % |
| Norden ekskl. Norge | 48 % |
| Baltikum | 18 % |
| Øvrige Europa | 5 % |
| Øvrige verden | 1 % |

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

# Smakssuksess i Skandinavia

Panda lakriskuler ble introdusert høsten 2018 i Finland, Norge og Danmark, og vil bli lansert i Sverige tidlig i 2019. Dette er et godt eksempel på hvordan vi samarbeider som «One Orkla» og lanserer stadig flere nyheter i flere av våre markeder. Det spesielle med Panda lakriskuler er den balanserte smaksopplevelsen med en myk lakriskjerne dekket av sjokolade og lakris- eller bringebærpulver. Emballasjen gjenspeiler produktets gode smak og kvalitet og har en praktisk lukkefunksjon. Lakriskulene møter forbrukernes ønske om kvalitetsgodteri med en unik smaksopplevelse, og produktet har blitt godt mottatt av kunder og forbrukere i alle markedene.

## Nøkkeltall

**Driftsinntekter**
8,1 mrd. kroner

**Organisk vekst**
-1,8 %

**Antall ansatte**
3 265

–

**EBIT (adj.)**
1,1 mrd. kroner

**EBIT (adj.) margin**
13,4 %

–

**EBIT (adj.) vekst**
+1 %

**EBIT (adj.) margin-vekst**
-100 bps

# Orkla Care

Orkla Care representerer 20 prosent av Orklas drifts-inntekter og er organisert i syv 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 vekt-kontroll. I tillegg har Orkla Care ledende posisjoner innenfor malerverktøy (Orkla House Care), sårpleie (Orkla Wound Care), basistekstiler (Pierre Robert Group) og profesjonell rengjøring (Lilleborg). HSNG er Nordens ledende netthandelsaktør innen helse og sportsernæring. 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

| | |
|---|---|
| Norge | 40 % |
| Norden ekskl. Norge | 34 % |
| Baltikum | 1 % |
| Øvrige Europa | 19 % |
| Øvrige verden | 5 % |

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

# Skandinavisk design med fokus på bærekraft

Vår nye tannbørste Jordan Green Clean er utformet med både forbruker og miljøet i tankene. Jordan Green Clean ble lansert høsten 2018 i Skandinavia og er blitt godt mottatt av kunder og forbrukere. I 2019 vil tannbørsten bli lansert i flere land, blant annet Finland, Polen, Nederland og Frankrike, i tillegg til enkelte asiatiske markeder. Med sitt moderne design, ergonomiske håndtak og kvalitetsbust kombinerer Jordan Green Clean funksjonalitet og bærekraftige materialer, noe som minimerer ressursbruk og gir materialer nytt liv. Tannbørstehåndtaket er laget av 100 prosent resirkulert plast som stammer fra matbeholdere. Emballasjen er laget av resirkulerte papirfibre fra papirbaserte produkter. Børstehårene er 100 prosent biobaserte, og emballasjeetiketten er laget av FSC-sertifisert papir fra ansvarlig forvaltede skoger.

## Nøkkeltall

**Driftsinntekter**
9,6 mrd. kroner

**Organisk vekst**
1,2 %

**Antall ansatte**
3 543

–

**EBIT (adj.)**
0,5 mrd. kroner

**EBIT (adj.) margin**
5,6 %

–

**EBIT (adj.) vekst**
+14 %

**EBIT (adj.) margin-vekst**
+20 bps

# Orkla Food Ingredients

Orkla Food Ingredients står for 23 prosent av Orklas driftsinntekter. Orkla Food Ingredients er den ledende leverandøren av bakeriingredienser 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 prosent av salget. Omtrent 20 prosent er salg direkte til forbrukere gjennom kjente merkevarer som Odense Marcipan, Mors hjemmebakte, Kronjäst, Bakkedal og Naturli'. De resterende 14 prosentene 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 merkevareområdet.

### Geografisk fordeling av salgsinntekter

| | |
|---|---|
| Norge | 12 % |
| Norden ekskl. Norge | 42 % |
| Baltikum | 4 % |
| Øvrige Europa | 42 % |
| Øvrige verden | 1 % |

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

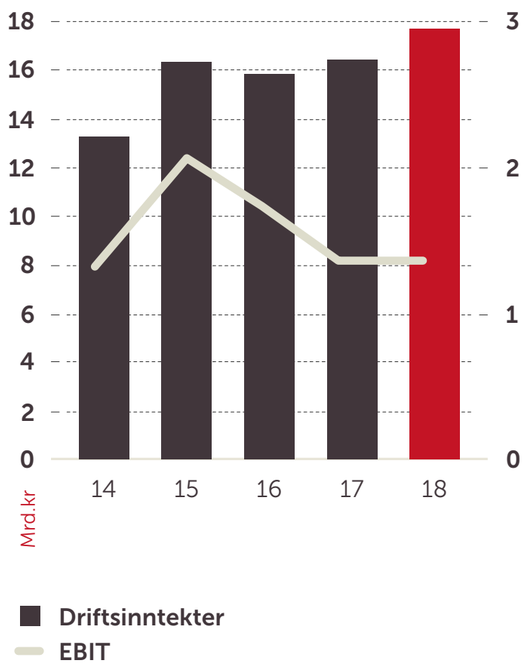
# Orkla Investments

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

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

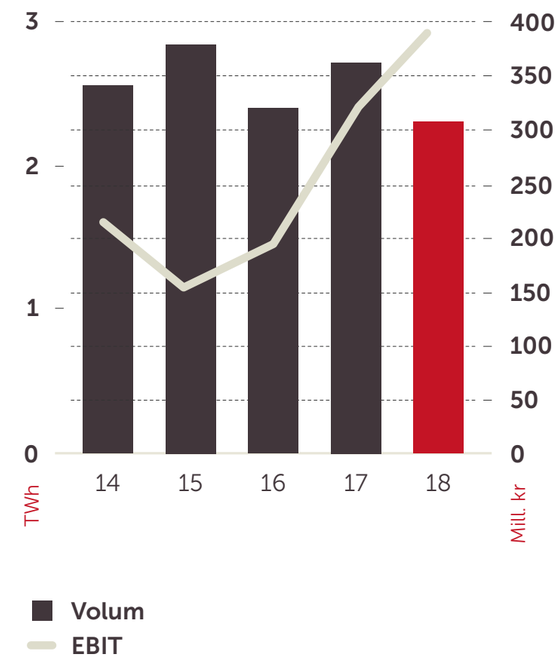
## Jotun

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlakker. 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 og felleskontrollerte selskaper» i konsernregnskapet.




## Hydro Power

Hydro Power består av heleide kraftverk i Sarpsfoss og leide kraftverk gjennom Orklas 85 prosent eierandel i Saudefaldene. Kraftvirksomheten i Sauda er regulert av en leieavtale med Statkraft som løper til 31.12.2030. Energivirksomheten produserer og leverer strøm til det nordiske kraftmarkedet og har en samlet årlig gjennomsnittsproduksjon (2011–2018) på 2,5 TWh, hvorav omtrent 1 TWh er en fast leveranseforpliktelse med null i resultateffekt.

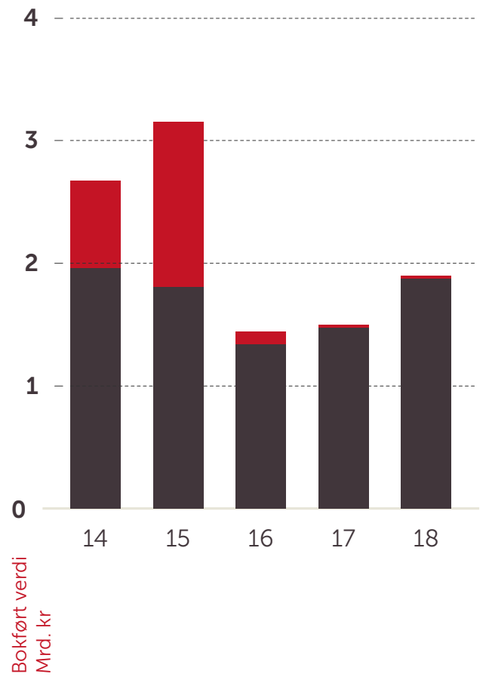


**Financial Investments**

Financial Investments består i hovedsak av Orkla Eiendom og Orkla Venture. Orkla Eiendom ivaretar utvikling av eiendommer som frigjøres som følge av restruktureringen av merkevare-området, samt utviklingen av konsernets nye hovedkontor. Orklas eiendoms-engasjement hadde pr. 31.12.2018 en bokført verdi på 1,9 mrd. kroner.

Orkla Venture ble etablert i 2017 for å nå ut til et voksende univers av gründervirksomheter og oppstartssel-skaper som driver innovasjon utenfor de etablerte selskapene. Orkla Venture satser primært innen teknologi, kon-septer og forretningsmodeller som kan være relevante for Orklas virksomheter. I tillegg til å tilby risikokapital stiller Orkla med både kompetanse og samarbeid langs relevante deler av verdikjeden. Målet er å skape et gjensidig verdifullt samarbeid hvor flere oppstartsbedrifter lykkes også gjennom en krevende kommersialiseringsfase samtidig som Orkla eksponeres for og tar i bruk ny teknologi og forretningsmodeller.

Samarbeid med start-up-miljøet blir en viktig del av Orklas videre utvikling.




**Bokført verdi finansielle eiendeler**
**Bokført verdi eiendom**

# Gorm's Pizza & Kotipizza

Med investeringene i Gorm's og Kotipizza Group har Orkla i løpet av 2018 styrket sin tilstedeværelse i pizzakategorien og tatt en ledende posisjon i en voksende salgskanal. Kotipizza er Finlands mest kjente merkevare innen pizza og den største pizza-restaurantkjeden i Norden med ca. 280 restauranter. Gorm's er markedsledende i premiumsegmentet for pizzarestauranter i Danmark, og er en sterk merkevare med solide vekstplaner innen restaurant, takeaway og catering i Danmark. Orkla er fra før ledende innen frossenpizza i norsk og svensk dagligvarehandel, og har en sterk nr. 2-posisjon i finsk dagligvare. Gorm's og Kotipizza rapporteres regnskapsmessig under Orkla Investments. Kotipizza konsolideres fra 2019.

# 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.

*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 merkevareselskap 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 rulles 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 Gourmetservice 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 grøtris. 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 godkjennelse 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 thai-landske 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 fabrikken. 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 jordbruks-politikk 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. hoved-kontoret 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 felles-kontrollerte 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 nedskriving i forbindelse med salg av Orklas russiske nøtte-virksomhet Chaka og nedskriving 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 selskapsskatt i de landene konsernet har virksomhet. Skatteprosenten (korrigert for resultat fra til-knyttede selskaper) for regnskapsåret 2018 ble 24,5 % (23,0 %). Av dette var 2,6 %-poeng (1,2 %-poeng) knyttet til grunnrente-skatt 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 restruktureringsprogrammer 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 |

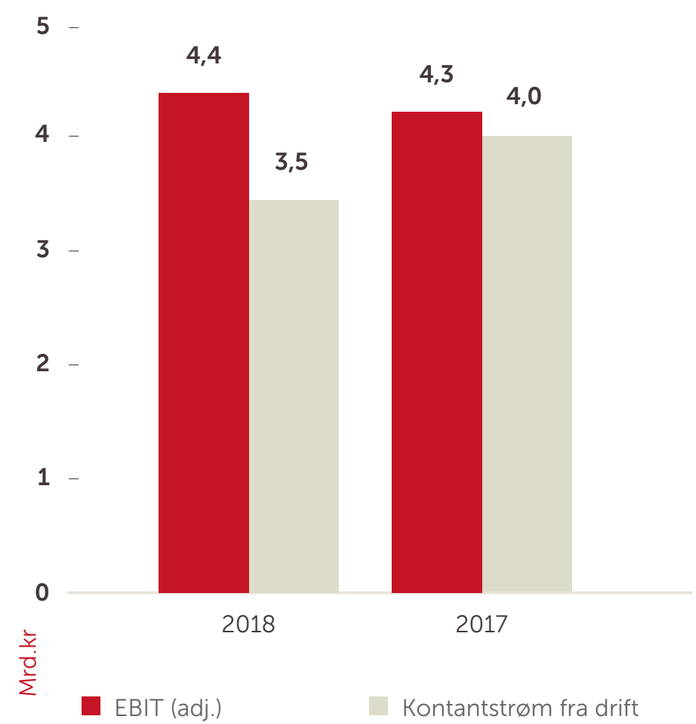
selskaper utgjorde 1.080 mill. kroner (901 mill. kroner) og var relatert til oppkjøp innen merkevarevirksomheten, hvor HSNG utgjorde det største kjøpet.

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 valutafordelt 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.

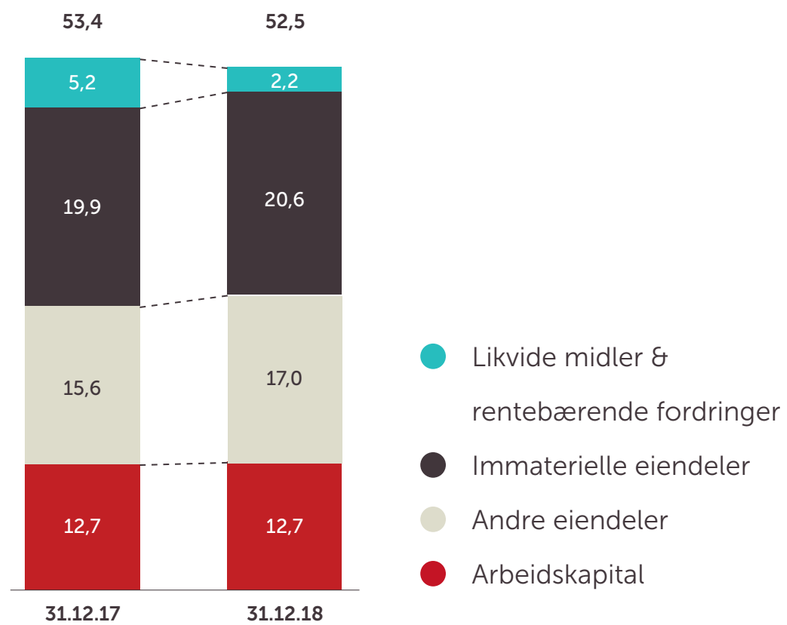
**Kapitalstruktur**
Konsernets balanse utgjorde 52,5 mrd. kroner ved året slutt, mot 53,4 mrd. kroner året før. Netto rentebærende gjeld økte fra 14 mill. kroner til 3,0 mrd. kroner. Det lave nivået per 31.12.2017 skyldtes hovedsakelig salg av eierandel i Sapa. Orkla har en robust finansiell stilling 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



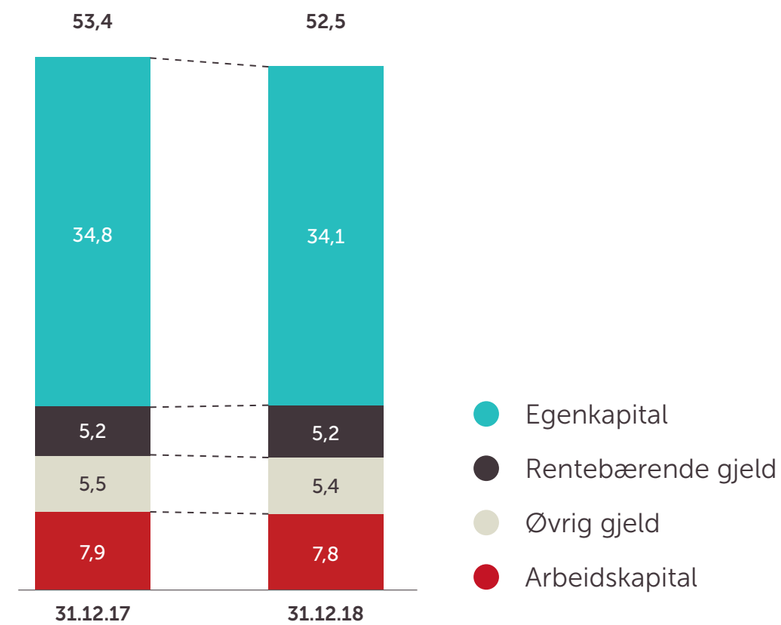
## Eiendeler

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 forbrukerinnsikt, erfarings-utvekslinger, 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 risikoreduserende tiltak.

Orkla er avhengig av godt styrte, tidsriktige og vellykkede prosjekter. Vesentlige forsinkelser og manglede 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, ressurseffektivisering, 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. 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 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 (%)** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. kroner | 2018 | △ (%) | 2018 | 2018 | △ (%) | 2018 | △ (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 knyttes 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 Naturli' 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 pulverlakker 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 malingsystemer 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 kjer-nevirksomhet. 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 tekno-logisk 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 innova-sjonsarbeid 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», «Bære-kraft & 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, Superl!fe-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 varslingssaker.

**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 ansattevalgtes 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 fråtrådte 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 læringsprogram, 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<br>styreleder | Grace Reksten Skaugen<br>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<br>konsernsjef |

# Eierstyring og selskapsledelse

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 17. oktober 2018, er tilgjengelig på www.nues.no. Denne redegjørelsen vil bli behandlet på den ordinære generalforsamlingen i Orkla 25. april 2019. 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 208.

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.

## 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».

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 «Etiske retningslinjer» og «Samfunnsansvar i Orkla». Doku-

mentene er tilgjengelige på Orklas nettsider 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 ansvarstemaer i 2018.

Orklas strategiprosess er en dynamisk prosess og går over en treårsperiode (STP). Hvert tredje år vil det vedtas en ny treårsplan med strategisk retning og definerte mål for konsernet, forretningsområdene og enkeltselskaper. Innenfor STP gjennomføres årlig evaluering av mål, strategier og risikoprofil.

## 3. Selskapskapital og utbytte

Styret påser at selskapet har en kapitalstruktur som er tilpasset selskapets mål, strategi og risikoprofil, og har en årlig evaluering av dette. Konsernets egenkapital pr. 31.12.2018 var på 34,1 mrd. kroner. Det ble for regnskapsåret 2017 utbetalt 2,60 kroner pr. aksje i ordinært utbytte. 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 oktober 2018 ble det kommunisert at Orkla har som ambisjon å øke utbyttet fra dagens nivå på 2,60 kroner, normalt innenfor 50–70 % av resultat pr. aksje. Styret har foreslått at det for regnskapsåret 2018 deles ut et utbytte på 2,60 kroner pr. aksje. Utbyttet vil bli utbetalt 7. mai 2019 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 2018 fikk styret fullmakt til å kjøpe tilbake inntil 100 000 000 egne aksjer, slik at selskapet kan erverve og holde inntil 10 % av aksjekapitalen. Aksjer som erverves under fullmakten, forutsettes amortisert eller benyttet til oppfyllelse av insentivprogrammer for ansatte, herunder konsernets aksjeprogram for ansatte. Orkla har pr. 31.12.2018 kjøpt 20 000 000 egne aksjer under den gjeldende fullmakten. Styret foreslår for generalforsamlingen å amortisere 17 500 000 aksjer.

Orkla eide 19 410 259 egne aksjer pr. 31.12.2018.

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. 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 konsernnote 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.

## 5. Aksjer og 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.

## 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. Informasjon om aksjonærenes rett til å få behandlet saker på generalforsamlingen legges ut på selskapets nettsider. 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 valgkomiteen og styret. Revisor og medlemmer av styret og valgkomiteen 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 dette blir dokumentert 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 2018, kunne, – i tillegg til å gi fullmakt – avgi direkte forhåndsstemme via selskapets hjemmeside eller VPS Investortjenester. Styret har besluttet at aksjonærene også i 2019 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 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. 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 aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer til selskapets styre
- valg av medlemmer til og leder av valgkomiteen
- godtgjørelse til styret og organ som velger styrets leder.

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, og 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 246 er det redegjort for valgkomiteens sammensetning og antall aksjer valgkomiteens medlemmer eier i Orkla ASA pr. 31.12.2018.

## 8. Styret, 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 223 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 246.

## 9. Styrets arbeid

Styrets oppgaver er vedtatt i styreinstruksen, 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.

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.

Styret vedtar en årlig møte- og arbeidsplan, som blant annet omfatter strategiarbeid, forretningsmessige problemstillinger og kontrollarbeid. I 2018 er det avholdt 8 møter i henhold til styrets arbeidsplan, og 3 ekstraordinære møter. Ett av møtene gikk over to dager; her behandlet styret strategiske spørsmål. I tillegg har styret behandlet 2 saker skriftlig. Det er til sammen behandlet 85 saker. Innholdet i styrets arbeid er nærmere omtalt i årsberetningen.

Styresakene forberedes av daglig leder og konsernsekretariatet i samråd med styrets leder og nestleder. 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:

- forvisse seg om at intern og ekstern regnskapsrapportering er hensiktsmessig organisert og effektivt gjennomført, og at den 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 egenevaluering**
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 intern kontroll

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 og 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 styrer 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 risikonivå og tilhørende risikoreduserende tiltak, samt å sikre at Orklas risikostyring er i henhold til relevante regulatoriske krav og i rimelig grad er tilfredsstillende for Orklas interessenter. Utpekte funksjonseksperter gjennomfører detaljerte risikoanalyser innen enkelte fagdisipliner og har ansvaret for utvalgte risikoreduserende tiltak på konsernnivå.

Sentral økonomistab er ansvarlig for risikostyringsmodellen i Orkla, herunder inngår blant annet ansvar for:

- fremleggelse av Orklas konsoliderte risikoprofil for konsernledelsen, styret og styrets revisjonsutvalg
- vedlikehold av instrukser og retningslinjer for risikostyring og rapportering

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**

Formålet med Orklas internrevisjonsfunksjon er å bidra til at styret får bekreftet status på konsernets styringsmekanismer, risikohåndtering og internkontrollsystemer. Internrevisjonen har følgende oppgaver:

- gjennomføre risikobaserte, skreddersydde og verdiskapende revisjonsprosjekter, med operasjonelt fokus
- gjennomføre oppfølgingsrevisjoner for å sikre implementering av tidligere anbefalinger
- gjennomføre revisjon av alle ny-oppkjøpte selskap innen ett år etter oppkjøp

- sikre profesjonell og konfidensiell håndtering og granskning av saker som rapporteres via Orklas varslingskanal
- følge opp ekstern revisor vedrørende etterlevelse av engasjementsavtalen og «world wide agreement»
- rapportere årlig til styret og styrets revisjonsutvalg på det overordnede resultatet av internrevisjonens aktiviteter siste kalenderår
- inneha sekretariatsrollen for styrets revisjonsutvalg
- inneha observatørrolle i hhv. finans- og skatteutvalg
- kvalitetssikre og godkjenne CEO-relaterte kostnader på vegne av styreleder
- bidra med rådgivningstjenester til linjen når det er mulig basert på en vurdering av uavhengighet, kapasitet og kompetanse, samt prioritering av oppgaver

**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 regelverk i International Financial Reporting Standards (IFRS). Konsernets styringsdokumenter er samlet i The Orkla Way og inneholder krav og rutiner for avleggelse av både perioderapportering og årsoppgjørsrapportering. I tillegg er det utarbeidet en Orkla regnskapsstandard, 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 2018 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 2019 ligger på Orklas nettsider.

## 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 å 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 at ekstern revisor skal rapportere regelmessig til styret. Hvert år legger ekstern revisor frem for revisjonsutvalget 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. Styret påser at aktuelle spørsmål kan drøftes med ekstern revisor uten at administrasjonen er tilstede. Ekstern revisor og konsernsjef er invitert til 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.

# Mobiliserer for bærekraftig vekst

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

Som en ledende produsent av mat og dagligvarer har vi i Orkla mulighet til å bidra til bærekraftige verdikjeder og til et sunt kosthold i befolkningen. Dette er både et ansvar og en forutsetning for langsiktig vekst. Orkla har i mange år jobbet med omstillingen til bærekraftig produksjon, og vi er kommet langt i å gjøre bærekraftsarbeidet til en integrert del av forretningsplaner og løpende drift. I 2018 ser vi positive resultater fra arbeidet på alle områder.

## 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. Vi anslår at de produktforbedringene Orkla har gjennomført de siste fem årene, har gitt rundt 8 % mindre salt og 7 % mindre sukker fra produktene våre. 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 også 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 rundt 18 500 ansatte i 30 land. Ved å investere i kompetanseutvikling og jobbe systematisk for å sikre et godt arbeidsmiljø, helse og sikkerhet bidrar vi til trivsel, helse og personlig utvikling for våre medarbeidere. Samtidig skaper vi økonomiske ringvirkninger for lokalsamfunn i form av arbeidsplasser, skatteinntekter og innkjøp fra lokale leverandører.

## Endret risikobilde

De globale helse- og bærekraftsutfordringene fører til gradvise endringer i forbrukerpreferanser og kundekrav. I de fleste markedene der Orkla er til stede er sunn mat basert på gode jordbruksråvarer, plantebaserte produkter, og dagligvarer med miljøvennlig emballasje tydelige forbrukertrender. Orkla møter dette offensivt gjennom en langsiktig satsing på å utvikle produkter med positive helseeffekter, bærekraftig råvareproduksjon og fornybar, resirkulert og resirkulerbar emballasje.

Tørke og uvær har i 2018 rammet produksjonen av enkelte jordbruksråvarer Orkla kjøper, og i perioder påvirket prisen og tilgangen på disse råvarene. Endringer i værmønsteret har også ført til prisøkning for energi og vann i noen av landene vi har produksjon. Vi forventer volatilitet i prisen på råvarer, energi og vann også i årene fremover, men vurderer at konsekvensene av ekstremvær for Orkla vil være moderate på kort og mellomlang sikt. Størstedelen 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 møter vi gjennom

ressurseffektivisering, ved å ta i bruk alternative råvarer og ved å engasjere oss sammen med leverandørene våre for å skape langsiktig bærekraftig råvareproduksjon.

## Bærekraftig vekst

Bærekraftsarbeidet er sentralt for Orklas evne til å skape vekst, tillit og konkurransedyktig drift, og i 2017 besluttet vi nye, felles bærekraftsmål for konsernet frem til 2025. Målene er ambisiøse, men nødvendige for å sikre at vi er godt posisjonert i møtet med endrede markedsforventninger og rammebetingelser.

Vi har i 2018 utarbeidet kriterier for hvordan vi skal definere bærekraftige produkter i Orkla. For å klassifiseres som bærekraftig må produktet tilfredsstille kriteriene i minst to av følgende tre kategorier: bærekraftige råvarer, bærekraftig emballasje og produkter som bidrar til en sunn livsstil. Vi vil begynne å måle salget av produkter som faller inn under de tre kategoriene for å tydeliggjøre den kommersielle effekten av bærekraftssatsingen.

## Bevegelse for en bærekraftig livsstil

For å lykkes med omstilling til bærekraftig produksjon og forbruk er vi opptatt av å gjøre bærekraftsarbeidet til en integrert del av virksomheten og mobilisere hele organisasjonen. I 2018 har alle Orkla-selskapene utarbeidet planer for bærekraftsarbeidet for kommende strategiperiode. Vi har valgt å kalle Orklas bærekraftssatsing for «en bevegelse for en bærekraftig livsstil». Med dette ønsker vi å understreke betydningen av å mobilisere hele organisasjonen og

**Pierre Robert**
Undertøy i GOTS-sertifisert økologisk bomull.

**Klar**
En serie produkter for en grønnere hverdag.

**Felix**
Felix Veggie gjør det enkelt å velge vegetarisk.

aktivt engasjere forbrukere, kunder, leverandører, myndigheter og eksterne fagmiljøer i felles innsats. Arbeidet med 2025-målene har skapt stort engasjement og bidratt til stor oppmerksomhet om bærekraftsarbeidet internt i selskapene. Målene er direkte relatert til FNs globale bærekraftsmål.

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.

## Status for Orklas bærekraftsarbeid

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.

Orkla har en positiv utvikling innenfor alle de fem hovedtemaene. Selskapene har i løpet av de siste årene gjennomført 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. Produkter som bidrar til en sunn livsstil utgjorde i 2018 rundt 14 % av Orklas omsetning.

Arbeidet for å sikre trygge produkter følger strenge standarder, og risikoforholdene som har oppstått i 2018, 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 i perioden 2014-2018 redusert klimagassutslippene fra egen virksomhet med 54 %, og er allerede langt på vei mot målet om 60 % reduksjon innen 2025. Gjennom kjøp av opprinnelsesgarantier knyttet til Orklas vannkraftverk sørger vi for at våre europeiske kontorer og fabrikker bruker fornybar elektrisitet. Andelen fornybar energi totalt var 39 % i 2018. Målet om 60 % fornybar energi i 2025 skal nås ved å fase ut fossile brensler og øke bruken av energi fra fornybare kilder.

Orkla har god fremdrift i arbeidet med å følge opp leverandører for å sikre trygge og ansvarlig produserte råvarer, og vi har i 2018 tatt nye steg på veien mot målet om 100 % bærekraftige råvarer. Utfordringene på området er komplekse, og mye arbeid gjenstår fremdeles.

Vi har startet implementeringen av Orklas reviderte menneskerettighetspolicy, og selskapene har i 2018 gjort en risikovurdering knyttet til denne. Arbeidet med kompetanseheving, integritet og arbeidsmiljø, helse og sikkerhet er også ytterligere styrket.

Resultatene fra bærekraftsarbeidet i 2018 og målene for det videre arbeidet er nærmere beskrevet i egne kapitler for hvert hovedtema.

## Orklas bærekraftsrapportering

Orklas bærekraftsrapportering for 2018 er utarbeidet i tråd med GRI Standards: Core option og Oslo Børs' veiledning om rapportering av samfunnsansvar. I forbindelse med overgangen fra rapportering etter GRI G4 Guidelines til GRI Standards har vi gjennomført en grundig vurdering av alle indikatorene og lagt en plan for hvilke indikatorer vi ønsker å rapportere på. Vurderingen er gjort av en intern arbeidsgruppe i dialog med Orklas konsernledelse. Valget av temaer og indikatorer er basert på en vesentlighetsanalyse, som opprinnelig ble utarbeidet i 2015. I 2018 er det kun gjort mindre endringer ved at noen temaer er slått sammen. 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 som følge av den oppdaterte vesentlighetsanalysen. En oversikt over hvilke indikatorer som er dekket, er gitt på Orklas nettsider under 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 55
- «Bærekraftige innkjøp», side 77
- «Miljøengasjement», side 89
- «Omtanke for mennesker og samfunn», side 100

Med mindre annet er angitt omfatter nøkkeltallene i Orklas bærekraftsrapportering alle virksomheter der Orkla hadde mer enn 50 % eierandel per 31.12.2018. Nøkkeltall for utslipp, energi- og vannforbruk vil bli verifisert av det uavhengige selskapet Cemasys ila våren 2019. For informasjon om bærekraftsarbeidet i det tilknyttede selskapet Jotun henviser vi til selskapets egen rapportering.

## 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 36 i denne rapporten.

### Blant Europas mest bærekraftige selskaper

Orkla ble i 2018 inkludert i Dow Jones europeiske bærekraftsindeks for åttende året på rad. Indeksen er internasjonalt anerkjent og en viktig rettesnor for investorer og andre interessenter i vurderingen av selskapers ikke-finansielle resultater.

Peter A. Ruzicka
*konsernsjef*

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

**02** Ernæring og sunnhet

# Gjør det enklere å leve sunt

Skal vi løse de globale helseutfordringene, må vi i matbransjen være en del av løsningen. I Orkla bidrar vi til en bedre folkehelse ved å gjøre matvarene og produktene våre sunnere og ved å gjøre det enklere å ta gode valg i hverdagen.

## Det store bildet

Den sterke oppmerksomheten om sammenhengen mellom kosthold, livsstil og helse gjennom mange år har ført til betydelige endringer i forbrukernes matvaner og smakspreferanser og en sterk skepsis til sukker blant mange. Samtidig fortsetter myndighetenes innsats for å bedre kostholdet i befolkningen, og det pågår en aktiv diskusjon i Europa omkring merkeordninger, avgifter og andre potensielle tiltak. Dreiningen mot økt forbruk av sunnere produkter forsterkes av at mange dagligvarekjeder og andre profesjonelle kunder etterspør produkter med en gunstig ernæringsprofil. For Orkla representerer dette innovasjonsmuligheter.

## Vår påvirkning

Orkla bidrar til en bedre folkehelse ved å utvikle sunnere varianter av matvarer og produkter som inngår i det daglige kostholdet. Relativt små reduksjoner i salt og sukkerinnhold over mange år gir god effekt. Mange av Orklas lanseringer de siste årene har hatt positive ernærings- og sunnhetsaspekter. Samtidig forventer vi at vår videre vekst i stadig større grad vil komme fra denne typen produkter. Det omfatter «bedre for deg»- alternativer innenfor snacks, mellommåltider, kjeks, plantebasert mat og drikke og innovative produkter skreddersydd ulike helsebehov. Orkla har satt offensive innovasjonsmål på dette området, og samtlige selskaper har planlagt tiltak for å øke omsetningen av sunne produkter og redusere forbruket av salt og sukker for perioden 2019-2021.

### Bærekraftsmål frem mot 2025

- Doble forbruket av produkter og tjenester som bidrar til en sunnere livsstil[1]
- 15 % mindre salt og sukker[2]
- Inspirere til en sunnere livsstil

### Orklas bærekraftsløfte

«Gjøre det enklere å leve sunt»

## Vår tilnærming

Detaljert beskrivelse av rutiner og arbeidsprosesser for arbeidet vårt med ernæring og sunnhet er tilgjengelig på Orklas nettsider under resultater og rapportering.

Arbeidet med ernæring og sunnhet bidrar til FNs globale bærekraftsmål 3.

[1]Gjelder utvalgte produkttyper. Basisår 2017.
[2]Gjelder reduksjon i det samlede forbruket av salt og sukker fra Orklas matvarer. Basisår 2015.

# Samarbeid for en bedre folkehelse

Det skjer en bred mobilisering for å redusere omfanget av livsstilsrelaterte sykdommer. Orkla bidrar gjennom å være en pådriver for samarbeid for en bedre folkehelse.

De globale helseutfordringene må håndteres av matvareindustri, handel, fagmiljøer og myndigheter i fellesskap. Orkla er opptatt av å være en del av løsningen og samarbeider nært med myndigheter og matbransjen i flere land i arbeidet for en bedre folkehelse. Vi har også satt i gang nye samarbeid i flere av markedene der vi er tilstede. I tillegg til at arbeidet har en positiv samfunnseffekt, bidrar det også til forutsigbare rammebetingelser og en konkurransedyktig produktportefølje for Orkla.

**Utviklingen i 2018**

Orkla samarbeider med matbransjen og helsemyndighetene i Norge om å gjøre dagligvarer sunnere. Som en del av intensjonsavtalen for sunnere mat har Orkla forpliktet seg til konkrete mål for reduksjon av tilsatt sukker, salt og mettet fett. Vi har i 2018 deltatt på to møter med helseministerens næringsgruppe på matområdet for å følge opp bransjens arbeid for å gjøre hverdagsmaten sunnere og øke inntaket av frukt og grønt, grove kornprodukter og fisk. Som en konsekvens av regjeringens økte sukkeravgifter valgte imidlertid

## Sukkerfri bestselger

Siden 1970 har folkefavoritten Doc halslinser fra Nidar lindret såre norske halser. Hvert eneste år spiser vi nærmere 200 millioner av dem. Nå er de populære halslinsene lansert i en sukkerfri variant. Ved å bytte til Doc sukkerfri halslinser i KIWI, Meny, Spar og Joker har Orkla og NorgesGruppen bidratt til en årlig sukkerreduksjon i befolkningen på rundt 130 tonn.

samtlige medlemsbedrifter i NHO Mat og Drikke å sette samarbeidet om reduksjon av sukker på hold. Orkla har like fullt fortsatt innsatsen og lansert flere produkter med salt- og sukkernivå på eller under målene i intensjonsavtalen.

I Sverige samarbeider Orkla med myndigheter, matindustrien, RISE og andre bedrifter for å finne nye og innovative måter å redusere salt i ulike matkategorier. Orkla Foods Sverige jobber spesielt med saltreduksjon i tomatsaus, tomatsuppe og ketchup. Selskapet har også bidratt sterkt til etableringen av Sweden Food Arena, der selskaper og bransjeorganisasjoner fra hele næringsmiddelkjeden samles for å samarbeide om forskning og innovasjon for en innovativ, bærekraftig og konkurransedyktig sektor. I Litauen jobber Orkla med reduksjon av salt og sukker for å nå mål satt gjennom en avtale mellom bransjen og det litauiske helsedepartementet. I Danmark deltar Orkla i Fuldkornspartnerskabet, et offentlig-privat samarbeid for å øke forbruket av fullkornsprodukter.

—

Orkla er opptatt av å være en del av løsningen og samarbeider nært med myndigheter og matbransjen i flere land i arbeidet for en bedre folkehelse.

## Tilbyr omega-3-test

Orkla Health i Norge har i 2018 testet et tilbud til apotekene som gjør at apotekansatte kan få målt sin egen omega-3-verdi. Ved et lite stikk i fingeren, og en blodprøve som sendes til et eksternt laboratorium, får man tilsendt sitt personlige resultat i posten. Analysen måler mengden langkjedede omega-3-fettsyrer i røde blodceller og er en god målenhet på om man får i seg nok av de viktige fettsyrene i kostholdet sitt. Gode kilder til omega-3 -tilskudd er enten fisk eller tilskudd som Möller's Pharma eller Triomar, som selges i apotek. Satsingen fra Orkla Health er et ledd i å tilby flere personifiserte tjenester som gir forbrukeren troverdige svar på spørsmål knyttet til å ha en god helse og overskudd i hverdagen.

# Sunnere folkefavoritter

Å gjøre matvarene sunnere med mindre salt, sukker og mettet fett står høyt på agendaen i Orkla. Selskapene våre har hatt god fremgang i arbeidet også i 2018.

Matvarer med mindre salt og sukker, har lenge vært en tydelig trend i Norden. Gjennom de siste årene er oppmerksomheten rundt helse blitt stadig større, også i Baltikum og Sentral Europa.

## Utviklingen i 2018

Orkla har en god utvikling i arbeidet med å redusere innholdet av salt og sukker i produktene. Sukkerreduksjon har vært viktigste prioritet for selskapene i samtlige forretningsområder. Totalt har Orklas portefølje av sukkerfrie og sukkerreduserte produkter bidratt til en reduksjon i befolkningens sukkerinntak på ca. 9 000 tonn de siste fem årene. Blant kategorier med redusert sukkerinnhold i 2018 er pålegg, syltetøy, mellommåltider, barer, ketchup og smoothies. Orkla har også lansert sukkerfri saft, halspastiller, frokostblandinger, mellommåltider og syltetøy. Selskapene i Orkla Confectionery & Snacks er i gang med å redusere sukkermengden i flere kjeksprodukter, blant annet Selga (Latvia), Kornmo og Bixit (begge Norge).

Vi har nådd målet om å fjerne 80 tonn salt fra Orklas norske produkter i perioden 2015 til 2018. Orkla Confectionery & Snacks har fjernet 21 tonn salt fra sine snacks- og kjeksprodukter, og har gjort en spesiell innsats for å redusere salt i produkter som spises av barn. MTR Foods har god fremdrift i sitt saltreduksjonsprogram og har redusert saltinnholdet i flere ferdigretter. Ved å utvikle produkter med mindre salt har Orkla i 2018 bidratt til en årlig reduksjon i saltforbruket på ca. 190 tonn. Blant kategorier med mindre salt i 2018 er brød, bakemikser, margarin, leverpostei, ferdigretter, supper, tomatsauser og ketchup.  De siste fem årene er saltmengden redusert tilsvarende en årlig reduksjon i forbruket på ca. 810 tonn.

Selskapene i Orkla Foods og Orkla Confectionery & Snacks har gjennom mange år jobbet systematisk med å erstatte mettet fett fra palmeolje med sunnere alternativer. I 2018 er palmeolje fjernet fra Mikropops og snacksprodukter fra Orkla Suomi, supper og buljonger fra Vitana, og ferdigretter fra MTR Foods. I tillegg har Orkla Food Ingredients fjernet palmeolje fra flere av sine margarinprodukter.

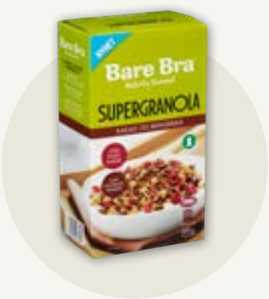
### Gjør det enklere å velge sunt med nøkkelhullet

Orkla støtter fullt opp om merkeordningen Nøkkelhullet i de nordiske landene og utvikler sunne, smakfulle og varierte matvarer i tråd med helsemyndighetenes kostholdsråd. Med merkevarene Paulúns og Bare Bra tilbyr Orkla et bredt utvalg sunnere frokostprodukter uten tilsatt sukker. Anamma, Abba, Felix og Stabbur-Makrell er andre merker med Nøkkelhullet. Omsetningen av denne type matvarer utgjorde rundt 500 millioner kroner i 2018. Målet er at den skal øke til 1 mrd. kroner i 2025.

# Sunnere folkefavoritter

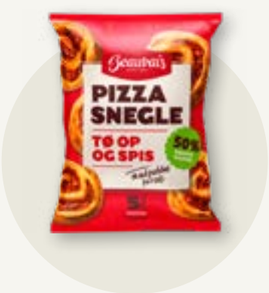
**Felix Tomatketchup**
Felix ketchup med mindre sukker og salt (Sverige)

**Risifrutti**
Naturell risgrøt uten tilsatt sukker der man selv kan tilsette topping (Sverige)




**Bare Bra**
Nøkkelhullsmerket Granola og andre sunne frokostprodukter (Norge)

**Gårdlykke**
Gårdlykke chips med mindre salt og olje (Danmark)




**Beauvais Pizzasnegle**
Snacking-produkter, der deigen er fylt med inntil 50 % grønnsaker (Danmark)

**Hamé**
Leverpostei med redusert saltinnhold for barn i Tsjekkia og Slovakia

## 48 tonn mindre sukker i kjeks

Kan man jobbe med helse og ernæring i en usunn kategori? Ja visst, mener Orkla Confectionery & Snacks Norge. Som en del av selskapets arbeid med helse og ernæring satte produktutviklerne seg mål om å redusere sukkermengden i kjeks med 10 %. Et omfattende og ressurskrevende arbeid har gitt gode resultater. Sukkermengden i kjeksen ble i 2018 redusert med 48 tonn, og Orkla er nå ledende på sukkerreduksjon i kategorien. Sukkeret som er fjernet, er ikke erstattet med sukkererstatning. Dermed får endringen også en positiv tilleggseffekt fordi det bidrar positivt til forbrukernes smakspreferanser.

# Innovasjoner for en sunnere livsstil

Orkla utvikler stadig flere produkter som gjør det enklere å ta sunnere og mer bærekraftige valg i hverdagen.

Stadig flere forbrukere etterspør naturlige og plantebaserte matvarer og «bedre for deg»-produkter innenfor ulike kategorier. Orkla har i 2018 lansert flere nyheter som møter disse trendene.

## Utviklingen i 2018

**Sterk salgsvekst for plantebasert mat**

Orklas to største merkevarer innen vegetarmat, svenske Anamma og danske Naturli', har en vekst på nærmere 60 % og er lansert i stadig flere markeder. Både Anamma og Naturli' tilbyr plantebaserte alternativer til kjøtt, blant annet plantebasert farse, burgere, pølser og andre middagsalternativer. Veksten er sterkest på vegansk alternativ til kjøttdeig, som passer til favoritter som taco, pastasaus og lasagne. Anamma-produktene er tilgjengelig i flere land, blant annet Norge, Sverige, Finland, Island og Tyskland. Svenske Felix har utvidet sortimentet av vegetariske middager med en serie frosne paier fylt med grønnsaker. Norske TORO ønsker å inspirere folk til å spise mer plantebasert og har samlet et utvalg med «grønne» oppskrifter basert på produktene på sine nettsider. Danske Naturli' Foods har et bredt sortiment av innovative matvarer og plantebaserte drikker, pålegg, ferdigretter og iskrem, som i 2018 er lansert i stadig flere markeder.

## Global suksess med dansk plantefarse

På under ett år, har dansk plantefarse fra Orkla-selskapet Naturli' Foods inntatt kjøledisken i supermarkeder i Sverige, Tyskland, England, Østerrike, Sveits, Nederland, Irland, Australia og New Zealand, og selskapet har inngått avtale med tre andre land. Neste mål er USA. Danske forbrukere ble introdusert for den 100 % plantebaserte farsen ved årsskiftet, og den var da den første av sitt slag på verdensbasis. Den ble raskt en suksess, og salget endte på 800 tonn plantefarse i 2018. Siden årsskiftet er det kommet to nye varianter av plantefarsen i Naturli' familien - en økologisk variant basert på kikerter og en variant laget med danske erter. Emballasjen på alle tre variantene er laget av 80 % gjenbruksplast. Naturli' samarbeider med Plastic Change for å gjøre plast mer bærekraftig, og donerte 20 øre per solgte plantefarse i Danmark til denne organisasjonen. Omtanke for natur og miljø ligger bak produktene fra Naturli' Foods. Alle produkter utvikles og produseres i Danmark. Naturli' omsatte for 197 mill. danske kroner i 2018.

**Vegetarburgere på menyen hos McDonalds**
McDonald's Food Team har sammen med Anamma, en merkevare fra Orkla Foods Sverige, utviklet en helt ny vegansk burger. McVegan ble lansert bredt på McDonald's meny i både Sverige og Finland i 2018, og har en svært positiv salgsutvikling.

**Felles satsing på «Better for you»-produkter**
Orkla Confectionery & Snacks har etablert en felles strategisk tilnærming til å utvikle «Better for you»-produkter på tvers av selskaper og land. Selskapene i Norge, Sverige, Finland og Danmark samarbeider om å lansere sunnere snacks på farten under merkene Småsulten og Anyday, og i Latvia er lignende produkter lansert under merkevaren Laima Better4U.

**Naturlig mat som smaker godt**
Helsemerket Pauluns har vært på en spennende reise i matbutikken de siste ti årene. Det som startet som en sunn og god müsli er i dag blitt et bredt sortiment av produkter som gjør det enkelt å spise god og velbalansert mat ikke bare til frokost, men også til lunsj, mellommåltider og middag. Super Pasta, Super Bönflinga og nye smaksvarianter av Granola er blant mange nyheter som er introdusert i en rekke markeder i 2018. Alle produktene er laget av gode råvarer og er helt uten sukker og tilsetningsstoffer. Pauluns selges nå i 6 land, i Norge, under merket Bare Bra. Orklas omsetning av Pauluns-produkter var totalt 250 mill. kroner i 2018, en vekst på 12 % fra året før.

## Veien videre
Orkla vil i 2019 fortsette med å redusere innholdet av salt og sukker, og det er lagt planer for arbeidet i samtlige forretningsområder. Confectionery & Snacks er spesielt opptatt av «bedre for deg»-produkter. Orkla Foods satser videre på sunne produkter og tar vegetartrenden inn i stadig flere nye produktkategorier og markeder. Tilsvarende vil selskapene i OFI fortsette den sterke satsingen på fullkorn og vegetarmat, i tillegg til å øke innsatsen for å redusere saltmengden i brød, bakemikser og margarin.

# Ernæring og sunnhet

| GRI-ref. | | Enhet | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Reduksjon av salt, mettet fett og sukker** | | | | | |
| Egendefinert | Saltreduksjon fra reduksjonstiltak | Kg<br>% | 192 000<br>2,0 | 80 000<br>- | 90 000<br>- |
| Egendefinert | Saltforbruk (egen produksjon) pr. omsetning* | Kg/mill. NOK | 238 | - | - |
| Egendefinert | Reduksjon i mettet fett fra reduksjonstiltak | Kg | 379 000 | 960 000 | 640 000 |
| Egendefinert | Sukkerreduksjon fra reduksjonstiltak | Kg<br>% | 3 382 000<br>2,7 | 1 040 000<br>- | 370 000<br>- |
| Egendefinert | Sukkerforbruk (egen produksjon) pr. omsetning* | Kg/mill. NOK | 3 023 | - | - |

## Salg av sunne produkter

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Egendefinert | Estimert andel omsetning* fra produkter for helse og sunnhet[1] | % | 13,9 | - | - |
| Egendefinert | Estimert andel omsetning* fra vegetariske[2] og veganske produkter | % | 6,5 | - | - |
| Egendefinert | Estimert andel omsetning* fra økologiske produkter | % | 5,3 | - | - |

*Omsetning merkevarevirksomheten.
[1]Inkluderer mat med mindre salt, sukker og mettet fett, lakto/ovo-vegetariske og veganske produkter, produkter med mer enn 50 % av cerealier fra fullkorn, produkter med offisiell ernæringsmerking og produkter med spesifikke helsefordeler.
[2]Produkter som representerer alternativer til kjøtt eller hvor animalske proteiner er erstattet med plantebaserte.

# Trygge produkter gir tillit

Mattrygghet tar vi på alvor i Orkla. Derfor stiller vi de samme høye kravene til mattrygghet og produkt-sikkerhet i alle land der vi produserer eller selger produktene våre.

## Det store bildet

Stadig flere forbrukere er opptatt av hvem som står bak maten og produktene de kjøper, hva de inneholder, og hvor de er produsert. De siste årene har svindel knyttet til råvarekvalitet vokst frem som en betydelig risiko. Kravet til transparens og sporbarhet gjennom verdikjeden øker, samtidig som risikobildet blir mer komplekst. Et viktig steg for å bekjempe og redusere matsvindel er å ha en sterk kvalitetskultur og kompetanse til å fange opp og håndtere nye risikoforhold i verdikjeden på et tidlig tidspunkt.

## Vår påvirkning

Våre lokale merkevarer kjøpes regelmessig av forbrukere i store deler av verden. Det medfører et stort ansvar. Vi har valgt å sette Orkla-logoen på de aller fleste av konsernets produkter for å synliggjøre hvem som står bak. Uavhengig av i hvilket land vi produserer eller selger produktene våre, stiller vi de samme høye kravene til mattrygghet og produktsikkerhet. Med mange råvarer, produksjonssteder og leverandører er risikobildet komplekst. Derfor er Orklas felles standarder og systemer for å sikre trygg matproduksjon, trygge råvarer og trygg emballasje avgjørende for å sikre god og kostnadseffektiv kontroll med risiko gjennom hele verdikjeden. Ved oppkjøp av nye selskaper er det viktig for oss å sikre rask implementering av Orklas standarder og tilrettelegge for en sterk mattrygghetskultur.

## Vår tilnærming

Detaljert beskrivelse av våre rutiner og arbeidsprosesser innenfor mattrygghet er tilgjengelig på Orklas nettsider under resultater og rapportering.

### Bærekraftsmål frem mot 2025

- 100 % matproduserende fabrikker på grønt nivå
- 100 % godkjente leverandører
- Fortsatt sikre at alle produkter er trygge

### Orklas bærekraftsløfte

«Være forberedt på å håndtere nye risikoforhold»

## Våre mål

Orkla har en kompromissløs holdning til mattrygghet og produktsikkerhet og har jobbet målrettet med dette i mange år. Arbeidet bidrar til FNs globale bærekraftsmål 12 og 17.

## Utviklingen i 2018

**Forbedret mattrygghetsstandard**

Orkla har etablert en god mattrygghetskultur i egne selskaper og fabrikker. Fundamentet er Orkla Food Safety Standard (OFSS). OFSS ble revidert i 2018 i tråd med forbedringer i den internasjonale BRC-standarden. Matsvindel er satt enda tydeligere på agendaen med konkrete krav til risikovurdering av alle råvarer og nye kontrollrutiner. Et annet nytt krav er at alle Orklas selskaper og fabrikker skal ha planer for å videreutvikle og forbedre mattrygghetskulturen. Arbeidet med å implementere den reviderte standarden startet høsten 2018.

**Revisjon og oppfølging**
Orkla har god kontroll med mattrygghet i egen virksomhet og reviderer alle fabrikker regelmessig. I 2018 ble det gjennomført 102 revisjoner, mot 79 i 2017. Økningen i antall revisjoner skyldes oppkjøp av nye selskaper som trenger flere oppfølgingsrevisjoner for å komme opp på et akseptabelt nivå. Orklas sentrale mattrygghetsavdeling var også involvert i flere oppkjøpsprosesser i konsernet.

For å utnytte kompetansen på tvers i konsernet og sikre en helhetlig tilnærming introduserte Orkla i 2018 et nytt kurs for interne mattrygghetsrevisorer. På kurset fikk de opplæring i krav og en standardisert mal for hvordan revisjon av Orklas matproduserende fabrikker skal gjennomføres.

**Styrket mattrygghetskultur**
Kompetanse er en avgjørende suksessfaktor i arbeidet med å redusere risiko. Orkla har derfor lagt ned betydelige ressurser i å gi opplæring på viktige områder som kontroll med kritiske punkter i produksjonen, allergenhåndtering, leverandørrevisjoner, rotårsaksanalyse og OFSS. Orkla samarbeider med Campden BRI, som regnes som ledende innen forskning og anvendte løsninger for næringsmiddelindustrien.

**Deling av beste praksis**
Mattrygghet er et av områdene der vi i stor grad jobber som One Orkla med felles policy, systemer og arbeidsmåter på tvers av selskaper. Orkla Foods har etablert en felles kvalitetsorganisasjon for selskapene i Norge, Sverige og Danmark. Den ble i 2018 utvidet

## Visste du at...?

Flere salgs- og distribusjonsselskaper i Orkla Food Ingredients har ikke egen produksjon. Derfor utviklet Orkla i 2014 en egen standard for Storage & Distribution for å redusere mattrygghetsrisikoen knyttet til produkter produsert av andre selskaper og sikre bedre kvalitetssystemer og sporbarhet. Standarden bygger på BRC-standarden for Storage & Distribution, og hovedvekten er på transport og lagring av produkter. Standarden er implementert i selskapene og har bidratt til viktige forbedringer i kvalitetsrutinene.

med selskapene i Finland, Tsjekkia og Østerrike, og fra neste år vil også Baltikum og Sentral- Europa inkluderes. Det er et nært samarbeid også mellom selskapene i de andre forretningsområdene. Orkla Food Ingredients har et kvalitetsnettverk der selskapene samarbeider om felles løsninger for leverandøroppfølging, kundesamarbeid og produktdatabaser. I tillegg deles kompetanse gjennom nettverk og konferanser.

**Leverandøroppfølging**

Orkla har over mange år stilt strenge krav til sine leverandører av råvarer og ferdigvarer, og har veletablerte rutiner for godkjenning og oppfølging. I 2018 gjennomførte Orkla en omorganisering som har gitt økt ansvar til forretningsområdene, mer effektiv ressursbruk og styrket kompetanse i revisorteamet. Arbeidet med godkjenning og oppfølging av leverandører ble samtidig endret, slik at det brukes mindre ressurser på leverandører som gjennom BRC-sertifisering av anerkjente sertifiseringsorganer kan dokumentere at de er på et meget høyt nivå.

**God beredskapshåndtering**

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. Orkla har utarbeidet en beredskapsplan for å sikre god håndtering av uforutsette og uønskede hendelser, og vi måler kontinuerlig utviklingen i beredskapssaker. I 2018 ble rapporteringsrutinene endret slik at alle saker, uavhengig av størrelse, skal rapporteres, og kostnadene skal beregnes. Det vil gi en forbedret oversikt og vise utviklingen over tid. I 2018 gjennomførte Orkla beredskapsøvelse for ledergruppen i to utvalgte selskaper og for deltakere på tre interne kurs med vekt på medietrening og håndtering av beredskapssituasjoner. I tillegg har alle Orklas fabrikker holdt årlige øvelser. Antall beredskapssaker er vesentlig lavere enn i 2017. Det har vært én hendelse der en forbruker fikk en alvorlig reaksjon og ble syk. Det er ingen saker som har medført bøter.

**Veien videre**

Vi fortsetter implementeringen av den reviderte mattrygghetsstandarden, og Orklas selskaper og fabrikker vil revideres etter denne fra 1. februar 2019. Arbeidet med å styrke mattrygghetskulturen i selskapene og bygge kompetanse fortsetter, og i 2019 arrangerer vi en internasjonal mattrygghetskonferanse for våre medarbeidere som jobber med kvalitet og mattrygghet. Samtidig innfører vi nye tiltak for å redusere risiko for matsvindel: risikovurdering av alle råvarer, nye kontrollrutiner og mer direkte kjøp fra leverandør for å korte ned mellomledd. Vi stiller strengere krav til beskyttelse av råvarer gjennom nye krav til overvåkning av produksjonsmiljø, og legger mer vekt på cybersikkerhet i Orklas kvalitetssystemer.

# Trygge og miljøvennlige dagligvarer

For Orkla er det helt avgjørende at produktene våre er trygge i bruk. Kunder og forbrukere skal få samme høye kvalitet hver eneste gang de velger våre kjente og kjære merkevarer innen vaskemidler, personlig pleie og tekstiler.

Miljøvurderinger og sikkerhet er sentralt i all produktutvikling hos Orkla Care. På samme måte som i matproduksjonen følger selskapene strenge retningslinjer for produktsikkerhet gjennom hele verdikjeden. Arbeidet er basert på et føre-var-prinsipp, og selskapene jobber systematisk med å bytte ut ingredienser som kan ha 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 produktsikkerhet i 2018. Nær 100 % av alle produktene som ble lansert i 2018 gikk gjennom en helse- og sikkerhetsvurdering.

### Utvikling i 2018

Orkla Home & Personal Care har egne laboratorier som driver utstrakt innovasjon som kommer forbrukere til gode i form av stadig bedre produkter. I utviklingen av vaskemidler og produkter for personlig pleie bruker selskapet kun veldokumenterte ingredienser og gjør alltid miljøvurderinger. Det offisielle miljømerket Svanen er brukt aktivt siden 1983. I 2018 er formuleringene på Solidox barne- og juniortannkrem forbedret, og som første merke i Norge fikk alle fire variantene svanemerket. Klar-serien med bærekraftige og effektive rengjøringsprodukter har introdusert to nye sprayvarianter og tøyvaskpulver, som alle er svanemerket. Samtlige Jif-sprayer har fått mildere formuleringer, uten stoffet BIT og unødvendige ingredienser er fjernet.

Lilleborg utvikler effektive og bærekraftige hygiene- og rengjøringssystemer til det profesjonelle markedet. Selskapet har en egen utviklingsavdeling, og bærekraft er en sentral del av alle innovasjonsprosjekter. Digitalisering står høyt på

agendaen, og Lilleborg har i 2018 introdusert sin høyteknologiske vaskerobot til stadig flere kunder. For å møte den teknologiske utviklingen i markedet har Lilleborg inngått partnerskap med både Datec og eSmiley. Sistnevnte er et digitalt IK-mat- og HAACP-system som gjør det lettere for serveringssteder å ha kontroll over mattrygghet. Lilleborg har et stort utvalg av miljømerkede produkter, og har den største andelen svanemerkede produkter i sitt marked. I 2018 var selskapet først ute i Norge med å lansere svanemerkede produkter til rengjøring av medisinske instrumenter og medisinsk utstyr.

Pierre Robert Group har i 2018 gått over til GOTS-sertifisert økologisk bomull på alt basisundertøy og barneundertøy. Den anerkjente sertifiseringsordningen for økologiske tekstiler stiller strenge krav til vann- og energisparing og bruk av sprøytemidler, fargestoffer og kjemikalier. I tillegg til retningslinjene for miljøvennlig produksjon, innebærer GOTS-sertifisering krav til sosiale og sikkerhetsmessige forhold for arbeidere gjennom hele produksjonskjeden.

## Visste du at...?

Orkla Care har 350 svanemerkede produkter;

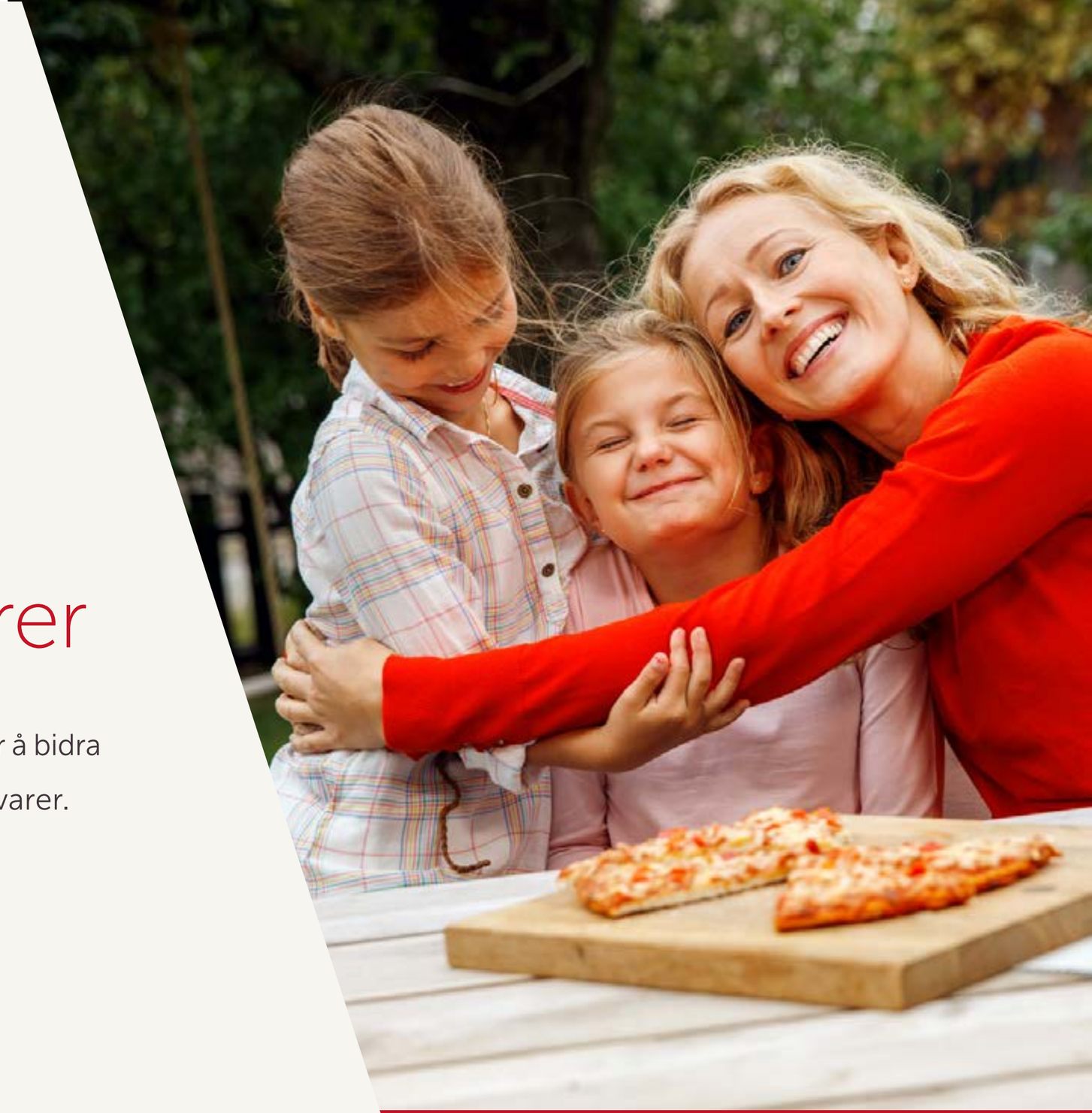
- Pierre Robert Wool Collection – 182 klesplagg
- Lilleborg – 88 produkter
- Orkla Home & Personal Care – 80 produkter

# Trygg mat

| GRI-ref. | | Enhet | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Trygg matproduksjon** | | | | | |
| FP5 | Andel av volum produsert iht Orkla Food Safety Standard | % | 100 | 100 | 100 |
| FP5 | Fabrikker revidert iht Orkla Food Safety Standard | Antall | 102 | 79 | 58 |
| FP5 | Andel av matproduserende fabrikker med tredjepartssertifisering | % | 53 | - | - |
| 416-2 | Beredskapssaker knyttet til mattrygghet, alvorlighetsgrad 1 (livstruende) | Antall | 0 | 0 | 0 |
| 416-2 | Beredskapssaker knyttet til mattrygghet, alvorlighetsgrad 2 (alvorlig helsefare) | Antall | 8 | 12 | 4 |
| **Trygge leveranser av råvarer** | | | | | |
| Egendefinert | Risikovurdering av leverandører: Egenvurderinger | Antall | 1 810 | 1 790 | 1 783 |
| Egendefinert | Risikovurdering av leverandører: Vurderinger gjennomført av Orkla | Antall | 1 352 | 1 165 | 1 172 |
| Egendefinert | Risikovurdering av leverandører: Leverandørrevisjoner | Antall | 237 | 320 | 306 |
| **Opplæring i mattrygghet** | | | | | |
| Egendefinert | Deltakere på kurs i regi av Orklas mattrygghetsteam | Antall | 400 | 340 | 576 |
| Egendefinert | Omfang av kurs i regi av Orklas mattrygghetsteam | Timer | 3 132 | 2 384 | 3 605 |
| Egendefinert | Deltakere på kurs i regi av Orklas fabrikker | Antall | 4 500 | 4 900 | 2 800 |
| Egendefinert | Omfang av kurs i regi av Orklas fabrikker | Timer | 9 700 | 7 200 | 12 200 |

# Samarbeid for bærekraftige råvarer

I Orkla jobber vi nært med leverandørene våre for å bidra til en bærekraftig verdikjede for mat og dagligvarer.



## Det store bildet

Alvoret ved klimautfordringene har i løpet av kort tid endret samfunnsdebatten, og en ny mobilisering for klimaet er i ferd med å bre seg. For Orkla er en vesentlig del av klimarisikoen knyttet til råvareproduksjon og emballasje. Økende vannmangel og ekstremvær gir risiko for reduserte jordbruksavlinger og mindre forutsigbarhet i globale råvaremarkeder. Det kan medføre høyere pris og knapphet på flere råvarer som inngår i Orklas produkter. Orkla har derfor engasjert seg i ulike forbedringsprogram for å bidra til bærekraftig produksjon av viktige råvarer. Miljøutfordringene ved engangsplast har skapt et bredt engasjement for å finne nye emballasjeløsninger. Både handelen og forbrukerne etterspør i stadig større grad mer bærekraftige hverdagsprodukter, noe som representerer gode innovasjonsmuligheter for Orkla.

## Vår påvirkning

I Orkla er vi opptatt av å utvikle bærekraftige merkevarer og sikre at råvarene vi bruker er produsert med omtanke for mennesker, dyr og miljø. Matproduksjonen vår gjør oss til en av de største innkjøperne av jordbruks- og fiskeråvarer i Norden. Ved å samarbeide med lokale bondegårder som dyrker poteter, agurker, rødbeter og andre grønnsaker, bidrar vi til et bærekraftig jordbruk. Med dette møter vi også forbrukernes etterspørsel etter matvarer basert på lokale råvarer.

Enkelte råvarer Orkla kjøper, kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. Dyrking av palmeolje, kakao og soya kan medføre risiko for ødeleggelse av regnskog, barnearbeid og uønskede arbeidsforhold. For å sikre god praksis i vår egen leverandørkjede og bidra til å løse komplekse utfordringer samarbeider vi nært med leverandørene våre. Vi stiller tydelige krav, følger opp gjennom besøk og dialog, og bidrar til bærekraftig råvareproduksjon gjennom sertifiseringer og andre forbedringstiltak. Vi håndterer også risikoen for knapphet på råvarer ved å ha alternative leverandører av alle risikoråvarer.

### 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

### Orklas bærekraftsløfte

*«Vi skal levere produkter med bærekraftige råmaterialer.»*

## Vår tilnærming

Orkla kjøper årlig inn råvarer fra et stort antall leverandører og har derfor en risikobasert tilnærming der vi fokuserer innsatsen mot de leverandørene og råvarekjedene der risikoen er størst for avvik fra våre etiske leverandørkrav. Detaljert beskrivelse av våre rutiner og arbeidsprosesser for bærekraftige innkjøp er tilgjengelig på Orklas nettsider under resultater og rapportering.

*Arbeidet med bærekraftige innkjøp bidrar positivt til FNs bærekraftsmål 2, 8, 14, 15 og 17.*

## Utviklingen i 2018

**Leverandøroppfølging og arbeidstakerrettigheter**

Orkla har god fremdrift i arbeidet med å følge opp de mest risikoutsatte leverandørene og råvarekjedene for å sikre ansvarlig produksjon og stabile råvareleveranser. Gjennom oppfølgingen av direkte leverandører avdekket vi primært mindre avvik, som leverandørene er pålagt å utbedre. Orkla har engasjert seg i et større samarbeidsprosjekt i regi av Initiativ for etisk handel for å bedre arbeidsforholdene i leverandørkjeden for cashewnøtter. I 2018 ble det gjennomført en kartlegging av produsentene og påbegynt en plan for oppfølgingstiltak. I India har MTR Foods gjennom flere år engasjert seg for å fremme produksjonen av ren melk og bedre vilkårene for fattige melkebønder. I 2018 delte selskapet ut 5-liters melkespann i rustfritt stål til 3 000 indiske melkebønder, som en del av kampanjen «Clean Milk, Healthy Cows».

**Bærekraftige råvarer**

Orkla har en positiv utvikling i andelen sertifiserte råvarer i 2018. 85 % av alle fiskeråvarene er MSC-merket, og vi nærmer oss målet om å kunne dokumentere bærekraftig fiske for alle fiskeråvarer innen 2020. Orkla Health har MSC-sertifisert Møllers Tran, og selskapet er i dialog med MSC og andre organisasjoner for å finne løsninger for verifisert bærekraftig produksjon av fiskeolje fra Sør-Amerika. Orkla har valgt UTZ som sertifiseringsordning for kakao, og 77 % av råvarene vi kjøper, er sertifisert. Pierre Robert fortsetter sin satsing på økologisk bomull og bærekraftige tekstiler med flere nye produktlanseringer. Orkla Home & Personal Cares fabrikk på Flisa

## Orkla går over til egg fra burfri høns

I 2018 bestemte vi oss for å kun bruke egg fra frittgående høner i våre matvarer i Norge og Sverige. For Orkla Foods Norge betyr det 35 millioner egg, og overgangen skal skje innen 2020. Orkla Foods Sverige gikk over til å bare kjøpe egg fra frittgående høner 1. juli 2018. De bruker årlig 1000 tonn egg til baking av Frödinge ostekake, «Kladdkakor», «Tårtor» og Felix- paier. Det at vi kjøper inn så store volum med egg hvert år, gjør oss til en viktig aktør på markedet. Felix Austria gikk over til egg fra burfri høns allerede i 2012.

– verdens største produsent av tannstikker i tre – er Forest Stewardship Council-sertifisert (FSC).

**Dyrevelferd**
Orkla har i dialog med dyrevelferds- og landbruksorganisasjoner utviklet og implementert en felles dyrevelferdspolicy for konsernet. Policyen baserer seg på «De fem frihetene for dyrevelferd» og omfatter innkjøp av egg, meieriråvarer og kjøtt. Med dette vil vi øke bevisstheten om dyrevelferd, veilede våre leverandører og bidra til mer ansvarlig forretningspraksis. Orklas selskaper i Danmark, Sverige, Norge og Østerrike er i ferd med å gå over til egg fra frittgående høns i sine matvarer, og flere av Orkla Food Ingredients' selskaper har planlagt å gjøre dette.

## Visste du at...?

Orkla har i alt **5000** miljøsertifiserte produkter, 67 % flere enn i 2017.

Antall økologiske produkter er tredoblet

**65 %** flere MSC-sertifiserte fiskeprodukter

**43 %** økning i UTZ eller FairTrade-sertifiserte kakaobaserte produkter

**Bærekraftig jordbruk**
Orkla har meldt seg inn i samarbeidsinitiativet SAI Platform, der produsenter av mat og drikke samarbeider om en felles standard for bærekraftig jordbruk. Vi vil ta i bruk SAIs verktøy i Orklas arbeid og engasjere oss i noen av samarbeidsprosjektene som skjer i regi av organisasjonen. Gjennom kontraktsdyrking og nært samarbeid med bondegårder i våre lokale markeder påvirker vi bruken av sprøytemidler og sikrer at råvarene er produsert i henhold til Orklas krav til trygg mat, dyrevelferd og miljø.

**Bærekraftig palmeolje**
Arbeidet med å erstatte palmeolje med sunnere alternativer har fortsatt, og flesteparten av selskapene i Orkla Foods og Orkla C&S bruker ikke lenger palmeolje i sine produkter. Orklas bruk av palmeolje er primært knyttet til margarin. Arbeidet med leverandøroppfølging og RSPO-sertifisering (Roundtable for Sustainable Palm Oil) har fortsatt, men vi har ikke nådd målet om 100 % sertifisert palmeolje innen 2017. Selskapene som bruker palmeolje har lagt planer for en overgang til RSPO-sertifiserte råvarer for egne merkevarer ila perioden 2019 til 2021.

# Vil gjøre en forskjell for kakao

Kakao er en viktig råvare i Orklas sjokoladeprodukter. Vi kjøper årlig inn rundt 10 000 tonn kakao fra små gårder i Vest-Afrika. For å bedre kakaobøndenes levevilkår og redusere risikoen for barnearbeid samarbeider vi med UTZ Certified. I 2018 reiste et team fra flere Orkla-selskaper til Vest-Afrika for å få førstehånds kjennskap til hvordan kakaoen vi bruker i produktene våre, dyrkes, og se hva sertifiseringsordningen betyr i praksis. Bøndene får opplæring i bærekraftige og mer lønnsomme dyrkingsmetoder. Det gir høyere inntekt og bedre levevilkår for mange familier og gir flere mulighet til å sende barna på skolen. I samarbeid med en av våre største leverandører har vi lansert et UTZ-bærekraftsprogram for å bidra til forbedring og sikre at vi retter innsatsen der behovet er størst.

# Felles innsats for mer bærekraftig emballasje

## På tvers av selskaper og land mobiliserer vi for å utvikle ny og mer bærekraftig emballasje på Orklas produkter.

I Orkla har vi mange tusen produkter fordelt på en rekke selskaper i rundt 30 land. Vi jobber aktivt for å utvikle mer miljøvennlig emballasje og produkter som etterlater et mindre miljøfotavtrykk. I 2018 lanserte vi nye mål om at all emballasjen vi bruker skal være resirkulerbar innen 2025. Samtidig utforsker vi aktivt mulighetene for å utvikle nye emballasjetyper basert på fornybare råvarer. Vi samarbeider nært med forskere, organisasjoner, andre bedrifter og eksterne eksperter for å finne løsninger på miljøutfordringene med plast. Skal vi lykkes, må vi dele kunnskap og tørre å være åpne om felles bransjeutfordringer.

**Bærekraftsmål frem mot 2025**

- 100 % resirkulerbar emballasje
- 75 % emballasje fra resirkulerte materialer
- 50 % plastemballasje fra resirkulerte eller fornybare materialer

### Utviklingen i 2018

**Resirkulerbar emballasje**

Vi har gjort et betydelig kunnskapsløft gjennom nye verktøy og retningslinjer, leverandørsamarbeid og deltakelse i forskningsprosjekter. Alle selskapene våre har lagt ambisiøse planer for å utvikle emballasjeløsninger basert på resirkulerte eller fornybare materialer i perioden 2019 til 2021. Orklas andel resirkulerbar emballasje var 94 % i 2018.

**Emballasje fra resirkulerte materialer**

Vi jobber aktivt for å bruke mer resirkulerte materialer i emballasjen vår, og andelen utgjorde rundt 44 % i 2018. Orkla ønsker å bidra til å skape et marked for resirkulerte materialer ved å etterspørre slike alternativer og utvikle alternativer til fossil plast som tilfredsstiller våre krav til mattrygghet og produktkvalitet. Vi har derfor diskutert dette med emballasjeleverandører, avfallssektoren og eksterne fagmiljøer for å forstå hvilke utfordringer og muligheter som finnes på området.

**Resirkulert og fornybar plast**

Plast utgjør rundt 20 % av Orklas emballasje. Vi har kartlagt hvilke resirkulerte og fornybare plastmaterialer som er tilgjengelige for våre behov, og vi samarbeider nært med flere emballasjeleverandører for å finne mulige løsninger. Det har gjort at vi har kunnet ta i bruk resirkulert og fornybar plast på flere nye produkter i 2018.

### Veien videre

Bærekraftig emballasje og jordbruksråvarer er våre viktigste prioriteringer for 2019. Vi vil engasjere oss aktivt i

samarbeidsprosjekter med leverandører, relevante fagmiljøer og andre selskaper for å utvikle resirkulerbar emballasje og øke bruken av resirkulerte og fornybare materialer. For å sikre bærekraftige råvarer fortsetter vi samarbeidet med leverandører og sertifiseringsorganisasjoner som MSC, UTZ, RSPO, GOTS og FSC. I tillegg vil vi delta i samarbeidsprosjekter i regi av Initiativ for etisk handel og SAI.



## Plantebasert engangs-bestikk og spiselig emballasje

Orkla-selskapet Bako er opptatt av å tilby fornybare alternativer til engangsprodukter i plast. Blant lanseringene i 2018 er engangsbestikk laget fra plantestivelse og engangstallerkener laget av overskuddsmateriale fra sukkerroer. Blant de mest innovative bærekraftslanseringene, er Bakos «Do Eat»-konsept, som består av dessertskåler og porsjonsformer laget av potetstivelse. Disse skålene kan altså spises, slik at man helt unngår avfall, eller kastes som matavfall. Bako selger plantebasert emballasje til profesjonelle kunder innen KBS, HoReCA og storhusholdning.

## Visste du at...?

• Orkla Foods Sverige deltar i forskningsprogrammet STEPS, som skal utvikle kunnskap og løsninger som gjør det mulig å etablere en bærekraftig verdikjede for plast.

• Orkla er aktivt med i forskningsprosjektet FuturePack, som skal utvikle ny kompetanse og teknologi for å gjøre fremtidens plastemballasje mer miljøvennlig, med mer biobasert og gjenvunnet plast. Prosjektet er et samarbeid mellom en rekke universiteter, bedrifter og organisasjoner.

• Flere Orkla-selskaper er med i «Design for gjenvinning». Samarbeidsprosjektet er satt i gang av Grønt Punkt Norge for å få kunnskap om hvilke endringer i materialvalg og utforming som gjør emballasjen lett å gjenvinne.

• Orkla Home & Personal Care har inngått et forskningssamarbeid på sirkulære forretningsmodeller med Norges handelshøyskole. For Orkla er et av målene med dette å finne måter å gjenbruke plastemballasjen.

## Forsker på grønn kundeatferd

Orkla Home & Personal Care ønsker å finne nye måter å redusere eget og andres miljømessige fotavtrykk. Gjennom et forskningsprosjekt med Norges handelshøyskole og andre aktører ønsker de å få innsikt i hvordan forbrukerne kan påvirkes til å ta grønnere valg, og hvordan denne kunnskapen kan integreres i nye, sirkulære og lønnsomme forretningsmodeller. Gjennom eksperimenter i lab og butikk undersøker prosjektet blant annet spørsmål som: Hvordan kan Orkla redusere «plastavtrykket» sitt ved å gjenbruke emballasje på ulike måter? Hva slags kundeatferd er nødvendig for å oppnå mer bærekraftig forbruk i og utenfor butikken? Innsikten fra prosjektet tas inn i Orklas innovasjonsarbeid.

## Emballasjeprosjekt på Ishøi

Ved Orkla Healths fabrikk på Ishøi produseres det vitaminer og mineraler til Norden og flere europeiske land under merker som Livol, Sanasol og Collett. De aller fleste produktene leveres i plastbokser. Orkla Health ønsker som et ledd i sin bærekraftstrategi å gå over til mer resirkulerbare emballasjealternativer, og samtidig redusere plastbruken i alle deler av verdikjeden ved fabrikken. Etter en fullstendig analyse ved Ishøi basert på Orklas eget emballasjeverktøy, er ambisjonen for 2020 at ca 50 % av emballasjen vil være mer bærekraftig. Som ett av flere tiltak skal også forbrukerinformasjonen til alle markeder om hvordan boksene kan kastes bli mer tydelig, og dermed bidra til økt resirkulering.

# Sterkt engasjement for rene hav

## Vi har mye arbeid foran oss for å sørge for at plast ikke havner i havet, men blir en ressurs som kan brukes på nytt og på nytt.

Hvert år havner over åtte millioner tonn plast i havet. For å ha et levende hav i fremtiden er det avgjørende at vi i dag finner løsninger for å hindre at mer plast finner veien til havet. Det viktigste vi kan gjøre i tillegg til å redusere plastbruken, er å sørge for at plasten blir en ressurs som kan brukes på nytt og på nytt.

### Utviklingen i 2018

**Veikart for mer bærekraftig plastemballasje**

Orkla leder et nytt bransjeprosjekt som skal utarbeide et veikart for hvordan aktørene i verdikjeden for emballasje i Norge kan bidra til å realisere den europeiske strategien for plast i en sirkulær økonomi. Prosjektet skal i sommeren 2019 legge frem forslag til virkemidler og tiltak for å nå målene om at all emballasje skal være mulig å gjenvinne.

**Samarbeid for rent hav og sirkulær plastøkonomi**

Orkla har engasjert seg aktivt i det norske Floke-prosjektet, som bruker innovasjonstilnærming for å løse samfunnsutfordringer. Målet er å forhindre at plast havner i havet, rydde opp strendene og øke gjenvinning av plast. Orkla har bidratt til

## Tøyvask med resirkulert plastemballsje

Gjennom nybrottsarbeid på Klar-serien har Orkla Home & Personal Care forsket frem nye løsninger som de nå tar bredt ut på hele porteføljen. I 2018 har alle merkevarene for flytende tøyvaskemidler fått resirkulert plastemballasje. Ved å gjenbruke dette materialet i emballasjen vil Orkla spare kloden for 94 tonn plast i året. Samtidig reduserer vi $CO_2$-utslippet med hele 80 % ved å bytte fra ny HD-PE plast til resirkulert plast på tøyvaskflaskene alene.

## Sammen for å redusere mikroplast

Pierre Robert Group og flere andre norske treningstøyprodusenter deltar i et forskningsprosjekt ved SINTEF for å lære mer om mikrofiber i treningstøy og andre tekstiler. Mikrofiber er mikroskopiske plastfibre som er mye brukt i klær fordi fibrene er så tynne at man kan lage tøy som både puster og er vanntett. Forskere fra Sintef, NTNU og universitetet i Sichuan i Kina undersøker i prosjektet ulike typer mikroplast, for å finne ut hvilke som skader miljøet og hvilke som er mindre skadelige. Dette gjøres blant annet gjennom testing av materialer i ferskvann og saltvann. I tillegg er det avgjørende å finne ut hvilken effekt dette har for organismene i havet. Gjennom prosjektet, som startet opp i 2017, ønsker Pierre Robert å lære mer om hva slags fibre og materialer som er mest miljøvennlige. Prosjektet går over tre år og er finansiert av Forskningsrådet.

utviklingen av konseptet «Materialbørsen», som skal bidra til gjenbruk gjennom kjøp og salg av plastmaterialer.

**Strandrydding**
Flere ansatte i Orklas selskaper i Norge, Sverige, Danmark og Baltikum har ryddet strender for plast, gjennomført dykk og gjort analyser av hva slags plast som ender på havbunnen. Orkla samarbeider med Hold Norge Rent og Håll Sverige Rent i dette arbeidet. Merkevaren Klar har adoptert en strand på Håøya i Oslofjorden og forpliktet seg til å gjennomføre minst tre årlige ryddedugnader. I Danmark samarbeider Naturli' Foods og Plastic Change for å mobilisere folk til å gå ut i naturen og samle plast.

**Lærer skolebarn å resirkulere emballasje**
Orkla Foods Sverige har gjennomført en felles kampanje med Håll Sverige Rent for å spre kunnskap om gjenvinning av emballasje blant svenske skoleelever fra 3. til 6. klasse. Gjennom undervisningsmateriell og film forteller de to aktørene om hvordan man skal resirkulere emballasjen fra Abba og Felix, som er blant Sveriges mest kjøpte matvarer. I tillegg er det gjennomført en butikkampanje med vekt på å oppmuntre det svenske folket til å gjenvinne emballasje på riktig måte.

**Små grep gir mindre plast**
Flere Orkla-selskaper har i 2018 tatt grep for å redusere plastbruken på eksisterende produkter og emballasje. Blant eksemplene er Idun Ketchup, som ved å bytte etikett på Idun Ketchupflasker bidrar til 70 % økt gjenvinning av plastflaskene. Etter at vi byttet fra plast til papp i Q-tips, vil vi fremover spare naturen for 16 tonn plast årlig.

# Bærekraftige innkjøp

| GRI-ref. | Indikatorer | Enhet | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ansvarlige innkjøpsrutiner** | | | | | |
| 308-1 | Andel nye leverandører vurdert mht miljørisiko | % | 100 | 100 | 100 |
| 308-2 | Leverandører vurdert mht miljørisiko gjennom revisjon eller selvevaluering | Antall | 307 | 373 | 275 |
| 308-2 | Leverandører hvor miljøavvik er identifisert | Antall | 7 | 8 | 7 |
| 308-2 | Andel av leverandører med miljøavvik hvor forbedring er avtalt | % | 100 | - | - |
| 308-2 | Andel av miljørelaterte avvik som er utbedret | % | 75 | 55 | 33 |
| 308-2 | Andel av leverandører med miljøavvik hvor avtalen er avsluttet | % | 0 | - | - |
| 414-1 | Andel nye leverandører risikovurdert mht sosiale forhold | % | 100 | 100 | 100 |
| 414-2 | Leverandører vurdert mht sosiale forhold gjennom revisjon eller selvevaluering | Antall | 75 | 67 | 39 |
| 414-2 | Leverandører hvor avvik knyttet til sosiale forhold er identifisert | Antall | 33 | 35 | 23 |
| 414-2 | Andel av leverandører med avvik knyttet til sosiale forhold hvor forbedring er avtalt | % | 100 | - | - |
| 414-2 | Andel avvik knyttet til sosiale forhold som er utbedret | % | 57 | 26[3] | 38[3] |
| 414-2 | Andel av leverandører med avvik knyttet til sosiale forhold hvor avtalen er avsluttet. | % | 0 | - | - |
| 204-1 | Andel av innkjøp fra lokale leverandører[4] | % | 56 | 63 | 61 |
| **Bærekraftige råvarer** | | | | | |
| 301-1 | Forbruk råvarer*** | Tonn | 959 196 | 1 037 556 | 1 052 719 |
| 301-1 | Andel fornybare råvarer[5] | % | 94 | | |
| FP2 | Andel sertifisert kakao av totalt innkjøpt volum (UTZ Certified MB eller Fairtrade) | % | 77 | - | - |
| FP2 | Andel sertifiserte marine råvarer av totalt innkjøpt volum (MSC eller ASC) | % | 85 | 92[6] | 81[6] |
| FP2 | Andel sertifisert palmeolje og palmekjerneolje av totalt innkjøpt volum | % | 75 | 42 | 42 |
| | - RSPO SG | % | 31 | 26 | 26 |
| | - RSPO MB | % | 17 | 12 | 10 |
| | - RSPO Credits | % | 28 | 4 | 6 |
| FP2 | Andel tekstilprodukter med Svanemerket | % | 4* | 11 | 0 |
| FP2 | Andel økologisk sertifisert bomull av totalt innkjøpt volum (GOTS) | % | 10* | 28 | 10 |
| FP2 | Andel verifisert mulesing-fri merinoull av totalt innkjøpt volum | % | 100 | 100 | 100 |

[3]Gjelder andel av avvik knyttet til arbeidsforhold. [4]Leverandører som befinner seg i samme land som Orklas mottakende virksomhet. [5]Omfatter råvarer fra landbruk, andel av samlede råvarer (innkjøpsverdi). [6]Gjelder Orkla Foods. * Omfatter oppkjøpt virksomhet som ikke tidligere er inkludert. *** Råvarer til egen produksjon, eks. ferdigvarer.

# Bærekraftige innkjøp

| GRI-ref. | Indikatorer | Enhet | 2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Bærekraftig emballasje** | | | | | |
| 301-1 | Emballasjeforbruk | Tonn | 133 514 | 136 590 | 99 000 |
| 301-1 | Andel emballasje med materialer fra fornybare kilder | % | 31 | 35 | 46 |
| 301-2 | Andel av total emballasje med innhold av resirkulert materiale | % | 44 | 70 | 53 |
| Egendefinert | Andel av total emballasje som kan materialgjenvinnes | % | 94 | 90 | - |

**Forbedret metode for informasjonsinnhenting og beregning av nøkkeltall

# Et sterkt engasjement for miljøet

Det haster med å finne løsninger for klimaendringene. Derfor tar vi i Orkla grep gjennom hele verdikjeden vår for å redusere utslipp i tråd med det vitenskapen mener må til for å redusere den globale oppvarmingen.

## Det store bildet

Klimaendringene er uten tvil vår tids største miljøutfordring. Den nye rapporten fra FNs klimapanel viser at det haster med å finne løsninger, og klimarisiko settes tydeligere på agendaen i næringslivet. For Orkla er den forretningsmessige risikoen primært knyttet til pris og tilgang til viktige jordbruksråvarer. Fabrikkene våre er i liten grad lokalisert i områder med risiko for flom eller vannmangel, men tørke og ekstremvær kan medføre økte kostnader for vann og energi. Endringer i regelverk eller politiske rammevilkår vil også kunne medføre kostnadsøkning. Samtidig øker bevisstheten rundt bærekraftig forbruk, og stadig flere ønsker miljøvennlige produkter. For Orkla betyr dette nye innovasjonsmuligheter.

## Vår påvirkning

Sammenlignet med snittet for norsk industri er Orklas klimagassutslipp begrenset. Den største påvirkningen kommer i råvareproduksjonen og forbruksleddet. Derfor jobber vi i hele verdikjeden for å redusere utslipp. Orkla har ambisiøse mål for å gjennomføre overgangen til lavkarbonvirksomhet gjennom produktinnovasjon, investering i fornybar energi og reduksjon av energi, vann og avfall. For å skape vekst i årene fremover er det viktig for Orkla å kunne tilby produkter og tjenester med en konkurransedyktig miljøprofil. I takt med at stadig flere av Orklas fabrikker gjennomfører en omstilling til fornybar energi vil klimapåvirkningen fra produktene våre reduseres, og stadig flere produkter vil være produsert med 100 % fornybar energi.

## Vår tilnærming

Orkla har en systematisk og helhetlig tilnærming til klimaarbeidet.

### Bærekraftsmål frem mot 2025

- overgang til lavkarbonvirksomhet
- 60 %* reduksjon i klimagassutslipp
- 30 %* reduksjon i energi- og vannforbruk
- mål om fossilfri energi
- 50 %* reduksjon i matavfall
- tenke nytt om produkter og prosesser

[*Gjelder egen virksomhet. Basisår 2014]

### Orklas bærekraftsløfte

«Innovere for å redde miljøet»

Detaljert beskrivelse av rutiner og arbeidsprosesser er tilgjengelig på Orklas nettsider under resultater og rapportering.

*Med miljøarbeidet vårt bidrar vi til FNs globale bærekraftsmål 12, 13 og 17.*

# Orkla øker klimainnsatsen

Vi har som mål å redusere klimagassutslipp fra egen virksomhet med over 60 prosent innen 2025, og øker samtidig innsatsen for å redusere indirekte klimapåvirkning fra råvareproduksjon.

Ved å sette mål om klimagassreduksjon i tråd med hva som er nødvendig for å unngå den verste påvirkningen fra klima-endringer, posisjonerer Orkla seg for overgangen til en lavkarbonfremtid.

## Utviklingen i 2018

**På vei mot fornybar energi**

Orklas nye klimamål ble i juli 2018 godkjent av den internasjonale organisasjonen Science Based Targets-initiative (SBTi). I tillegg til målet om 60 % reduksjon i klimagassutslipp fra egen virksomhet tar vi også ansvar for klimapåvirkningen i verdikjeden gjennom tiltak rettet mot produksjonen av råvarene vi bruker i produktene våre. Med våre nye mål har vi forpliktet oss til å redusere indirekte klimagassutslipp med 30 % innen 2025.

Orkla er godt i gang med omlegging fra fossil til fornybar energi. Selskapene våre jobber aktivt med å erstatte fossilt brensel med miljøvennlig energi, og stadig flere fabrikker blir fossilfrie. MTR Foods har gjennom flere år satset på fornybar energi og får nå dekket dekket rundt 50 % av strømforbruket fra solenergi. All strømmen vi bruker i Europa er allerede fornybar. Gjennom våre egne vannkraftverk i Sarpsborg og

Saudefaldene produserer vi fem ganger så mye elektrisitet som vi bruker. For å dokumentere fornybar strøm kjøper Orkla opprinnelsesgarantier knyttet opp mot egne vannkraftverk. Effekten av dette er 90 % lavere klimagassutslipp fra Orklas virksomhet. Andelen fornybar energi er 39 %. Til tross for både høyere aktivitet og oppkjøp av nye fabrikker er Orklas klimagassutslipp redusert i 2018.

**Energiforbruk**

Reduksjon i energiforbruket er et viktig klimatiltak. Gjennom Orklas sentrale energiprogram deles beste praksis, og stadig flere energieffektiviseringsprosjekter implementeres på tvers av forretningsområdene. Mange av fabrikkene har gjennomført prosessforbedringer som har gitt energireduksjon. I tillegg er det er gjort enkelte investeringer i nytt og mer energieffektivt produksjonsutstyr. Enkelte selskaper har redusert energiforbruket ved å flytte produksjonen til andre fabrikker eller forbedre eksisterende fabrikker. I sum er Orklas energiforbruk redusert med 10 % siden 2014*.

## Ostekakefabrikken i Frödinge blir fossilfri

Med pellets fra skog i nærheten, fjernvarme fra det lokale sagbruket og elektrisk energi fra vannkraft har Orkla Foods Sverige lykkes med å omstille ostekakefabrikken i Frödinge til å bli fossilfri i 2018. Fabrikken i Frödinge er Orkla Foods Sveriges første anlegg som kun bruker fornybare energikilder, og er et viktig skritt på veien mot målet om fossilfri produksjon.

**Vannforbruk**

De fleste av Orklas virksomheter er lokalisert i områder med lav eller middels risiko for vannmangel, men mange selskaper ser viktigheten av å gjennomføre miljøinitiativ for å redusere vannforbruket. Blant tiltakene som er rapportert inn i 2018 er investeringer i rensing og resirkulering av vann, prosessforbedringer, innføring av måleprogram og opplæring av egne medarbeidere. I sum er Orklas vannforbruk redusert med 7,3 % siden 2014*.

**Veien videre**

Orkla vil forsterke klimasatsingen i 2019 ved å tydeliggjøre nye tiltak som kan påvirke reduksjon av klimagassutslipp. Gjennom Science Based Target-initiativet skal vi etablere planene for reduksjoner knyttet til aktiviteter utenfor Orklas egen virksomhet. I tillegg til å se på tiltak knyttet til egne råvareinnkjøp, vil vi vurdere hvordan vi kan være en partner for leverandørene våre, oppmuntre dem til å sette egne klimamål og følge opp reduksjonstiltakene deres på en mer systematisk måte.

*Justert for oppkjøpte og solgte virksomheter og økning i omsetning.

# Setter klimarisiko på agendaen

Alvoret ved klimautfordringene har i løpet av kort tid endret samfunnsdebatten, og klimarisiko settes nå på agendaen i finansmiljøet og næringslivet. For Orkla er Science Based Targets sentralt i arbeidet med klimarisiko. Som ett av to norske selskaper fikk Orkla i 2018 klimamålene godkjent av den internasjonale organisasjonen Science Based Targets initiative (SBTi). Med dette forplikter vi oss til å redusere utslipp i tråd med hva som er nødvendig for å unngå den verste påvirkningen fra klimaendringer. 492 selskaper har forpliktet seg til å sette vitenskapelige mål, og 140 har fått sine mål uavhengig godkjent av SBTi. Orkla har de siste ti årene rapportert miljøinformasjon til investorinitiativet CDP, som er det ledende systemet for klima- og miljørapportering internasjonalt. I CDP-rapporten for 2018 fikk Orkla score B. CDP legger stor vekt på at selskaper jobber med å sikre konsekvenser og økonomiske effekter av klimaendringene. I Orkla har vi lagt klimarisikovurderinger til grunn for strategi og planer, og vi vil i 2019 starte utviklingen av en mer helhetlig metode for å kartlegge klimarisiko og muligheter. Sentralt her er vurdering av hva ulike klimascenarier vil innebærer for Orkla.

# Mindre matsvinn gjennom effektiv ressursutnyttelse

Enten vi lager ketchup, potetchips eller andre dagligvarer, er vi opptatt av at råvarene vi kjøper, skal bli til ferdige produkter og ikke avfall. Det er både lønnsomt og miljøvennlig.

Orkla har gjennom flere år jobbet med å redusere matsvinn og avfall i egen produksjon. For å øke bevisstheten rundt dette etablerte vi i 2017 et sentralt program med felles arbeidsmetoder, aktiviteter og tiltak for å dele erfaringer og beste praksis. Vi har som mål å redusere matsvinn og avfall i egen produksjon med 50 % innen 2025.

**Utviklingen i 2018.**

Orklas modell for å redusere matsvinn og avfall er de siste to årene rullet ut i stadig flere fabrikker. Først ut var seks fabrikker som produserer chips og potetprodukter i Norge, Sverige, Danmark, Finland og Latvia. Prosjektet har sett på alt fra hvordan potetene skrelles og behandles ved de ulike fabrikkene til hvordan man kan redusere svinn på etiketter under produksjon. En egen guide for potetskrelling er tatt i bruk på tre produksjonslinjer som lager chips og pommes frites. Potetskrellingen på pommes frites linjene går 30 % raskere og resultatet er ca. 900 tonn mindre potetskrell som går til avfall. Gode resultater førte til et nytt prosjekt blant Orklas ketchup- og dressingfabrikker. Fremdriften har vært god i begge

prosjektene og fabrikkene har lykkes med å redusere avfall tilsvarende 7 mill. kroner siden oppstart. Samtidig er seks fabrikker som produserer væsker på flaske, inkludert i prosjektet. Gjennom analyser har fire av fabrikkene identifisert et potensial for avfallsreduksjon på rundt 40 % i snitt. I sum har tiltakene som er gjennomført, bidratt til en reduksjon i organisk avfall på 27 % siden 2014*.

*Justert for oppkjøpte og solgte virksomheter og økning i omsetning.

## Har bidratt med 1 million måltider

Matsentralen Norge er med på å bidra til å løse to store samfunnsproblemer: matsvinn og fattigdom. I løpet av de fem siste årene har Orkla bidratt med til sammen 1 million måltider til Matsentralen, med en miljøfordel på hele 1 500 tonn CO2-ekvivalenter. Vi vil fortsette det gode samarbeidet med Matsentralen fremover, og har fra 2019 forlenget samarbeidsavtalen med tre nye år. Orkla har fabrikker rundt om i Norge, og det at Matsentralen nå har fått flere regionale sentraler, gir oss mulighet til å bidra over større deler av landet.

I tillegg til bedre utnyttelse av råvarene handler reduksjon av matsvinn også om å unngå at gode produkter kastes. Derfor samarbeider vi med Matsentralen i Norge og Matmissionen i Sverige, slik at selskapene våre kan gi overskuddsmat til dem som trenger det. Orkla Suomi gir overskuddsmat til WeFood, Finlands første supermarked for overskuddsmat, mens Hamé samarbeider med organisasjoner som deler ut mat. Vi samarbeider også med kunder og andre aktører i bransjen for å få ned matsvinnet gjennom hele verdikjeden. Orkla Foods Sverige deltar i et samarbeidsprosjekt med ordføreren i Skåne for å redusere matsvinn. I Norge er Orkla Foods med i prosjektet Optimat, som ser på hvordan råvarene kan utnyttes bedre. Gjennom kampanjer og oppskrifter har flere av selskapene gitt tips og råd til hvordan kunder og forbrukere kan bruke opp rester av produktene før de går ut på dato.

### Veien videre

Vi vil i 2019 ta i bruk analysemetodikken fra arbeidet med avfallsreduksjon på stadig flere produksjonslinjer i Orklas fabrikker. Gjennom den norske samarbeidsavtalen på matsvinn jobbes det med å få på plass måleindikatorer for de ulike produktkategoriene og øke innsatsen knyttet til matsvinn, bedre sortering og optimal ressursutnyttelse. Flere av Orklas selskaper vil øke satsingen på nye emballasjeløsninger som er bra for å unngå matsvinn.

# Integrerer bærekraft i innovasjonsprosessen

I Orkla ønsker vi at relevante bærekraftsspørsmål vurderes i alle trinn av innovasjonsprosessen. Det er viktig for å lykkes i å utvikle produkter og løsninger som representerer gode miljøvalg.

Omstillingen til bærekraftig produksjon og forbruk krever nytenkning i valg av råvarer og emballasje, produktdesign, produksjonsprosess og avfallshåndtering. For å oppnå vesentlig reduksjon av produktenes klimafotavtrykk og bidra til sirkulære verdikjeder gjør Orkla bærekraft til en integrert del av innovasjonsarbeidet.

## Utviklingen i 2018

Orkla har i perioden 2017-2018 utarbeidet felles retningslinjer og maler for selskapenes produktutvikling, og har i den forbindelse inkludert bærekraft som en del av beslutningskriteriene i alle faser av innovasjonsprosessen. Samtidig har vi startet implementeringen av Orklas Climate Impact Tool, et verktøy for å beregne klimapåvirkningen fra produkter, som ble utviklet i 2017 i samarbeid med det svenske forskningssenteret RISE. Verktøyet gir innsikt i hvilke deler av produktenes verdikjede som utgjør den største miljøbelastningen, og gjør det enklere å oppdage forbedringsmuligheter. En rekke av selskapene våre har i løpet av året lansert nye produkter med redusert miljøpåvirkning og aktivt utforsket

mulighetene knyttet til sirkulære verdikjeder og forretningsmodeller.

## Veien videre

Arbeidet med å utforske nye og mer miljøvennlige produkter, tjenester og prosesser vil fortsette i 2019 gjennom samarbeid med leverandører av råvarer og emballasje og deltakelse i eksterne forskningsprosjekter og partnerskap. Vi vil også gjennomføre en Masterclass i bærekraft for marketingfunksjonen og dele erfaringer fra arbeidet med bærekraftig innovasjon og merkevarebygging gjennom interne nettverk.

# Produkter med miljøgevinst

Flere av Orklas selskaper har i 2018 lansert produkter med miljøsmart emballasje og andre nyheter som representerer gode miljøvalg.

**Anamma Vegoprins**
Plantebaserte alternativer til kjøtt fra Anamma gir lav miljøpåvirkning. Biobasert plastemballasje.

**Solidox barnetannkrem**
Norges første svanemerkede tannkrem til barn og unge.

**Jordan Green Clean**
Miljøvennlig tannbørste for barn og voksne med skaft laget av 100 % resirkulert plast og bust i fornybart materiale.

**Grumme gulvmopp**
Nedbrytbare våtmopper med grønnsåpe, merket med Bra Miljöval.

**Pierre Robert**
Pierre Robert introduserer økologisk bomull i stadig flere av sine favoritter.

**BOB**
Resirkulerbare saftflasker fra gjenvunnet plast.

# Miljøengasjement

| GRI-ref. | Indikatorer | Enhet | 2018 | 2017 | 2016 | Basisår 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Klimapåvirkning[7] og utslipp** | | | | | | |
| 305-1 | Klimagassutslipp fra egen virksomhet, scope 1 | tCO2e | 118 408 | 127 821 | 122 163 | 134 320 |
| 305-1 | Klimagassutslipp fra bio-energi, scope 1 | tCO2e | 368 | 369 | 312 | 274 |
| 305-2 | Indirekte klimagassutslipp, scope 2, lokasjonsbasert beregning | tCO2e | 71 159 | 73 113 | 72 605 | 94 797 |
| 305-2 | Indirekte klimagassutslipp, scope 2, markedsbasert beregning* | tCO2e | 12 583 | 15 873 | 141 292 | 147 965 |
| 305-3 | Estimerte klimagassutslipp fra råvarer og emballasje, scope 3[8] | tCO2e | 1 514 245 | 1 304 938 | 1 250 585 | 1 187 665 |
| 305-4 | Utslipp av klimagasser (scope 1 og 2 lokasjonsbasert) pr. årsverk | tCO2e/årsverk | 10,2 | 11,1 | 10,7 | 12,7 |
| 305-4 | Utslipp av klimagasser (scope 1 og 2 lokasjonsbasert) pr. omsetning | tCO2e/ mill. NOK | 4,6 | 5,1 | 5,2 | 5,6 |
| 305-6 | Utslipp av osonnedbrytende gasser fra kjølemedier (ODS)[9] | tCFC-11e | 0,012 | 0,012 | 0,016 | 0,014 |
| 305-7 | Utslipp av svoveldioksid | Tonn | 11 | 16 | 16 | 16 |
| 305-7 | Utslipp av nitrogenoksid | Tonn | 97 | 103 | 104 | 107 |
| **Effektiv ressursutnyttelse** | | | | | | |
| 302-1 | Elektrisitet fra egenprodusert vannkraft, solgt | GWh | 2 320 | 2 760 | 2 490 | 2 570 |
| 302-1 | Total energiforbruk egen virksomhet | GWh | 1 062 | 1 096 | 1 080 | 1 085 |
| 302-1 | Total energiforbruk fra fornybare kilder, inkl. opprinnelsesgarantier (markedsbasert metode) | GWh | 413 | 408 | 2,2 | 0 |
| 302-1 | Energiforbruk- fossilt brensel [10] | GWh | 551 | 586 | 571 | 494 |
| 302-1 | Energiforbruk – fossilfri brensel | GWh | 46 | 51 | 42 | 82 |
| 302-1 | Energiforbruk- innkjøpt elektrisk energi | GWh | 417 | 408 | 414 | 464 |
| 302-1 | Energiforbruk - innkjøpt varmeenergi, ikl. fjernvarme | GWh | 49 | 47 | 50 | 46 |
| 302-3 | Energiforbruk pr. årsverk[11] | MWh/årsverk | 57,4 | 60.3 | 59.5 | 65,9 |
| 302-3 | Energiforbruk pr. omsetning[11] | MWh/mill. NOK | 26,0 | 27.7 | 28.6 | 28,9 |

[7]Beregningene er basert på Greenhouse Gas Protocol Initiative (GHG protocol). Inkluderer CO2, CH4, N2O, HFC, PFC, SF6 og NF3.
[8]Råvarer og emballasje er beregnet til å utgjøre 90-95% av utslipp fra scope 3-aktiviteter. For 2016 og 2017 er tidligere rapporterte tall justert for oppkjøpte virksomheter med unntak av råvareforbruk i Hamé. Tallene for 2014 er ikke justert for senere oppkjøpte virksomheter.
[9]ODS; Ozon depleting substances Det er en plan for utfasing av disse kjølemediene i de få fabrikkene der dette er i bruk (India og Russland)
*markedsbaserte utslipp tar hensyn til opprinnelsesgarantier for strøm (tilleggsdokument; GHG protocol)
[10]Omfatter bruk av naturgass, propan, olje, diesel, bensin. Orkla benytter standard omregningsfaktorer for ulike typer brensel.
[11]Total energiforbruk i egen virksomhet, alle typer.

*Fortsetter på neste side*

| GRI-ref. | Indikatorer | Enhet | 2018 | 2017 | 2016 | Basisår 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Effektiv ressursutnyttelse** | | | | | | |
| 303-1 | Totalt vannforbruk egen virksomhet | Mill. m3 | 7,6 | 8,2 | 8,1 | 8,2 |
| 303-1 | Vannforbruk fra eksternt vannverk | Mill. m3 | 5,0 | 5,1 | 4,9 | 7,3 |
| 303-1 | Vannforbruk fra grunnvann | Mill. m3 | 2,6 | 3,2 | 3,2 | 0,8 |
| 303-1 | Vannforbruk fra regnvann og overflatevann | Mill. m3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 303-3 | Vann resirkulert i egen virksomhet | % | 13 % | 12 % | 12 % | N/A |
| 303-4 | Utslipp av avløpsvann til sjøvann | Mill. m3 | 0,1 | 0,0 | 0,1 | N/A |
| 303-4 | Utslipp av avløpsvann til eksterne renseanlegg | Mill. m3 | 3,6 | 3,9 | 3,3 | 7,0 |
| 303-4 | Utslipp av avløpsvann til overflatevann | Mill. m3 | 1,9 | 2,0 | 2,2 | 0,4 |
| 303-4 | Utslipp til vann- BOF | Tonn | 5 760 | 5 428 | 4 882 | 4 874 |
| 303-4 | Utslipp til vann- KOF | Tonn | 5 451 | 6 046 | 4 112 | 5 895 |
| 303-4 | Utslipp av avløpsvann i områder eksponert for vannmangel | Mill. m3 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| 306-2 | Organisk avfall | Tonn | 65 906 | 74 845 | 86 603 | 90 033 |
| 306-2 | Ikke farlig avfall - sortert | Tonn | 11 925 | 13 344 | 13 695 | 17 476 |
| 306-2 | Ikke farlig avfall - blandet | Tonn | 14 864 | 11 672 | 11 231 | 10 691 |

**Annet**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 306-2 | Farlig avfall | Tonn | 296 | 216 | 233 | 392 |
| 306-3 | Alvorlige utslippshendelser | Antall | 6 | 19 | - | - |
| 307-1 | Bøter og sanksjoner for brudd på miljøregelverk | Antall | 1 | 1 | - | - |
| 307-1 | Bøter for brudd på miljøregelverk | Mill.NOK | 0 | 0 | 0 | 0 |

# Sterkt lokalt engasjement for bærekraft

I Orkla ønsker vi å bidra til bærekraftig produksjon og forbruk. Gjennom samarbeid med andre kan vi utgjøre en reell forskjell og bidra til at det blir mer attraktivt å velge de bærekraftige løsningene.

## Det store bildet

Skal vi lykkes i å begrense klimaendringene og sørge for bærekraftig ressursbruk, må vi være innstilt på reell omstilling. Sterk global konkurranse i kombinasjon med ny teknologi og innovasjon fører til nytenkning rundt hvordan verdiskapingen skjer. Samtidig representerer FNs bærekraftsmål nye forretningsmuligheter for næringslivet. Mange land preges av økende økonomiske ulikheter og høy arbeidsledighet. Utfordringene understreker næringslivets nøkkelrolle i å skape nye arbeidsplasser, øke produktiviteten og respektere grunnleggende rettigheter. Samarbeid og nye partnerskap 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

Med tilstedeværelse i mange land er det viktig for Orkla å finne lokale svar på de store globale utfordringene. Derfor jobber vi med å integrere bærekraft i virksomheten og gjøre det til en stadig viktigere kilde til innovasjon og vekst. Arbeidet støtter oppunder FNs globale mål. Vi er opptatt av å samarbeide for å gjøre det attraktivt å velge de bærekraftige løsningene og for at dette skal være økonomisk lønnsomt på sikt. Orkla ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver med gode arbeidsforhold og rettferdige og konkurransedyktige betingelser for alle ansatte. Ved å investere i kompetanseutvikling og jobbe systematisk for å sikre et godt arbeidsmiljø, helse og sikkerhet bidrar vi 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.

### 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 bærekraftsløfte

«Selv være den forandringen vi ønsker å se.»

*Vi bidrar til FNs globale bærekraftsmål 12 og 15.*

## Orklas tilnærming

Orkla har en systematisk og helhetlig tilnærming til arbeidet med «Omtanke for mennesker og samfunn», som inkluderer interessentdialog og samfunnsengasjement, å være en ansvarlig arbeidsgiver, integritet og arbeidsmiljø, helse og sikkerhet. Detaljert beskrivelse av rutiner og arbeidsprosesser er tilgjengelig på Orklas nettsider under resultater og rapportering.

# Samarbeider for en bærekraftig utvikling

Skal vi nå de globale bærekraftsmålene, er partnerskap helt avgjørende. Gjennom dialog og samarbeid med andre kan vi i Orkla utgjøre en reell positiv forskjell og bidra til FNs globale bærekraftsmål.

## En god interessentdialog

I Orkla har vi en løpende dialog med våre ulike interessentgrupper for å forstå hva de er opptatt av, diskutere viktige temaer som berører vår virksomhet, og gjennom det kunne tilpasse oss endringer i samfunnet. Samarbeid med andre bedrifter, kunder, myndigheter, forskningsmiljøer og interesseorganisasjoner åpner samtidig opp for større løsninger og fremskritt enn det vi klarer alene. Vi er opptatt av å ha en felles tilnærming til interessentdialog i alle viktige markeder og har i 2018 styrket dialogen på flere områder, blant annet knyttet til ønsket om å etablere en sirkulær verdikjede for plastemballasje. Vi har fortsatt dialogen med myndigheter og politikere på nasjonalt nivå og i EU om næringspolitiske rammebetingelser, andre forhold relatert til virksomheten og arbeidet med å fremme god folkehelse og de globale bærekraftsmålene. Vi har også gjennomført dialogmøter med handelen, investorer og frivillige organisasjoner om bærekraftsarbeidet vårt. Våre viktigste interessenter og temaene for dialogen i 2018 er oppsummert i en egen illustrasjon og omtalt i de respektive temakapitlene.

## Sterkt lokalt engasjement

Orkla-selskapene samarbeider med lokale myndigheter, skoler og organisasjoner for å bidra positivt til samfunnet. I sum bidro Orkla med 30,5 mill. kr. i støtte i 2018 til ulike typer samfunnsnyttige prosjekter. Eksempler på lokalt engasjement:

- **Sponser skolemat:** MTR Foods bidrar gjennom sitt samarbeid med The Akshaya Patra Foundation til at mer enn 6000 skolebarn på 60 skoler i Karnataka-regionen i India kan spise ernæringsmessig god skolemat. De har forpliktet seg til å gi 1 million måltider i året.
- **Frelsesarmeen:** Merkevarene Toro, KiMs og Pierre Robert bidro til sammen med 1,5 millioner kroner for at Frelsesarmeen kan mette mager og gi flere varme føtter.
- **Fotballstiftelsens Gatelag:** Orkla Foods Norge har gjennom mange år engasjert seg for gatelagene og bidrar med et tilbud av mat og drikke og veiledning om sunt kosthold.
- **Sprer glede:** Orkla Healths Vitaminbjørner har siden 2015 gitt over 2 mill. kroner til Sykehusklovnene i Norge, Danmark og Finland.
- **Gode opplevelser for barn:** Hamé samarbeider med en rekke barnehjem og andre institusjoner for barn i Tsjekkia, og bidrar til gode opplevelser gjennom sommerleir og andre sosiale aktiviteter for barna.
- **Ikke mobb!** Orkla Foods Sverige samarbeider med organisasjonen Friends i kampen mot mobbing. Orkla Eesti støtter et program i regi av Kiusamisvaba Kool for å forebygge mobbing i estiske skoler.
- **Suppe til folket:** TORO samarbeider med Frelsesarmeen om «Suppe til folket» og gir årlig rundt 200 000 suppeporsjoner.
- **Hjelper barn:** Orkla Suomi samarbeider med stiftelsen Lasten Päivän Säätiö som gir alt overskudd til å støtte vanskeligstilte barn.

# Promotering av FNs bærekraftsmål - #taketheball

På våren 2018 lanserte vi Orklas nye bærekraftsmål 2025 på et frokostmøte i Oslo med statsminister Erna Solberg til stede. I møter med statsledere verden rundt bruker hun en bærekraftsfotball som en konkret oppfordring om å ta ballen og mobilisere for bærekraftsmålene. Orklas konsernsjef Peter A. Ruzicka tok i 2015 oppfordringen om at næringslivet må bidra til FNs bærekraftsmål, og signerte da «The Businessworthy Pledge». På frokostmøtet tok vi utfordringen fra statsministeren om å mobilisere et sterkt næringslivslag for de globale bærekraftsmålene, og inviterte med ti andre norske selskaper som har bærekraft høyt på agendaen. Anmodningen vår til selskapene var å støtte opp om de globale bærekraftsmålene, fremheve ett av bærekraftsmålene spesielt og bli med på en felles kommunikasjonskampanje for å promotere FNs bærekraftsmål. Under Norway Cup 1. august entret ti toppledere fra NorgesGruppen, Coop, Rema, Tine, Mills, Storebrand, Jotun, DNB, PWC og DNV-GL fotballbanen sammen med Orklas konsernsjef. Her spilte de mot et lag bestående at norske TV- og idrettsprofiler. Gjennom dette markerte vi at selskapene vil mobilisere for å nå FNs bærekraftsmål.

# Bidrar til et mer bærekraftig forbruk

I Orkla er vi opptatt av å integrere bærekraft i virksomheten og gjøre det til en stadig viktigere kilde til innovasjon og vekst. Flere av selskapene våre har engasjert seg i initiativ for å bidra til et mer bærekraftig forbruk.

I 2018 har vi i Orkla og merkevarene våre gjennomført ulike kampanjer og initiativ for å inspirere forbrukeren til et sunnere og mer bærekraftig forbruk. Samtidig har vi lansert flere nye produkter som gjør det enklere å ta gode miljøvalg i hverdagen.

## Klar for en grønnere hverdag

For å lage produkter som forbrukerne ønsker å bruke, er teamet bak Orklas livsstilsmerke Klar opptatt av å samarbeide tett med dem som faktisk bruker produktene og involvere dem i testprosessen. I den lukkede Facebook-gruppen «Vi er Klar for en grønnere hverdag» får medlemmene teste nye produktlanseringer grundig. På den måten får Klar-teamet viktige, konkrete og ærlige tilbakemeldinger på produktene- både ris og ros. Utfra kommentarene bestemmes både navn, dufter og farge på emballasjen, før produktene endelig kommer ut i butikk. Tre grønne og effektive nyheter fra Klar i 2018 er Svanemerket tøyvaskpulver med 0 % parfyme, kjøkkenspray og en spray for glass og speil.

## Naturli' Social Food Room

Naturli's nye butikk i København handler om mye mer enn å selge grønne dagligvarer over disken. For Naturli' handler det om å møte forbrukerne der de er i hverdagen, og om et sterkt sosialt fellesskap der de blant annet hjelper utsatte mennesker med å få en jobb. Derfor kalles butikken Naturli' Social Food Room. Naturli' har lange tradisjoner for å involvere forbrukerne aktivt i produktutviklingen og testingen, og gjennom Plantebevegelsen har de nær dialog med dem som er opptatt av en plantebasert livsstil. Gjennom butikken som åpnet høsten 2018, møter de også forbrukeren ansikt til ansikt. Hver dag leverer de plantebaserte varer til kunder i lokalområdet som dessverre ikke selv kan komme til butikken.

### Investerer i nettbutikk for bærekraftige produkter

Orkla Venture investerte i 2018 i startupen Tise og inngikk en samarbeidsavtale som gir Orkla tilgang til en digital plattform med fokus på bærekraft rettet mot en raskt voksende brukergruppe av millennials. Gjenbruksapp'en Tise er en nettbutikk for bruktsalg av blant annet mote og interiør. I tillegg har Tise en egen nettbutikk for bærekraftige produkter, som det er vanskelig å kjøpe brukt. Her har Orkla flere produkter med en profil som passer. Som en del av avtalen skal Tise legge til rette for at flest mulig Orkla-selskaper kan være aktive på plattformen.

### Kampanjer med mening

Pierre Robert Group har i 2018 fortsatt sin #Imadeyourclothes kampanje gjennom å intervjue og filme noen av menneskene som jobber på fabrikkene som produserer klærne deres. Ved å vise videoene vil Pierre Robert bygge kjennskap blant forbrukere og synliggjøre verdien som ligger i hvert eneste lille klesplagg; noen har brukt tid på å sy sokken eller trøyen, så ta vare på den, reparer den og resirkuler den. Flere av de norske selskapene samarbeider med Frelsesarmeen og andre om å bidra med et beløp per solgte produkt til støtte for deres arbeid.

Orkla Home & Personal Care støttet Rosa Sløyfe-aksjonen med åtte av sine største merker, gjennom en stor butikkkampanje i samarbeid med Coop. Rosa Sløyfe er en årlig aksjon til inntekt for Kreftforeningen og øremerket kampen mot brystkreft. Merkene Milo, Klar, Omo, Comfort, Dr Greve, Blenda, Define og Lano ga kr. 2,50 per solgte produkt i én måned, og

bidro i sum med 3 mill. kroner til Kreftforeningens arbeid mot brystkreft.

### Mer resirkulering og gjenbruk av klær

Med den norske Tekstilaksjonen 2018 ønsket Pierre Robert og andre i motebransjen å ta ansvar og inspirere til mer resirkulering og gjenbruk. I alt 18 aktører deltok og stilte seg bak et felles manifest som viste både hva bransjen skal gjøre, og hva forbrukeren må gjøre for at man skal oppnå et mer bærekraftig forbruk i praksis. Pierre Robert deltok på frokostmøter og i debatter, og gjennomførte aktiviteter i sosiale medier for å skape interesse og inspirere. Blant annet viste de video laget av Tise der sommerkjolen styles med ullplagg fra Pierre Robert for å demonstrere hvordan man kan bruke samme klær i flere sesonger.

### Deltar i forretningsrelevante forskningsprosjekter

For å få ny innsikt og utvikle løsninger for bærekraftig produksjon og forbruk deltar Orkla i flere forskningsprosjekter.

- **Planteproteiner:** Orkla Foods Norge deltar i prosjektet «Innovative and Sustainable exploration of plant proteins in future foods». Prosjektet skal bidra til økt inntak av plantebasert mat som har en positiv miljøpåvirkning, gjøre det enkelt for forbrukerne å ta gode og bærekraftige matvalg og gi økt verdi i en sirkulær bioøkonomi.
- **Alger:** Gjennom prosjektet «Energy-efficient prosessing of macroalgae in blue-green value chain» utforsker Orkla Foods Norge algedyrking. Formålet med prosjektet, som ble avsluttet i 2018, var å se på hvordan det å dyrke alger både kan ha en positiv påvirkning på klimaendringene og være en næringsrik biologisk ressurs i matproduksjonen.
- **Sirkulære forretningsmodeller:** Orkla Home and Personal Care deltar i et forskningsprosjekt med Norges handelshøyskole 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.

### Kalles Kaviar #påminnpappa

I november fikk 600 000 Kalles Kaviar-tuber nytt utseende. For å støtte det svenske prostatakreftforbundets kampanje og minne pappaer om viktigheten av å teste seg for prostatakreft har Kalle fått bart. Prostatakreft er den vanligste typen kreft i Sverige, og 27 menn får diagnosen hver dag. For å skape oppmerksomhet rundt dette fikk et av Sveriges mest kjente ansikter bart. Kalle har i prinsipp sett lik ut siden lanseringen i 1954. Når han nå endret utseende, er det for en god sak. Med kampanjen #PåminnPappa ønsket Kalles Kaviar å benytte hver frokost og hvert kveldsmåltid til å gi en påminnelse til alle fedre om hvor viktig det er å teste seg.

# Viktige temaer for interessentdialog i 2018

**Medarbeidere**
- Arbeidsmiljø og trivsel
- Kompetanseutvikling
- Omstilling i virksomhetene
- Forretningsstrategi og bærekraftsmål 2025

**Myndigheter**
- Sirkulær verdikjede for plast
- Bærekraftig matvareproduksjon
- Samarbeid for bedre folkehelse
- Negative effekter av sjokolade- og sukkervareavgift
- Avskogingsfrie leverandørkjeder
- Løpende dialog med tilsyns-myndigheter
- Lov om god handelsskikk
- Landbrukspolitikk og tollspørsmål
- Aktsomhetsvurderinger i leverandørkjeden

**Kunder og forbrukere**
- Sunnere produkter
- Matallergier
- Plast og miljøvennlig emballasje
- Mindre matavfall
- Bærekraftige råvarer
- Dyrevelferd
- Resirkulering av tekstiler og emballasje
- Produktsikkerhet
- Beredskapssaker
- Produktspørsmål

**Leverandører**
- Avskogingsfrie leveran-dørkjeder
- Bærekraftig emballasje
- Bærekraftig fisk og sjømat
- Forbedringsarbeid kakao (Elfenbenskysten)
- Forbedringsarbeid cashewnøtter
- Bærekraftig tekstilproduksjon
- Dyrevelferd
- Oppfølging av Orklas etiske leverandørkrav

# Viktige temaer for interessentdialog i 2018

**Lokalsamfunn***
- Miljøtiltak
- Omstilling i virksomhetene
- Arbeidsmiljø
- Samarbeid om fagutdanning
- Byggeprosjekter

*Fem av Orklas selskaper har i 2018 fått klager fra naboer knyttet til støy eller lukt fra produksjonen, og alle har gjennomført tiltak for å minimere problemene.

**Interesseorganisasjoner**
- Sirkulær verdikjede for plast
- Vern om havmiljøet
- Dyrevelferd
- Mindre matavfall
- Returordning for tekstiler
- Fornybar energi
- Klimagassreduksjon i leverandørkjeden
- Avskogingsfrie leverandørkjeder
- Bærekraftig fiske
- Aktsomhetsvurderinger i leverandørkjeden

**Forskningsmiljøer**
- Sirkulære forretningsmodeller
- Gjenvinning av plast
- Klimagassreduksjon (Science Based Targets)
- Miljøpåvirkningen fra produkter
- Utvikling av sunn og bærekraftig produsert mat
- Effektiv ressursbruk
- Matsvinn
- Omega-3 og fisk

**Investorer**
- Orklas bærekraftsstrategi
- Klimarisiko
- Risikohåndtering
- Rapportering

# Ansvarlig arbeidsgiver

Orkla fortsatte i 2018 satsingen på å utvikle gode arbeidsplasser kjennetegnet av respekt og omtanke, medarbeiderutvikling, like muligheter og rettferdige arbeidsbetingelser.

## Utviklingen i 2018

**Respekt for menneskerettigheter**

Orklas «Ansvarlig arbeidsgiver- og menneskerettighetspolicy», som ble revidert i perioden 2016-2017, er i 2018 implementert i alle forretningsområdene. Selskapene gjennomførte opplæringsaktiviteter og vurderte risikoen for uønsket praksis på de områdene policyen omfatter. Kartleggingen viste at risikoen for brudd på arbeidstakerrettigheter i Orklas virksomhet er gjennomgående lav i alle deler av konsernet. Selskapene har formaliserte rutiner for lønnsfastsettelse og arbeidsavtaler som forhindrer diskriminering, ivaretar retten til fremforhandlede kollektive avtaler og sikrer nødvendig vern om de ansattes rettigheter. Ingen av Orklas virksomheter har medarbeidere under 15 år, og de fleste praktiserer 18 års aldersgrense for ansettelse. I forbindelse med implementeringen av policyen har vi utarbeidet detaljerte retningslinjer for arbeidet med å forhindre diskriminering og trakassering, ivareta retten til medvirkning og sikre en lønn for alle medarbeidere som dekker grunnleggende behov. Selskapene har i løpet av året utarbeidet planer for å ytterligere styrke innsatsen knyttet til vårt mål om å være en ansvarlig arbeidsgiver.

**Omfattende kompetanseutvikling**
Orkla ønsker å bidra til gode muligheter for utvikling på alle nivåer og i alle land. De siste årene er arbeidet med medarbeiderutvikling vesentlig styrket gjennom bedre organisering, gjennomgang av Orklas sentrale kompetanseprogram og økt bruk av digital opplæring. I 2018 har vi implementert MyLearning, en ny portalløsning for kompetanseutvikling som bidrar til bedre og langt mer effektiv opplæring. For å styrke kompetansen og ytterligere profesjonalisere HR-arbeidet har vi i 2018 også gjennomført et kompetanseprogram for HR på tvers av forretningsområder og land. Som en del av Orklas sentrale kompetanseprogram har det vært gjennomført en rekke kurs og digital opplæring i både fag- og lederkompetanse. Selskapene har i tillegg gjennomført omfattende lokal opplæring i arbeidsrelaterte temaer som helse, miljø og sikkerhet og mattrygghet.

En harmonisert prosess og felles IT-verktøy for evaluering og oppfølging av ledere og administrativt ansatte er implementert i rundt 70% av selskapene, og målet er at alle virksomhetene skal omfattes av dette. I tillegg har selskapene egne rutiner for medarbeideroppfølging. Målet er at alle ansatte skal ha regelmessige utviklingssamtaler.

**Aktiv medarbeiderinvolvering**
Orkla har i 2018 gjennomført en felles medarbeiderundersøkelse for hele konsernet, og resultatene er brukt til å identifisere forbedringstiltak og involvere medarbeiderne i utviklingen av virksomhetene. Oppslutningen om undersøkelsen var god – svarandelen var på 84 %. Resultatene viste at Orkla har en høy andel medarbeidere med stort engasjement. Mange er stolte av å jobbe i selskapet og opplever at de kan påvirke eget arbeid. Viktige forbedringsområder er knyttet til samarbeid på tvers av avdelinger og selskaper og effektivitet i interne arbeidsprosesser. Vi ser også behov for å legge enda bedre til rette for karriereutvikling. Resultatene fra undersøkelsen er gjennomgått i alle selskapene og medarbeiderne er blitt involvert i diskusjonen om forbedringstiltak.

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. Orklas konsernavtale, som regulerer samarbeidet mellom Orkla og de ansattes organisasjoner, ble i 2018 forlenget frem til 2020. Som et supplement til den sentrale bedriftsdemokratiordningen, er vi opptatt av at alle selskapene i konsernet skal ha formelle kanaler for medvirkning. Rundt 87 % av Orklas medarbeidere jobber i selskaper som har etablert dette. Ved siden av lønnsforhandlinger har de viktigste temaene i dialogen mellom ledelse og tillitsvalgte i 2018 vært medarbeiderundersøkelsen, arbeidsmiljø, helse og sikkerhet og omstillingsprosjektene som er omtalt på side 114. Ved gjennomføring av endringer som påvirker de ansatte skal de ansattes representanter involveres på et tidlig stadium i tråd med en prosess som er avtalt med Orklas sentrale tillitsvalgte. Varslingsperioden lokalt varierer avhengig av nasjonalt lovverk og type sak, men ved større endringer gis typisk fire til åtte ukers varsling.

**Mangfold og like muligheter**
Orkla er opptatt av mangfold og like muligheter. Flere av selskapene har i 2018 utarbeidet mangfoldspolicyer med

utgangspunkt i Orklas sentrale retningslinjer for mangfold, og en rekke selskaper har gjennomført tiltak for bevisstgjøring og opplæring.

Orkla har i en årrekke jobbet målrettet for å øke andelen kvinnelige ledere. Dette har gitt en positiv utvikling i kvinneandelen blant ledere på alle nivåer, og målet er å oppnå en jevn kjønnsbalanse blant ledere innen 2025. I forbindelse med de formelle årlige medarbeiderevalueringene som gjennomføres i alle deler av konsernet, ser vi bevisst etter kvinnelige lederkandidater, og ved rekruttering til ledergruppestillinger på selskaps- eller forretningsområdenivå praktiserer vi kravet om at det alltid skal være minst én kvinnelig kandidat.

Orkla har formelle, harmoniserte rutiner for rekruttering og lønnsfastsettelse som skal forhindre diskriminering. Til tross for dette viser interne lønnsanalyser at det finnes enkelte forskjeller i lønn mellom kvinnelige og mannlige ansatte som ikke kan forklares gjennom de formelle kriteriene for lønnsfastsettelse. Vi jobber målrettet for å unngå slike forskjeller og har blant annet utviklet en databaseløsning som gjør det enklere for selskapene å analysere lønnsinformasjon med tanke på å avdekke uønskede forskjeller.

Orkla har de siste årene forbedret de interne rutinene for håndtering og rapportering av klager og varslingssaker. Det har i 2018 vært én sak knyttet til mulig diskriminering i forbindelse med lønnsfastsettelse eller ansettelse, men det ble ikke avdekket kritikkverdige forhold.

## Veien videre

Arbeidet med å fremme medarbeiderutvikling, medvirkning og mangfold vil fortsette i 2019, og forbedringsområdene som er identifisert gjennom risikokartleggingen og medarbeiderundersøkelsen i 2018 vil bli fulgt opp. Vi vil gjennomgå og ytterligere forbedre Orklas lederutviklingsprogram for yngre ledere og fortsette implementeringen av Orklas system for utviklingssamtaler og karriereplanlegging.

### Feiring av kvinnedagen

Indiske MTR Foods er ett av mange selskaper som gjennomfører tiltak for å skape bevissthet om betydningen av mangfold. I forbindelse med den internasjonale kvinnedagen 8. mars har selskapet i en årrekke gjennomført opplæringstiltak og feiret sine kvinnelige ansatte. I 2018 ble dagen brukt til å gjennomføre opplæring i selvforsvar. MTR Foods har også gjennomført e-læring i selskapets etiske retningslinjer og forebygging av seksuell trakassering for alle ansatte i løpet av året.

# Integritet

Orkla ønsker å bygge en bedriftskultur preget av integritet og god forretningsskikk, og har i 2018 styrket arbeidet med å fremme godt skjønn og forebygge etisk risiko.

## Utviklingen i 2018

Korrupsjon og annen uetisk forretningspraksis begrenser mulighetene for økonomisk utvikling og hindrer konkurranse på like vilkår. I 2018 har vi fortsatt vårt langsiktige arbeid for å sikre bred kunnskap om Orklas etiske retningslinjer og forhindre uønsket adferd. 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. I 2018 lanserte vi en ny og forbedret varslingsfunksjon som blant annet gjør det enklere å varsle anonymt. Orkla har avdekket at ledere ved en av våre nylig oppkjøpte fabrikker utnyttet egen stilling til økonomisk vinning. Lederne er skiftet ut og interne kontrollrutiner er forbedret.

Vi har gjennomført e-læring i antikorrupsjon for et betydelig antall medarbeidere. I tillegg har vi gjennomført andre opplæringstiltak i antikorrupsjon og Orklas etiske retningslinjer i flere av selskapene. Gjennom Orklas etiske leverandørkrav (Supplier Code of Conduct) stiller vi krav om nulltoleranse for korrupsjon hos leverandører, og leverandørene følges opp ved behov. 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 risikoreduserende tiltak gjennomføres der vi vurderer at risikoen er påtagelig.

**Geografisk fordeling av anvendt kapital**

| | | |
|---|---|---|
| Norge | 16 237 | 41 % |
| Sverige | 6 894 | 18 % |
| Danmark | 5 454 | 14 % |
| Finland og Island | 2 554 | 7 % |
| Baltikum | 1 920 | 5 % |
| Øvrige Europa | 5 258 | 13 % |
| Øvrige Verden | 823 | 2 % |
| **Totalt (Mill. kr.)** | **39 140** | |

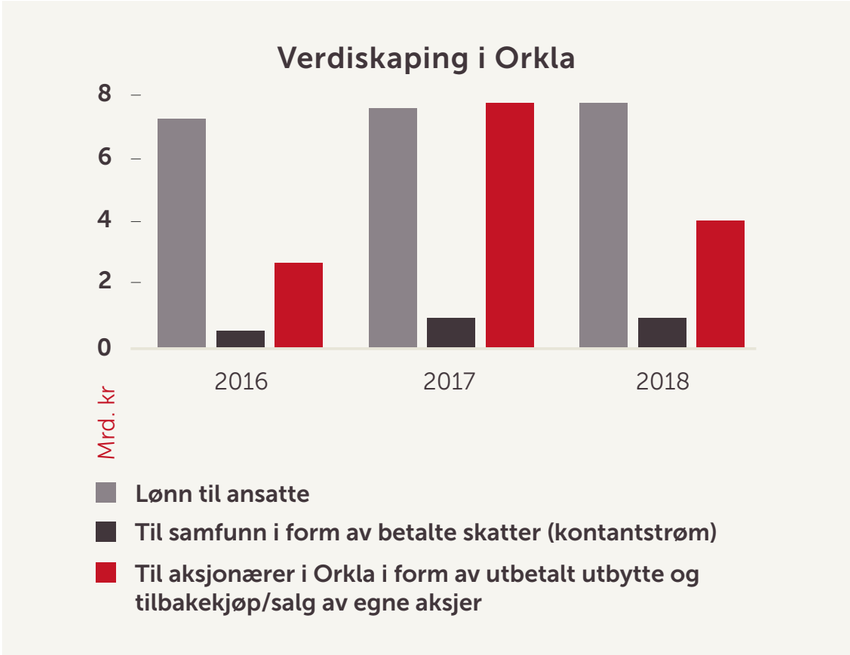
## Orklas påvirkning i lokalsamfunnet

For å skape langsiktig konkurransedyktig virksomhet har Orkla i 2018 gjennomført en rekke investeringer i produksjonsforbedringer og noen større omstillingsprosjekter. Vi har startet et femårig program for investeringer i pizzaproduksjonen på Stranda, videreutviklet saftproduksjonen i Kumla, investert i utvidelse og oppgradering av matvareproduksjonen i Eslöv og forberedt byggingen av en ny og moderne sjokoladefabrikk i Latvia. De økte investeringene skaper positive ringvirkninger i form av arbeidsplasser og innkjøp fra lokale leverandører. Produksjonsvirksomhetene i Ålesund og Ringkøbing i Danmark er lagt ned, og det er besluttet å legge ned produksjonsvirksomhet i Kungälv i Sverige og Åbo i Finland. De tillitsvalgte har vært involvert i omstillingsprosjektene gjennom regelmessige drøftelsesmøter, og de 40 ansatte som har mistet arbeidet i forbindelse med fabrikknedleggelse, 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.

I perioden 2016-2018 har Orkla forsterket den interne kontrollen med innsamling, behandling og lagring av personopplysninger. Blant annet er konsernets policyer revidert, interne retningslinjer er utarbeidet, og det er gitt omfattende opplæring. Samtidig er konsernets prosesser for håndtering av personopplysninger om ansatte og forbrukere forbedret.

### Veien videre

Arbeidet med intern opplæring og etisk bevisstgjøring vil fortsette i 2019, og vi vil oppdatere Orklas antikorrupsjonsmanual. 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.



# God og ansvarlig markedsføring

Orkla er opptatt av ansvarlig markedsføring mot barn og unge og har en restriktiv praksis. I forbindelse med implementeringen av Orklas bærekraftsmål mot 2025 har selskapene lagt planer for å følge opp prinsippene om ansvarlig markedsføring beskrevet i EU Pledge. I Norge har Orkla vært sentral i etableringen av det frivillige bransjesamarbeidet, Matbransjens Faglige Utvalg og sitter også i utvalgets styre. Selskapene har i 2018 ikke hatt vesentlige saker knyttet til markedsføringsregelverk eller de frivillige retningslinjene som vi har forpliktet oss til å følge. Det er rapportert to saker knyttet til avvik i merkingen av produkter. I det ene tilfellet fikk Orkla medhold fra tilsynsmyndighetene. Den andre saken pågikk fremdeles ved inngangen til 2019. I Norge har myndighetene tatt initiativ til etablering av retningslinjer for markedsføring gjennom influencere der hensikten er å redusere kroppspress. Orkla har deltatt i utarbeidelsen av frivillige retningslinjer, i samarbeid med Mediebedriftenes Landsforening og Annonsørforeningen.

# Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet

I Orkla er vi opptatt av å bidra til god helse hos våre medarbeidere. Vi stiller samme krav til arbeidsmiljø, helse og sikkerhet i alle land vi har virksomhet, og selskapene jobber systematisk for å forhindre skader og bidra til et helsefremmende miljø.

Et trygt og sunt arbeidsmiljø er en grunnleggende rettighet for alle arbeidstakere og vesentlig for å sikre stabil og effektiv drift. Orklas ambisjon er å drive virksomheten med null skader. Vi skal oppnå dette gjennom god styring av risiko, systematisk arbeid med å forebygge skader og arbeidsrelaterte sykdommer og involvering av alle ansatte. Orkla ønsker at alle selskaper etablerer prinsipper for helsefremmende arbeidsplasser, som 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 analyser. På tvers av selskaper og land er en vesentlig del av risikoen knyttet til ergonomi, bruk av maskiner, fall, lagring og håndtering av kjemikalier, psykososialt arbeidsmiljø og mangelfull kunnskap om sikkerhetsrisiko og rutiner.

## Utviklingen i 2018

### Systematisk opplæring og oppfølging

HMS-arbeidet følges opp på selskaps- og forretningsområdenivå gjennom rapportering til ledergruppene, konsernledelsen og Orklas styre. I perioden 2014 - 2018 er alle Orklas fabrikker revidert etter en plan, og nyervervede selskaper er raskt blitt introdusert til Orklas HMS-standard. Hensikten med revisjonene er, i tillegg til å sikre at virksomhetene jobber forsvarlig etter lover og regler, å bidra til læring gjennom systematisk observasjon og tilbakemelding.

### One Orkla HMS-kultur

I 2018 utviklet vi Orkla Golden Rules for å styrke HMS-kulturen og støtte arbeidet for null skader. Golden Rules understreker viktige områder i konsernets HMS-standard, som skal følges av alle våre ansatte, og er basert på læring fra HMS-arbeidet og hendelser i Orkla. Orkla arrangerte et første felles nettverksmøte for å involvere hele Orkla i utviklingen av Golden Rules. I uke 42 ble det gjennomført en egen HMS-uke med ulike aktiviteter og opplæring på alle Orklas kontorer og fabrikker. Her ble Golden Rules introdusert, og alle medarbeidere skrev hva HMS betyr for dem på egne plakater. MTR Foods mottok pris for sin gjennomføring. I tillegg avholdt Orkla kurs, workshoper og nettverkssamlinger for fagpersoner for å utveksle erfaring og dele kompetanse. I 2018 er det gjennomført ca. 28 000 timer organisert HMS-opplæring for om lag 13 500 ansatte i regi av konsernet og selskapene.

**Helsefremmende arbeid**

Det registrerte sykefraværet i Orkla var 4,8 % i 2018, på samme nivå som i 2017. Sykefraværet er et kompleks felt som bestemmes av mange faktorer på forskjellige nivåer og som påvirker hverandre på ulike måter, og med ulik styrke. Variasjonene er store mellom land og selskaper, og det jobbes kontinuerlig med forbedringstiltak for å følge opp fravær og drive forebyggende aktiviteter. I tillegg til den brede innsatsen knyttet til opplæring og forbedring av interne rutiner har flere av selskapene i 2018 gjennomført initiativ for å fremme god helse. Forebyggende aktiviteter er viktig for å unngå fremtidig sykefravær, og vi kartlegger derfor helserisiko slik at vi kan gjøre de riktige tiltakene. Flere selskaper i Orkla har gjort risikovurderinger som viser at ergonomi og psykososialt/organisatorisk arbeidsmiljø er det området med størst påvirkning på sykdom relatert til arbeid og arbeidshelse. Synlig ledelse og oppfølging av medarbeidere er nødvendig for å oppnå resultater, og arbeidsmiljøundersøkelser er et verktøy for å identifisere viktige forbedringsområder. Mange av selskapene har lagt langsiktige planer for å bedre arbeidsmiljøet basert på resultater fra Orklas globale medarbeiderundersøkelse.

**Skader**

Det har vært en nedgang i skader med fravær sammenlignet med 2017. Skadefrekvensen (H1) i 2018 var 4,1 sammenliknet med 5,7 i 2017. I 2018 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. Rapportering og granskning av HMS-hendelser gir viktig informasjon for å forhindre fremtidige ulykker og hendelser, og for å sikre kontinuerlige forbedringer. Dette bidrar til økt forståelse for risiko og bevisstgjøring i organisasjonen.

Selv om antall arbeidsulykker i Orkla ikke er på et tilfredsstillende nivå, har mange selskaper hatt en positiv utvikling gjennom 2018. Mange av selskapene har ikke registrert noen skader med fravær i løpet av året. Selskapene har 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. Ut fra visjonen om null skader har Orkla Foods Sverige og Orkla sentralt jobbet med å skape forståelse for sikkerhetsdialoger mellom leder og ansatte. Det er utviklet informasjonsmateriell og gitt opplæring, som skal implementeres videre i hele Orkla.

**Veien videre**

Det skadeforebyggende og helsefremmende arbeidet vil fortsette å få full oppmerksomhet i alle deler av organisasjonen, for å redusere både sykefravær og antall skader. Erfaring viser at arbeid etter sentrale HMS-prinsipper 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.

# Omtanke for mennesker og samfunn

| GRI-ref. | Indikatorer | Enhet | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Interessentdialog og samfunnsengasjement** | | | | | |
| 203-1 | Støtte til eksterne organisasjoner og prosjekter | | | | |
| | - Investering i lokal infrastruktur | Mill. NOK | 1,5 | - | - |
| | - Økonomisk støtte til samfunnsnyttige tiltak | Mill. NOK | 17,6 | 17,3 | 16,5 |
| | - Verdi av produkter og arbeidsinnsats (pro-bono) | Mill. NOK | 11,4 | 12,3 | 4 |
| 415-1 | Offentlige tilskudd mottatt ila året | | | | |
| | - Tilskudd til driftsinvesteringer, arbeids- og miljøtiltak | Mill. NOK | 40,8 | 14,6 | 17,9 |
| | - Råvarerepriskompensasjon | Mill. NOK | 159,8 | 161,2 | 173,6 |
| 202-2 | Andel av ledergruppemedlemmer rekruttert fra landet der virksomheten er lokalisert | % | 91 | 95 | - |
| 415-1 | Samlet verdi av bidrag til politiske formål | Mill. NOK | 0 | 0 | 0 |
| 417-2 | Formelle klager og saker knyttet til regelverk for produktmerking | Antall | 2 | 3 | 2 |
| 417-3 | Formelle klager og saker knyttet til regelverk for markedsføring | Antall | 0 | 2 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ansvarlig arbeidsgiver** | | | | | |
| 405-1 | Mangfold blant medarbeidere | | | | |
| | - Antall ansatte totalt | Antall | 18 510 | 18 178 | 18 154 |
| | - Andel administrativt ansatte | % | 47,0 | 40,5 | 39,4 |
| | - Andel operatører | % | 53,0 | 59,5 | 60,6 |
| | - Andel ansatte under 30 år | % | 13,0 | - | - |
| | - Andel ansatte 30-50 år | % | 51,7 | - | - |
| | - Andel ansatte over 50 år | % | 35,3 | - | - |
| | - Kvinneandel totalt | % | 47,8 | 48,7 | 48,5 |
| | - Kvinneandel administrativt ansatte | % | 47,5 | 47,4 | 48,6 |
| | - Kvinneandel operatører | % | 48,1 | 49,7 | 48,4 |

| GRI-ref. | Indikatorer | Enhet | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ansvarlig arbeidsgiver** | | | | | |
| 405-1 | Mangfold blant ledere | | | | |
| | - Ledere totalt alle nivåer | Antall | 1847 | 1824 | 1751 |
| | - Kvinneandel ledere totalt | % | 41,4 | 40,0 | 37,5 |
| | - Andel ledere totalt under 30 år | % | 1,7 | - | - |
| | - Andel ledere totalt 30-50 år | % | 61,5 | - | - |
| | - Andel ledere totalt over 50 år | % | 36,8 | - | - |
| | - Ledere i Orklas konsernledelse | Antall | 10 | 9 | 9 |
| | - Kvinneandel Orklas konsernledelse | % | 20 | 11 | 11 |
| | - Ledere i ledergrupper på konsern- forretningsområde og selskapsnivå | Antall | 338 | 382 | 407 |
| | - Kvinneandel ledergrupper på konsern-, forretningsområde- og selskapsnivå | % | 34,9 | 34,3 | 35,1 |
| 401-1 | Endringer i arbeidsstokken | | | | |
| | - Antall nyansatte | Antall | 2 054 | 1 810 | - |
| | - Turnover (nyansatte/totalt ant. ansatte) | % | 14* | 10 | - |
| 404-1 | Gjennomsnittlig antall timer organisert opplæring pr. ansatt | Timer | 6,8 | 7,0 | 8,2 |
| 412-1 | Risikovurdering menneskerettigheter | | | | |
| | - Antall forretningsenheter som har gjennomført risikovurdering ila året | Antall | 35 | - | - |
| | - Andel forretningsenheter som har gjennomført risikovurdering ila året | % | 83 | - | - |
| 412-2 | Opplæring i menneskerettighetstemaer | | | | |
| | - Totalt antall timer opplæring | Timer | 29 700 | 26 700 | 22 800 |
| | - Andel ansatte som har gjennomført opplæring ila. året | % | 74 | 45 | 39 |
| 404-3 | Andel medarbeidere omfattet av rutiner for regelmessig utviklingssamtale | | | | |
| | - Totalt | % | 61 | 59 | 63 |
| | - Ledere | % | 86 | 97 | 93 |
| | - Administrativt ansatte | % | 85 | 76 | 83 |
| | - Salgsmedarbeidere | % | 88 | 83 | 81 |
| | - Operatører | % | 48 | 45 | 49 |
| 406-1 | - Formelle klager eller saker knyttet til regelverk for diskriminering | Antall | 1 | 2 | 0 |

*Inkluderer nyansatte og tidligere ansatte som har fått ny jobb i fusjonerte selskaper

| GRI-ref. | Indikatorer | Enhet | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Integritet** | | | | | |
| 205-2 | Antikorrupsjonsopplæring | | | | |
| | - Antall ansatte som har gjennomført opplæring ila. året | Antall | 3 946 | 1 807 | 671 |
| | - Andel ansatte som har gjennomført opplæring ila. året | % | 21,3 | 9,9 | 3,7 |
| 205-3 | Formelle klager og saker knyttet til korrupsjonsregelverk | Antall | 1 | 0 | 0 |
| 206-1 | Formelle klager og saker knyttet til regelverk for konkurranserett | Antall | 0 | 0 | 0 |
| 418-1 | Formelle klager og saker knyttet til regelverk for personvern | Antall | 0 | - | - |
| 419-1 | Brudd på regelverk knyttet til sosiale og økonomiske forhold | | | | |
| | - Verdi av vesentlige bøter eller sanksjoner | Mill. NOK | 0 | - | - |
| | - Antall ikke-finansielle sanksjoner | Antall | 0 | - | - |
| | - Antall saker håndtert gjennom offentlige klageorgan | Antall | 4 | - | - |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet** | | | | | |
| 403-10 | Sykefravær[12] | | | | |
| | - Sykefravær totalt | % | 4,8 | 4,7 | 4,3 |
| | - Sykefravær Norge | % | 5,9 | 5,3 | 5,6 |
| | - Sykefravær i Norden ( ekskl. Norge) | % | 4,4 | 4,4 | 4,5 |
| | - Sykefravær øvrige verden | % | 4,8 | 4,8 | 3,1 |
| 403-9 | Skader[12] | | | | |
| | - H1[13] totalt | | 4,1 | 5,7 | 5,4 |
| | - H1 Norge | | 2,3 | 3,8 | 3,5 |
| | - H1 i Norden ( ekskl. Norge) og Baltikum | | 5,4 | 7,2 | 7,7 |
| | - H1 Øvrige verden | | 3,5 | 5,3 | 3,7 |
| | - H2[14] totalt | | 8,9 | 12,7 | 10,8 |
| | - H2 i Norge | | 8,7 | 9,3 | 9,1 |
| | - H2 i Norden ( ekskl. Norge) og Baltikum | | 11,9 | 16,2 | 15,4 |
| | - H2 øvrige verden | | 6,2 | 8,7 | 5,6 |
| | - Arbeidsrelaterte dødsfall | | 0 | 0 | 0 |

[12]Tallene for 2018 inkluderer flere nylig oppkjøpte virksomheter som ikke tidligere er omfattet av rapporteringen
[13]Antall personskader med fravær pr. million arbeidstimer
[14]Antall personskader med fravær, behov for medisinsk behandling eller arbeidsbegrensning pr. million arbeidstimer

# Årsregnskap konsern 2018

04

## RESULTATREGNSKAP, RESULTAT PR. AKSJE OG TOTALRESULTAT

***Resultatregnskapet*** *presenterer inntekter og kostnader for de selskapene som konsolideres i konsernet, samt resultat for selskaper som rapporteres etter egenkapitalmetoden. Periodens resultat måles 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **RESULTATREGNSKAP** | | | |
| Salgsinntekter | 7, 9 | 40 629 | 39 324 |
| Andre driftsinntekter | 7, 9 | 208 | 237 |
| **Driftsinntekter** | 7, 9 | 40 837 | 39 561 |
| Varekostnader | 10 | (20 348) | (19 718) |
| Lønnskostnader | 11, 12 | (7 734) | (7 567) |
| Andre driftskostnader | 13 | (6 764) | (6 457) |
| Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger | 7, 19, 20 | (1 214) | (1 184) |
| **Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)** | 7 | 4 777 | 4 635 |
| Andre inntekter og kostnader | 7, 14 | (482) | (201) |
| **Driftsresultat** | 7 | 4 295 | 4 434 |
| Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | 6 | 264 | 313 |
| Renteinntekter | 15 | 24 | 90 |
| Rentekostnader | 15 | (183) | (239) |
| Andre finansinntekter | 15 | 7 | 76 |
| Andre finanskostnader | 15 | (49) | (103) |
| **Resultat før skattekostnad** | | 4 358 | 4 571 |
| Skattekostnad | 16 | (1 004) | (980) |
| **Resultat etter skattekostnad fra videreført virksomhet** | | 3 354 | 3 591 |
| Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet | 38 | - | 5 066 |
| **Årsresultat** | | 3 354 | 8 657 |
| Minoritetenes andel av årsresultat | 33 | 82 | 75 |
| Majoritetens andel av årsresultat | | 3 272 | 8 582 |

| Beløp i mill. NOK | Note | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **RESULTAT PR. AKSJE** | | | |
| Resultat pr. aksje (NOK) | 17 | 3,24 | 8,43 |
| Resultat pr. aksje for videreført virksomhet (NOK) | 17 | 3,24 | 3,46 |
| **TOTALRESULTAT** | | | |
| **Årsresultat** | | 3 354 | 8 657 |
| *Poster etter skatt som ikke vil bli reklassifisert over resultatet i etterfølgende perioder* | | | |
| Estimatavvik pensjoner | 12, 16 | (66) | (30) |
| Verdiendring aksjer | | (4) | - |
| *Poster etter skatt som vil bli reklassifisert over resultatet i etterfølgende perioder* | | | |
| Endring resultatreserve aksjer | 16, 24 | - | (53) |
| Endring sikringsreserve | 16, 31 | 70 | 75 |
| Poster belastet egenkapitalen i tilknyttede og felles-kontrollerte selskaper samt ikke videreført virksomhet | 6, 38 | 10 | (1 026) |
| Valutadifferanse ved omregning til presentasjonsvaluta | | 10 | 1 259 |
| Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet | 31 | (50) | (171) |
| **Totalresultat** | | 3 324 | 8 711 |
| Minoritetenes andel av totalresultat | | 82 | 90 |
| Majoritetens andel av totalresultat | | 3 242 | 8 621 |

## 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 tilfredsstiller 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **EIENDELER** | | | |
| Varige driftsmidler | 7, 18, 20 | 12 760 | 11 683 |
| Immaterielle eiendeler | 7, 18, 19 | 20 577 | 19 881 |
| Eiendeler ved utsatt skatt | 16 | 33 | 40 |
| Investeringer i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | 6, 7 | 3 849 | 3 683 |
| Andre eiendeler | 21 | 488 | 425 |
| **Sum langsiktige eiendeler** | | 37 707 | 35 712 |
| Varelager | 22 | 5 875 | 5 684 |
| Beholdning av eiendom under utvikling | 22 | 132 | 113 |
| Kunde- og andre handelsfordringer | 23 | 5 990 | 6 165 |
| Andre fordringer | 23 | 814 | 883 |
| Aksjer og finansielle eiendeler | 24 | 13 | 17 |
| Likvide midler | 25 | 1 978 | 4 834 |
| **Sum kortsiktige eiendeler** | | 14 802 | 17 696 |
| **Sum eiendeler** | | 52 509 | 53 408 |

| Beløp i mill. NOK | Note | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **EGENKAPITAL OG GJELD** | | | |
| Innskutt egenkapital | 32 | 1 971 | 1 995 |
| Opptjent egenkapital | | 31 658 | 32 413 |
| Minoriteter | 33 | 451 | 430 |
| **Sum egenkapital** | | 34 080 | 34 838 |
| Rentebærende gjeld | 28, 29 | 4 775 | 4 820 |
| Forpliktelser ved utsatt skatt | 16 | 1 566 | 1 604 |
| Avsetninger og annen gjeld | 26 | 3 060 | 3 130 |
| **Sum langsiktig gjeld** | | 9 401 | 9 554 |
| Rentebærende gjeld | 28, 29 | 455 | 359 |
| Skyldig periodeskatt | 16 | 686 | 583 |
| Leverandør- og annen handelsgjeld | 27 | 4 907 | 4 940 |
| Annen gjeld | 27 | 2 980 | 3 134 |
| **Sum kortsiktig gjeld** | | 9 028 | 9 016 |
| **Sum egenkapital og gjeld** | | 52 509 | 53 408 |

## 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Resultat før skattekostnad | | 4 358 | 4 571 |
| Amortiseringer, av- og nedskrivninger | | 1 270 | 1 330 |
| Endring netto driftskapital mv. | | (314) | (268) |
| Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | 6 | (264) | (313) |
| Mottatte utbytter fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | 6, 38 | 183 | 1 720 |
| Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler, flyttet til investeringsaktiviteter | 15 | - | (47) |
| Finansposter uten kontantstrømeffekt | 15 | 59 | 8 |
| Betalte skatter | | (904) | (934) |
| **KONTANTSTRØM FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER** | | 4 388 | 6 067 |
| Salg varige driftsmidler | 8 | 38 | 142 |
| Investeringer varige driftsmidler og immaterielle eiendeler | 8 | (2 332) | (1 729) |
| Solgte selskaper | 5, 6, 38 | 47 | 12 345 |
| Kjøpte selskaper | 5, 6 | (972) | (801) |
| Netto salg aksjer og finansielle eiendeler | 24 | - | 43 |
| Andre betalinger | | (42) | 69 |
| **KONTANTSTRØM FRA INVESTERINGSAKTIVITETER** | | (3 261) | 10 069 |

| Beløp i mill. NOK | Note | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Betalte utbytter | | (2 685) | (7 790) |
| Salg egne aksjer | | 57 | 163 |
| Tilbakekjøp egne aksjer | | (1 435) | (113) |
| **Netto betalt til aksjonærer** | 32 | (4 063) | (7 740) |
| Opptak av lån | | 9 | 381 |
| Nedbetaling av lån | | (9) | (4 774) |
| Netto endring kortsiktig gjeld | | (36) | (468) |
| Netto endring rentebærende fordringer | | 120 | 78 |
| **Netto kontantstrøm fra/(brukt i) finansieringsaktiviteter[1]** | 29, 40 | 84 | (4 783) |
| **KONTANTSTRØM FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER** | | (3 979) | (12 523) |
| Valutaeffekt på likvide midler | | (4) | 17 |
| Endring i likvide midler | | (2 856) | 3 630 |
| Likvide midler 1.1. | | 4 834 | 1 204 |
| Likvide midler 31.12. | 25 | 1 978 | 4 834 |
| Endring i likvide midler | | (2 856) | 3 630 |

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

## 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 1.1.2017 | 1 274 | (1) | 721 | **1 994** | 53 | (303) | 1 082 | 649 | 29 999 | **33 474** | **402** | **33 876** |
| Årsresultat | - | - | - | **-** | - | - | - | - | 8 582 | **8 582** | **75** | **8 657** |
| Poster i totalresultatet | - | - | - | **-** | (53) | 75 | (868) | 915 | (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 | 1 564 | 30 863 | **34 408** | **430** | **34 838** |
| Årsresultat | - | - | - | **-** | - | - | - | - | 3 272 | **3 272** | **82** | **3 354** |
| Poster i totalresultatet | - | - | - | **-** | - | 70 | 10 | (40) | (70) | **(30)** | **-** | **(30)** |
| Konsernets totalresultat | - | - | - | **-** | - | 70 | 10 | (40) | 3 202 | **3 242** | **82** | **3 324** |
| Utbetalt utbytte | - | - | - | **-** | - | - | - | - | (2 643) | **(2 643)** | **(42)** | **(2 685)** |
| Netto kjøp egne aksjer | - | (24) | - | **(24)** | - | - | - | - | (1 354) | **(1 378)** | **-** | **(1 378)** |
| Endring minoriteter (se note 33) | - | - | - | **-** | - | - | - | - | - | **-** | **(19)** | **(19)** |
| Egenkapital 31.12.2018 | 1 274 | (24) | 721 | **1 971** | 0 | (158) | 224 | 1 524 | 30 068 | **33 629** | **451** | **34 080** |

[1]Se note 24 for resultatreserve før skatt. [2]Se note 31 for sikringsreserve før skatt. [3]Poster ført mot egenkapitalen (EK) i tilknyttede selskaper (TS) og felleskontrollerte selskaper (FKS).

Oslo, 13. mars 2019
Styret i Orkla ASA

Stein Erik Hagen
styreleder

Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder

Peter Agnefjäll

Ingrid Jonasson Blank

Lars Dahlgren

Liselott Kilaas

Nils K. Selte

Terje Utstrand

Karin Hansson

Sverre Josvanger

Roger Vangen

Peter A. Ruzicka
konsernsjef

# Noter konsern


Note 1 Overordnet informasjon

Note 2 Grunnlag for utarbeidelsen av konsernregnskapet

Note 3 Presentasjon av regnskapet og utviklingen fremover

Note 4 Estimater og forutsetninger ved utarbeidelse av konsernregnskapet

Note 5 Salg og kjøp av virksomhet

Note 6 Investeringer regnskapsført etter egenkapitalmetoden

Note 7 Segmenter

Note 8 Geografisk fordeling av anvendt kapital, investeringer og antall årsverk

Note 9 Inntektsføring

Note 10 Varekostnader

Note 11 Lønnskostnader

Note 12 Pensjoner

Note 13 Andre driftskostnader

Note 14 Andre inntekter og kostnader

Note 15 Renter og andre finansposter

Note 16 Skatter

Note 17 Resultat pr. aksje

Note 18 Nedskrivningsvurderinger

Note 19 Immaterielle eiendeler

Note 20 Varige driftsmidler

Note 21 Andre eiendeler (langsiktige)

Note 22 Varelager og beholdning av eiendom under utvikling

Note 23 Kortsiktige fordringer

Note 24 Aksjer og finansielle eiendeler

Note 25 Likvide midler

Note 26 Avsetninger og annen langsiktig gjeld

Note 27 Kortsiktig gjeld

Note 28 Kapitalstyring og finansiering

Note 29 Rentebærende gjeld

Note 30 Finansiell Risiko

Note 31 Derivater og sikringsforhold

Note 32 Aksjekapital

Note 33 Minoriteter

Note 34 Leieavtaler, leasing

Note 35 Kraftproduksjon og kraftkontrakter

Note 36 Pant og garantier

Note 37 Nærstående parter

Note 38 Ikke videreført virksomhet

Note 39 Andre forhold

Note 40 Kontantstrøm Orkla-format

Note 41 Hendelser etter balansedagen

## NOTE 1 OVERORDNET INFORMASJON

*Overordnet informasjon gir oversikt over hvilket regnskap som avlegges, hvem som godkjenner det, og hvor selskapet er notert på børs. I tillegg beskrives enkelthendelser som er spesielle i årets regnskap og eventuelle endringer i regnskapsprinsipper sammenlignet med tidligere avlagte regnskaper.*

### Generelt

Konsernregnskapet for Orkla ASA, inklusiv noter, for året 2018 ble godkjent av styret i Orkla ASA 13. mars 2019. 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 2018 er avlagt i henhold til gjeldende International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkjent av EU.

Konsernledelsen er endret fra 1. oktober 2018. Tidligere Orkla Foods er omorganisert internt til Orkla Foods Nordic and Baltics og Orkla Foods International, men presenteres fortsatt som ett driftssegment eksternt. I segmentinformasjonen er hovedkontoret (HK) summert sammen med merkevarevirksomheten. Aktiviteten i HK er i all hovedsak relatert til merkevarevirksomheten.

Kontantstrøm i Orkla-format er tilpasset den nye rapporteringen og gir innledningsvis «Kontantstrøm fra driften merkevarevirksomheten inkl. HK». Orkla Hydro Power og Investments er tilsvarende presentert på en samlelinje. Denne kontantstrømmen presenteres i årsberetningen og i note 40.

Konsernet har tatt i bruk to nye IFRS-standarder fra 1. januar 2018, IFRS 9 og IFRS 15.

Implementeringen av *IFRS 9 Finansielle instrumenter* har liten påvirkning for konsernet og verken standardens regler om klassifisering, nedskrivingsvurdering eller sikringsbokføring påvirker regnskapet vesentlig. Historiske tall er ikke omarbeidet og egenkapitalen er ikke endret. Sikringsrelasjonene som kvalifiserer for sikringsbokføring etter IAS 39 vil fortsatt kvalifisere etter IFRS 9. I tillegg vil det under IFRS 9 kunne være flere sikringsforhold som kvalifiserer for sikringsbokføring fremover. Dette påvirker heller ikke regnskapet vesentlig. Orkla har pr. 31. desember 2018 kun et begrenset antall finansielle eiendeler i balansen. Nytt regelsett om verdiendringer av denne typen eiendeler skal føres over det ordinære resultatet eller bare gjenspeiles i totalresultatet, vil derfor ikke få noen vesentlig effekt. Konsernet har bestemt at aksjer i nåværende beholdning av denne typen, rapporteres i totalresultatet. Overgang fra en «påløpt tapsmodell» til en «forventet tapsmodell» har ikke noen vesentlig effekt på vurdering av kundefordringer.

*IFRS 15 Driftsinntekter fra kontrakter med kunder* gir et oppfattende rammeverk for inntektsføring. Hovedbudskapet i IFRS 15 er at ulike leveranseforpliktelser i kontrakten identifiseres og at forventet vederlag skal inntektsføres etter et mønster som reflekterer overføringen av leveransen, varer eller tjenester, til kunden. Orkla har gjennom detaljkartlegging av selskapenes inntektsføring mot ny standard, slått fast at standarden ikke medfører vesentlige endringer i inntektsføring sammenlignet med tidligere år. Konsernets leveranser består i stor grad av salg av forbruksvarer til grossister. Salg er i all hovedsak vurdert som en enkeltstående leveringsforpliktelse som er oppfylt og inntektsføres ved overføring av varer til motpart, enten ved avgang fra konsernets fabrikklokale eller ved ankomst kundes eiendom. Salg inntektsføres til den forventede verdien av vederlaget etter fradrag for ytelser til kunder herunder estimeterte bonusvederlag, rabatter, joint marketing aktiviteter og nedprisning av sesongvarer. Salgsinntekten presenteres etter fradrag for merverdiavgift og andre typer offentlige avgifter som for eksempel sukkervareavgift. Konsernet har benyttet en retrospektiv metode for implementering av den nye inntektsføringsstandarden. Implementeringen har ikke medført endringer i sammenligningstall og ingen effekt på konsernets egenkapital.

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

Konsernet har endret sin «Long Term Incentive» (LTI) ordning, se note 11. Den nye ordningen bygger på ny opptjeningsmodell og vil bli gjeldende fra 2019. Bonuser i eksisterende ordning var fullt opptjent i 2017, se note 11 og note 5 i Orkla ASA.

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 estimater vil ha størst betydning vil være omtalt både i note 4 og i de aktuelle notene med krysshenvisning. I tillegg er enkelte bærekraftselementer presentert i aktuelle noter med «B» (B).

Note 1 forts.

Konsernet har utover det som er beskrevet ovenfor ikke endret presentasjon, regnskapsprinsipper eller tatt i bruk nye standarder som vesentlig påvirker regnskapsrapporteringen eller sammenligningen med tidligere perioder.

**Alternative resultatmål (APM)**
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 poster som kun i begrenset grad er utsagnskraftige til å kunne måle konsernets løpende lønnsomhet. De viktigste forholdene er omtalt i note 14.

Orkla benytter begrepene «Organisk vekst» og «Underliggende EBIT (adj.)-endring» for å forklare utviklingen i henholdsvis driftsinntekter og EBIT (adj.). «Organisk vekst» og «Underliggende margin vekst» er ikke et regnskapsbegrep, men benyttes blant annet i årsberetningen og segmentinformasjon i note 7. Begge begrepene er justert for valutaomregningseffekter, oppkjøpte og solgte selskaper.

Begrepene «Fornyelses- og ekspansjonsinvesteringer» er benyttet i «Kontantstrøm Orkla-format» og i note 7 «Segmenter».

Se definisjoner av de ulike alternative resultatmålene på side 213.

**Salg og kjøp av selskaper**
Oppkjøp og salg av selskaper er presentert i note 5. Det største oppkjøpet i 2018 er Health and Sports Nutrition Group HSNG AB.

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

Gjennomførte verdifallstester underbygger at balanseførte verdier pr. 31. desember 2018 på konsernets mest utsatte eiendeler er intakte, se note 18.

Den norske kronen har dels svekket seg mot EUR og styrket seg mot SEK. I sum gir dette netto 30 mill. kroner i negative omregningsdifferanser mot egenkapitalen som følge av dette.

Konsernet solgte sin 50 % eierandel i Sapa i slutten av september i 2017. Resultatene fra Sapa er presentert på egen linje som «Ikke videreført virksomhet» i sammenligningstallene, se note 38.

**Ⓑ 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 ønsker å gi innsyn i hvordan konsernet håndterer forhold av betydning for konsernets virksomhet og viktige interessentgrupper. Orkla rapporterer om fremdriften i arbeidet med miljørelaterte og sosiale forhold gjennom en bærekraftsrapport, som inngår som en egen del i Orklas årsrapport. Kriteriene for rapporteringen er nærmere omtalt på side 59.

## NOTE 2 GRUNNLAG FOR UTARBEIDELSEN AV KONSERNREGNSKAPET

*Det er avgjørende for forståelsen av det avlagte regnskapet at de grunnleggende prinsippene for regnskapsføring og sammenstilling av konsernet er kjent. På samme måte vil bruk av parenteser og hvilken valuta regnskapet er avlagt i, være betydningsfull for forståelsen av regnskapet.*

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. desember 2018 på 64,9 % 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.

*Note 2 forts.* ➔

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 har benyttet konsistente prinsipper, og alle interne forhold mellom selskapene er eliminert. I tillegg blir tilknyttede og felleskontrollerte selskaper presentert i henhold til egenkapitalmetoden, mens eventuelle mindre eiendeler i andre selskaper innregnes til virkelig verdi gjennom 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 kan påvirke størrelsen på avkastningen i datterselskapet. 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. desember 2018 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 tilknyttede og felleskontrollerte 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 «Virkelig verdi gjennom totalresultatet» og balanseført til virkelig verdi med både verdiendring og eventuelle gevinster/tap 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. Alle kurser er hentet fra Norges Bank.

**Viktigste valutakurser ved konsolidering mot norske kroner**

| | Gjennomsnitt av månedskursene | | Sluttkurs pr. 31.12. | |
|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| EUR | 9,60 | 9,33 | 9,95 | 9,84 |
| SEK | 0,94 | 0,97 | 0,97 | 1,00 |
| DKK | 1,29 | 1,25 | 1,33 | 1,32 |

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 kundefordringer 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 dels vesentlig endret regnskapsførsel.*

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. Oppstillingsplanene viser ett sammenlignbart år.

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

**Totalresultatet** tar utgangspunkt i konsernets årsresultat og viser poster som føres mot egenkapitalen, men som ikke inngår i periodens ordinære resultat. Estimatavvik på pensjoner og gevinst/tap og innregning av aksjeinvesteringer 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 eiendelssiden. 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 i årsberetningen og i note 40. Denne summerer seg til endring i netto rentebærende gjeld. Segmentinformasjonen refererer 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. International Accounting Standard Board (IASB) har både publisert standarder og arbeider med prosjekter som i større og mindre grad vil påvirke Orklakonsernets regnskap fremover. Den viktigste standarden som vil medføre endringer er ny IFRS 16 Leieavtaler (trer i kraft i 2019). I tillegg arbeides det med endringer i IFRS Rammeverk samt med ny standard for Forsikringskontrakter (IFRS 17). IFRS 17 forventes ikke å ha vesentlig effekt på Orklas regnskap.

Etter IFRS 16 vil det bli krav om å balanseføre alle ikke uvesentlige leiekontrakter. 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. EBIT (adj.) vil øke som følge av at renteeffekten blir klassifisert som finanskostnader. I balansen vil det bli høyere verdi på anleggsmidler, tilsvarende høyere forpliktelser, og egenkapitalandelen vil falle. Nærmere beregninger er presentert i note 34.

## 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 skjønnet 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. 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

| Regnskapspost | Note | Estimat/forutsetninger | Bokført verdi |
|---|---|---|---|
| Goodwill | 18, 19 | Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV[1] | 14 673 |
| Varemerker med ubestemt levetid | 18, 19 | Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV[1] | 5 438 |
| Varige driftsmidler | 7, 18, 20 | Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV[1] | 12 670 |
| Rabatter, nedprising sesongvarer o.l. | 9, 27 | Beregnet avsetningsbehov i henhold til avtaler | (1 376) |

[1]NSV: 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 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 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 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. desember og beløper seg til 1,4 mrd. kroner i 2018. 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.

Andre salgsinntektsreduksjoner som nedprising 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 i 2017 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. Orkla har etter balansedagen blitt kjent med at det er inngått prinsipiell enighet mellom datterselskaper av Norsk Hydro og United States Department of Justice (DOJ) Civil og Criminal Divisions relatert til saken omtalt i note 6 til årsregnskap for 2016, hvoretter Hydros datterselskaper vil, forutsatt at det oppnås enighet om øvrige vilkår, betale ca NOK 400 millioner. Orkla skal holde Norsk Hydro skadesløs for 50% av det endelige beløpet. Orkla har i henhold til IAS 39 gjenspeilet usikkerheten ved at det er avsatt et beløp som tilsvarer rundt 4 % av salgsprovenyet. Det er per dags dato forøvrig ingen materiell endring i vurderinger knyttet til forpliktelsene relatert til Orklas tidligere eierskap og usikkerheten i disse, og avsetningen vil dekke Orklas andel av kravet. Se note 26 og note 41.

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

*Note 4 forts.*

### 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
Valg av presentasjonsform, regnskapsprinsipper og utøvelse av skjønn vil 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. Poster som kun i begrenset grad er utsagnskraftige til å kunne måle konsernets løpende inntjening 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 og felleskontrollerte 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. Den forretningsmessige risikoen for Orkla knyttet til de globale bærekraftsutfordringene er nærmere beskrevet på side 56.

## 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.*

### Ⓟ 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. Pådratte salgsutgifter vil redusere gevinsten / øke tapet. Akkumulerte omregningsdifferanser og eventuelle sikringsreserver 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 godkjennelser 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, med unntak av goodwill. 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».

*Note 5 forts.* ➔

**Salg av selskaper**
Orkla Foods Sverige solgte i 4. kvartal merkevaren Mrs Cheng's til Continental Foods. Formålet med salget er å konsentrere virksomheten om færre kategorier. Merkevaren, som har en produktportefølje bestående av soyasauser og thailandske gryteretter i Sverige, hadde netto salg på SEK 23,5 mill. (ca. 21,6 mill. kroner) i 2017. Salgssummen beløper seg til 47 mill. kroner.

**Kjøp av selskaper**
Orkla Care har kjøpt 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. HSNG har ca. 170 ansatte.

Orkla Food Ingredients har kjøpt aksjemajoriteten i det svenske salgs- og distribusjonsselskapet Werners Gourmetservice AB («Werners»). Werners er markedsledende i Sverige innen premium-produkter til restauranter, konditorier og profesjonelle kokker, og har også etablert seg i Danmark, Finland og Norge. Werners har til sammen ca. 60 ansatte.

Orkla Foods har kjøpt det danske bakeriet Struer Brød A/S («Struer»). Struer produserer frokost-blandinger og brødrasp, og hadde Orkla som sin viktigste kunde. Struer har 44 ansatte.

Financial Investments har kjøpt 67 % av den danske pizzarestaurantkjeden Gorm's. Gorm's er markedsledende i premium-segmentet for pizzarestauranter i Danmark. Investeringen i Gorm's er i tråd med Orklas strategiske ambisjon om å øke eksponeringen mot veksten i Out of Home. Gjennom avtalen har Orkla opsjon til å øke til 100 % eierandel etter en avtalt periode.

Orkla Food Ingredients har kjøpt den britiske sjokolade- og karamellprodusenten County Confectionery Ltd. Selskapet har 95 ansatte og har lenge vært en leverandør til Orkla.

*Øvrige kjøp*
Orkla Food Ingredients har kjøpt den danske produsenten av marmelade og fruktfyllinger Igos A/S. Selskapet har 17 ansatte og hadde en omsetning på DKK 44 mill. (ca. 56 mill. kroner) i 2017, og EBIT på DKK 2,9 mill. (ca. 3,7 mill. kroner). Selskapet er konsolidert regnskapsmessig fra 1. juli 2018.

Orkla Foods kjøpte i desember merkevaren Pama. Pama er en lokal merkevare for grøtris-produkter til forbrukere i Danmark og Sverige. Orkla Foods Danmark er i dag distributør av Pama-produktene på vegne av PepsiCo. Avtalen omfatter kjøp av merkevaren Pama, og inkluderer ingen medarbeidere eller produksjonsfasiliteter.

Orkla har kjøpt 11 % av aksjene av selskapet Kotipizza, se ytterligere beskrivelse i note 39.

**Øvrige forhold knyttet til merverdianalysene**
Balanseført goodwill knyttet til oppkjøpene inneholder synergier, verdier knyttet til ansatte, andre immaterielle eiendeler som ikke kvalifiseres til egen balanseføring, fremtidig merinntjening samt det forhold at utsatt skatt i henhold til IFRS ikke skal neddiskonteres.

For oppkjøpene gjennomført i 2018 er ingen av merverdianalysene endelig ferdigstilt pr. 31. desember 2018, på grunn av usikkerhet knyttet til enkelte verdsettelsesforhold.

Merverdianalysene for alle selskaper som ble kjøpt i 2017, er sluttført i 2018. Det er ikke gjort noen vesentlige endringer i merverdianalysene.

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 64 mill. kroner (46 mill. kroner i 2017) i oppkjøpskostnader i 2018.

**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 estimater 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.

*Note 5 forts.*

## Oppkjøpte selskaper

| Beløp i mill. NOK | Anskaffelse: Innregnings-tidspunkt | Anskaffelse: Andel kjøpt (%) | Anskaffelse: Anskaffelseskost | Allokering av mer-/mindreverdier: Varemerker | Allokering av mer-/mindreverdier: Driftsmidler | Allokering av mer-/mindreverdier: Annet | Allokering av mer-/mindreverdier: Utsatt skatt | Allokering av mer-/mindreverdier: Goodwill | Driftsinntekter: Etter overtagelse | Driftsinntekter: Før overtagelse | EBIT (adj.): Etter overtagelse | EBIT (adj.): Før overtagelse |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2018** | | | | | | | | | | | | |
| Health and Sports Nutrition Group (HSNG), Orkla Care | februar | 100 | 356 | 95 | - | (40) | (12) | 273 | 631 | 69 | 18 | 2 |
| Werners Gourmetservice, Orkla Foods Ingredients | mai | 92[2] | 146 | - | 5 | - | (1) | 117 | 114 | 47 | 7 | 3 |
| Struer Brød, Orkla Foods | februar | 100 | 117 | - | (3) | 1 | (1) | 70 | 134 | 11 | 7 | 1 |
| Pizzarestaurantkjeden Gorm's, Financial Investments | april | 67[2] | 64 | - | - | - | - | 111 | 86 | 19 | 3 | 1 |
| County Confectionery, Orkla Foods Ingredients | oktober | 100 | 49 | - | - | 2 | - | 3 | 16 | 70 | 3 | 5 |
| Øvrige oppkjøp | | | 106 | - | - | - | - | 29 | | | | |
| **Sum kjøp gjeldfri basis** | | | **838** | **95[3]** | **2** | **(37)** | **(14)** | **603** | | | | |
| Kjøp tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | | | 75 | | | | | | | | | |
| Kjøp av øvrige aksjer | | | 167 | | | | | | | | | |
| **Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis (se note 40)** | | | **1 080** | | | | | | | | | |
| Rentebærende gjeld oppkjøp | | | (108) | | | | | | | | | |
| **Kontantstrømeffekt oppkjøp[1]** | | | **972** | | | | | | | | | |
| **2017** | | | | | | | | | | | | |
| Riemann, Orkla Care | juni | 100 | 442 | 74 | (44) | (6) | (5) | 283 | 73 | 103 | 8 | 35 |
| Orchard Valley Foods, Orkla Foods Ingredients | april | 85 | 134 | - | - | (1) | - | 136 | 215 | 80 | 7 | 4 |
| Arne B. Corneliussen, Orkla Foods Ingredients | desember | 100 | 109 | - | - | 1 | - | 80 | 15 | 185 | 0 | 14 |
| Agrimex, Orkla Foods | desember | 100 | 62 | - | - | - | - | 13 | 7 | 96 | 0 | 7 |
| SR Foods, Orkla Foods Ingredients | mai | 80 | 58 | - | - | - | - | 54 | 113 | 55 | 12 | 7 |
| Øvrige oppkjøp | | | 86 | - | - | 13 | - | 54 | | | | |
| Reallokering av merverdier Harris og Hamé | | | - | (87) | (50) | (124) | 50 | 211 | | | | |
| **Sum kjøp gjeldfri basis** | | | **891** | **(13)** | **(94)** | **(117)** | **45** | **831** | | | | |
| Kjøp tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | | | 10 | | | | | | | | | |
| **Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis (se note 40)** | | | **901** | | | | | | | | | |
| Rentebærende gjeld oppkjøp | | | (100) | | | | | | | | | |
| **Kontantstrømeffekt oppkjøp[1]** | | | **801** | | | | | | | | | |

[1]Tilsvarer vederlag for egenkapitalen korrigert for likvide midler. Likvide midler i oppkjøpte selskaper utgjør 14 mill. kroner i 2018 (42 mill. kroner i 2017).
[2]Selskapene er innregnet 100 % som følge av opsjonsavtaler inngått ved oppkjøpet.
[3]Verdien av direkte kjøpte varemerker kommer i tillegg med 35 mill. kroner, se note 19.

*Note 5 forts.*

### Sum balanser fra oppkjøpte selskaper

| Beløp i mill. NOK | Total 2018 Virkelig verdi | 2018 HSNG | Total 2017 Virkelig verdi |
|---|---|---|---|
| Varige driftsmidler | 170 | 10 | 52 |
| Immaterielle eiendeler | 123 | 85 | (9) |
| Andre langsiktige eiendeler | 1 | 0 | (103) |
| Varelager | 148 | 85 | 109 |
| Fordringer | 105 | 45 | 188 |
| Aksjer i andre selskaper | 0 | 0 | 1 |
| Eiendeler | 547 | 225 | 238 |
| Avsetninger | 26 | 15 | (37) |
| Langsiktig gjeld, ikke rentebærende | 79 | 0 | 21 |
| Kortsiktig gjeld, ikke rentebærende | 207 | 127 | 193 |
| Minoriteter | 0 | 0 | 1 |
| Netto eiendeler | 235 | 83 | 60 |
| Goodwill | 603 | 273 | 831 |
| Anskaffelseskost gjeldfri basis | 838 | 356 | 891 |

**B BÆREKRAFTSELEMENT**

Orkla har i 2018 kjøpt flere selskaper som øker konsernets evne til å fremme bærekraftig forbruk. Gjennom investeringen i selskapet Tise, får Orkla tilgang til en digital platform for forbrukerdialog og netthandel med vekt på gjenbruk og bærekraft. Opprettelsen av et selskap innen datadrevet markedsføring sammen med DNB styrker evnen til effektiv og ansvarsfull analyse og bruk av forbrukerinformasjon gjennom utvikling av ny teknologi og innovative løsninger. Gjennom oppkjøpet av det danske bakeriet Struer Brød A/S øker Orkla produksjonskapasiteten innenfor sunne frokostblandinger og oppkjøpet av danske Igos A/S bidro til utvidelse av sortimentet innenfor økologiske produkter.

## NOTE 6 INVESTERINGER REGNSKAPSFØRT ETTER EGENKAPITALMETODEN

*Investeringer i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper (joint ventures) representerer investeringer i selskaper hvor konsernet har betydelig, men ikke bestemmende innflytelse. For å tilkjennegi den økonomiske utviklingen i slike selskaper blir de énlinjekonsolidert i resultat og balanse ved bruk av 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. Begge typene investeringer regnskapsføres etter egenkapitalmetoden. Konsernet presenterer sin andel av selskapenes resultater etter skatt og minoriteter 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 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 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.

Orkla House Care har økt eierandelen i joint venture-selskapet Anza Verimex NV til 50 %. Samtidig har Orkla overtatt 50 % av maleverktøyvirksomheten i PGZ International B.V. («PGZ»). Samlet er selskapene markedsleder i denne kategorien i Nederland og Belgia. Selskapene hadde samlet en omsetning på i underkant av EUR 20 mill. (ca. 190 mill. kroner) i 2017 og ca. 20 ansatte. Selskapet er innregnet regnskapsmessig fra 1. april 2018.

*Note 6 forts.*

Tilknyttede og felleskontrollerte 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 og felleskontrollerte selskaper.

## Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper

| Beløp i mill. NOK | Jotun | Øvrige | Sum | Sapa | Sum |
|---|---|---|---|---|---|
| Balanseført verdi 1.1.2017 | 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 | - | - |
| Tilgang/avgang | 7 | 68 | 75 | | |
| Andel resultat | 258 | 6 | 264 | | |
| Utbytte | (182) | (1) | (183) | | |
| Poster belastet egenkapitalen | 8 | 2 | 10 | | |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 3 530 | 319 | 3 849 | - | - |
| Kostpris pr. 31.12.2018 | 187 | - | - | | |
| Eierandel (%) | 42,6[1] | - | - | - | - |

[1]Stemmerettsandel i Jotun utgjør 38,4 %.

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

Orkla har gjennom nesten 50 år vært en aktiv minoritetseier i Jotun. Kostpris for Jotun er 187 mill. kroner, mens bokført verdi etter egenkapitalmetoden er 3.530 mill. kroner. Orklas eierandel er utgangspunkt for føring etter egenkapitalmetoden, mens stemmerettsandel er 38,4 %. Orkla eier 42.179 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Driftsinntekter | 17 660 | 16 401 |
| Driftsresultat | 1 361 | 1 354 |
| Resultat etter skatt og minoriteter | 605 | 721 |
| Totalresultat etter minoriteter | 596 | 703 |
| Kortsiktige eiendeler | 8 971 | 8 407 |
| Langsiktige eiendeler | 7 743 | 7 301 |
| Sum eiendeler | 16 714 | 15 708 |
| Kortsiktige forpliktelser | 5 680 | 5 072 |
| Langsiktige forpliktelser | 2 565 | 2 382 |
| Sum gjeld | 8 245 | 7 454 |

## Avstemming egenkapital Jotun mot Orklas andel

| | | |
|---|---|---|
| Egenkapital i Jotun | 8 469 | 8 254 |
| Minoritetsinteresser | 224 | 178 |
| Majoritetens egenkapital | 8 245 | 8 076 |
| Orklas andel av egenkapital (42,6 %) | 3 530 | 3 439 |

## NOTE 7 SEGMENTER

*Segmentinformasjonen fordeler salgsinntekter, organisk vekst, resultat, kontantstrøm og kapitalforhold samt driftsmargin og antall årsverk på de forskjellige forretningsområdene. Salgsinntektene er også fordelt geografisk basert på kundens beliggenhet.*

### Merkevarevirksomheten

***Orkla Foods*** tilbyr kjente lokale merkevarer til forbrukere i Norden, Baltikum, Sentral-Europa og India. Forretningsområdet har ledende markedsposisjoner innen en rekke kategorier, blant annet pizza, ketchup, supper, sauser, påleggsprodukter og ferdigretter. I Orkla Foods selges produktene hovedsakelig gjennom dagligvarehandelen, men forretningsområdet har også sterke posisjoner innen storhusholdning, kiosker og bensinstasjoner. Norge og Sverige er de to største markedene i Orkla Foods.

***Orkla Confectionery & Snacks*** er markedsleder innen kategoriene godteri, kjeks og snacks, med kjente lokale merker i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Latvia og Estland. Forretningsområdet utvikler også produkter innen kli- og knekkebrød, samt sunne og energirike mellommåltid. Over 85 % av omsetningen kommer fra de nordiske og baltiske markedene. Norge er det største enkeltmarkedet.

***Orkla Care*** består av syv merkevarevirksomheter med hjemmemarkeder i Norden, Baltikum, Storbritannia, Polen og Spania. Virksomhetene i forretningsområdet er Orkla Home & Personal Care (vaskemidler, tannbørster og hygieneprodukter til personlig pleie), Lilleborg (total-leverandør av hygiene- og rengjøringsløsninger til det profesjonelle markedet), Orkla Health (kosttilskudd og helseprodukter), Pierre Robert Group (basistekstiler), Orkla House Care (malerverktøy og rengjøringsprodukter), Orkla Wound Care (sårpleieprodukter) og HSNG (nordisk nettaktør innen helse og sportsernæring).

***Orkla Food Ingredients*** er den ledende leverandøren av bakeriingredienser i Norden og Baltikum, og har i tillegg voksende posisjoner i Europa. Totalt ivaretas nærhet til kundemarkedet med salgs- og distribusjonsselskaper i 21 land. De største produktgruppene er margarin og smørblandinger, gjær, bakehjelpemidler og bakemikser til brød og kaker, marsipan og iskremingredienser.

### Hovedkontoret (HK)

Aktiviteten ved HK 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. HK er presentert som eget segment, men blir summert sammen med merkevarevirksomheten. Størstedelen av aktiviteten ved hovedkontoret kan henføres til merkevareområdet.

### Orkla Investments

Orkla har flere investeringer utenom merkevarevirksomheten, som er organisert under Orkla Investments. Forretningsområdet omfatter Hydro Power og Financial Investments. I tillegg inngår det tilknyttede selskapet Jotun (eierandel 42,6 %), se note 6.

*Hydro Power*
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 (2011–2018) er på 2,5 TWh. 1,1 TWh av AS Saudefaldenes produksjon er underlagt kontraktsbetingelser med Statkraft som løper til 31. desember 2030, se note 35.

*Financial Investments*
Financial Investments består av Orkla Eiendom og Orkla Venture.

Orkla Eiendom har ansvar for Orklas industrieiendommer og eiendomsutviklingsprosjekter.

Orkla Venture er etablert for å bidra til økt innovasjon og nyskaping og åpner opp for direkteinvestering i gründerselskaper. 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.

**Nærmere om de enkelte forretningsområdene:**
For fullstendig virksomhetsoversikt, henvises det til side 248.

*Note 7 forts.*

## PRINSIPP

Orkla har forretningsområder som driftssegmenter. Internt rapporteres Orkla Foods som to driftssegmenter, men er eksternt presentert som ett driftssegment. Driftssegmentene sammenfaller ellers 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 lik med det som presenteres i resultatoppstillingen for konsernet. Driftskostnadene i segmentpresentasjonen er lik summen av varekostnader, lønnskostnader og andre driftskostnader. 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.

Orkla har fire rapporterte driftssegmenter innen merkevarer. I rapportering til konsernledelse og styre er det en ytterligere inndeling presentert for utvalgte KPIer. Karakteristikaene i de ulike segmentene er noe varierende. Orkla Foods og Orkla Confectionery & Snacks består i hovedsak av 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.

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

Netto driftskapital er definert i egen oppstilling under. Orkla benytter kun i svært begrenset grad finansieringsprodukter som «Factoring» og «Supply Chain Financing» for å redusere fordringer eller øke gjeld.

### Spesifisering av netto driftskapital merkevarevirksomheten inkl. HK

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Kunde- og andre handelsfordringer | 5 963 | 6 152 |
| Andre kortsiktige fordringer | 565 | 597 |
| Varelager | 5 864 | 5 677 |
| Leverandør- og annen handelsgjeld | (4 858) | (4 893) |
| Skattetrekk, offentlige avgifter | (764) | (803) |
| Annen kortsiktig gjeld | (1 907) | (2 088) |
| Netto driftskapital | 4 863 | 4 642 |

I tillegg er tall for geografisk fordeling av anvendt kapital, investeringer i varige driftsmidler og antall årsverk presentert, se note 8.

Note 7 forts.

## Segmentinformasjon 2018

| Beløp i mill. NOK | Orkla Foods | Orkla Confectionery & Snacks | Orkla Care | Orkla Food Ingredients | HK | Elimin-eringer | Merkevare-virksomheten inkl. HK | Hydro Power | Financial Investments | Elimin-eringer | Orkla |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **SALGSINNTEKTER/RESULTAT** | | | | | | | | | | | |
| Norge | 4 668 | 1 784 | 3 234 | 1 095 | 1 | - | **10 782** | 973 | - | - | **11 755** |
| Sverige | 4 261 | 1 313 | 1 485 | 1 425 | - | - | **8 484** | - | - | - | **8 484** |
| Danmark | 1 029 | 642 | 563 | 1 815 | - | - | **4 049** | - | 87 | - | **4 136** |
| Finland og Island | 949 | 1 004 | 713 | 677 | - | - | **3 343** | - | - | - | **3 343** |
| Baltikum | 487 | 1 099 | 77 | 339 | - | - | **2 002** | - | - | - | **2 002** |
| Øvrige Europa | 3 487 | 338 | 1 540 | 3 942 | - | - | **9 307** | - | 38 | - | **9 345** |
| Øvrige verden | 1 002 | 49 | 421 | 91 | 1 | - | **1 564** | - | - | - | **1 564** |
| Sum salgsinntekter | 15 883 | 6 229 | 8 033 | 9 384 | 2 | - | **39 531** | 973 | 125 | - | **40 629** |
| Andre driftsinntekter | 17 | 6 | 24 | 13 | 32 | - | **92** | 52 | 64 | - | **208** |
| Internsalg | 100 | 11 | 18 | 165 | 562 | (853) | **3** | - | 11 | (14) | **0** |
| Driftsinntekter | 16 000 | 6 246 | 8 075 | 9 562 | 596 | (853) | **39 626** | 1 025 | 200 | (14) | **40 837** |
| *Organisk vekst (merkevarevirksomheten)* | *1,5 %* | *-3,4 %* | *-1,8 %* | *1,2 %* | | | *-0,2 %* | | | | |
| Driftskostnader | (13 401) | (5 005) | (6 850) | (8 854) | (828) | 853 | **(34 085)** | (580) | (195) | 14 | **(34 846)** |
| Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger | (551) | (235) | (141) | (175) | (52) | - | **(1 154)** | (55) | (5) | - | **(1 214)** |
| EBIT (adj.) | 2 048 | 1 006 | 1 084 | 533 | (284) | - | **4 387** | 390 | 0 | - | **4 777** |
| Andre inntekter og kostnader | (165) | (61) | (158) | (44) | (29) | - | **(457)** | - | (25) | - | **(482)** |
| Driftsresultat | 1 883 | 945 | 926 | 489 | (313) | - | **3 930** | 390 | (25) | - | **4 295** |
| **KONTANTSTRØM (se note 40)** | | | | | | | | | | | |
| Kontantstrøm fra driften | 1 941 | 863 | 882 | 433 | (657) | - | **3 462** | 462 | (436) | - | **3 488** |
| Herav fornyelsesinvesteringer | (468) | (256) | (122) | (224) | (323) | - | **(1 393)** | (5) | (365) | - | **(1 763)** |
| Ekspansjonsinvesteringer | (356) | (38) | (68) | (69) | - | - | **(531)** | - | - | - | **(531)** |
| **ANVENDT KAPITAL** | | | | | | | | | | | |
| Netto driftskapital | 2 029 | 418 | 1 378 | 1 383 | (345) | - | **4 863** | 11 | 89 | - | **4 963** |
| Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | 3 | - | 110 | 1 | - | - | **114** | - | 3 735 | - | **3 849** |
| Immaterielle eiendeler | 8 492 | 5 049 | 5 191 | 1 666 | 42 | - | **20 440** | 19 | 118 | - | **20 577** |
| Varige driftsmidler | 4 382 | 1 888 | 1 114 | 1 481 | 437 | - | **9 302** | 1 894 | 1 564 | - | **12 760** |
| Netto pensjonsforpliktelser | (771) | (195) | (289) | (150) | (563) | - | **(1 968)** | (18) | (3) | - | **(1 989)** |
| Utsatt skatt henførte merverdier | (426) | (408) | (174) | (8) | - | - | **(1 016)** | - | (4) | - | **(1 020)** |
| Anvendt kapital | 13 709 | 6 752 | 7 330 | 4 373 | (429) | - | **31 735** | 1 906 | 5 499 | - | **39 140** |
| **NØKKELTALL** | | | | | | | | | | | |
| Driftsmargin EBIT (adj.) | 12,8 % | 16,1 % | 13,4 % | 5,6 % | ia | - | **11,1 %** | 38,0 % | - | ia | **11,7 %** |
| Antall årsverk pr. 31.12. | 7 511 | 2 923 | 3 149 | 3 409 | 385 | - | **17 377** | 47 | 209 | - | **17 633** |

*Note 7 forts.*

## Segmentinformasjon 2017

| Beløp i mill. NOK | Orkla Foods | Orkla Confectionery & Snacks | Orkla Care | Orkla Food Ingredients | HK | Elimin-eringer | Merkevare-virksomheten inkl. HK | Hydro Power | Financial Investments | Elimin-eringer | Orkla |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **SALGSINNTEKTER/RESULTAT** | | | | | | | | | | | |
| Norge | 4 789 | 2 128 | 3 137 | 917 | 3 | - | **10 974** | 814 | - | - | **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** |
| Øvrige Europa | 3 237 | 312 | 1 623 | 3 577 | - | - | **8 749** | - | 45 | - | **8 794** |
| Øvrige verden | 976 | 51 | 380 | 80 | 6 | - | **1 493** | - | - | - | **1 493** |
| Sum salgsinntekter | 16 029 | 6 414 | 7 439 | 8 574 | 9 | - | **38 465** | 814 | 45 | - | **39 324** |
| Andre driftsinntekter | 11 | 15 | 12 | 5 | 36 | - | **79** | 52 | 106 | - | **237** |
| Internsalg | 86 | 10 | 28 | 124 | 586 | (816) | **18** | - | 10 | (28) | **0** |
| Driftsinntekter | 16 126 | 6 439 | 7 479 | 8 703 | 631 | (816) | **38 562** | 866 | 161 | (28) | **39 561** |
| *Organisk vekst (merkevarevirksomheten)* | *1,4 %* | *3,1 %* | *2,9 %* | *0,5 %* | | | *1,6 %* | | | | |
| Driftskostnader | (13 541) | (5 170) | (6 272) | (8 074) | (903) | 816 | **(33 144)** | (489) | (137) | 28 | **(33 742)** |
| Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger | (530) | (224) | (133) | (160) | (60) | - | **(1 107)** | (61) | (16) | - | **(1 184)** |
| EBIT (adj.) | 2 055 | 1 045 | 1 074 | 469 | (332) | - | **4 311** | 316 | 8 | - | **4 635** |
| Andre inntekter og kostnader | 2 | (23) | (170) | 33 | (46) | - | **(204)** | - | 3 | - | **(201)** |
| Driftsresultat | 2 057 | 1 022 | 904 | 502 | (378) | - | **4 107** | 316 | 11 | - | **4 434** |
| **KONTANTSTRØM (se note 40)** | | | | | | | | | | | |
| Kontantstrøm fra driften | 2 330 | 1 016 | 777 | 263 | (337) | - | **4 049** | 356 | (290) | - | **4 115** |
| Herav fornyelsesinvesteringer | (381) | (233) | (182) | (201) | (51) | - | **(1 048)** | (2) | (331) | - | **(1 381)** |
| Ekspansjonsinvesteringer | (132) | (6) | - | (68) | - | - | **(206)** | - | - | - | **(206)** |
| **ANVENDT KAPITAL** | | | | | | | | | | | |
| Netto driftskapital | 2 006 | 348 | 1 405 | 1 337 | (454) | - | **4 642** | 34 | 125 | - | **4 801** |
| Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | 4 | - | 33 | 3 | - | - | **40** | - | 3 643 | - | **3 683** |
| Immaterielle eiendeler | 8 438 | 5 073 | 4 844 | 1 500 | 2 | - | **19 857** | 19 | 5 | - | **19 881** |
| Varige driftsmidler | 4 149 | 1 820 | 1 085 | 1 264 | 205 | - | **8 523** | 2 002 | 1 158 | - | **11 683** |
| Netto pensjonsforpliktelser | (763) | (192) | (276) | (145) | (558) | - | **(1 934)** | (19) | (3) | - | **(1 956)** |
| Utsatt skatt henførte merverdier | (431) | (413) | (192) | (7) | - | - | **(1 043)** | - | (3) | - | **(1 046)** |
| Anvendt kapital | 13 403 | 6 636 | 6 899 | 3 952 | (805) | - | **30 085** | 2 036 | 4 925 | - | **37 046** |
| **NØKKELTALL** | | | | | | | | | | | |
| Driftsmargin EBIT (adj.) | 12,7 % | 16,2 % | 14,4 % | 5,4 % | ia | - | **11,2 %** | 36,5 % | ia | - | **11,7 %** |
| Antall årsverk pr. 31.12. | 7 809 | 2 836 | 3 272 | 3 150 | 368 | - | **17 435** | 46 | 88 | - | **17 569** |

## 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. Noten viser i hvilket omfang og i hvilke land/områder Orklakonsernet fysisk er til stede.*

| | Anvendt kapital | | Investeringer[1] | | Antall årsverk | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| Norge | 16 237 | 15 320 | 1 228 | 678 | 3 053 | 3 058 |
| Sverige | 6 894 | 6 310 | 444 | 355 | 3 105 | 2 863 |
| Danmark | 5 454 | 4 885 | 238 | 223 | 1 483 | 1 439 |
| Finland og Island | 2 554 | 2 574 | 74 | 113 | 761 | 780 |
| Baltikum | 1 920 | 1 907 | 75 | 80 | 1 865 | 1 836 |
| Norden og Baltikum | 33 059 | 30 996 | 2 059 | 1 449 | 10 267 | 9 976 |
| Øvrige Europa | 5 258 | 5 201 | 226 | 188 | 5 586 | 5 611 |
| Øvrige verden | 823 | 849 | 46 | 126 | 1 780 | 1 982 |
| Sum | 39 140 | 37 046 | 2 331 | 1 763 | 17 633 | 17 569 |
| Sammenheng mellom segmenter og «Investeringer»: | | | | | | |
| Netto fornyelsesinvesteringer fra segmenter (se note 7) | | | 1 763 | 1 381 | | |
| Salg av driftsmidler (se kontantstrøm) | | | 38 | 142 | | |
| Ekspansjonsinvesteringer (se note 7) | | | 531 | 206 | | |
| Endring leverandørgjeld investeringer | | | (1) | 34 | | |
| Sum | | | 2 331 | 1 763 | | |

[1]Gjelder 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.

Økningen fra 2017 til 2018 for anvendt kapital og investeringer i Norge knytter seg i stor grad til investeringer i nytt hovedkontor, ny felles ERP-plattform samt investeringer i ny pizzafabrikk på Stranda. Økning i anvendt kapital og antall ansatte i Sverige og Danmark kan i stor grad tilskrives oppkjøpte selskaper i 2018.

### Ⓑ 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 2018 gjennomført flere endringer i produksjonsstrukturen. Sammen med oppkjøp av nye selskaper har dette ført til betydelige investeringer i blant annet Norge, Sverige, Danmark, Finland, Tsjekkia og Latvia.

## 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.*

### Ⓟ PRINSIPP

IFRS 15 Driftsinntekter fra kontrakter med kunder etablerer et teoretisk rammeverk for innregning og måling av inntekter. Inntektsføringstidspunkt bestemmes gjennom en femstegsmodell hvor hovedpunktene er identifisering av en kundekontrakt, identifisering av separate leveringsforpliktelser, fastsettelse av transaksjonspris, allokering av transaksjonsprisen på separate leveringsforpliktelser og inntektsføring ved oppfyllelse av leveringsforpliktelsene. Med innregning menes når et beløp skal tas til inntekt og med måling hvor mye som skal inntektsføres. Et foretak oppfyller en leveringsforpliktelse ved å overføre kontroll av den avtalte varen eller tjenesten til kunden og inntekt blir inntektsført på tidspunktet for oppfyllelse av leveringsforpliktelsen.

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.

Overordnet vil inntektsføringstidspunktet i de fleste tilfellene være entydig.

Merkevarevirksomhetens leveranser består i stor grad av salg av forbruksvarer til grossister. Salg er i all hovedsak vurdert som en enkeltstående leveringsforpliktelse som er oppfylt og inntektsføres ved overføring av varer til motpart, enten ved avgang fra konsernets fabrikklokale eller ved ankomst kundes eiendom. Salg inntektsføres til den forventede verdien av vederlaget etter fradrag for ytelser til kunder herunder estimerte bonusvederlag, rabatter, joint marketing aktiviteter og nedprisning av sesongvarer. Det er pr. 31. desember 2018 satt av 1,4 mrd. kroner i totale rabatter (1,4 mrd. kroner i 2017). Dette er i hovedsak årsrabatter som vil betales ut i påfølgende år.

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 inntekstføres 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 i «Totalresultatet» sammen med løpende verdiendring på tilsvarende eiendeler.

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

### Ⓔ ESTIMATUSIKKERHET

Estimatusikkerhet vedrørende salgsinntektsreduksjoner i merkevarevirksomheten er omtalt i note 4.

### Ⓑ 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.*

### 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. Varer på lager kontrolltelles minst én gang pr. år som avsjekk på standardkostføringen. Endringen i beholdning av egenproduserte ferdigvarer er av vesentlighetshensyn presentert på linjen for varekostnader.

### 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 leverandøroppfølging, sertifiseringsordninger, deltakelse i bransjeinitiativ og samarbeidsprosjekter med myndigheter og ekspertorganisasjoner. Konsernet jobber målrettet for at de råvarene som inngår i Orklas produkter skal være bærekraftig produsert innen 2025. For å redusere risikoen for knapphet på råvarer, har konsernet alternative leverandører av risikoråvarer.

Orkla vil forhindre plastforurensning og oppnå effektiv ressursutnyttelse ved å bidra til sirkulære verdikjeder for emballasjematerialer. Arbeidet omfatter økt bruk av resirkulerte emballasjematerialer, utvikling av emballasjeløsninger som kan gjenvinnes og samarbeid med andre aktører i verdikjeden om tiltak for økt gjenvinning.

De største produktgruppene i 2018 er (tall i parentes er tilsvarende rangering i 2017):

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

## 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.*

### 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. Ferielønn 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 etterskuddsvis. 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.

### BÆREKRAFTSELEMENT

Orkla ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver med gode arbeidsforhold og rettferdige og konkurransedyktige betingelser for alle ansatte. Lønnsfastsettelsen skjer lokalt basert på konsernets overordnede retningslinjer og ved hjelp av 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.

*Note 11 forts.*

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Lønn | (6 232) | (6 144) |
| Arbeidsgiveravgift | (1 040) | (964) |
| Pensjonskostnader[1] | (427) | (405) |
| Øvrige godtgjørelser mv. | (35) | (54) |
| Lønnskostnader | (7 734) | (7 567) |
| Gjennomsnittlig antall årsverk (videreført virksomhet) | 17 667 | 17 705 |

[1]Pensjonskostnader er nærmere omtalt i note 12.

**Generelt om godtgjørelse i Orkla**
Orkla har en belønningspolicy 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 belønningspolicy vedtas av styret og forvaltes av styrets 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 belønningspolicy, som legger til grunn en medianbetraktning 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 belønningsordninger 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 og nøkkelpersoner i konsernet (2018).

Hensikten med Orklas sentrale årsbonusordning er å:
- Belønne årlige prestasjoner på linje med eksternt kommuniserte mål for konsernet
- Insentivere 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. 32 % i perioden 2014–2017.

Det gjøres visse justeringer i årsbonusordningen fra året 2019 (til utbetaling i 2020). Omtales lengre ned i denne noten.

*Elementene i Orklas sentrale årsbonusordning for året 2018 (til utbetaling i 2019)*
Årsbonusordningen består av fem elementer:
- Finansielle kvantitative mål (vektet 80 %):
  - Underliggende[1] EBIT (adj.)[2]-fremgang «eget nivå»[3] (vektet 25 %)
  - Underliggende EBIT (adj.)-fremgang «nivå over»[4] (vektet 25 %)
  - Organisk vekst[5] «eget nivå» (vektet 20 %)
  - Omløpskapital[6] forbedring «eget nivå» (vektet 10 %)
- Individuelle mål (vektet 20 %)

*Bonusberegning for de finansielle kvantitative bonuselementene*
Resultatvekst er hovedmålet for bonusordningen med en vekting på tilsammen 50 %. For å insentivere samarbeid i konsernet, er en del av resultatelementet i bonusordningen knyttet til resultatoppnåelse for «nivået over».

Bonusmodellen er utformet slik at en fremgangs skala (i % av foregående års nivå) er koblet til en fastlagt bonusskala med startpunkter og maksimalpunkter for både fremgang og bonusuttelling.

*Note 11 forts.*

*Underliggende EBIT (adj.)-fremgang «eget nivå» og «nivået over»*
Beregning av bonusoppnåelse er knyttet til underliggende EBIT (adj.)-fremgang i prosent av EBIT (adj.) foregående år på «eget nivå» og på «nivå over», ut fra fastlagte bonusskalaer med start-punkter og maksimalpunkter for henholdsvis fremgang og bonusuttelling.

*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 startpunkt og maksimalpunkt for henholdsvis 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 startpunkt og maksimalpunkt for henholdsvis fremgang og bonusuttelling.

*Bonusberegning for de individuelle målene*
De individuelle målene baseres på adferd i tråd med Orklas ledelsesprinsipper og «One Orkla». Uttelling er basert på kvalitative vurderinger av oppnåelse av avtalte mål.

[1]Underliggende fremgang/vekst – definisjon under «Alternative resultatmål (APM)», se side 213.
[2]EBIT (adj.) – definisjon under «Alternative resultatmål (APM)», se side 213.
[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 merkevarevirksomheten på konsernnivå.
[4]«Nivået over» er 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 merkevarevirksomheten. For deltagere i ordningen på konsernnivå er det ikke et «nivå over», men man vil bli målt på en lik vekting av utviklingen i underliggende EBIT (adj.) i forretningsområdene innen merkevarevirksomheten.
[5]Organisk vekst – definisjon under «Alternative resultatmål (APM)», se side 213.
[6]Omløpskapital er kundefordringer, pluss varelager fratrukket leverandørgjeld.
[7]Dekningsbidrag er salgsinntekter fratrukket variable kostnader. Variable kostnader er kostnader som er direkte knyttet til produsert og solgt volum. Gjelder i første rekke innsatsvarer slik som råvarer, emballasje, lønnskostnader (som varierer med produsert volum) samt energikostnader. For varer produsert av tredje part er dekningsbidrag salgsinntekter fratrukket innkjøpskostnader på solgte varer.

*Elementene i Orklas sentrale årsbonusordning gjeldende fra året 2019 (til utbetaling i 2020)*
Årsbonusordningen består av fem elementer:
- Finansielle kvantitative mål (vektet 70 %):
  - Underliggende EBIT (adj.)-fremgang «eget nivå» (vektet 15 %)
  - Underliggende EBIT (adj.)-fremgang «nivå over» (vektet 25 %)
  - Underliggende dekningsbidragsfremgang[7] «eget nivå» (vektet 10 %)
  - Omløpskapital forbedring «eget nivå» (vektet 20 %)
- Individuelle mål (vektet 30 %)

Modellen for bonusberegning av de finansielle kvantitative elementene for 2019 er tilsvarende som for 2018, selv om vekting av enkelte av elementene er endret. Samtidig kommer det inn et nytt bonuselement «underliggende dekningsbidragsfremgang» i 2019 til erstatning for organisk vekst.

*Underliggende dekningsbidragsfremgang*
Beregning av bonusoppnåelse for underliggende dekningsbidragsfremgang i prosent av dekningsbidrag foregående år er knyttet til det selskapsnivået den enkelte leder inngår i, med en fastlagt skala med startpunkt og maksimalpunkt for henholdsvis fremgang og bonusuttelling.

*Avsluttende diskresjonær vurdering*
Etter at bonus er fastsatt i henhold til de finansielle kvantitive mål og individuell måloppnåelse, skal den enkelte leder foreta en diskresjonær vurdering av medarbeidernes bonus der individuelle bidrag for å støtte «One Orkla», forenklinger i verdikjeden og utnyttelse av nye forretningsmuligheter vektlegges.

*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 2018 var det 86 personer som fikk tildelt LTI. Deltakere i konsernets LTI-ordning vil normalt også være omfattet av Orklas årsbonusordning.

Note 11 forts.

LTI-ordningen som har vært gjeldende frem til og med 2017 (tildelt 2018), er beskrevet i note 5 i Orkla ASA. Fra og med tildeling i 2019 er det vedtatt å løsrive nivået på tildelt beløp fra årsbonusordningen. 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 utbetaling. Sluttkursen dagen etter generalforsamlingen benyttes. 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 i 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 i forhold til børskurs. For 2018 ble det tilbudt tre ulike kjøpsalternativer: 28.000, 15.000 og 8.000 NOK (beløp etter rabatt). Rabatten var i 2018 25 % i forhold til børskurs. Bindingstiden for kjøpte aksjer er to år. Kostnadene for aksjespareordningen i 2018 var ca. 16 mill. kroner.

Styret anbefaler overfor generalforsamlingen å videreføre aksjeordningen for ansatte, med de samme kjøpsalternativer og betingelser som i 2018.

## Aksjebaserte insentivordninger

**PRINSIPP**

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

Fra 2019 vil tildelingen av langsiktig insentivavtale (LTI) 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 henholdsvis 24 måneder, 36 måneder og 48 måneder. Etter maksimalt 60 måneder vil LTI utbetales i sin helhet. Regnskapsføringen vil gjenspeile opptjeningstiden og kostnadsføring av ny ordning starter etter tildeling i 2019.

## NOTE 12 PENSJONER

*Konsernet har både innskuddsbaserte og ytelsesbaserte pensjonsplaner. I en innskuddsbasert ordning har selskapet kun ansvar for å betale løpende innskudd til den ansattes pensjonsordning, mens den ansatte selv har risikoen for fremtidig verdiutvikling på egne pensjonsmidler. I en ytelsesbasert ordning vil selskapet ha fullt ansvar og risiko knyttet til å betale en fremtidig pensjon til den ansatte, målt i forhold til sluttlønn. Majoriteten av Orklas pensjonsplaner er innskuddsplaner.*

### 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. Estimatavvik 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

De fleste ansatte i Orklakonsernet er 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 tjenestepensjonsordninger. 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. 63 % og 34 % av konsernets netto bokførte pensjonsforpliktelser.

*Sverige*

Pensjonsplanene i Sverige er «nettoordninger», 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, som 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 reduseres.

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

Det er hensyntatt lønnsskatt 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.

*Note 12 forts.*

AFP-ordningen er en flerforetaks ytelsesbasert pensjonsordning, men føres som en innskuddsordning i tråd med retningslinjer fra Finansdepartementet. 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 2018 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 2,0 % og 2,5 %, avhengig av løpetid på den enkelte pensjonsplan.

Diskonteringsrenten i Sverige tar utgangspunkt i svenske bostadsobligationer og er redusert til 2,30 % for 2018, mot 2,50 % i 2017. Anslaget for forventet inflasjon er økt noe, fra 1,75 % til 1,80 %. Begge endringene vil gi noe høyere forpliktelser med effekt over totalresultatet (OCI).

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 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 2019 er 4,4 mill. kroner.

## (E) ESTIMATUSIKKERHET

Ytelsespensjoner beregnes ut fra et sett valgte økonomiske og aktuarielle 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 parameterne vil i hovedsak bli rapportert i totalresultatet. Orkla har fastsatt parametere i tråd med anbefalinger i de enkelte land.

| | Norge | | Sverige | |
|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| Diskonteringsrente | 2,0–2,5 % | 1,7–2,3 % | 2,30 % | 2,50 % |
| Fremtidig lønnsregulering | 2,25 % | 2,25 % | 2,50 % | 2,50 % |
| G-regulering[1] | 2,25 % | 2,25 % | 2,50 % | 2,50 % |
| Pensjonsregulering | 0 % | 0 % | 1,80 % | 1,75 % |
| Frivillig avgang/turnover | 0–5 % | 0–5 % | 3,00 % | 3 % |
| Forventet gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid (år) | 6,8 | 7,3 | 13,3 | 13,7 |

[1]1G er pr. 31.12.2018 NOK 96.883.

### Sammensetning av netto pensjonskostnader

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Innskuddsplaner | (370) | (337) |
| Nåverdi av pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift) | (57) | (68) |
| Oppgjør pensjonsplaner | 0 | 34[1] |
| Pensjonskostnader ført som lønnskostnader | (427) | (371) |
| Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen | (31)[2] | (79) |
| Forventet avkastning på pensjonsmidler | 14 | 21 |
| Pensjonskostnader ført som finanskostnader | (17) | (58) |
| Netto pensjonskostnader | (444) | (429) |

[1]Gjelder omdanning av pensjonsordning i Sonneveld og er presentert som «Andre inntekter og kostnader».
[2]Nedgang i rentekostnad skyldes dels negativ avkastning på ordning for ansatte med lønn over 12G.

*Note 12 forts.*

## Sammensetning av netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Brutto pensjonsforpliktelser fondsbaserte ordninger | (436) | (458) |
| Pensjonsmidler (virkelig verdi) | 436 | 456 |
| Faktisk netto pensjonsforpliktelse | 0 | (2) |
| Pensjonsforpliktelser som dekkes over drift | (1 989) | (1 954) |
| Balanseførte netto pensjonsforpliktelser | (1 989) | (1 956) |
| Balanseførte pensjonsforpliktelser | (2 019) | (1 988) |
| Balanseførte pensjonsmidler | 30 | 32 |

## Endring i brutto pensjonsforpliktelser i løpet av året

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Brutto pensjonsforpliktelser 1.1. | (2 412) | (2 534) |
| Nåverdi av pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift) | (57) | (68) |
| Rentekostnad av forpliktelsene | (31) | (79) |
| Estimatavvik ført mot totalresultatet | (73) | (67) |
| Oppkjøp/salg av virksomhet | 0 | (1) |
| Avkortning/oppgjør pensjonsplaner | 3 | 316[1] |
| Utbetalinger i løpet av året | 113 | 133 |
| Valutaeffekt | 32 | (112) |
| Brutto pensjonsforpliktelser 31.12. | (2 425) | (2 412) |

[1]Gjelder i hovedsak omdanning av pensjonsordningen i Sonneveld.

## Endring i pensjonsmidler i løpet av året

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Pensjonsmidler (virkelig verdi) 1.1. | 456 | 791 |
| Forventet avkastning pensjonsmidler | 14 | 21 |
| Avkastningsavvik ført mot totalresultatet | (14) | 25 |
| Oppkjøp/salg virksomhet | 0 | 0 |
| Avkortning/oppgjør pensjonsordning | 0 | (339)[1] |
| Inn- og utbetaling i løpet av året | (23) | (42) |
| Valutaeffekt | 0 | 45 |
| Effekt av øvre grense pensjonsmidler (asset ceiling) | 3 | (45) |
| Pensjonsmidler (virkelig verdi) 31.12. | 436 | 456 |

[1]Gjelder i hovedsak omdanning av pensjonsordningen i Sonneveld.

## Sammensetning av pensjonsmidler (virkelig verdi) pr. 31.12.

| | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Likvide midler og pengemarkedsplasseringer | 56 % | 4 % |
| Obligasjoner | 9 % | 30 % |
| Utlån | 0 % | 0 % |
| Aksjer | 35 % | 66 % |
| Fast eiendom | 0 % | 0 % |
| Sum pensjonsmidler | 100 % | 100 % |

## Oversikt over netto pensjonsforpliktelser og avvik de fire siste år

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---|---|---|---|---|
| Brutto pensjonsforpliktelser | (2 425) | (2 412) | (2 534) | (2 256) |
| Pensjonsmidler | 436 | 456 | 791 | 391 |
| Netto pensjonsforpliktelser | (1 989) | (1 956) | (1 743) | (1 865) |
| Endring estimat- og planavvik i brutto pensjonsforpliktelser | (73) | (67) | (91) | (48) |
| Endring avkastningsavvik i pensjonsmidler | (14) | 25 | 22 | 26 |

## 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Eksterne salgsfrakter | (901) | (793) |
| Energikostnader (produksjon og oppvarming) | (726) | (645) |
| Reklame | (1 516) | (1 534) |
| Reparasjons- og vedlikeholdskostnader | (507) | (460) |
| Konsulenter, rådgivere og andre innleide tjenester | (519) | (503) |
| Driftskostnader transportmidler | (143) | (152) |
| Leiekostnader/leasing | (487) | (453) |
| Annet | (1 965) | (1 917) |
| Sum andre driftskostnader | (6 764) | (6 457) |

### Ⓟ PRINSIPP

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

### Ⓑ 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 10 % siden 2014.

## NOTE 14 ANDRE INNTEKTER OG KOSTNADER

*Andre inntekter og kostnader dreier seg om poster som bare i begrenset grad er utsagnskraftige for å forklare løpende inntjening. Hovedhensikten med denne linjen er å skille ut slike poster og gjøre driftsutviklingen og sammenlignbarheten på artslinjene presentert i EBIT (adj.) mer relevant for virksomheten.*

### Andre inntekter og kostnader

| Beløp i mill. NOK | | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| M&A- og integrasjonskostnader | | (129) | (149) |
| Sluttoppgjør i ansettelsesforhold og lignende | | (114) | (89) |
| Gevinster/nedskrivninger i forbindelse med samordningsprosjekter | | (1) | 192 |
| Andre restruktureringskostnader og andre poster | | (238) | (155) |
| Sum | | (482) | (201) |
| Herav: | Nedskrivning varige driftsmidler | (50) | (146) |
| | Nedskrivning immaterielle eiendeler | (5) | - |
| | Nedskrivning varelager (Harris) | (34) | - |

| Fem største poster i andre inntekter og kostnader: | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Oppkjøpskostnader (M&A) | (64) | (46) |
| Prosjekt Harris UK (2018) / Integrasjon Harris (2017) | (57) | (37) |
| Flytting av grønnsaks- og sildeproduksjon fra Finland | (62) | - |
| Restrukturering salgsapparat etc. | (39) | - |
| Flytting av saftproduksjonen fra Danmark til Kumla i Sverige | (28) | - |
| Gevinst og restrukturering i forbindelse med salg av K-Salat og Pastella | - | 82 |
| Kostnader nytt felles ERP-prosjekt (Project One) | - | (42) |
| Restrukturering administrative funksjoner OHPC | - | (40) |

*Note 14 forts.* ➔

**Ⓟ PRINSIPP**

«Andre inntekter og kostnader» er presentert etter konsernets segmentfordelte resultat (EBIT adj.) og inneholder poster som M&A-kostnader, restrukturerings- og integrasjons-kostnader, eventuelle større gevinster og nedskrivninger på både materielle og immaterielle eiendeler, samt andre poster som kun i begrenset grad er utsagnskraftige til å forklare løpende lønnsomhet.

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.

Andre inntekter og kostnader for 2018 er summen av mange ulike prosjekter og initiativ. De største enkeltpostene er presentert i egen tabell i denne noten.

Utviklingen i UK-virksomheten i House Care har vært svak siden oppkjøpet i september 2016. Det er igangsatt et prosjekt for å bringe lønnsomheten minst tilbake til det nivået Orkla kjøpte virksomheten på. Prosjektet ble formelt vedtatt i 4. kvartal. Det er gjort nedskrivninger av varelager og foretatt avsetninger. I hovedsak vil prosjektet inkludere en relansering av Harris varemerket med en betydelig forenkling av kompleksitet i både sortiment og varelagerstruktur.

Det skjer endringer i rammebetingelsene for Orkla og både Rema 1000 (1. januar 2018) og COOP (fra 1. juli 2019) har sagt opp avtalene om varefremmere. Dette medfører at det påløper avvikling- og restruktureringskostnader knyttet til salgsapparatet.

Øvrige netto kostnader består av salg av et varemerke og kostnader til ulike prosjekter knyttet til at konsernet er i stadig utvikling. Det er igangsatt både «One Orkla» initiativ og foregår flere samordnings- og forbedringsprosjekter. Nye prosjekter er samordning av Orkla Care selskaper i Sverige og Finland, mens de løpende prosjektene knyttet til sjokoladeproduksjonen i Latvia og konkurransekraftprosjekt i Kungälv, begge gjennomført av Orkla Confectionery & Snacks, samordningsprosjekter i Orkla Food Ingredients samt flere prosjekter i Orkla Foods vil pågå en god periode fremover. Pizzaprosjektet på Stranda er inndelt i flere faser og tidlige prosjekt-utgifter i hver fase blir kostnadsført. Hovedprosjektet blir balanseført.

**Ⓑ BÆREKRAFTSELEMENT**

Som et ledd i arbeidet med å utvikle en langsiktig konkurransedyktig produksjonsstruktur, har Orkla i 2018 lagt ned to fabrikker og besluttet å legge ned ytterligere to. Hensikten med disse endringene er å styrke konsernets langsiktige konkurranseevne gjennom bedre kapasitets-utnyttelse, mer effektiv drift og økt effekt av investeringer i produksjonsutstyr. I alt er rundt 440 ansatte berørt av endringene, og ansatte som har mistet arbeidet har fått støtte til å søke nytt arbeid eller ta videreutdanning.

## 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.*

### 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 drifts-middelet. 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 netto-investering i utenlandsk virksomhet er omtalt i note 31.

### Renteinntekter og rentekostnader

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Renteinntekter | 24 | 33 |
| Virkelig verdijustering ført som renteinntekter | - | 57 |
| Sum renteinntekter | 24 | 90 |
| Rentekostnader | (158) | (240) |
| Balanseførte rentekostnader | 5 | 1 |
| Virkelig verdijustering ført som finanskostnader | (30) | - |
| Sum rentekostnader | (183) | (239) |
| Renter, netto | (159) | (149) |

### Finansinntekter og finanskostnader

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler | - | 47 |
| Mottatte utbytter | 3 | 7 |
| Øvrige finansinntekter | 4 | 22 |
| Sum andre finansinntekter | 7 | 76 |
| Netto valutatap | (3) | (3) |
| Netto finanselement pensjoner (se note 12) | (17) | (58) |
| Øvrige finanskostnader | (29) | (42) |
| Sum andre finanskostnader | (49) | (103) |
| Sum andre finansposter | (42) | (27) |

### Avstemming mot kontantstrøm

| | | |
|---|---|---|
| Renter, netto | (159) | (149) |
| Andre finansposter, netto | (42) | (27) |
| Sum renter og andre finansposter (A) | (201) | (176) |
| *Poster som vises på andre linjer i kontantstrømmen:* | | |
| Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler | - | (47) |
| Mottatte utbytter | (3) | (7) |
| Sum poster som vises på andre linjer i kontantstrømmen (B) | (3) | (54) |
| *Poster uten kontantstrømeffekt:* | | |
| Endring i avsatte renter o.l. | 18 | (21) |
| Netto renter pensjoner uten kontantstrømeffekt | 17 | 58 |
| Virkelig verdijustering ført som renteinntekter/rentekostnader | 15 | (29) |
| Virkelig verdijustering ført som finansinntekter/finanskostnader | 9 | - |
| Sum poster uten kontantstrømeffekt, se kontantstrømoppstilling (C) | 59 | 8 |
| Betalte finansposter kontantstrøm (se note 40) (A+B+C) | (145) | (222) |

## 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 forpliktelser ved utsatt skatt. Forpliktelser ved utsatt skatt oppstår når regnskaps- og skattemessig periodisering er forskjellig (midlertidige forskjeller).*

### 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Resultat før skatt | 4 358 | 4 571 |
| Periodeskatt | (996) | (865) |
| Endring forpliktelser ved utsatt skatt | (8) | (115) |
| Sum skattekostnad | (1 004) | (980) |
| Skatt i % av «Resultat før skattekostnad» | 23,0 % | 21,4 % |
| Skatt i % av «Resultat før skattekostnad» korrigert for tilknyttede selskaper | 24,5 % | 23,0 % |

Orklas effektive skattekostnad korrigert for tilknyttede selskaper er øket med 1,5 prosentpoeng, fra 23 % i 2017 til 24,5 % i 2018. Denne økningen skyldes hovedsakelig effekten av økt grunnrenteskatt som følge av høyere resultatbidrag fra energivirksomheten i Norge som har 58,7 % nominell skattesats.

### Avstemming av konsernets skatteprosent

Tabellen gir en avstemming av rapportert skattekostnad mot skattekostnad basert på norsk skattesats 23 % (24 % i 2017). De vesentligste komponentene i skattekostnaden er spesifisert.

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Norsk skatteprosent av resultat før skatt | (1 002) | (1 097) |
| Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | 61 | 75 |
| Utsatt skatt tilbakeholdte overskudd i tilknyttede selskaper | 4 | (1) |
| Virksomhet med annen skattesats enn i Norge | 49 | 61 |
| Skattelovsendringer | 10 | 0 |
| Nedskrivning aksjer, gevinster/tap og utbytter, fritaksmetoden | 0 | 29 |
| Ikke fradragsberettigede kostnader / skattefrie inntekter | (16) | (7) |
| Ikke fradragsberettigede transaksjonskostnader | (11) | (15) |
| Innregning av tidligere års ikke innregnede eiendeler | 14 | 41 |
| Ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt | (26) | (7) |
| Korreksjon tidligere års skatter | 25 | (6) |
| Andre betalbare skatter (grunnrente- og kildeskatt) | (112) | (53) |
| Konsernets skattekostnad | (1 004) | (980) |

Note 16 forts.

Orkla har betydelige skattegrunnlag i Norge, Sverige og Danmark. Ordinær selskapsskatt for selskaper hjemmehørende i Norge ble redusert fra 24 % til 23 % med effekt fra 2018. Selskapsskatten i Norge og Sverige er ytterligere redusert fra henholdsvis 23 % og 22 % til 22 % og 21,4 % med effekt fra 2019. Effekten av den reduserte skattesatsen på de midlertidige forskjellene ved årets utgang er en inntektsføring på henholdsvis 4 mill. kroner og 6 mill. kroner i Norge og Sverige over resultatet og en godskrivning av totalresultatet på 4 mill. kroner i Norge.

Orklas virksomheter i land med andre skattesatser enn 23 % bidrar netto til at skattekostnaden blir redusert. I 2018 er effekten av dette en reduksjon på 47 mill. kroner av skattekostnaden, hvorav de svenske, finske og danske datterselskapene utgjør henholdsvis 11 mill. kroner, 11 mill. kroner og 5 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 23 mill. kroner, hvorav 4 mill. kroner er resultatført i 2018.

Endring i ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt på tilsammen 26 mill. kroner gjelder skattemessige underskudd i Polen, Spania, Sverige, Frankrike, Tyskland og Finland. Innregning av tidligere års ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt på 14 mill. kroner gjelder hovedsakelig Orkla Food Ingredients-selskaper i Danmark, Romania og Slovakia, samt Orklas forsikringsselskap i Irland.

Konsernet har aktivitet i kraftbransjen som er underlagt særbeskatning i Norge. Grunnrenteskatten utgjør i 2018 2,6 %-poeng av den effektive skattesatsen på 23,5 %.

**Skattetvister knyttet til Saudefaldene**
Det pågående søksmålet mot Sentralskattekontoret for storbedrifters kontorvedtak fra 24. april 2014 ble forlikt i mars 2018. Resultatet av forliket var at fradragsberettiget andel leiekostnad for Saudefaldene ble økt fra 40 % til 46,5 %, mens de øvrige påstander ble frafalt.

## Ⓑ 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) i resultatregnskapet for Orklas hovedområder:

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Norge | 488 | 301 |
| Sverige | 233 | 184 |
| Danmark | 83 | 160 |
| Finland og Island | 61 | 55 |
| Resten av verden | 131 | 165 |
| Resultatført periodeskatt | 996 | 865 |

Note 16 forts.

### 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.

### Utsatt skatt på midlertidige forskjeller

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Sikringsreserve i egenkapitalen | (48) | (68) |
| Immaterielle eiendeler | 1 135 | 1 108 |
| Varige driftsmidler | 311 | 328 |
| Netto pensjonsforpliktelser | (257) | (244) |
| Gevinst og tapskonto o.l. | 311 | 341 |
| Øvrige langsiktige poster | 277 | 304 |
| Sum langsiktige poster | 1 729 | 1 769 |
| Avsetninger | (70) | (111) |
| Andre kortsiktige poster | (75) | (50) |
| Sum kortsiktige poster | (145) | (161) |
| Underskudd til fremføring | (138) | (114) |
| Netto forpliktelser ved utsatt skatt | 1 446 | 1 494 |
| Utsatt skattefordel kraftverkskatt[1] | (21) | (19) |
| Ikke balanseførte eiendeler ved utsatt skatt | 108 | 89 |
| Netto forpliktelser ved utsatt skatt | 1 533 | 1 564 |
| Endring forpliktelser ved utsatt skatt | 31 | (75) |
| Endring forpliktelser ved utsatt skatt ikke videreført virksomhet | - | (28) |
| Netto forpliktelser ved utsatt skatt videreført virksomhet | 31 | (103) |
| Endring utsatt skatt sikringsreserven ført mot totalresultatet | 20 | 27 |
| Endring utsatt skatt estimatavvik pensjoner mot totalresultatet | (26) | (9) |
| Kjøp/salg av selskaper, valutaeffekter mv. | (18) | 24 |
| Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet | (15) | (54) |
| Endringer forpliktelser ved utsatt skatt i resultatregnskapet | (8) | (115) |

[1]Forpliktelser 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Forpliktelser ved utsatt skatt | 1 566 | 1 604 |
| Eiendeler ved utsatt skatt | 33 | 40 |
| Netto forpliktelser ved utsatt skatt | 1 533 | 1 564 |

### Utløpstidspunkt for fremførbare skattemessige underskudd

Skattemessige underskudd til fremføring på 643 mill. kroner utgjør en fordel ved utsatt skatt på 139 mill. kroner, hvorav kun 38 mill. kroner er innregnet. Fremførte skattemessige underskudd som ikke er innregnet, beløper seg til 457 mill. kroner. Av disse er 273 mill. kroner uten forfallstidspunkt, 13 mill. kroner forfaller fra 2025 og fremover, 72 mill. kroner forfaller i perioden 2022–2024, og 99 mill. kroner forfaller i perioden 2019–2021.

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| 2018 | - | 22 |
| 2019 | 38 | 23 |
| 2020 | 39 | 25 |
| 2021 | 26 | 26 |
| 2022 | 12 | 20 |
| 2023 | 57 | 16 |
| 2024 | 7 | 19 |
| 2025 eller senere | 34 | 35 |
| Uten utløpstidspunkt | 430 | 335 |
| Sum skattemessige fremførbare underskudd | 643 | 521 |

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 skattereduserende midlertidige forskjellene, er eiendel ved utsatt skatt ikke innregnet. Virksomhetene Orkla Care, Hamé og Harris har skattereduserende midlertidige forskjeller i Spania, Polen, Øst-Europa og Storbritannia som ikke er innregnet.

*Note 16 forts.*

Både det norske, svenske og finske skattekonsernet har benyttet alle tilgjengelige skattemessige underskudd til fremføring og er i betalbar skatteposisjon i 2018.

Det er avsatt til sammen 84 mill. kroner i skatt på tilbakeholdt overskudd i Estland, hvorav 15 mill. kroner er resultatført i 2018. Det er avsatt 8 mill. kroner på tilbakeholdt overskudd i Latvia.

### Skattereduserende midlertidige forskjeller med tilhørende eiendel ved utsatt skatt

| Beløp i mill. NOK | Skatte-reduserende midlertidige forskjeller | Balanseført eiendel utsatt skatt | Ikke balanseført eiendel utsatt skatt | Sum eiendel utsatt skatt |
|---|---|---|---|---|
| **Skattemessige underskudd til fremføring** | | | | |
| Spania | 172 | 2 | 41 | 43 |
| Storbritannia | 125 | 13 | 9 | 22 |
| Polen | 61 | 1 | 11 | 12 |
| Sveits | 55 | 0 | 14 | 14 |
| Danmark | 52 | 8 | 3 | 11 |
| Andre | 178 | 14 | 23 | 37 |
| Sum | 643 | 38 | 101 | 139 |
| Andre skattereduserende forskjeller | 1 423 | 306 | 7 | 313 |
| Sum skattereduserende midlertidige forskjeller | 2 066 | 344 | 108 | 452 |
| Nettoføring av utsatt skatt | (1 415) | (311) | 0 | (311) |
| Netto skattereduserende midlertidige forskjeller | 651 | 33 | 108 | 141 |

## 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 årsresultat etter minoriteter utgjør pr. aksje.*

**PRINSIPP**

Resultat pr. aksje blir beregnet ved å dividere årsresultat etter minoriteter på gjennomsnittlig eksternt eide aksjer gjennom perioden.

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Årsresultat etter minoriteter for videreført virksomhet | 3 272 | 3 516 |
| Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet | 0 | 5 066 |
| Årsresultat etter minoriteter | 3 272 | 8 582 |
| Vektet gjennomsnittlig eksternt eide aksjer | 1 008 809 691 | 1 017 472 462 |
| Resultat pr. aksje (NOK) | 3,24 | 8,43 |
| Resultat pr. aksje for ikke videreført virksomhet (NOK) | 0,00 | 4,97 |
| Resultat pr. aksje for videreført virksomhet (NOK) | 3,24 | 3,46 |

Det er ingen aksjeordninger i konsernet med utvanningseffekt.

## 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 ikke vært noen nedskrivninger av immaterielle eiendeler eller varige driftsmidler som følge av disse testene. Utviklingen i UK-virksomheten i House Care har vært svak siden oppkjøpet i september 2016. Det er igangsatt et prosjekt for å bringe lønnsomheten minst tilbake til det nivået Orkla kjøpte virksomheten på. Situasjonen i Harris vil bli fulgt nøye og det er definert løpende fremtidige delmål i prosjektet som forutsettes å bli nådd, for at en verdifallssituasjon ikke skal oppstå. Se ytterligere omtale i note 14.

Det er også gjennomført en oppdatert verdivurdering av kraftverkene i Sauda. Det pågår fortsatt både skattesaker og eiendomsavgiftssaker knyttet til Saudefaldene, se note 16 og 39. 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 forsvarer konsernets investering i Saudefaldene.

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 prosentsats som indikerer varemerkets styrke. Denne styrken ble forutsatt ved kjøpet og videreføres i utgangspunktet ved verdifallstestingen.

**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. desember 2018 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

Note 18 forts.

perioden fra oppkjøp til 1. januar 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.

### Diskonteringssats

Diskonteringssatsen 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. Diskonteringssatsen justeres for landrisiko, inflasjonsnivå og operasjonell risiko, tilpasset den aktuelle verdiberegning.

### Sensitivitet

De største varemerke- og goodwillpostene er knyttet til virksomheter i god utvikling. Som nevnt ovenfor har utviklingen i UK-virksomheten i House Care har vært svak siden oppkjøpet i september 2016. For å kunne forsvare verdien, er det svært viktig at selskapet følger forventet utvikling.

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.

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, se dog om Harris ovenfor.

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.

Note 18 forts.

## Sentrale forutsetninger for å beregne fremtidig utvikling

| Beløp i mill. NOK | Orkla Foods (OF) | | | | | Orkla Confectionery & Snacks (OC&S) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Goodwill | | Varemerker | | | Goodwill | | Varemerker | |
| | Enheter | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | Enheter | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| Enheter i segmentet | OF Norge | 3 344 | 3 344 | 1 260 | 1 260 | OC&S Norge | 534 | 534 | 205 | 205 |
| | OF Sverige | 1 500 | 1 481 | 87 | 90 | OC&S Sverige | 840 | 866 | 382 | 390 |
| | OF Danmark | 99 | 98 | 59 | 22 | OC&S Danmark | 589 | 584 | 405 | 402 |
| | OF Fenno-Baltic | 161 | 159 | 45 | 44 | OC&S Finland | 589 | 582 | 727 | 723 |
| | MTR Foods | 305 | 315 | 114 | 118 | OC&S Baltikum | 473 | 468 | 266 | 263 |
| | OF Central Europe | 596 | 587 | 489 | 487 | | | | | |
| | OF Øvrige | 211 | 211 | - | - | | | | | |
| | **Sum** | **6 216** | **6 195** | **2 054** | **2 021** | **Sum** | **3 025** | **3 034** | **1 985** | **1 983** |
| | | | 2018 | | 2017 | | | 2018 | | 2017 |
| | Anvendt kapital pr. 31.12. | | 13 709 | | 13 403 | Anvendt kapital pr. 31.12. | | 6 752 | | 6 636 |
| | EBIT (adj.) | | 2 048 | | 2 055 | EBIT (adj.) | | 1 006 | | 1 045 |
| 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 – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter. | | | | | OC&S følger konsumenttrender – 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 0,5–5 %. | | | | | Vekstrate 0,5 %. | | | | |

*Note 18 forts.*

## Sentrale forutsetninger for å beregne fremtidig utvikling

| Beløp i mill. NOK | Orkla Care | | | | | Orkla Food Ingredients (OFI) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Goodwill | | Varemerker | | | Goodwill | | Varemerker | |
| | Enheter | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | Enheter | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| Enheter i segmentet | Orkla Home & Personal Care | 1 430 | 1 452 | 310 | 310 | KåKå | 347 | 228 | - | - |
| | Orkla Health | 1 350 | 1 350 | 704 | 704 | Idun | 617 | 596 | - | - |
| | Pierre Robert Group | 98 | 97 | 37 | 38 | Credin | 198 | 197 | - | - |
| | Lilleborg | 18 | 18 | - | - | Odense | 93 | 87 | - | - |
| | Orkla House Care | 472 | 471 | 151 | 151 | Øvrige | 347 | 348 | 4 | 4 |
| | Orkla Wound Care | 134 | 138 | 98 | 101 | | | | | |
| | HSNG | 274 | - | 95 | - | | | | | |
| | **Sum** | **3 776** | **3 526** | **1 395** | **1 304** | **Sum** | **1 602** | **1 456** | **4** | **4** |
| | | | 2018 | | 2017 | | | 2018 | | 2017 |
| | Anvendt kapital pr. 31.12. | | 7 330 | | 6 899 | Anvendt kapital pr. 31.12. | | 4 373 | | 3 952 |
| | EBIT (adj.) | | 1 084 | | 1 074 | EBIT (adj.) | | 533 | | 469 |
| 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 Norden samt UK og 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 – 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 markedsutsikterw | 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 0,5–2 %. | | | | | Vekstrate 0,5 %. | | | | |

## 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, ikke egenutviklede.

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 279 mill. kroner til forskning og utvikling i 2018 (286 mill. kroner i 2017). 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 sunne produkter og emballasje med redusert miljøpåvirkning.

*Note 19 forts.* ➔

| Immaterielle eiendeler<br>Beløp i mill. NOK | Varemerker, ikke amortiserbare | Varemerker, amortiserbare | Andre immaterielle eiendeler | IT | Goodwill | Sum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Balanseført verdi 1.1.2017 | 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 |
| Investeringer | - | - | - | 40 | - | 40 |
| Reklassifiseringer[1] | - | - | - | 128 | - | 128 |
| Oppkjøp av selskaper[2] | 130 | - | 2 | (9) | 603 | 726 |
| Solgte selskaper | - | - | - | - | (9) | (9) |
| Avskrivning/amortisering | - | (5) | (5) | (103) | - | (113) |
| Omregningsdifferanser | (4) | - | - | (1) | (71) | (76) |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 5 438 | 9 | 93 | 364 | 14 673 | 20 577 |
| Opprinnelig kost 1.1.2018 | 5 411 | 88 | 847 | 870 | 16 364 | 23 580 |
| Akkumulerte av- og nedskrivninger | (99) | (74) | (751) | (561) | (2 214) | (3 699) |
| Balanseført verdi 1.1.2018 | 5 312 | 14 | 96 | 309 | 14 150 | 19 881 |
| Opprinnelig kost 31.12.2018 | 5 537 | 89 | 879 | 1 123 | 16 913 | 24 541 |
| Akkumulerte av- og nedskrivninger | (99) | (80) | (786) | (759) | (2 240) | (3 964) |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 5 438 | 9 | 93 | 364 | 14 673 | 20 577 |
| Amortisering | - | 10–20 % | 10–20 % | 16–33 % | - | - |

[1]Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 20.
[2]Se 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. Utrulling av ny plattform vil starte i 2019 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 balanseført 260 mill. kroner knyttet til nytt ERP-system pr. 31. desember 2018, men er balanseført under «Anlegg under utførelse», se note 20.

### 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. desember 2018 varemerkeposisjoner i India (MTR Foods).

*Note 19 forts.*

| | 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 | Grandiosa | ◔ | B | | ○ | | | ○ | |
| Ketchup | Idun | ● | A | Felix | ● | B | Beauvais, Bähncke | ◑ | B A | 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 | Põltsamaa, Spilva | ● | B | Hamé | ● | C | | ○ | |
| Konserverte grønnsaker | Nora | ● | A | Felix | ● | B | Beauvais, Gårdlykke | ● | B | Felix | ● | B | Põltsamaa, Spilva | ● | B | Znojmia, Hamé | ● | C | Felix | ◔ | B |
| Dressinger | Idun | ● | A | Felix | ● | B | Bähncke | ◑ | A | Felix | ◑ | B | Spilva, Felix, Suslavicius | ● | 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, Jokk, BOB | ● | B | FUN, Grønnegården, Scoop, Blomberg, Den Gamle Fabrik | ◑ | B C | FUN Light, Ekströms | ● | B | Põltsamaa | ◑ | B A | | ○ | | | ○ | |
| Ferdigmat (tørre, frosne, kjølte og hermetiserte) | TORO, Trondhjems | ● | C A | Abba,Felix, Paulúns, Ekströms, Anamma | ◔ | B C | Beauvais, Bähncke, PAMA | ◑ | B A C | | ○ | | Põltsamaa, Spilva, Suslavicius | ◑ | B C | Hamé, Otma, Vitana | ● | C A | Felix | ◑ | B |
| Frokostblandinger | Bare Bra | ◔ | A | Paulúns | ◑ | C | Det gode liv, Struer | ◔ | A | | ○ | | Paulúns | ◔ | C | | ○ | | Knusperli | ◔ | A |
| Posteier, patéer | Stabburet | ● | A | | ○ | | | ○ | | | ○ | | | ○ | | Hamé, Seliko, Májka | ● | C | | ○ | |
| Barnemat | | ○ | | | ○ | | | ○ | | | ○ | | | ○ | | Hamánek | ◔ | C | | ○ | |
| 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

*Note 19 forts.* ➔

| | NORGE | | | SVERIGE | | | DANMARK | | | FINLAND | | | BALTIKUM | | | POLEN | | | STORBRITANNIA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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, P20, Perspirex | ◔ | C | Bliw, Erittäin Hieno Suomalainen, Jordan, L300, Family Fresh | ◔ | C | Jordan | ◔ | C | Dermika, Soraya, Jordan | ◔ | C | P20 | ○ | C |
| Kosttilskudd | Möller's, Nutrilett, Collett, Maxim, Star Nutrition | ● | A C | Nutrilett, Pharbio, Maxim, Active Care, Star Nutrition, Litomove | ● | C A | Gerimax, Futura, Pikasol, HUSK, Livol, Unikalk, Star Nutrition | ● ◔ | C | Möller's, Nutrilett, SanaSol, Star Nutrition | ● | A C | Möller's | ● | A | Möller's, Gerimax, Colon-C | ● ◑ ◔ | A C C | | ○ | |
| Tekstiler | Pierre Robert, LaMote | ● | C A | Pierre Robert, LaMote | ◑ | C A | | ○ | | 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 |

[1]Malerverktøy 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.*

### 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. Finansierings-utgifter ved tilvirkning av egne driftsmidler balanseføres, se note 15.

### 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. 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. Investerings-programmet, som går over fem år, inneholder en satsing både på nye innovasjoner og en effektivisering av produksjonen. Det er balanseført ca. 170 mill. kroner knyttet til dette prosjektet pr. 31. desember 2018. Prosjektkostnader knyttet til de ulike trinnene, blir ført som «Andre inntekter og kostnader».

Note 20 forts.

| Varige driftsmidler<br>Beløp i mill. NOK | Tomter, bygninger og annen fast eiendom | Maskiner og anlegg | Anlegg under utførelse | Driftsløsøre, inventar, transportmidler, IT-utstyr etc. | Sum |
|---|---|---|---|---|---|
| Balanseført verdi 1.1.2017 | 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 |
| Investeringer | 181 | 332 | 1 658 | 120 | 2 291 |
| Salg/utrangering | (9) | (67) | (1) | (3) | (80) |
| Reklassifiseringer | 15[2] | - | (128)[1] | - | (113) |
| Oppkjøp av selskaper | 82 | 61 | 9 | 18 | 170 |
| Salg av selskaper | - | - | - | - | 0 |
| Overført anlegg under utførelse | 94 | 431 | (538) | 13 | 0 |
| Nedskrivninger | (19) | (37) | (3) | (3) | (62) |
| Avskrivninger | (226) | (682) | - | (186) | (1 094) |
| Omregningsdifferanser | (10) | (26) | 4 | (3) | (35) |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 5 919 | 4 234 | 2 103 | 504 | 12 760 |
| Opprinnelig kost 1.1.2018 | 9 216 | 14 315 | 1 102 | 2 325 | 26 958 |
| Akkumulerte av- og nedskrivninger | (3 405) | (10 093) | - | (1 777) | (15 275) |
| Balanseført verdi 1.1.2018 | 5 811 | 4 222 | 1 102 | 548 | 11 683 |
| Opprinnelig kost 31.12.2018 | 9 844 | 15 155 | 2 103 | 2 345 | 29 447 |
| Akkumulerte av- og nedskrivninger | (3 925) | (10 921) | - | (1 841) | (16 687) |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 5 919 | 4 234 | 2 103 | 504 | 12 760 |
| Lineære avskrivninger | 2–4 % | 5–15 % | - | 15–25 %<br>IT-utstyr: 16–33 % | |

[1]Reklassifisering vedrører overføring til note 19.
[2]Reklassifisering vedrører overføring til note 22.

## NOTE 21 ANDRE EIENDELER (LANGSIKTIGE)

*Andre eiendeler (langsiktige) representerer finansielle poster av langsiktig karakter. Aksjene presenteres til virkelig verdi gjennom 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.*

### 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 eiendeler er kortsiktige.

| Beløp i mill. NOK | Verdsettelsesnivå | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Aksjeinvestering Kotipizza (se note 39) | 1 | 157 | - |
| Aksjeinvesteringer | 3 | 81 | 68 |
| Derivater rentebærende | 2 | 79 | 145 |
| Fordringer rentebærende | 3 | 130 | 131 |
| Fordringer ikke rentebærende | 3 | 11 | 49 |
| Sum finansielle eiendeler | | 458 | 393 |
| Pensjonsmidler | | 30 | 32 |
| Sum andre eiendeler (langsiktige) | | 488 | 425 |

Prinsipp for vurdering av aksjer er beskrevet i note 24. Langsiktige og kortsiktige aksjer er begge behandlet som «Virkelig verdi gjennom totalresultatet». 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. 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Råvarer | 1 860 | 1 871 |
| Varer under tilvirkning | 448 | 408 |
| Ferdigvarer og handelsvarer | 3 567 | 3 405 |
| Sum varelager | 5 875 | 5 684 |

| Varelageret fordeler seg som følger på merkevarevirksomheten: | | |
|---|---|---|
| Orkla Foods | 2 484 | 2 584 |
| Orkla Confectionery & Snacks | 662 | 597 |
| Orkla Care | 1 570 | 1 395 |
| Orkla Food Ingredients | 1 148 | 1 101 |
| Merkevarevirksomheten | 5 864 | 5 677 |

### 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 FIFU-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. 31.12.2018 på 80 mill. kroner (85 mill. kroner i 2017). Varelager verdsatt til netto realiserbar verdi, utgjør 45 mill. kroner (38 mill. kroner i 2017).

### Beholdning av eiendom under utvikling

Beholdning av eiendom under utvikling utgjør 132 mill. kroner (113 mill. kroner i 2017). Beholdningen gjelder hovedsakelig boligprosjekter under utvikling/bygging og relaterer seg primært til Sandakerveien 56 i Oslo og et utviklingsprosjekt i Larvik.

### 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Kundefordringer (A - B) | 5 826 | 6 006 |
| Andre handelsfordringer | 164 | 159 |
| Sum kunde- og andre handelsfordringer | 5 990 | 6 165 |

Kundefordringer har følgende forfallsfordeling:

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Ikke forfalte fordringer | 4 991 | 5 348 |
| Forfalte fordringer 1–30 dager | 599 | 493 |
| Forfalte fordringer 31–60 dager | 117 | 79 |
| Forfalte fordringer 61–90 dager | 43 | 34 |
| Forfalte fordringer over 90 dager | 179 | 138 |
| Kundefordringer pålydende pr. 31.12. (A) | 5 929 | 6 092 |

Avsetning for tap på kundefordringer har hatt følgende bevegelse:

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Avsetning for tap på kundefordringer pr. 1.1. | 86 | 90 |
| Kostnadsført tap på kundefordringer | 17 | 11 |
| Avsetning i oppkjøpte selskaper | 9 | 10 |
| Avsetning i solgte selskaper | - | (7) |
| Endelig konstaterte tap | (12) | (31) |
| Valutaeffekt | 3 | 13 |
| Avsetning for tap på kundefordringer pr. 31.12. (B) | 103 | 86 |

### (P) PRINSIPP

Forventet tap på fordringer blir avsatt basert på relevant informasjon som er tilgjengelig på rapporteringstidspunktet, herunder historisk, gjeldende og fremtidig informasjon etter en forventet tapsmodell. Avsetning vil måtte bygge på objektive kriterier. Dersom en faktura ikke er betalt, vil dette være en klar indikasjon på at fare for mislighold øker.

Kundefordringer er i utgangspunktet innregnet og presentert til opprinnelig fakturabeløp og 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 betalingsevne 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Derivater ikke rentebærende | 23 | 21 |
| Rentebærende fordringer | 6 | 55 |
| Andre kortsiktige fordringer | 267 | 322 |
| Sum finansielle fordringer | 296 | 398 |
| Forskudd leverandør / opptjente inntekter | 461 | 441 |
| Fordring betalbar skatt | 57 | 44 |
| Sum kortsiktige fordringer | 814 | 883 |

Kunde- og andre handelsfordringer samt finansielle fordringer er bokført til pålydende 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 avviklet i 2011). Det vil fra tid til annen kunne være andre verdipapirer med kortsiktig eierhorisont.*

| Beløp i mill. NOK | Virkelig verdi 31.12.2018 | Virkelig verdi 31.12.2017 |
|---|---|---|
| Unoterte verdipapirer | 13 | 17 |
| Herav eid av Orkla ASA | 13 | 17 |

Resultatposter knyttet til aksjer og finansielle eiendeler, er vist i note 15.

### PRINSIPP

Aksjer og finansielle eiendeler representerer investeringer av finansiell karakter og innregnes til virkelig verdi gjennom totalresultatet. Aksjene føres løpende til virkelig verdi og både verdiendringer og eventuelle gevinster og tap presenteres kun i totalresultatet. Mottatte utbytter resultatføres i ordinært resultat når de ikke er å anse som en form for tilbakebetaling av kapital fra selskapet. Eventuelt utbytte blir resultatført når det er vedtatt i avgivende selskap, noe som i hovedsak er sammenfallende med betalingstidspunktet. Kjøp og salg av aksjer regnskapsføres på handledato. Dette gjelder både for aksjer klassifisert her og mer langsiktige finansielle eiendeler i note 21.

## 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, fremfor investeringsformål. For Orkla er konsernets nivå på netto rentebærende gjeld et viktigere styringsparameter enn nivå på likvide midler.

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Kontanter, bankinnskudd[1] | 1 723 | 3 703 |
| Kortsiktige plasseringer | 83 | 1 016 |
| Bundne midler | 172 | 115 |
| Sum likvide midler | 1 978 | 4 834 |

[1]Av bankinnskuddene er til sammen 196 mill. kroner i selskap med minoritetseiere og i Orkla Insurance Company (214 mill. kroner i 2017). 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 restruktureringsavsetninger 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 rettssak eller sluttføring 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Pensjonsforpliktelser | 2 019 | 1 988 |
| Derivater | 242 | 312 |
| Annen langsiktig gjeld | 115 | 50 |
| Andre avsetninger for forpliktelser | 684 | 780 |
| Sum avsetninger og annen langsiktig gjeld | 3 060 | 3 130 |

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 | Merkevare-virksomheten | Andre avsetninger | Sum |
|---|---|---|---|
| Avsetninger 1.1.2017 | 24 | 262 | 286 |
| Avsatt | 83 | 505 | 588 |
| Benyttet | (12) | (32) | (44) |
| Avsetninger 31.12.2017 | 95 | 735 | 830 |
| Avsatt | 30 | 53 | 83 |
| Benyttet | (10) | (104) | (114) |
| Avsetninger 31.12.2018 | 115 | 684 | 799 |
| | Hovedsak: Restruktureringer, mindre personal-avsetninger og forpliktelser til ytterligere oppkjøp i selskaper. | Hovedsak: Beste estimat for usikkerhet knyttet til Orklas avgitte garantier og skadesløsholdelses-erklæringer til Norsk Hydro i forbindelse med salg av Sapa, 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. | Konklusjon: Avsetningene dekker kjente forhold, og det er pr. 31.12.2018 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.*

### 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Leverandørgjeld | 3 328 | 3 426 |
| Annen handelsgjeld | 1 579 | 1 514 |
| Sum leverandør- og annen handelsgjeld | 4 907 | 4 940 |

### ESTIMATUSIKKERHET

Alle former for periodiseringer/avsetninger vil være beheftet med en viss estimatusikkerhet. Estimatusikkerhet knyttet til rabatter o.l., er omtalt i note 4.

### Annen gjeld (kortsiktig)

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Derivater ikke rentebærende | 15 | 14 |
| Kortsiktig gjeld ikke rentebærende | 204 | 171 |
| Sum finansiell gjeld ikke rentebærende | 219 | 185 |
| Skyldige offentlige avgifter | 806 | 830 |
| Skyldig lønn og feriepenger | 1 105 | 1 164 |
| Andre påløpte kostnader | 850 | 955 |
| Sum annen gjeld (kortsiktig) | 2 980 | 3 134 |

## NOTE 28 KAPITALSTYRING OG FINANSIERING

*Nivået på et selskaps kapital og hvordan den styres er viktige faktorer for å bedømme risikoprofilen til selskapet og dets mulighet til å stå imot ugunstige 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 aksjen.

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 fullmaktsstrukturer, og beslutningsprosesser i relevante fora. Ekstern opplåning er sentralisert på morselskapsnivå, og kapitalbehov i datterselskaper dekkes normalt gjennom interne lån, samt 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. Det er målsatt at konsernets rentebærende gjeld over tid ikke skal overstige 2,5x EBITDA. Det har for øvrig ikke vært endringer i Orklas målsettinger og tilnærming til kapitalstyring i 2018.

### BÆREKRAFTSELEMENT

Hensynet til ansvarlig forretningsdrift og god styring av bærekraftsrelatert risiko inngår som en integrert del av konsernets investeringsvurderinger. Orklas bærekraftsmål medfører behov for investeringer i produktutvikling og prosessforbedringer, og i enkelte tilfeller ønske om oppkjøp av ny virksomhet. Slike bærekraftsrelaterte investeringer vurderes etter de samme avkastningskriteriene som andre prosjekter.

Note 28 forts.

Konsernets netto rentebærende gjeld og egenkapital består av:

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Rentebærende gjeld langsiktig | (4 775) | (4 820) |
| Rentebærende gjeld kortsiktig | (455) | (359) |
| Rentebærende fordringer langsiktig | 209 | 276 |
| Rentebærende fordringer kortsiktig | 6 | 55 |
| Likvide midler | 1 978 | 4 834 |
| Netto rentebærende gjeld | (3 037) | (14) |
| Konsernets egenkapital[1] | 34 080 | 34 838 |
| Net gearing (netto rentebærende gjeld/egenkapital) | 0,09 | 0,00 |

[1]Konsernets egenkapital omfatter også verdien av kontantstrømsikringer ført mot totalresultatet.

Orklas netto rentebærende gjeld økte i 2018 med 3,0 mrd. kroner, påvirket av tilbakekjøp av egne aksjer for 1,4 mrd. kroner og kjøp av selskaper for 1,1 mrd. kroner utover ordinære kontantstrømmer og utbytte. Ved innføring av IFRS 16 fra 1.1.2019 vil rapportert netto rentebærende gjeld øke med ca. 1,4 mrd. kroner som følge av balanseføring av leieavtaler og tilhørende gjeld.

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 2018.

**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, kommiterte 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, kommiterte lånerammer. Pr. 31.12.2018 var disse lånerammene utrukket (også pr. 31.12.2017).

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.

Det er i 2018 ikke inngått nye langsiktige låneavtaler, eller gjort innfrielser av langsiktige lån. Løpetiden er forlenget med ett år for 1,5 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 kryssmisligholds-klausuler. Obligasjonslån tatt opp i det norske obligasjonsmarkedet børsnoteres.

## 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 renteendringer 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] | | | Pålydende | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. NOK | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2018 | 31.12.2017 | Valuta | i valuta[2] | Nom. rente[3] | Løpetid |
| **Langsiktig rentebærende gjeld** | | | | | | | | |
| **Obligasjonslån** | | | | | | | | |
| ORK80 (10694680) | 941 | 966 | 953 | 990 | NOK | 1 000 | Fast 4,35 % | 2013/2024 |
| ORK82 (11731730) | 722 | 722 | 722 | 728 | NOK | 1 500 | Nibor +0,69 % | 2015/2022 |
| ORK83 (11774383) | 675 | 676 | 673 | 682 | NOK | 1 000 | Nibor +0,85 % | 2016/2023 |
| ORK84 (11774391) | 260 | 256 | 257 | 265 | NOK | 1 000 | Fast 2,35 % | 2016/2026 |
| Øvrige private plasseringer | 60 | 65 | 60 | 65 | | | | |
| Sum obligasjonslån | 2 658 | 2 685 | 2 665 | 2 730 | | | | |
| Herav kortsiktig gjeld | - | - | - | - | | | | |
| Banklån | 2 020 | 2 035 | 2 020 | 2 035 | | | | |
| Andre lån | 97 | 100 | 97 | 100 | | | | |
| Sum langsiktig rentebærende gjeld | 4 775 | 4 820 | 4 782 | 4 865 | | | | |
| **Kortsiktig rentebærende gjeld** | | | | | | | | |
| Obligasjonslån, forfall <1 år | - | - | - | - | | | | |
| Banklån, kassekreditter | 335 | 291 | 335 | 291 | | | | |
| Andre lån | 16 | 21 | 16 | 21 | | | | |
| Rentebærende derivater | 104 | 47 | 104 | 47 | | | | |
| Sum kortsiktig rentebærende gjeld | 455 | 359 | 455 | 359 | | | | |
| Rentebærende gjeld | 5 230 | 5 179 | 5 237 | 5 224 | | | | |

[1]Virkelig verdi for børsnoterte lån er beregnet ut fra ligningskurser, og for andre lån er bokført verdi benyttet.
[2]Av pålydende beløp har konsernet i enkelte papirer en egenbeholdning som er fratrukket i bokført verdi.
[3]Den 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.

*Note 29 forts.*

### Forfallsfordeling rentebærende gjeld og ubenyttede lånerammer

| | Rentebærende gjeld | | Ubenyttede lånerammer | |
|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. NOK | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
| Forfall <1 år | 455 | 359 | - | - |
| Forfall 1–3 år | 480 | 111 | 1 067 | - |
| Forfall 3–5 år | 2 596 | 1 197 | 2 500 | 3 600 |
| Forfall 5–7 år | 1 345 | 2 989 | - | - |
| Forfall >7 år | 354 | 523 | - | - |
| | 5 230 | 5 179 | 3 567 | 3 600 |

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. 31.12.2018 var 4,0 år, mot 4,3 år pr. 31.12.2017.

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 råvareprisrisiko), 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, råvareprisrisiko, likviditetsrisiko og kredittrisiko. Konsernet benytter derivater og andre finansielle instrumenter for å redusere disse risikoene i henhold til konsernets finanspolicy. Ansvaret for styring av finansiell risiko er delt mellom forretningsområdene, som styrer risikoen knyttet til forretnings-prosesser, 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.

*Note 30 forts.*

*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 ut over 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 omregningseksponering 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 IFRS 9. 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. 31.12.2018 vises i tabell 1.

**TABELL 1**
**Utestående valutaforretninger[1] knyttet til sikring av fremtidige inntekter og kostnader**

Sikringsbeløp i mill. valuta

| Kjøpsvaluta | Valutabeløp | Salgsvaluta | Valutabeløp | Forfall |
|---|---|---|---|---|
| EUR | 38 | NOK | 365 | 2019 |
| EUR | 3 | GBP | 3 | 2019 |
| EUR | 5 | SEK | 49 | 2019 |
| SEK | 122 | NOK | 113 | 2019 |
| USD | 7 | DKK | 45 | 2019 |
| USD | 5 | NOK | 40 | 2019 |
| DKK | 21 | NOK | 27 | 2019 |
| CZK | 76 | NOK | 28 | 2019 |

[1]Valutapar 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. 31.12.2018 har 61 % (62 % pr. 31.12.2017) av konsernets rentebærende gjeld en rentebinding på over ett år, og gjennomsnittlig rentebinding er 3,3 år (4,0 år pr. 31.12.2017). Renteeksponeringen knyttet til rentefornyelser for konsernets rentebærende gjeld fordelt på valuta og finansielle instrumenter, er vist i tabell 2a og 2b.

Note 30 forts.

TABELL 2a
## Instrument- og rentebindingsfordelt rentebærende gjeld

| | 2018 | | | | | | | 2017 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Neste renteregulering | | | | | | | | | | | | |
| Beløp i mill. NOK | 31.12.2018 | 0–3 md. | 3–6 md. | 6–12 md. | 1–3 år | 3–5 år | 5–10 år | 31.12.2017 | 0–3 md. | 3–6 md. | 6–12 md. | 1–3 år | 3–5 år | 5–10 år |
| Obligasjonslån | 2 658 | 1 458 | - | - | - | - | 1 200 | 2 685 | 1 463 | - | - | - | - | 1 222 |
| Banklån | 2 031 | 2 026 | - | - | - | 5 | - | 2 051 | 2 051 | - | - | - | - | - |
| Kassekreditt | 324 | 324 | - | - | - | - | - | 275 | 275 | - | - | - | - | - |
| Andre lån | 113 | 16 | 97 | - | - | - | - | 121 | 21 | 100 | - | - | - | - |
| Renteswapper (verdisikring) | 0 | 905 | 250 | - | - | - | (1 155) | 0 | 905 | 250 | - | - | - | (1 155) |
| Renteswapper (kontantstrømsikring) | 0 | (2 045) | (982) | - | - | 557 | 2 470 | 0 | (2 062) | (976) | - | - | 551 | 2 487 |
| Rentederivater (øvrige) | 0 | (150) | - | - | 150 | - | - | 0 | (150) | - | - | 50 | 100 | - |
| Valutaderivater | 104 | 93 | 10 | 1 | - | - | - | 47 | 39 | 7 | 1 | - | - | - |
| Rentebærende gjeld | 5 230 | 2 627 | (625) | 1 | 150 | 562 | 2 515 | 5 179 | 2 542 | (619) | 1 | 50 | 651 | 2 554 |

TABELL 2b
## Instrument- og valutafordelt rentebærende gjeld

| | 2018 | | | | | | | 2017 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. NOK | 31.12.2018 | NOK | SEK | EUR | USD | DKK | Øvrige | 31.12.2017 | NOK | SEK | EUR | USD | DKK | Øvrige |
| Obligasjonslån | 2 658 | 2 598 | - | - | - | 29 | 31 | 2 685 | 2 620 | - | - | - | 32 | 33 |
| Banklån | 2 031 | - | 970 | 1 044 | - | 5 | 12 | 2 051 | - | 1 000 | 1 035 | - | 2 | 14 |
| Kassekreditt | 324 | 20 | (25) | 278 | - | 35 | 16 | 275 | - | (43) | 238 | (3) | 79 | 4 |
| Andre lån | 113 | 72 | 2 | 3 | - | 4 | 32 | 121 | 77 | 5 | 4 | - | 3 | 32 |
| Valutaderivater | 104 | (3 703) | 550 | 399 | (27) | 1 846 | 1 039 | 47 | (2 489) | 492 | (157) | 48 | 908 | 1 245 |
| Rentebærende gjeld | 5 230 | (1 013) | 1 497 | 1 724 | (27) | 1 919 | 1 130 | 5 179 | 208 | 1 454 | 1 120 | 45 | 1 024 | 1 328 |
| Rentenivå lånerente (%) | 3,3 | (0,1) | 3,8 | 4,2 | 3,1 | 0,3 | 3,5 | 3,7 | 2,9 | 3,8 | 6,6 | 4,0 | 0,4 | 3,8 |

For valutaderivater er fordrings- og gjeldsdelene vist separat pr. valuta, og inkluderer også de som er regnskapsført som eiendeler.

*Note 30 forts.*

**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 fordelt 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**

| | 31.12.2018 | | | | | | | 31.12.2017 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. NOK | 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 |
| Rentebærende lån | 5 125 | 5 081 | 351 | 474 | 2 590 | 1 342 | 324 | 5 132 | 5 066 | 312 | 101 | 1 168 | 2 969 | 516 |
| Rentebetalinger | 55 | 580 | 118 | 217 | 174 | 64 | 7 | 52 | 687 | 109 | 211 | 226 | 124 | 17 |
| Leverandør- og annen kortsiktig finansiell gjeld | 5 056 | 5 056 | 5 056 | - | - | - | - | 5 059 | 5 059 | 5 059 | - | - | - | - |
| Kommittert, ikke innkalt kapital | - | 10 | 10 | - | - | - | - | - | 4 | 4 | - | - | - | - |
| Derivater med nettooppgjør[1] | 173 | - | - | - | - | - | - | 174 | - | - | - | - | - | - |
| Innbetalinger | - | (409) | (129) | (101) | (115) | (56) | (8) | - | (587) | (141) | (183) | (127) | (116) | (20) |
| Utbetalinger | - | 589 | 186 | 191 | 149 | 55 | 8 | - | 776 | 196 | 290 | 159 | 113 | 18 |
| Derivater med bruttooppgjør[1] | 86 | - | - | - | - | - | - | 33 | - | - | - | - | - | - |
| Innbetalinger | - | (5 026) | (5 026) | - | - | - | - | - | (3 983) | (3 983) | - | - | - | - |
| Utbetalinger | - | 5 097 | 5 097 | - | - | - | - | - | 4 008 | 4 008 | - | - | - | - |
| Sum | 10 495 | 10 978 | 5 663 | 781 | 2 798 | 1 405 | 331 | 10 450 | 11 030 | 5 564 | 419 | 1 426 | 3 090 | 531 |

[1]Inkludert 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. 31.12.2018 3,6 mrd. kroner (3,6 mrd. kroner pr. 31.12.2017).

*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. Dernest 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 oppgjørsrisiko.

### 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Likvide midler | 1 978 | 4 834 |
| Kunde- og andre handelsfordringer | 5 990 | 6 165 |
| Andre kortsiktige fordringer | 273 | 377 |
| Langsiktige fordringer | 141 | 180 |
| Derivater | 102 | 166 |
| Sum | 8 484 | 11 722 |

### Råvareprisrisiko

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 råvareprisrisikoen gjennom innkjøps- og salgskontrakter. Råvareprisrisiko 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. 31.12.2018. 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.

Note 30 forts.

TABELL 4
## Sensitivitet finansielle instrumenter

| Beløp i mill. NOK | 31.12.2018: Regnskapsmessig effekt på Resultat ved: Økning | Reduksjon | Totalresultat ved: Økning | Reduksjon | 31.12.2017: Regnskapsmessig effekt på Resultat ved: Økning | Reduksjon | Totalresultat ved: Økning | Reduksjon |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Finansielle instrumenter som inngår i sikringsforhold** | | | | | | | | |
| Renterisiko: 100 basispunkter parallelt skift i rentekurver alle valutaer | 3 | (3) | 156 | (167) | 30 | (30) | 186 | (193) |
| Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs USD/NOK | 3 | (3) | 9 | (9) | 3 | (3) | 12 | (12) |
| Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs EUR/NOK | 4 | (4) | (80) | 80 | 7 | (7) | (15) | 15 |
| Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs SEK/NOK | - | - | 21 | (21) | - | - | 74 | (74) |
| Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs DKK/NOK | - | - | 34 | (34) | - | - | 20 | (20) |

Regnskapsmessig effekt fra endring i markedsrisiko er klassifisert på resultat eller totalresultat etter hvor effekten først regnskapsføres. Resultateffektene vil også påvirke egenkapitalen ut over 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 avhengig av prisene på underliggende sikringsobjekter, 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 av balansen.*

### 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 tilfredsstiller 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 i tråd med konsernets strategi og formål med risikostyring, og sikringen er forventet å være svært effektiv ved at den motvirker endringer i virkelig verdi eller kontantstrømmer til et identifisert objekt,
(2) det er en økonomisk sammenheng mellom sikringsinstrument og sikringsobjekt, kilder til ineffektivitet kan fastslås, og effekten av kredittrisiko forventes ikke å dominere verdiendringer i sikringsrelasjonen,
(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 forventes fortsatt å være effektiv.

| Sikring av virkelig verdi | Kontantstrømsikringer | Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet |
|---|---|---|
| Endring i virkelig verdi på derivater utpekt som sikringsinstrumenter resultatføres løpende. Endring i virkelig verdi på sikringsobjektet resultatføres tilsvarende. Sikringsbokføring opphører dersom:<br><br>(a) sikringsinstrumentet er forfalt, terminert, utøvd eller solgt,<br>(b) sikringen ikke tilfredsstiller ovennevnte krav, eller<br>(c) konsernet av andre grunner velger å avslutte sikringsbokføring.<br><br>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. | Den effektive delen av endringer i virkelig verdi på et sikrings-instrument regnskapsføres mot totalresultatet, og reklassifiseres til resultatet ved gjennomføring av transaksjonen som derivatet sikrer, og presenteres på samme linje som den sikrede transak-sjonen. Den ineffektive delen av sikringsinstrumentet resultat-føres 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 tids-punktet 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. | 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. |

*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

Note 31 forts.

Konsernet har implementert IFRS 9, og sikringsbokføring er implementert prospektivt fra 1.1.2018. Konsernet har benyttet sikringsbokføring i samsvar med IFRS 9, som inkluderer tilsvarende sikrings-instrumenter som ble benyttet under IAS 39, og resultat og balanse er ikke blitt påvirket av overgangen sammenlignet med IAS 39.

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.

## Derivater i balansen og sikringsformål

| | | | | | Nominell verdi[3] | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. NOK | | | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | Sikringens formål | Sikringsbokføring | Klassifisering |
| Eiendeler | Langsiktig | r.b.[1] | 46 | 68 | 1 155 | 1 155 | Renteswapper fast til flytende, motpost til verdiendring på gjelden | Verdisikring | Virkelig verdi over resultat |
| Eiendeler | Langsiktig | r.b. | 33 | 77 | 2 106 | 2 036 | Renteswapper fast til flytende, lukkede sikringer av avsluttet lån | - | Virkelig verdi over resultat |
| Eiendeler | Kortsiktig | i.r.b.[2] | 0 | 2 | 0 | 147 | Total return swap sikrer aksje-eksponering i pensjonsforpliktelser | - | Virkelig verdi over resultat |
| Eiendeler | Kortsiktig | i.r.b. | 0 | 1 | 9 | 65 | Valutaterminer sikrer pengeposter i balansen | - | Virkelig verdi over resultat |
| Eiendeler | Kortsiktig | i.r.b. | 23 | 18 | 764 | 897 | Valutaterminer sikrer fremtidige transaksjoner | Kontantstrømsikring | Virkelig verdi over totalresultatet |
| Gjeld | Langsiktig | i.r.b. | (242) | (312) | 4 727 | 4 768 | Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger | Kontantstrømsikring | Virkelig verdi over totalresultatet |
| Gjeld | Kortsiktig | r.b. | (93) | (47) | 4 110 | 2 697 | Valutaterminer sikrer lån/plassering | - | Virkelig verdi over resultat |
| Gjeld | Kortsiktig | r.b. | (11) | 0 | 266 | 393 | Valutaterminer sikrer verdier i utenlandske datterselskaper | Sikring nettoinvestering | Virkelig verdi over totalresultatet |
| Gjeld | Kortsiktig | i.r.b. | (8) | (14) | 150 | 150 | Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger | - | Virkelig verdi over resultat |
| Gjeld | Kortsiktig | i.r.b. | (7) | 0 | 147 | 0 | Total return swap sikrer aksje-eksponering i pensjonsforpliktelser | - | Virkelig verdi over resultat |
| **Sum derivater** | | | **(259)** | **(207)** | | | | | |

[1] r.b. = Rentebærende fordring/gjeld
[2] i.r.b. = Ikke rentebærende fordring/gjeld
[3] Nominell verdi er summen av alle enkelttransaksjoners nominelle verdi beregnet som absoluttverdi.

*Note 31 forts.*

### 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 2018 resultatført -14 mill. kroner i sikringsineffektivitet på renteswapper klassifisert som kontantstrømsikringer (0 mill. kroner i 2017). Forventede kontantstrømmer som har vært sikret i 2018, kvalifiserer fortsatt for sikringsbokføring.

**Utvikling i egenkapitalens sikringsreserve**

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Inngående sikringsreserve før skatt | (296) | (398) |
| Oppløst mot resultat – driftsinntekter | 0 | (2) |
| Oppløst mot resultat – driftskostnader | (18) | 1 |
| Oppløst mot resultat – netto finansposter | 131 | 117 |
| Verdiendring i året | (23) | (14) |
| Utgående sikringsreserve før skatt | (206) | (296) |
| Utsatt skatt sikringsreserve | 48 | 68 |
| Utgående sikringsreserve etter skatt | (158) | (228) |

Endring av sikringsreserve før skatt i 2018 er 90 mill. kroner (102 mill. kroner i 2017) og etter skatt, regnskapsført mot totalresultatet, 70 mill. kroner i 2018 (75 mill. kroner i 2017).

Negativ sikringsreserve innebærer en fremtidig kostnadsføring.

Akkumulerte sikringseffekter fra kontantstrømsikringer bokført i egenkapitalens sikringsreserve pr. 31.12.2018 forventes resultatført som følger (før skatt):

2019: -99 mill. kroner
Etter 2019: -107 mill. kroner

**Sikring av nettoinvestering i utenlandske enheter**

Ved sikring av utenlandske nettoinvesteringer benyttes lån eller valutaderivater. Det er i 2018 ført -50 mill. kroner fra sikring av nettoinvesteringer etter skatt i totalresultatet (2017: -171 mill. kroner). Tilsvarende tall før skatt er -65 mill. kroner (2017: -225 mill. kroner).

Det er ikke resultatført effekter knyttet til sikring av nettoinvesteringer som er avhendet i 2018 (185 mill. kroner i 2017).

**Verdisikringer**

- Rentederivater utpekt som sikring av fastrentelån (fast til flytende renteavtaler) behandles som verdisikring. Det er gjennom året kostnadsført 22 mill. kroner som verdiendring på renteswapper og inntektsført 22 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, og Total Return Swap for sikring av pensjonsforpliktelser knyttet til kursutvikling i aksjemarkedet.
- Det er ikke alltid mulig eller hensiktsmessig å tilfredsstille de strenge kravene til sikrings-bokføring etter IFRS. Enkelte valutasikringer og renteswapper der sikringsposisjonen er lukket, 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. 31.12.2018[1]

| | Aksjonærer | | Antall aksjer | Eierandel av kapital[2] |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Canica AS | | 194 150 000 | 19,05 % |
| 2 | Folketrygdfondet | | 76 441 544 | 7,50 % |
| 3 | Tvist 5 AS | | 50 050 000 | 4,91 % |
| 4 | State Street Bank and Trust Company | Nominee | 40 513 242 | 3,98 % |
| 5 | JPMorgan Chase Bank, N.A., London | Nominee | 35 977 260 | 3,53 % |
| 6 | State Street Bank and Trust Company | Nominee | 34 333 252 | 3,37 % |
| 7 | Orkla ASA | | 19 410 259 | 1,90 % |
| 8 | Clearstream Banking S.A. | Nominee | 15 168 496 | 1,49 % |
| 9 | The Bank of New York Mellon | Nominee | 15 104 180 | 1,48 % |
| 10 | State Street Bank and Trust Company | Nominee | 12 075 949 | 1,19 % |
| 11 | State Street Bank and Trust Company | Nominee | 12 051 001 | 1,18 % |
| 12 | JPMorgan Chase Bank, N.A., London | Nominee | 11 598 729 | 1,14 % |
| 13 | The Bank of New York Mellon | Nominee | 11 311 117 | 1,11 % |
| 14 | State Street Bank and Trust Company | Nominee | 10 575 967 | 1,04 % |
| 15 | Invesco Funds | | 9 085 001 | 0,89 % |
| 16 | The Northern Trust Company, London | Nominee | 8 075 977 | 0,79 % |
| 17 | Euroclear Bank S.A./N.V. | Nominee | 7 595 728 | 0,75 % |
| 18 | KLP AksjeNorge Indeks | | 7 073 009 | 0,69 % |
| 19 | Société Générale | Nominee | 6 818 768 | 0,67 % |
| 20 | Stein Erik Hagen AS | | 5 800 000 | 0,57 % |
| | **Sum aksjer** | | **583 209 479** | **57,24 %** |

[1]Aksjonærlisten er basert på VPS' aksjonærregister pr. årsslutt. For en oversikt over grupperte aksjonærer samt identifikasjon av aksjonærer på forvalterkonto (nominee), se aksjeinformasjon på side 216.
[2]Av antall utstedte aksjer.

| Dato/år | Antall aksjer | Pålydende (NOK) | Type endring | Beløp (mill. NOK) | Aksjekapital (mill. NOK) |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 |
| 31.12.2018 | 1 018 930 970 | 1,25 | | | 1 273,7 |

### Aksjer i eget eie pr. 31.12.2018

| | Samlet pålydende (NOK) | Antall aksjer | Virkelig verdi (mill. NOK) |
|---|---|---|---|
| Aksjer eid av Orkla ASA | 24 262 824 | 19 410 259 | 1 321 |

**PRINSIPP**

Egne aksjer er fratrukket i egenkapitalen med konsernets kostpris. Aksjenes pålydende er trukket fra i innskutt egenkapital.

*Note 32 forts.*

## Utvikling i antall egne aksjer

| | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Beholdning 1.1. | 176 933 | 1 213 135 |
| Eksternt kjøp av egne aksjer | 20 000 000 | 1 500 000 |
| Opsjonsinnløsninger i egne aksjer | - | (965 000) |
| Aksjeprogram for ansatte i Orkla | (766 674) | (1 571 202) |
| Beholdning 31.12. | 19 410 259 | 176 933 |

Pr. 31.12.2018 var det ingen utestående opsjoner.

Se «Eierstyring og selskapsledelse» på side 43 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 2.599 mill. kroner for regnskapsåret 2018.

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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| **Minoritetenes andel av:** | | |
| Av- og nedskrivninger | 28 | 25 |
| Driftsresultat | 110 | 101 |
| Resultat før skattekostnad | 106 | 99 |
| Skattekostnad | (24) | (24) |
| **Minoritetsinteressene har hatt følgende utvikling:** | | |
| Minoriteter 1.1. | 430 | 402 |
| Minoritetenes andel av resultatet | 82 | 75 |
| Økning minoritet som følge av oppkjøp og kapitalutvidelser i selskap med minoriteter | - | 3 |
| Økning minoritet som følge av salg til minoritet | 2 | - |
| Reduksjon grunnet ytterligere oppkjøp av minoriteter | (21) | (13) |
| Utbytte til minoriteter | (42) | (52) |
| Omregningsdifferanse | - | 15 |
| Minoriteter 31.12. | 451 | 430 |
| **Minoritetsinteressene fordeler seg som følger:** | | |
| Orkla Food Ingredients | 245 | 232 |
| Hydro Power | 204 | 197 |
| Financial Investments | 2 | 1 |
| Sum minoriteter | 451 | 430 |

*Note 33 forts.*

**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.*

**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.

### IFRS 16 Leieavtaler

Ny IFRS 16 Leieavtaler trer i kraft 1. januar 2019 og krever balanseføring som eiendel av neddiskonterte rett-til-bruk leieavtaler med tilhørende betalingsforpliktelser. Orkla har valgt den modifiserte retrospektive metoden ved implementering av IFRS 16 og får dermed en egenkapitaleffekt ved implementering, men sammenligningstallene blir ikke endret.

Det har i 2018 blitt gjennomført registrering og beregning av alle leasingavtaler i konsernet. Samtidig er det slått fast at Orklas leieavtaler med Statkraft, hvor AS Saudefaldene disponerer alle stasjoner frem til 2030, er vurdert til å falle innenfor virkeområdet til IFRS 16. Vurderingen knyttet til avtalene er beskrevet i årsregnskapet for 2017, men ikke regnet inn i implementeringseffekten. Orkla har løpende rett til å si opp avtalen med Statkraft med 3 til 4 års oppsigelsestid og leieavtalen er årlig til vurdering i forhold til forlengelse. Det vil til enhver tid være balanseført mellom 3 og 4 års leie.

Selskapene i Orklakonsernet eier i hovedsak alt av produksjonsmidler og produksjonslokaler selv. Konsernets leieavtaler gjelder i stor grad kjøretøy som biler og trucker samt kontor- og lagerlokaler.

Ut fra den foreløpige gjennomgangen vil Orklakonsernet få en balanseføring av rett-til-bruk eiendeler på om lag 1,3 mrd. kroner, mens leasinggjelden vil utgjøre om lag 1,4 mrd. kroner. Dette reduserer egenkapitalandelen med omtrent 1,7 prosent poeng. 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. Resultateffektene medfører en begrenset økning i konsernets driftsresultat.

*Note 34 forts.*

| Leide/leasede driftsmidler | Maskiner/ anlegg | | Tomt, bygg fast eiendom | | Inventar, transport-midler mv. | | Øvrige eiendeler | | Leietaker Operasjonelle leieavtaler Totalt | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| Kostnader inneværende år | 24 | 23 | 334 | 326 | 122 | 96 | 7 | 8 | 487 | 453 |
| Kostnader neste år | 24 | 22 | 240 | 301 | 105 | 84 | 4 | 6 | 373 | 413 |
| Totale kostnader 2–5 år | 17 | 21 | 622 | 604 | 145 | 114 | 11 | 10 | 795 | 749 |
| Totale kostnader etter 5 år | 2 | 1 | 132 | 140 | 37 | 8 | 1 | 2 | 172 | 151 |
| Totale fremtidige leasingkostnader | 43 | 44 | 994 | 1 045 | 287 | 206 | 16 | 18 | 1 340 | 1 313 |

| Leide/leasede driftsmidler | Maskiner/ anlegg | | Tomt, bygg fast eiendom | | Inventar, transport-midler mv. | | Øvrige eiendeler | | Leietaker Finansielle leieavtaler Totalt | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| Kostnader inneværende år | 3 | 3 | - | - | 10 | 12 | - | - | 13 | 15 |
| Kostnader neste år | 3 | 3 | - | - | 11 | 10 | - | - | 14 | 13 |
| Totale kostnader 2–5 år | 4 | 5 | - | - | 13 | 22 | - | - | 17 | 27 |
| Totale kostnader etter 5 år | - | - | - | - | - | 2 | - | - | - | 2 |
| Totale fremtidige leasingkostnader | 7 | 8 | - | - | 24 | 34 | - | - | 31 | 42 |
| Finanselement | - | - | - | - | (1) | (1) | - | - | (1) | (1) |
| Nåverdi leasingkostnader | 7 | 8 | - | - | 23 | 33 | - | - | 30 | 41 |

Konsernet er også utleier av fast eiendom med operasjonelle leieavtaler. Leieinntekter i 2018 utgjorde 77 mill. kroner.
Totale fremtidige leieinntekter utgjør 174 mill. kroner og fordeler seg på 36 mill. kroner i 2019 og 138 mill. kroner etter 2020.

## 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** | | | |
| **Saudefaldene**[2] | 1 911 GWh | | 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.<br><br>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]. |
| Storlivatn kraftstasjon | | Idriftsatt 1970 | |
| 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. | |
| **Borregaard kraftverk**[2]<br>Elvekraft, Sarpsfossen i Glomma, Sarpsborg | 282 GWh | 100 % eierandel, hjemfallsfritt. | |
| **Sarp kraftverk**[2]<br>Elvekraft, Sarpsfossen i Glomma, Sarpsborg | 241 GWh | 50 % eierandel, hjemfallsfritt.<br>Øvrig andel eies av E-CO Energi AS (45 %) og Svartisen Holding (5 %). | E-CO Energi AS har driftsansvaret. |
| **Trælandsfos kraftverk**[2]<br>Elvekraft, Kvinesdal, Vest-Agder | 31 GWh | 100 % eierandel, hjemfallsfritt. | |
| **Mossefossen kraftverk**[2]<br>Elvekraft, Moss, Østfold | 14 GWh | 100 % eierandel, delvis hjemfallsfritt. | |
| **Kraftkontrakter** | | | |
| **SiraKvina erstatningskraft**<br>Vest-Agder | 35 GWh | Evigvarende | Erstatning for tapt produksjon i Trælandsfos. |

[1]Orkla eier 85 % av AS Saudefaldene.
[2]Faktisk middelårsproduksjon (2011–2018) 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 tjenesteansvar ved ordinært salg.*

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Gjeld sikret med pant | 57 | 62 |
| **Pantsatte eiendeler** | | |
| Maskiner, transportmidler o.l. | 7 | 6 |
| Bygg og anlegg | 108 | 84 |
| Varelager | 2 | 2 |
| Kundefordringer | 33 | 32 |
| Øvrige eiendeler | 2 | 3 |
| Sum bokført verdi | 152 | 127 |

«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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Kommittert kapital | 10 | 4 |
| Annet garantiansvar | 166 | 188 |
| Sum garantiansvar | 176 | 192 |

**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. 240 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 (siste sidene i årsrapporten). Orkla ASAs interne forhold til disse selskapene er vist på egne linjer i selskapsregnskapet (se regnskapet for Orkla ASA).

Orkla har eierandeler i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper. Disse presenteres etter egenkapitalmetoden. Orkla har mellomværende med tilknyttede selskaper innen Orkla Eiendom på 27 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 250.100.000 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 20 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.

**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 på én linje i resultatet som «Ikke videreført virksomhet». Hensikten er å gjøre tallene sammenlignbare over tid og fokusere på den virksomheten som videreføres.*

### 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 kontantstrømoppstillingen 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.

Orkla solgte i 2017 sin 50 % andel i Sapa. Resultatene fra Sapa ble skilt ut fra linjen «Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper» og overført til linjen «Ikke videreført virksomhet» i sammenligningstallene. «Resultat pr. aksje for videreført virksomhet» presenterer konsernets inntjening uten resultatandelen fra Sapa.

### Resultatoppstilling for «Ikke videreført virksomhet»

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Resultat fra felleskontrollert selskap | - | 800 |
| Gevinst ved salg | - | 4 266 |
| Ikke videreført virksomhet | - | 5 066 |

Totalresultatet knyttet til Sapa for 2017 utgjorde 4.048 mill. kroner etter omregningsdifferanser på -1.018 mill. kroner.

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 vaskemidler og hygieneprodukter solgt gjennom Lilleborg AS (OHPC Norge). Avtalen ble opprinnelig inngått i 1958, og har senere blitt fornyet flere ganger. Dagens kontrakt ble inngått 1. juli 2014 og forlenget i år, til 30. juni 2021.

*Distribusjonsavtale med Pepsico.* Orkla har en distribusjonsavtale med Pepsico vedrørende Tropicana, Naked, Quaker, Lays & Doritos solgt gjennom Orkla Foods Sverige, Orkla Foods Norge, Orkla Foods Danmark, Orkla Soumi, Orkla Confectionery & Snacks Sverige, og Orkla Confectionery & Snacks Norge. Avtalen ble opprinnelig inngått i 2015 for juicekategorien og har senere blitt utvidet til å omfatte snacks og cereals i 2016.

*RÅK-ordningen.* Norge har gjennom EØS-avtalen regulert handelen med bearbeidede jordbruksvarer (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

Note 39 forts.

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, Banco Santos,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 begge sakene er anket. Anke til høyeste rettsinstans er innvilget i saken vedrørende Banco Santos, mens det i moms saken avventes en avgjørelse. 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.

*Eiendomsskatt Saudefaldene.* Etter langvarige forhandlinger ble det inngått forlik i den forestående rettssaken AS Saudefaldene hadde mot Sauda kommune, Odda kommune og Suldal kommune om plikten til å svare eiendomsskatt for Sønnå Høy. Resultatet av forliket var at AS Saudefaldene betaler kommunene et samlet beløp på ca. 6 mill. kroner av et totalt krav på ca. 25 mill. kroner.

*Oppkjøp.* Orkla fremsatte et tilbud om å kjøpe alle aksjene i Kotipizza Group Oyj («Kotipizza») 22. november 2018. Det endelige resultatet av tilbudet viste i februar at mottatte aksepter utgjorde ca. 99,99 % av samtlige aksjer og stemmer i Kotipizza. Orkla kjøpte 11 % av aksjene i markedet før årsskiftet. Samtlige betingelser er nå oppfylt, og Orkla vil følgelig gjennomføre aksjekjøpstilbudet i henhold til dets vilkår. Orkla har til hensikt å oppnå 100 % eierandel i Kotipizza, hvilket medfører at det nå iverksettes en etterfølgende tilbudsperiode samt tvangsutløsningsprosess for de gjenværende Kotipizza-aksjene.

Kotipizza er en ledende aktør i det voksende finske restaurantmarkedet, og Finland er ett av Orklas hjemmemarkeder. Restaurantene er i hovedsak franchise-drevne. Kotipizza har 95 ansatte. Kotipizza var børsnotert på Nasdaq Helsinki. Prisen som ble tilbudt var 23 euro pr. aksje (ca. 224 kroner pr. aksje), noe som verdsetter Kotipizzas egenkapital til om lag 146,1 mill. euro (ca. 1,4 mrd. kroner). Samlet hadde Kotipizza en netto-omsetning på 84,1 mill. euro (ca. 789 mill. kroner) i regnskapsåret 2017 og EBIT på 6,4 mill. euro (ca. 60 mill. kroner).

Orkla har inngått en avtale om kjøp av 90 prosent av aksjene i Easyfood A/S, en dansk produsent av butikkstekte bakervarer til «out of home»-kanalen. Easyfood har etablert seg som en solid leverandør til «out of home»-markedet i Danmark og har en voksende kundebase. Easyfood har i dag 144 ansatte. Selskapet hadde en omsetning på DKK 316,1 mill. (ca. 415 mill. kroner) siste 12 måneder pr. utgangen av oktober 2018, og en normalisert EBITDA i samme periode på DKK 33,7 mill. (ca. 44 mill. kroner). Partene er blitt enige om en kjøpesum som verdsetter selskapet til DKK 330 mill. (ca. 433 mill. kroner). Avtalen er betinget av godkjennelse fra danske konkurransemyndigheter.

## NOTE 40 KONTANTSTRØM ORKLA-FORMAT

Kontantstrøm i Orkla-format presenteres i teksten i kvartalsmeldingene og er benyttet som referanse i segmentinformasjonen (note 7). Den er også i sammendratt form presentert 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 segmentpresentasjonen.

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. Kontantstrøm fra driften er splittet på «Kontantstrøm fra driften merkevarevirksomheten inkl. HK» og «Kontantstrøm fra driften Orkla Investments», den siste presentert samlet på én linje.

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, se side 213. Alternative resultatmål (APM). Kontantstrømmen presenteres til gjennomsnittlig månedlig valutakurs, mens endring netto rentebærende gjeld er en absolutt størrelse målt til sluttkurs. Valutaeffekt netto rentebærende gjeld forklarer overgangen.

### Kontantstrøm Orkla-format

| Beløp i mill. NOK | 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 «Andre inntekter og kostnader» samt pensjoner | (496) | (348) |
| **Kontantstrøm fra driften merkevarevirksomheten inkl. HK** | 3 462 | 4 049 |
| **Kontantstrøm fra driften, Orkla Investments** | 26 | 66 |
| Betalte finansposter, netto | (145) | (222) |
| Betalte skatter | (904) | (934) |
| Mottatte utbytter | 186 | 1 727 |
| Andre betalinger | (42) | 69 |
| **Kontantstrøm før kapitaltransaksjoner** | 2 583 | 4 755 |
| Betalte utbytter | (2 685) | (7 790) |
| Netto salg/kjøp egne aksjer | (1 378) | 50 |
| **Kontantstrøm før ekspansjon** | (1 480) | (2 985) |
| Ekspansjonsinvesteringer industriområdet | (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 | - | 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 |

*Note 40 forts.*

### Avstemming av endring rentebærende poster 2018

| Beløp i mill. NOK | Rente-bærende fordringer | Rente-bærende gjeld | Netto rente-bærende gjeld |
|---|---|---|---|
| Balanse 1.1.2018 | 5 165 | (5 179) | (14) |
| Balanse 31.12.2018 | 2 193 | (5 230) | (3 037) |
| **Endring netto rentebærende gjeld fra kontantstrøm Orkla-format** | **2 972** | **51** | **3 023** |
| Herav utgjør endring likvide midler | (2 856) | - | (2 856) |
| Endring netto rentebærende gjeld ekskl. likvide midler | 116 | 51 | 167 |
| Rentebærende poster fra kjøpte og solgte selskaper | 0 | (108) | (108) |
| Valutaeffekt rentebærende poster | 0 | 21 | 21 |
| Valutaeffekt likvide midler | 4 | - | 4 |
| **Netto kontantstrøm fra/(brukt i) finansieringsaktiviteter** | **120** | **(36)** | **84** |

### 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) |
| **Netto kontantstrøm fra/(brukt i) finansieringsaktiviteter** | **78** | **(4 861)** | **(4 783)** |

## 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.*

Etter salget av andelen i Sapa i 2017 har Orkla beholdt visse forpliktelser relatert til sitt tidligere eierskap. Dette gjelder i all hovedsak forpliktelser knyttet til avgitte garantier og skadesløsholdelses-erklæringer til Norsk Hydro. Orkla har etter balansedagen blitt kjent med at det er inngått prinsipiell enighet mellom datterselskaper av Norsk Hydro og United States Department of Justice (DOJ) Civil og Criminal Divisions relatert til saken omtalt i note 6 til årsregnskap for 2016, hvoretter Hydros datterselskaper vil, forutsatt at det oppnås enighet om øvrige vilkår, betale ca NOK 400 millioner. Orkla skal holde Norsk Hydro skadesløs for 50% av det endelige beløpet. Beløpet vil i sin helhet dekkes av tidligere avsetninger, se note 4 og note 26.

Det har forøvrig 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 2018

04

## RESULTATREGNSKAP

| Beløp i mill. NOK | Note | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Driftsinntekter | | 29 | 33 |
| Driftsinntekter konsern | 1 | 840 | 689 |
| Sum driftsinntekter | | 869 | 722 |
| Lønnskostnader | 2 | (358) | (460) |
| Andre driftskostnader | 5 | (679) | (547) |
| Av- og nedskrivninger og amortisering | 8, 9 | (30) | (28) |
| Driftsresultat | | (198) | (313) |
| Utbytte fra konsern og konsernbidrag | | 3 442 | 18 759 |
| Nedskrivning datterselskap | | (463) | (8 208) |
| Renteinntekter/-kostnader konsern | 6 | 105 | 64 |
| Andre finanskostnader | 7 | (239) | (356) |
| Resultat før skatt | | 2 647 | 9 946 |
| Skattekostnad | 11 | (278) | (151) |
| Resultat etter skatt | | 2 369 | 9 795 |

## TOTALRESULTAT

| | | |
|---|---|---|
| Resultat etter skatt | 2 369 | 9 795 |
| Verdiendring aksjer | (5) | - |
| Endring resultatreserve aksjer etter skatt | - | (51) |
| Endring sikringsreserve etter skatt | 65 | 61 |
| Endring estimatavvik pensjoner | (17) | (12) |
| Totalresultat | 2 412 | 9 793 |
| Foreslått utbytte (ikke avsatt) | (2 599) | (2 649) |

## KONTANTSTRØM

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Resultat før skatt | 2 647 | 9 946 |
| Av- og nedskrivninger | 30 | 28 |
| Nedskrivning datterselskaper | 463 | 8 208 |
| Endring netto driftskapital mv. | (55) | (64) |
| Flytting av resultatposter til andre aktiviteter | 97 | 113 |
| Betalte skatter | (188) | (351) |
| **Kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter** | 2 994 | 17 880 |
| Netto fornyelsesinvesteringer | (305) | (48) |
| Investering i datterselskaper / deleide selskaper | (277) | (6) |
| Netto kjøp/salg og utbytter porteføljeinvesteringer | 3 | 93 |
| **Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter** | (579) | 39 |
| Betalte utbytter | (2 643) | (7 738) |
| Netto kjøp/salg egne aksjer | (1 378) | 50 |
| Netto betalt til aksjonærer | (4 021) | (7 688) |
| Opptak av lån | - | 346 |
| Nedbetaling av lån | - | (4 736) |
| Netto endring kortsiktig gjeld | (397) | (284) |
| Netto endring kortsiktig rentebærende fordringer | (967) | (1 657) |
| Netto kontantstrøm fra/(bruk i) finansieringsaktiviteter | (1 364) | (6 331) |
| **Kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter** | (5 385) | (14 019) |
| **Endring likvide midler** | (2 970) | 3 900 |
| Likvide midler 1.1. | 4 460 | 560 |
| Likvide midler 31.12. | 1 490 | 4 460 |
| Endring likvide midler | (2 970) | 3 900 |

## BALANSE

### Eiendeler

| Beløp i mill. NOK | | Note | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|---|
| Immaterielle eiendeler | | 9 | 75 | 60 |
| Eiendel ved utsatt skatt | | 11 | 209 | 219 |
| Varige driftsmidler | | 8 | 475 | 215 |
| Investeringer i datterselskaper | | 10 | 31 061 | 31 412 |
| Lån til konsernselskaper, rentebærende | | | 9 924 | 8 889 |
| Andre finansielle eiendeler | | | 246 | 148 |
| Langsiktige eiendeler | | | 41 990 | 40 943 |
| Fordringer eksterne | | | 99 | 149 |
| Fordringer konsern, ikke rentebærende | | | 323 | 308 |
| Fordringer konsernbidrag | | | 1 375 | 1 380 |
| Finansielle investeringer | Se konsernnote 24 | | 13 | 17 |
| Likvide midler | | | 1 490 | 4 460 |
| Kortsiktige eiendeler | | | 3 300 | 6 314 |
| Eiendeler | | | 45 290 | 47 257 |

### Egenkapital og gjeld

| Beløp i mill. NOK | Note | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Innskutt egenkapital | | 1 971 | 1 995 |
| Opptjent egenkapital | | 31 016 | 32 601 |
| Egenkapital | | 32 987 | 34 596 |
| Pensjonsforpliktelser | 2 | 558 | 553 |
| Langsiktig rentebærende gjeld | | 4 613 | 4 652 |
| Langsiktig ikke rentebærende gjeld | | 242 | 313 |
| Langsiktig gjeld og forpliktelser | | 5 413 | 5 518 |
| Gjeld til konsern, rentebærende | | 5 905 | 6 250 |
| Gjeld til konsern, ikke rentebærende | | 158 | 52 |
| Betalbar skatt | | 254 | 160 |
| Annen kortsiktig gjeld | | 573 | 681 |
| Kortsiktig gjeld | | 6 890 | 7 143 |
| Egenkapital og gjeld | | 45 290 | 47 257 |

## EGENKAPITALOPPSTILLING

| Beløp i mill. NOK | Selskaps-kapital | Egne aksjer | Overkurs | Sum innskutt egenkapital | Opptjent egenkapital | Sum Orkla ASA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Egenkapital 1.1.2017 | 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 |
| Totalresultat Orkla ASA | - | - | - | - | 2 412 | 2 412 |
| Utbetalt utbytte | - | - | - | - | (2 643) | (2 643) |
| Netto kjøp egne aksjer | - | (24) | - | (24) | (1 354) | (1 378) |
| Egenkapital 31.12.2018 | 1 274 | (24) | 721 | 1 971 | 31 016 | 32 987 |

## 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 regnskapsskikk 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 2018.

Ny IFRS 16 Leieavtaler trer i kraft 1. januar 2019 og krever balanseføring som eiendel av neddiskonterte rett-til-bruk leieavtaler med tilhørende betalingsforpliktelser. Orkla ASA har valgt den modifiserte retrospektive metoden ved implementering av IFRS 16 og får dermed en egenkapitaleffekt ved implementering, men sammenligningstallene blir ikke endret. Orkla ASA har pr. 31. desember 2018 leieavtaler knyttet til firmabiler for ansatte samt et kontorbygg på Skøyen (Karenslyst alle 6). Det er inngått en leieavtale med Orkla Eiendom AS om leie av nytt hovedkontor fra 1. februar 2019. Denne avtalen påvirker ikke implementeringseffekten. Selskapet vil pr. 1. januar 2019 få en balanseføring av rett-til-bruk eiendeler på om lag 40 mill. kroner, mens leasinggjelden vil utgjøre om lag 43 mill. kroner. Dette medfører en begrenset resultateffekt.

## NOTE 2 LØNN OG PENSJONSFORHOLD

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Lønn | (259) | (350) |
| Arbeidsgiveravgift | (53) | (55) |
| Styrehonorar og andre lønnsrelaterte kostnader | (12) | (18) |
| Pensjonskostnad | (34) | (37) |
| Lønnskostnad | (358) | (460) |
| Gjennomsnittlig antall ansatte | 195 | 191 |

### Sammensetning av netto pensjonskostnader

Forutsetningene som er lagt til grunn for beregning av pensjonskostnaden, fremgår av konsern-note 12.

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Årets pensjonsopptjening inkl. arbeidsgiveravgift | (15) | (20) |
| Kostnader innskuddsplaner | (19) | (17) |
| Pensjoner klassifisert som driftskostnad | (34) | (37) |
| Pensjoner klassifisert som finanspost | 5 | (27) |
| Netto pensjonskostnader | (29) | (64) |

### Sammensetning av netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Brutto pensjonsforpliktelser | (558) | (553) |
| Pensjonsmidler | - | - |
| Balanseførte netto pensjonsforpliktelser | (558) | (553) |

Gjenværende netto pensjonsforpliktelser pr. 31. desember 2018 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 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Tegnet, ikke innkalt KS-kapital | 10 | 2 |
| Garanti overfor datterselskap | 226 | 215 |
| Annet garantiansvar | - | 13 |

## NOTE 4 LÅN TIL ANSATTE

I andre finansielle eiendeler inngår lån til ansatte.

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Lån til ansatte | 2 | 6 |

## 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 lederlønnsfastsettelsen for det kommende regnskapsår (se punkt (ii) nedenfor). Så langt retningslinjene er knyttet til aksjebaserte insentivordninger, skal disse 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 2018 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. desember 2018, basert på Orklas aksjekurs pr. 31. desember 2018 (NOK 68,04).

*Note 5 forts.*

## Utbetalt godtgjørelse i 2018 for medlemmer av konsernledelsen pr. 31.12.2018

| Beløp i tusen NOK | Årslønn 31.12.2018 | Utbetalt årslønn og feriepenger (A) | Utbetalt årsbonus (opptjent i 2017) | Utbetalt fra bonusbank (LTI) | Natural-ytelser (B) | Totalt utbetalt lønn og godt-gjørelser 2018 | Totalt utbetalt lønn og godt-gjørelser 2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Peter A. Ruzicka | 6 205 | 6 711 | 2 710 | 3 605 | 335 | **13 361** | **10 605** |
| Jens Bjørn Staff[1] | 3 010 | 3 167 | 762 | 970 | 282 | 5 181 | |
| Christer Grönberg[3,4] | 2 765 | 2 903 | 774 | 979 | 238 | 4 894 | |
| Karl Otto Tveter[2] | 3 115 | 3 318 | 826 | 1 391 | 343 | 5 878 | |
| Atle Vidar Nagel Johansen | 3 740 | 4 046 | 745 | 1 485 | 373 | 6 649 | |
| Ann-Beth Freuchen | 3 350 | 3 423 | 1 230 | 1 664 | 212 | 6 529 | |
| Johan Wilhelmsson[3,4] | 2 667 | 2 627 | 803 | 861 | 294 | 4 585 | |
| Stig Ebert Nilssen | 3 320 | 3 578 | 974 | 1 079 | 384 | 6 015 | |
| Jeanette Hauan Fladby[4] | 2 800 | 2 391 | 519 | 611 | 211 | 3 732 | |
| Johan Clarin[3] | 2 995 | 3 207 | 735 | 1 397 | 415 | 5 754 | |

[1]Mottar i tillegg NOK 15.000 som medlem av bedriftsforsamlingen i Jotun.
[2]Mottar i tillegg styrehonorar NOK 300.000 fra Jotun.
[3]Lønn avtalt i SEK men omregnet til NOK med gjennomsnittskurs for året.
[4]Medlem av konsernledelsen siden 1. oktober 2018, alle utbetalinger er for hele 2018.

Pål Eikeland og Terje Andersen gikk ut av konsernledelsen henholdsvis 3. april 2018 og 30. september 2018. Pål Eikeland fikk i 2018 utbetalt en samlet kompensasjon på tusen NOK 5.689, Terje Andersen fikk tilsvarende tusen NOK 6.420 for 2018.

Stig Ebert Nilssen fratrådte stillingen som konserndirektør og leder for Orkla Care den 1. februar 2019.

## Opptjent, ikke utbetalt godtgjørelse i 2018

| Beløp i tusen NOK | Opptjent årsbonus for 2018[1] | Tildelt langtids-insentiv (LTI) | Opptjent pensjons-kostnad | Sum opptjent/ tildelt (C) | Saldo bonus-bank (LTI) 31.12.2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| Peter A. Ruzicka[2] | 1 365 | 3 035 | 2 231 | 6 631 | 7 835 |
| Jens Bjørn Staff | 452 | 853 | 766 | 2 071 | 2 230 |
| Christer Grönberg | 427 | 867 | 825 | 2 119 | 2 278 |
| Karl Otto Tveter | 467 | 925 | 776 | 2 168 | 2 442 |
| Atle Vidar Nagel Johansen | 740 | 834 | 1 028 | 2 602 | 3 110 |
| Ann-Beth Freuchen | 907 | 1 378 | 725 | 3 010 | 3 710 |
| Johan Wilhelmsson | 1 347 | 803 | 641 | 2 791 | 2 626 |
| Stig Ebert Nilssen | 395 | 1 091 | 860 | 2 346 | 2 396 |
| Jeanette Hauan Fladby | 653 | 581 | 586 | 1 820 | 1 707 |
| Johan Clarin | 618 | 811 | 771 | 2 200 | 2 339 |

[1]Opptjent årsbonus for 2018 utbetales i 2019.
[2]Konsernsjefens samlede opptjente lønn og godtgjørelser i 2018 er tusen NOK 13.677 (A+B+C).

*Note 5 forts.* ➔

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 etterlønnsperiode på 12 måneder. I perioden fra pensjonsalder til fylte 67 år utbetales 24,3 % (avkortet med mulig opptjeningstid fra ansettelse til fylte 62 år) av avgangslønn.

Oppsigelsestid for konsernledelsen er seks måneder, og pensjonsalder for andre enn konsernsjefen er 65 år. I perioden fra pensjonsalder til fylte 67 år utbetaler Orkla 66 % av avgangslønn. Deretter utbetales det fra Orklas generelle pensjonsordninger.

(ii) Retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte

Når det gjelder 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 2019:

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), kan 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. 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.

*(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. desember i opptjeningsåret. Ordningen er innrettet mot at «God prestasjon» skal kunne gi en bonusoppnåelse på ca. 30 % av fastlønn pr. 31. desember i opptjeningsåret. «God prestasjon» er definert som resultatoppnåelse i linje med eksternt kommuniserte finansielle mål.

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 i 2018 tilsvarte opptjent beløp i årsbonusordningen foregående år. Tildelingen 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.

I 2018 ble det vedtatt enkelte justeringer i ordningen med virkning for tildeling i 2019. Fra 2019 blir LTI 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 LTI-beløp reguleres 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 i sin helhet.

*(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 i forhold til børskurs. For 2018 ble det tilbudt tre ulike kjøpsalternativer: 28.000, 15.000 og 8.000 NOK (beløp etter rabatt). Rabatten var 25 % i forhold til børskurs. Bindingstiden for kjøpte aksjer er to år. Kostnadene for aksjeordningen i 2018 var ca. 16 mill. kroner.

Styret anbefaler overfor generalforsamlingen å videreføre aksjeordningen for ansatte, med de samme kjøpsalternativer og betingelser som i 2018.

*Note 5 forts.*

(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. mai 2018 NOK 96.883). For de som har blitt medlem av konsernledelsen før 1. september 2014, er satsen for lønn over 12G 27 %. Johan Wilhelmsson har sin tjenestepensjon i Sverige i henhold til regelverket for ITP2. Dette er en ytelsesbasert ordning begrenset oppad til lønn tilsvarende 30 «inntektsbasbelopp» (IBB). For lønn over 30 IBB sikres pensjon i Norge med innskudd lik 15 % av overskytende lønn.

(v) Andre ytelser

Konsernet har bil- og telefonordninger og andre begrensede naturalytelser.

(vi) Lederlønnspolitikk

Retningslinjene for lederlønnspolitikken beskrevet i punkt (ii) sist behandlet på generalforsamlingen i 2018, har vært retningsgivende for lederlønnsfastsettelsen i 2018.

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**

Styret godtgjøres etter følgende satser fra og med 12. april 2018:

| | | |
|---|---|---|
| Styrets leder | 820 000 | kroner pr. år |
| Styrets nestleder | 660 000 | kroner pr. år |
| Aksjonærvalgt styremedlem | 522 000 | kroner pr. år |
| Ansattevalgt styremedlem | 430 000 | kroner pr. år |
| Varamedlem | 27 500 | kroner pr. møte |

Det følger av Orklas vedtekter § 4 at styrets aksjonærvalgte «medlemmer og varamedlemmer må være aksjeeiere i selskapet». Med bakgrunn i dette forutsettes det i Orkla 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**

| | | |
|---|---|---|
| Komitéleder | 140 000 | kroner pr. år |
| Medlem | 105 000 | kroner pr. år |

**Revisjonsutvalget**

| | | |
|---|---|---|
| Komitéleder | 176 000 | kroner pr. år |
| Medlem | 118 000 | kroner pr. år |

I tillegg mottar aksjonærvalgte styremedlemmer bosatt utenfor Norge, et tillegg på 17.500 kroner pr. møte vedkommende deltar i.

Faktisk utbetalt til styremedlemmer er som følger:

| Beløp i NOK | Styrehonorar inkl. komitéarbeid | Antall aksjer[1] |
|---|---|---|
| *Aksjonærvalgte styrerepresentanter* | | |
| Stein Erik Hagen | 917 500 | 250 100 000 |
| Grace Reksten Skaugen | 794 000 | 8 500 |
| Ingrid Jonasson Blank | 635 000 | 6 250 |
| Peter Agnefjäll | 348 000[2] | 10 000 |
| Nils K. Selte | 692 666 | 27 000 |
| Lars Dahlgren | 518 000 | 6 500 |
| Liselott Kilaas | 518 000 | 5 200 |
| Caroline Hagen Kjos (vara)[3] | - | - |

[1]Samlet eierskap med nærstående.
[2]Styrehonoraret blir utbetalt i 2019.
[3]Mottar ingen honorarer.

*Note 5 forts.*

| Beløp i NOK | Fast lønn | Styre-honorar | Natural-ytelser | Pensjons-kostnader | Antall aksjer[1] |
|---|---|---|---|---|---|
| *Ansattevalgte styrerepresentanter* | | | | | |
| Terje Utstrand | 578 780 | 470 833 | 58 548 | 25 426 | 6 644 |
| Roger Vangen | 579 620 | 366 666 | 32 812 | 23 284 | 8 418 |
| Sverre Josvanger | 533 438 | 483 666 | 167 040 | 23 169 | 19 457 |
| Karin Hansson (lønn i SEK) | 404 585 | 366 666 | - | 21 848 | 1 657 |

[1]Samlet 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 12. april 2018:

Komiteleder 63.000 kroner pr. år, medlem 46.000 kroner pr. år og ansattvalgt representant 6.200 kroner pr. møte.

### 4. Honorar til konsernrevisor

| Beløp i mill. NOK (ekskl. mva.) | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Morselskap | | |
| Lovbestemt revisjon | 3,4 | 3,4 |
| Andre attestasjonstjenester | 0,1 | 0,1 |
| Skatt/avgifter | 1,2 | 2,1 |
| Andre tjenester utenfor revisjon | 5,5 | 2,5 |
| Konsern | | |
| Lovbestemt revisjon | 30,9 | 28,8 |
| Andre attestasjonstjenester | 0,6 | 1,5 |
| Skatt/avgifter | 2,6 | 4,4 |
| Andre tjenester utenfor revisjon | 6,1 | 4,9 |
| Sum honorar til EY | 40,2 | 39,6 |
| Lovbestemt revisjonshonorar til andre revisorer | 2,6 | 2,4 |

## NOTE 6 RENTEINNTEKTER OG -KOSTNADER KONSERN

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Renteinntekter konsern | 146 | 115 |
| Rentekostnader konsern | (41) | (51) |
| Sum finanskostnader konsern | 105 | 64 |

## NOTE 7 ANDRE FINANSPOSTER

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Agio/disagio | (59) | (224) |
| Porteføljegevinster | - | 47 |
| Andre finansinntekter | 13 | 40 |
| Andre finanskostnader | (193) | (219) |
| Sum andre finansposter | (239) | (356) |

## NOTE 8 VARIGE DRIFTSMIDLER

| Beløp i mill. NOK | Tomter, bygg og annen fast eiendom | Maskiner, inventar etc. | Nyanlegg i arbeid | Sum |
|---|---|---|---|---|
| Balanseført verdi 1.1.2018 | 96 | 63 | 56 | 215 |
| Tilgang | 3 | - | 301[2] | 304 |
| Reklassifiseringer[1] | - | 3 | (29) | (26) |
| Avskrivninger | (2) | (16) | - | (18) |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 97 | 50 | 328 | 475 |
| Opprinnelig kost 1.1.2018 | 118 | 204 | 56 | 378 |
| Akkumulerte av- og nedskrivninger 1.1.2018 | (22) | (141) | - | (163) |
| Balanseført verdi 1.1.2018 | 96 | 63 | 56 | 215 |
| Opprinnelig kost 31.12.2018 | 121 | 207 | 328 | 656 |
| Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.2018 | (24) | (157) | - | (181) |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 97 | 50 | 328 | 475 |

[1]Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 9.
[2]Gjelder i hovedsak investering i nytt felles ERP-system (Project One). Investeringen vil bli reklassifisert til IT (note 9) ved ferdigstillelse.

## NOTE 9 IMMATERIELLE EIENDELER

| Beløp i mill. NOK | Varemerker ikke amortiserbare | IT | Sum |
|---|---|---|---|
| Balanseført verdi 1.1.2018 | 26 | 34 | 60 |
| Reklassifisert fra varige driftsmidler[1] | - | 26 | 26 |
| Tilgang | - | 1 | 1 |
| Amortisering | - | (12) | (12) |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 26 | 49 | 75 |
| Opprinnelig kost 1.1.2018 | 26 | 99 | 125 |
| Akkumulerte amortiseringer og nedskrivninger 1.1.2018 | - | (65) | (65) |
| Balanseført verdi 1.1.2018 | 26 | 34 | 60 |
| Opprinnelig kost 31.12.2018 | 26 | 126 | 152 |
| Akkumulerte amortiseringer og nedskrivninger 31.12.2018 | - | (77) | (77) |
| Balanseført verdi 31.12.2018 | 26 | 49 | 75 |

[1]Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 8.

## NOTE 10 AKSJER I DATTERSELSKAPER, DIREKTE EID

| Beløp i mill. NOK | Konsernets eierandel | Bokført verdi 2018 | Bokført verdi 2017 |
|---|---|---|---|
| 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 | 3 315 |
| Orkla Food Ingredients AS | 100 % | 2 466 | 2 466 |
| Orkla Energi AS | 100 % | 1 765 | 1 765 |
| Hamé s.r.o. | 100 % | 1 354 | 1 357 |
| SIA Orkla Confectionery & Snacks Latvija | 100 % | 959 | 959 |
| Orkla Confectionery & Snacks Norge AS | 100 % | 906 | 906 |
| Orkla House Care AS | 100 % | 865 | 865 |
| Orkla Health AS | 100 % | 631 | 631 |
| Orkla Eiendom AS | 100 % | 589 | 589 |
| Lilleborg AS | 100 % | 526 | 526 |
| SweBiscuits AB | 100 % | 512 | 512 |
| Viking Askim AS | 100 % | 400 | 400 |
| Industriinvesteringer AS | 100 % | 340 | 803 |
| Sarpsfoss Limited | | | |
| Ordinær kapital | 100 % | 253 | 253 |
| Preferansekapital | 99,9 % | 43 | 43 |
| SIA Orkla Foods Latvija | 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 |
| Gorm's Holding ApS | 67 % | 97 | 0 |
| 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 |
| Plusstid Home AS | 100 % | 12 | 1 |
| Orkla Investeringer AS | 100 % | 10 | 10 |
| Orkla France S.A.S. | 100 % | 8 | 4 |
| Orkla Design AS | 100 % | 5 | 5 |
| Cederroth Intressenter AB | 100 % | 3 | 3 |
| Orkla Germany GmbH | 100 % | 2 | 0 |
| Orkla Accounting Centre Estonia | 100 % | 2 | 2 |
| Attisholz Infra AG[1] | 0,4 % | 1 | 1 |
| Orkla Group Procurement Hub Shanghai | 100 % | 1 | 0 |
| Sum | | 31 061 | 31 412 |

[1]De resterende aksjene eies av Attisholz AB.

Tabellen viser kun direkte eide datterselskaper. Konsernet består av totalt ca. 240 selskaper. De viktigste datterselskapene i indirekte eie er vist i virksomhetsoversikten bak i årsrapporten.

## NOTE 11 SKATTER

### Skattekostnad

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Resultat før skattekostnad | 2 647 | 9 946 |
| Endring midlertidige forskjeller | 1 | (102) |
| Hvorav endring midlertidige forskjeller tidligere år | (22) | (21) |
| Korrigert for endring midlertidige forskjeller mot totalresultatet | 48 | 69 |
| Sum endring midlertidige forskjeller | 27 | (54) |
| Ikke fradragsberettigede kostnader | 34 | 18 |
| Skattefritt utbytte, aksjegevinster og -tap, og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler | (3) | (54) |
| Nedskrivning aksjer i datterselskaper | 463 | 8 208 |
| Utbytte fra datterselskaper | (2 066) | (17 379) |
| Andre permanente forskjeller | 3 | (20) |
| Sum permanente forskjeller | (1 569) | (9 227) |
| Sum skattepliktig inntekt | 1 105 | 665 |
| Beregnet periodeskatt | (254) | (160) |
| Kildeskatt utenlandske utbytter | (2) | (1) |
| Avsatt for mye/lite tidligere år | (26) | 24 |
| Sum periodeskatter | (282) | (137) |
| Endring forpliktelser ved utsatt skatt | 4 | (14) |
| Skattekostnad | (278) | (151) |

*Note 11 forts.*

### Forpliktelse ved utsatt skatt

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Finansielle derivater | (89) | 55 |
| Akkumulerte nedskrivninger utenfor fritaksmetoden resultatført | (11) | (11) |
| Sikringsreserve i egenkapitalen | (242) | (312) |
| Varige driftsmidler | 12 | 10 |
| Pensjonsforpliktelser | (493) | (443) |
| Andre kortsiktige forhold | (128) | (249) |
| Grunnlag utsatt skatt | (951) | (950) |
| Eiendel ved utsatt skatt | (209) | (219) |
| Endring utsatt skatt | (10) | (33) |
| Endring utsatt skatt ført mot totalresultatet | 14 | 19 |
| Endring utsatt skatt resultatregnskapet | 4 | (14) |

### Avstemming av skattekostnad

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| 23 % av resultat før skatt | (609) | (2 387) |
| Effekt av endret skattesats | (5) | (6) |
| Skattefritt utbytte, aksjegevinster, tap og nedskrivninger aksjer i aksjeporteføljen | 1 | 13 |
| Utbytte fra datterselskap | 475 | 4 171 |
| Nedskrivning aksjer i datterselskaper | (106) | (1 970) |
| Andre permanente forskjeller | (1) | 5 |
| Ikke fradragsberettigede kostnader | (8) | (4) |
| Kildeskatt | (2) | (1) |
| Endring tidligere år | (23) | 28 |
| Skattekostnad for Orkla ASA | (278) | (151) |

## NOTE 12 FINANSIELL RISIKO

Risikoen på finansielle instrumenter i Orkla ASA er knyttet til følgende aktiviteter:

**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 2018 er det resultatført -66 mill. kroner knyttet til disse sikringene (-221 mill. kroner i 2017). 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. desember 2018 var virkelig verdi av disse renteswappene 45 mill. kroner (68 mill. kroner i 2017). Det er gjennom året kostnadsført 22 mill. kroner som verdiendring på renteswappene og inntektsført 22 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. desember 2018 utgjorde virkelig verdi av disse renteswappene -242 mill. kroner (-312 mill. kroner i 2017).

*Note 12 forts.*

*Sikringsreserve egenkapital. Sikringsreserven har utviklet seg som følger:*

| Beløp i mill. NOK | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Inngående sikringsreserve før skatt | (312) | (396) |
| Oppløst mot resultat - netto finansposter | 132 | 116 |
| Verdiendring i året | (48) | (32) |
| Utgående sikringsreserve før skatt | (228) | (312) |
| Utsatt skatt sikringsreserve | 53 | 72 |
| Utgående sikringsreserve etter skatt | (175) | (240) |

Sikringsreserven forventes oppløst over resultatet som følger (før skatt):

| | |
|---|---|
| 2019: | -121 mill. kroner |
| Etter 2019: | -107 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 1. kvartal 2019 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.

*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 fra Styret for Orkla ASA og konsern

Vi bekrefter at årsregnskapet for perioden 1. januar til og med 31. desember 2018 etter vår beste overbevisning er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder, og at opplysningene i regnskapet gir et rettvisende bilde av foretakets og konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet, samt at årsberetningen gir en rettvisende 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 2019
Styret i Orkla ASA

Stein Erik Hagen
styreleder

Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder

Peter Agnefjäll

Ingrid Jonasson Blank

Lars Dahlgren

Liselott Kilaas

Nils K. Selte

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 2018, resultatregnskap, 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 2018, 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 rettvisende bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2018 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 rettvisende bilde av konsernets finansielle stilling per 31. desember 2018 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 2018. 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 følgelig 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*
Inntektsføring foretas når eierskap av varene er overført og risiko har gått over på kjøper. Videre, måles inntekter til virkelig verdi av forventet vederlag. Rabatter, årsbonuser og andre ytelser opptjent av kundene representerer et variabelt vederlag som inngår i virkelig verdi. 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 har gjennomgått konsernets vurdering og påvirkning av ny inntektsføringsstandard, IFRS 15 Regnskapsføring av inntekter fra kundekontrakter. Videre identifiserte og vurderte vi 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.

*Uavhenging revisors beretning forts.*

Vi viser til konsernets opplysninger i notene 4 og 9 når det gjelder inntektsføring og tilhørende kontraktsforpliktelser for rabatter, årsbonuser og andre ytelser.

**Øvrig informasjon**
Øvrig informasjon omfatter informasjon i selskapets årsrapport bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen. Styret og konsernsjef (ledelsen) er ansvarlig for den øvrige informasjonen. Vår uttalelse om revisjonen av årsregnskapet dekker ikke den øvrige informasjonen, og vi attesterer ikke den øvrige informasjonen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese den øvrige informasjonen med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom den øvrige informasjonen og årsregnskapet eller kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder 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 rettvisende 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 regnskapsestimatene 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 rettvisende bilde;

*Uavhenging revisors beretning forts.*

- 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, og 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 bokføringsskikk i Norge.

Oslo, 13. mars 2019
ERNST & YOUNG AS

Erik Mamelund
statsautorisert revisor

# Historiske nøkkeltall

*Historiske nøkkeltall er presentert for hvert av de siste fire årene (2014–2017) 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 | | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Resultat** | | | | | | | |
| Driftsinntekter | | (mill. NOK) | 40 837 | 39 561 | 37 758 | 33 198 | 29 599 |
| EBIT (adj.)* | | (mill. NOK) | 4 777 | 4 635 | 4 298 | 3 609 | 3 214 |
| Andre inntekter og kostnader | | (mill. NOK) | (482) | (201) | (382) | (502) | (100) |
| Driftsresultat | | (mill. NOK) | 4 295 | 4 434 | 3 916 | 3 107 | 3 114 |
| EBIT (adj.)-margin* | 1 | (%) | 11,7 | 11,7 | 11,4 | 10,9 | 10,9 |
| Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper | | (mill. NOK) | 264 | 313 | 1 378 | 1 111 | 121 |
| Resultat før skattekostnad | | (mill. NOK) | 4 358 | 4 571 | 5 182 | 4 090 | 2 872 |
| Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet | | (mill. NOK) | - | 5 066 | - | (17) | (485) |
| Årsresultat | | (mill. NOK) | 3 354 | 8 657 | 4 375 | 3 351 | 1 699 |
| **Kontantstrøm** | | | | | | | |
| Netto kontantstrøm | | (mill. NOK) | (3 044) | 8 471 | (956) | (1 561) | 3 062 |
| **Kapitalforhold pr. 31.12.** | | | | | | | |
| Bokført totalkapital | | (mill. NOK) | 52 509 | 53 408 | 55 604 | 54 238 | 50 112 |
| Børsverdi | 2 | (mill. NOK) | 68 007 | 88 683 | 79 586 | 71 361 | 52 025 |
| Egenkapitalandel | 3 | (%) | 64,9 | 65,2 | 60,9 | 62,2 | 62,5 |
| Netto rentebærende gjeld | 4 | (mill. NOK) | 3 037 | 14 | 8 056 | 7 805 | 5 661 |
| Net gearing | 5 | | 0,09 | 0,00 | 0,24 | 0,23 | 0,18 |
| Rentedekningsgrad | 6 | | 33,5 | 23,1 | 23,1 | 17,3 | 10,8 |
| Gjennomsnittlig lånerente for året | | (%) | 3,4 | 2,2 | 1,8 | 2,8 | 3,4 |
| Andel flytende gjeld | 7 | (%) | 39 | 38 | 67 | 61 | 57 |
| Gjeldens gjenværende løpetid | 8 | (år) | 4,0 | 4,3 | 3,3 | 3,2 | 3,7 |

*EBIT (adj.) = Driftsresultat før andre inntekter og kostnader

*Historiske nøkkeltall forts.*

| | Definisjon | | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Aksjer** | | | | | | | |
| Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer, utvannet | | (x 1.000) | 1 008 810 | 1 017 472 | 1 017 969 | 1 018 394 | 1 017 795 |
| Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer | | (x 1.000) | 1 008 810 | 1 017 472 | 1 017 526 | 1 017 546 | 1 016 375 |
| **Aksjerelaterte nøkkeltall** | | | | | | | |
| Aksjekurs 31.12. | | (NOK) | 68,04 | 87,05 | 78,20 | 70,10 | 51,15 |
| Resultat pr. aksje, utvannet | 9 | (NOK) | 3,24 | 8,43 | 4,22 | 3,24 | 1,63 |
| Ordinært utbytte pr. aksje (foreslått for 2018) | | (NOK) | 2,60 | 2,60 | 2,60 | 2,50 | 2,50 |
| Utdelingsforhold | 10 | (%) | 80,2 | 30,8 | 61,6 | 77,2 | 153,4 |
| Kurs/fortjeneste | 11 | | 21,0 | 10,3 | 18,5 | 21,6 | 31,4 |
| **Personale** | | | | | | | |
| Antall ansatte | | | 18 510 | 18 178 | 18 154 | 14 670 | 12 921 |
| Antall årsverk | | | 17 633 | 17 569 | 18 038 | 14 532 | 12 714 |

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 kommiterte 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

# Alternative resultatmål (APM)

**Organisk vekst**
Organisk vekst viser omsetningsutvikling «like for like» for konsernet virksomhetsportefølje og defineres som konsernets rapporterte endring i driftsinntekter tillagt justering av effekter fra kjøp og salg av selskaper samt valuta. I beregningen av organisk vekst vil kjøpte selskaper ekskluderes 12 måneder etter transaksjonsdato. Solgte selskaper blir proforma ekskludert 12 måneder før transaksjonsdato. Valutaeffekter nøytraliseres ved at årets omsetning omregnes til fjorårets valutakurser.

Organisk vekst er inkludert i segmentinformasjonen og brukes for å identifisere og analysere omsetningsutviklingen i eksisterende virksomhetsportefølje. Organisk vekst gir et viktig bilde på konsernets evne til å foreta innovasjon, produktutvikling, riktig prising og merkevarebygging. Konsernet benytter også utvikling i organisk vekst som komponent i vurderingen av kompensasjon til ledere for 2018 (utbetalt 2019), men ikke fra 2019.

Avstemning av organisk vekst er vist i egen tabell på neste side.

**EBIT (adj.)**
EBIT (adj.) viser konsernets løpende driftsresultat før poster som krever særskilt forklaring og defineres som rapportert driftsresultat før «Andre inntekter og kostnader» (AIK). Poster som inngår i AIK er omtalt i note 14. Dette gjelder M&A-kostnader, restrukturerings-/integrasjons-kostnader, eventuelle større gevinster og nedskrivninger på både materielle og immaterielle eiendeler, samt andre poster som kun i begrenset grad er utsagnskraftige til å kunne måle konsernets løpende lønnsomhet. EBIT (adj.)-margin og vekst er avledede tall beregnet i forhold til driftsinntektene.

EBIT (adj.) er konsernets viktigste styringstall internt og eksternt. Tallet brukes for å identifisere og analysere konsernets lønnsomhet fra normalisert drift og operasjonelle aktiviteter. Justering for poster i AIK som i begrenset grad er utsagnskraftige til å kunne måle konsernets løpende drifts-resultat øker sammenlignbarheten av lønnsomhet over tid, og EBIT (adj.) benyttes som grunnlag og indikator på konsernets fremtidige lønnsomhet.

EBIT (adj.) presenteres på egen linje i konsernets resultatregnskap og i segmentrapporteringen, note 7.

**Underliggende EBIT (adj.)-endring**
Underliggende EBIT (adj.)-endring viser EBIT (adj.)-utvikling «like for like» for konsernets virksomhetsportefølje og defineres som konsernets rapporterte endring i EBIT (adj.) tillagt justering av effekter fra kjøp og salg av selskaper samt valuta. I beregningen av underliggende EBIT (adj.)-endring vil kjøpte selskaper proforma inkluderes 12 måneder før transaksjonsdato. Solgte selskaper blir proforma ekskludert 12 måneder før transaksjonsdato. Valutaeffekter nøytraliseres ved at årets omsetning regnes til fjorårets valutakurser. Underliggende EBIT (adj.)-margin og endring er avledede tall beregnet i forhold til driftsinntektene.

Underliggende EBIT (adj.)-vekst brukes for interne styringsformål herunder å identifisere og analysere underliggende lønnsomhetsutvikling i eksisterende virksomhetsportefølje, og gir et bilde på konsernets evne til å utvikle vekst og bedre lønnsomhet i eksisterende virksomhet. Måltallet er viktig fordi det viser endring i lønnsomhet på sammenlignbar struktur over tid. Underliggende EBIT (adj.)-vekst inngår som en høyt vektet komponent i kompensasjon til ledere.

Avstemning av underliggende EBIT (adj.)-endring for merkevarevirksomheten inkludert hovedkontoret er vist i årsberetningen og på neste side.

**Netto fornyelses- og ekspansjonsinvesteringer**
Konsernet skiller i investeringsbeslutninger mellom fornyelses- og ekspansjonsinvesteringer. Ekspansjonsinvesteringer er den delen av totalt rapporterte investeringer som er vurdert å representere investeringer enten i nye geografiske markeder, nye kategorier eller som representerer betydelige kapasitetsøkninger.

Netto fornyelsesinvesteringer er redusert med verdien av solgte driftsmidler til salgsverdi.

Hensikten med dette skillet er gjort for å vise hvor stor del av investeringene (fornyelse) som i hovedsak gjelder opprettholdelse av eksisterende drift og hvor stor del av investeringene (ekspansjon) som representerer investeringer hvor det må forventes økt resultatbidrag fremover, utover forventninger av normal drift.

Netto fornyelses- og ekspansjonsinvesteringer er presentert i kontantstrømmen, se årsberetningen og note 40.

### Netto rentebærende gjeld

Netto rentebærende gjeld utgjør sammen med egenkapitalen konsernets kapital. Netto rentebærende gjeld er summen av konsernets rentebærende gjeld og rentebærende fordringer. Rentebærende gjeld inkluderer obligasjonslån, banklån, andre lån, finansiell leasing, samt rentebærende derivater. Rentebærende fordringer inkluderer likvide midler, rentebærende derivater og andre rentebærende fordringer.

Netto rentebærende gjeld er konsernets viktigste styringsparameter for finansiering og kapitalallokering, og benyttes aktivt i konsernets finansielle risikostyringsstrategi. Kontantstrøm Orkla-format gjøres av den grunn opp på konsernnivå i endring netto rentebærende gjeld, se årsberetningen og note 40.

Netto rentebærende gjeld er avstemt i note 28 og note 29.

### Struktur (kjøpte og solgte selskaper)

Strukturell vekst inneholder justeringer for oppkjøp av virksomhetene Agrimex, Struer, Riemann, HSNG, Orchard Valley, SR-Food, Arne B. Corneliussen, Werners, County's og diverse mindre oppkjøp i Orkla Food Ingredients, samt justering for salg av K-Salat og Mrs. Cheng's.

### Organisk vekst utvikling pr. virksomhetsområde

| | 1.1.–31.12.2018 | | | |
|---|---|---|---|---|
| Salgsinntekter %-vis endring | FX | Struktur | Organisk vekst | Sum |
| Orkla Foods | -0,3 | -1,9 | 1,5 | -0,8 |
| Orkla Confectionery & Snacks | 0,4 | - | -3,4 | -3,0 |
| Orkla Care | 0,2 | 9,5 | -1,8 | 8,0 |
| Orkla Food Ingredients | 1,1 | 7,6 | 1,2 | 9,9 |
| Merkevarevirksomheten | 0,2 | 2,8 | -0,2 | 2,8 |

| | 1.1.–31.12.2017 | | | |
|---|---|---|---|---|
| Salgsinntekter %-vis endring | FX | Struktur | Organisk vekst | Sum |
| Orkla Foods | 0,5 | 2,3 | 1,4 | 4,2 |
| Orkla Confectionery & Snacks | 0,3 | - | 3,1 | 3,4 |
| Orkla Care | -0,1 | 8,2 | 2,9 | 11,0 |
| Orkla Food Ingredients | 0,7 | 5,5 | 0,5 | 6,6 |
| Merkevarevirksomheten | 0,4 | 3,7 | 1,6 | 5,7 |

### Underliggende EBIT (adj.)-endring med sammenligningstall for merkevarevirksomheten inkl. HK

| EBIT (adj.) %-vis endring | FX | Struktur | Underliggende vekst | Sum |
|---|---|---|---|---|
| 1.1–31.12.2018 | -0,2 | 1,2 | 0,8 | 1,8 |
| 1.1–31.12.2017 | 0,5 | 2,6 | 5,2 | 8,4 |

| | | Underliggende | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| EBIT margin utvikling %-poeng endring | FX/ Struktur | Variablel kost | Annet | Sum | EBIT (adj.)-margin (%) |
| 1.1–31.12.2018 | -0,2 | 0,0 | 0,1 | -0,1 | 11,1 |
| 1.1–31.12.2017 | -0,1 | -0,2 | 0,6 | 0,3 | 11,2 |

Differanser kan forekomme grunnet avrunding.

# 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 8. største selskapet på Oslo Børs pr. 31.12.2018. Markedsverdien ved utgangen av 2018 var 69,3 mrd. kroner, ned 19,4 mrd. kroner fra utgangen av 2017. I løpet av 2018 ble til sammen 2,6 mrd. kroner utbetalt som ordinært utbytte, og selskapet kjøpte tilbake egne aksjer for til sammen 1,4 mrd. kroner. Gjennomsnittlig antall Orkla-aksjer omsatt på Oslo Børs var 1,8 millioner aksjer pr. dag, tilsvarende 0,18 % av det totale antallet utstedte Orkla-aksjer. I 2018 ble ca. 69 % av omsetningen av Orkla-aksjer handlet gjennom andre markedsplasser enn Oslo Børs, for eksempel Cboe, LSE, Turquoise og Aquis. 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).

## 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 øke utbyttet fra dagens nivå på 2,60 kr pr. aksje, normalt innenfor 50–70 % av resultat pr. aksje.

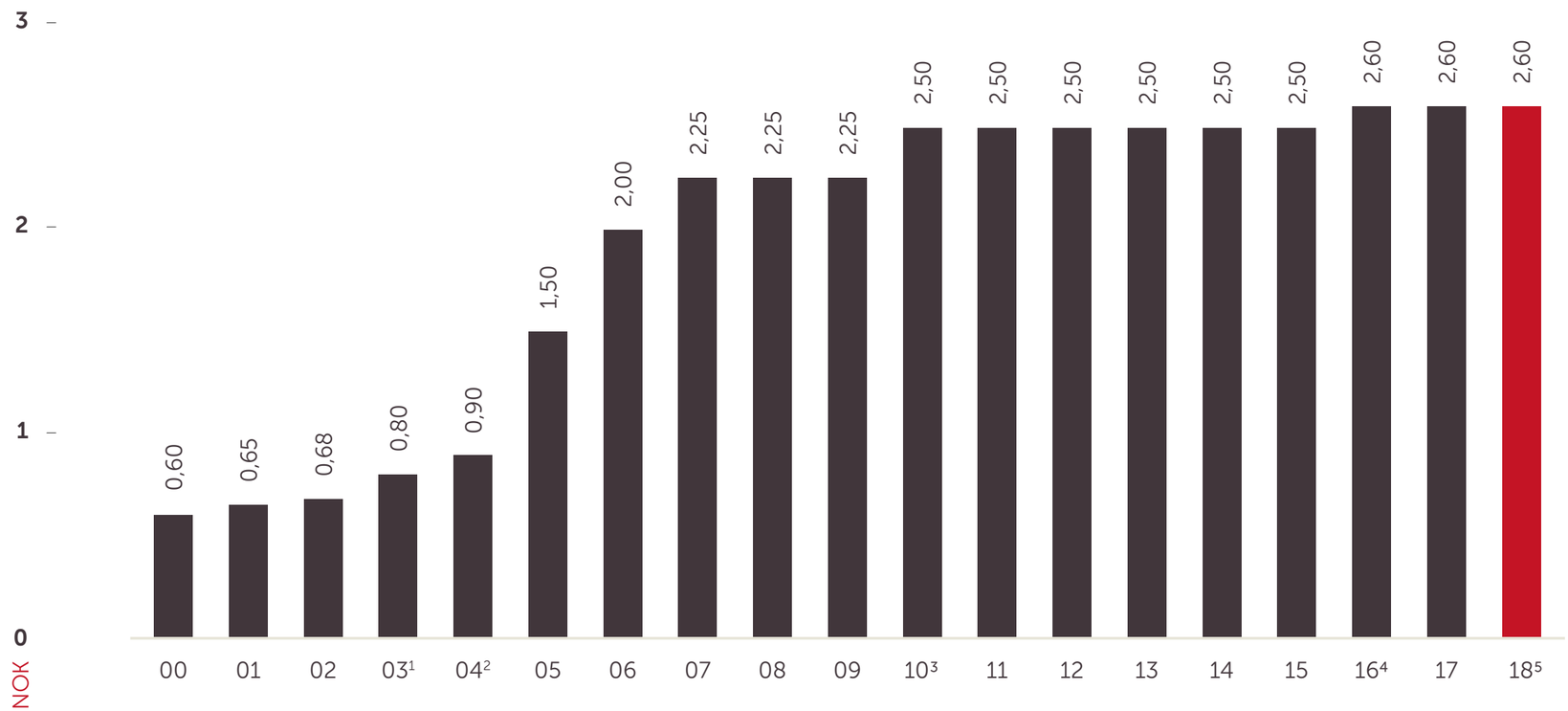
**Avkastning inkludert reinvestert utbytte pr. 31.12.2018**

| | Orkla | OSEBX |
|---|---|---|
| Siste år | -18,4 % | -1,9 % |
| Siste 3 år | 16,7 % | 33,1 % |
| Siste 5 år | 88,0 % | 46,3 % |
| Siste 10 år | 153,6 % | 234,2 % |

Kilde: Euroland.com

https://www.orkla.no/investor/om-orkla-aksjen/orklas-aksjekurs/

## Ordinært utbytte pr. aksje




[1]Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.
[2]Tilleggsutbytte 1,00 kroner pr. aksje.
[3]Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.
[4]Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.
[5]Foreslått utbytte.

Styret foreslår at selskapet deler ut et utbytte på 2,60 kroner pr. aksje for regnskapsåret 2018. Utbyttet vil bli utbetalt den 7. mai 2019 til aksjonærer som er registrert som eiere på generalforsamlingsdatoen.

## Kjøp av egne aksjer

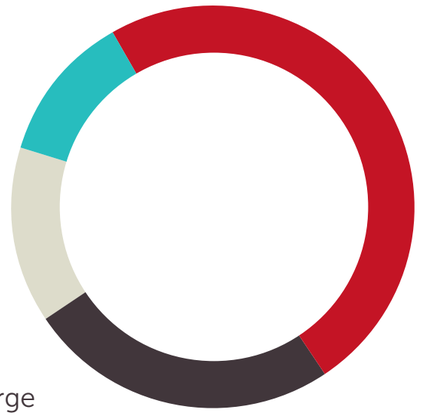
Orkla supplerer utbyttet med moderate tilbakekjøp av egne aksjer. På den ordinære generalforsamlingen i 2018 fikk styret fullmakt til å kjøpe tilbake inntil 100 000 000 egne aksjer. Fullmakten gjelder for et avgrenset tidsrom og må utnyttes senest innen den ordinære generalforsamlingen i 2019. Aksjer som styret kjøper under fullmakten, skal slettes eller benyttes til å oppfylle insentivprogrammer for ansatte, deriblant konsernets aksjeprogram for ansatte. 20 millioner egne aksjer ble kjøpt tilbake i 2018 til disse formålene. Orkla eide 19 410 259 egne aksjer pr. 31.12.2018. Styret vil foreslå for generalforsamlingen i 2019 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 dette blir dokumentert på generalforsamlingen.

Les mer om Orklas stemmerett og generalforsamlingen under «Investor» på Orklas nettsider.

### Geografisk fordeling av aksjonærer[1]



| | |
|---|---|
| Norge | 49 % |
| USA | 25 % |
| Storbritannia | 14 % |
| Andre | 12 % |

[1]Pr. 31. desember 2018

## Finansiell kalender 2019

| Dato | Begivenhet |
|---|---|
| 25. april | Ordinær generalforsamling |
| 26. april | Aksjen noteres ekskl. utbytte |
| 7. mai | Utbetaling av utbytte[1] |
| 7. mai | 1. kvartal |
| 12. juli | 2. kvartal |
| 24. oktober | 3. kvartal |

[1]Forutsatt at forslag til utbytte vedtas på generalforsamlingen

# De 20 største aksjonærene pr. 31.12.2018

Basert på analyse av eiere registrert under nomineekonto (forvalterkonto).

| Aksjonær | Antall aksjer | Eierandel |
|---|---|---|
| Canica[1] | 250 100 000 | 24,55 % |
| Folketrygdfondet | 76 441 544 | 7,50 % |
| AllianceBernstein L.P. | 31 521 523 | 3,09 % |
| First Eagle Investment Management, L.L.C. | 26 251 017 | 2,58 % |
| BlackRock Institutional Trust Company, N.A. | 24 509 512 | 2,41 % |
| The Vanguard Group, Inc. | 22 240 176 | 2,18 % |
| Newton Investment Management Ltd. | 22 143 920 | 2,17 % |
| American Century Investment Management, Inc. | 21 103 664 | 2,07 % |
| Orkla ASA | 19 410 259 | 1,90 % |
| Acadian Asset Management LLC | 19 224 072 | 1,89 % |
| Artisan Partners Limited Partnership | 17 477 242 | 1,72 % |
| Epoch Investment Partners, Inc. | 16 421 156 | 1,61 % |
| Arrowstreet Capital, Limited Partnership | 12 832 261 | 1,26 % |
| KLP Forsikring | 12 830 846 | 1,26 % |
| Storebrand Kapitalforvaltning AS | 11 048 147 | 1,08 % |
| SAFE Investment Company Limited | 10 360 283 | 1,02 % |
| State Street Global Advisors (US) | 9 345 050 | 0,92 % |
| DNB Asset Management AS | 9 299 903 | 0,91 % |
| Legal & General Investment Management Ltd. | 8 306 634 | 0,82 % |
| M & G Investment Management Ltd. | 8 006 905 | 0,79 % |
| **Totalt** | **628 874 114** | **61,72 %** |

Kilde: Aksjonærlisten blir levert av Nasdaq.
[1]Canica: Canica AS, Canica Investor AS, Tvist 5 AS, Stein Erik Hagen AS og aksjer eid av Stein Erik Hagen privat

# Nøkkeltall for Orkla aksjen

| | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| Aksjekurs, høyest omsatt (NOK) | 87,30 | 87,30 | 83,55 | 72,25 | 59,15 |
| Aksjekurs, lavest omsatt (NOK) | 64,60 | 73,40 | 64,65 | 48,73 | 45,82 |
| Aksjekurs, sluttkurs 31.12. (NOK) | 68,04 | 87,05 | 78,20 | 70,10 | 51,15 |
| Resultat pr. aksje utvannet (NOK) | 3,24 | 8,43 | 4,22 | 3,24 | 1,63 |
| Utbetalt utbytte pr. aksje (NOK) | 2,60[1] | 2,60 | 2,60 | 2,50 | 2,50 |
| Utenlandsk eierandel | 51 % | 53 % | 52 % | 55 % | 54 % |
| 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. | 999.520.711 | 1.018.754.037 | 1.017.717.835 | 1.017.990.670 | 1.017.098.067 |

[1]Foreslått utbytte

| Meglerhus | Kontakt | Tlf. | E-post |
|---|---|---|---|
| ABG Sundal Collier | Petter Nystrøm | +47 22 01 61 35 | petter.nystrom@abgsc.no |
| Arctic Securities | Carl Frederick Bjerke | +47 21 01 31 23 | cfb@arctic.com |
| Bernstein | Andrew Wood | +65 62 30 46 49 | andrew.wood@bernstein.com |
| Carnegie | Preben Rasch-Olsen | +47 22 00 93 59 | pro@carnegie.no |
| Danske Market Equities | Martin Stenshall | +47 85 40 70 73 | martin.stenshall@danskebank.com |
| DNB Markets | Ole Martin Westgaard | +47 24 16 92 00 | ole.martin.westgaard@dnb.no |
| Goldman Sachs | John Ennis | +44 20 7552 9608 | john.ennis@gs.com |
| Handelsbanken Capital Markets | Kjetil Lye | +47 22 39 72 99 | kjly01@handelsbanken.no |
| Kepler Cheuvreux | Markus Borge Heiberg | + 47 23 13 90 84 | mheiberg@keplercheuvreux.com |
| Nordea Markets | Oliver Pisani | + 47 24 01 06 71 | oliver.pisani@nordea.com |
| Pareto Securities | Gard A. Aarvik | + 47 24 13 21 72 | gard.aarvik@paretosec.com |
| SEB Enskilda | Markus Bjerke | +47 21 00 85 17 | markus.bjerke@seb.no |
| SpareBank1 Markets | Øyvind Mossige | +47 24 13 37 02 | 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 Sarpefossen. 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).

Årlig gjennomsnittsproduksjon for Saudefaldene (2011–2018) er 1 911 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 96 mill. kroner i 2018. Større vedlikeholdsinvesteringer utgiftsføres som hovedregel over driften. Saudefaldene mottar årlig et beløp fra Statkraft som kompensasjon for større vedlikeholdsinvesteringer. Netto belastning i 2018 var 9 mill. kroner, sammenlignet med ca. 12 mill. kroner i 2017. Avskrivningene i 2018 var på 46 mill. kroner.

Kraftvirksomheten i Sarpefossen er hjemfallsfrie kraftrettigheter med en gjennomsnittsproduksjon (2011–2018) på 603 GWh. Kraften selges på spotmarkedet. Denne virksomheten hadde lønnskostnader og andre driftskostnader på totalt 45 mill. kroner i 2018. Avskrivningene var på 10 mill. kroner i 2018.

## Financial Investments

Financial Investments består i hovedsak av Orkla Eiendom og Orkla Venture. Orkla har pr. 31.12.2018 investert i underkant av 100 mill. kroner i Orkla Venture. 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 merkevarevirksomhet. 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 nytt hovedkontor for Orkla på Skøyen og ett boligprosjekt på Torshov i Oslo.

Orklas eiendomsengasjement hadde pr. 31.12.2018 en bokført verdi på 1,9 mrd. kroner. Om lag 1,6 mrd. kroner av disse var knyttet til de tre største utviklingsprosjektene. I tillegg til god drift, vil fokus fremover være 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 2019-2021.

*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 pulverlakker, med sterke posisjoner i Skandinavia, Asia og Midtøsten. Selskapet ekspanderer jevnlig og har hatt god organisk vekst de siste årene. Jotun hadde driftsinntekter på 17,7 mrd. kroner i 2018, og EBIT var 1,4 mrd. kroner. Netto rentebærende gjeld pr. 31.12.2018 var 2,5 mrd. kroner.

*Les mer på www.jotun.no.*

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## STEIN ERIK HAGEN[1]

**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 2019. 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 i USA og medlem av Spine Leadership Council ved Hospital for Special Surgery i 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 250 100 000 aksjer i Orkla ASA.[2]*
*Hagen har deltatt på 10 styremøter i 2018.*

**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.*

[1]Ikke uavhengig.
[2]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## 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 2019. 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 8 500 aksjer i Orkla ASA.[1,2]*
*Reksten Skaugen har deltatt på 11 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018
[2]Reksten Skaugen kjøpte 9 600 aksjer i Orkla 11.02.2019 og økte dermed sin aksjebeholdning til 18 100 aksjer.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## INGRID JONASSON BLANK

**Styremedlem (f. 1962)**

*B.Sc. i Business Administration and Economics fra Handelshögskolan i Gøteborg*

Jonasson Blank ble valgt inn i styret første gang i 2013 og er på valg i 2019. 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, Bilia AB, Ambea, Musti ja Mirri Group Oy, Nordic Morning Group, Bygghemma AB, Kjell&Co AB, Forenom Oy og ZetaDisplay AB.

*Jonasson Blank og personlig nærstående eier 6 250 aksjer i Orkla ASA.*[1,2]
*Jonasson Blank har deltatt på 11 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.
[2]Jonasson Blank kjøpte 2 750 aksjer i Orkla 12.02.2019 og økte dermed sin aksjebeholdning til 9 000 aksjer.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## LARS DAHLGREN

**Styremedlem (f. 1970)**

*M.Sc. i økonomi og administrasjon fra Handelshögskolan i Stockholm*

Dahlgren ble valgt inn i styret første gang i april 2014 og er på valg i 2019. Han har vært CEO i Swedish Match AB siden 2008. Fra 2004 til 2008 var han finansdirektør, 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 6 500 aksjer i Orkla ASA[1,2].*
*Dahlgren har deltatt på 10 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.
[2]Dahlgren kjøpte 1 000 aksjer i Orkla 11.02.2019 og økte dermed sin aksjebeholdning til 7 500 aksjer.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## NILS K. SELTE[1]

**Styremedlem (f. 1965)**

*Siviløkonom, Handelshøyskolen BI*

Selte ble valgt inn i styret første gang i april 2014 og er på valg i 2019. Fra 2014 har han vært adm.dir. i Canica AS, der han har vært ansatt siden 2001 som adm.dir og finansdirektør. Tidligere har Selte vært Group Treasurer i ICA Ahold AB (1999–2001). Før dette 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 Komplett AS, nestleder i Jernia AS og varamedlem i styret i Arcus ASA. Han har i tillegg styreverv i flere Canica-selskaper.

*Selte og personlig nærstående eier 27 000 aksjer i Orkla ASA[2].*
*Selte har deltatt på 11 styremøter i 2018.*

[1]Ikke uavhengig.
[2]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## LISELOTT KILAAS

**Styremedlem (f. 1959)**

*M.Sc. i matematisk statistikk, Universitetet i Oslo, og Master of Business Administration, IMD Lausanne*

Kilaas ble valgt inn i styret første gang i april 2017 og er på valg i 2019. Hun var konsernsjef i Aleris Group fra 2013 til 2017. Før dette var hun adm.dir. for Aleris Norge og deretter for Aleris Norge og Danmark. Kilaas er styremedlem og medlem av revisjonskomiteen i Folketrygdfondet, Norsk Hydro, DnV GL og Peab AB.

*Kilaas og personlig nærstående eier 5 200 aksjer i Orkla ASA[1].*
*Kilaas har deltatt på 11 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info →

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## PETER AGNEFJÄLL

**Styremedlem (f. 1971)**

*Master of Science in Business Administration, Linköping Universitet*

Agnefjäll ble valgt inn i styret første gang i april 2018 og er på valg i 2019. Han var konsernsjef i IKEA-konsernet (Ingka Holding B.V.) fra 2013 til 2017. Før dette var han adm.dir. og Country Manager for IKEA Retail Sweden. Han startet sin karriere som trainee i IKEA i 1995, og har siden den gang hatt en rekke lederstillinger i IKEA-konsernet. Han er i dag styremedlem i Deichmann SE (Beirat) og i Wizz Air Holdings PLC (NED).

*Agnefjäll og personlig nærstående eier 10 000 aksjer i Orkla ASA[1].*
*Agnefjäll har deltatt på 8 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info →

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## 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 2020. Han har vært konserntillitsvalgt siden 2010 og er leder av styret for de LO-organiserte i Orkla. Han er i tillegg leder av Orklas faglige representantskap (OFR) og European Works Council. Utstrand har også vært tillitsvalgt for Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) i Orkla Confectionery & Snacks Norge AS, Nidar 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 6 644 aksjer i Orkla ASA[1].*
*Utstrand har deltatt på 11 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## SVERRE JOSVANGER

**Representant for de ansatte i styret**
**(f. 1963)**

Josvanger ble valgt første gang i 2012 og er på valg i 2020. 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 19 457 aksjer i Orkla ASA.[1]*
*Josvanger har deltatt på 11 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info →

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## KARIN HANSSON

**Representant for de ansatte i styret**
**(f. 1960)**

Hansson ble valgt inn i styret første gang i 2016 og er på valg i 2020. Hun er ansatt i Orkla Foods Sverige, tillitsvalgt for Livsmedelsarbetarförbundet i Orkla Foods Sverige og medlem av arbeidsutvalget til Orkla Foods' kontaktutvalg. Videre er hun medlem av Orklas faglige representantskap, representantskapets arbeidsutvalg og European Works Council.

*Hansson og personlig nærstående eier 1 657 aksjer i Orkla ASA.[1]*
*Hansson har deltatt på 11 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info →

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## ROGER VANGEN

**Representant for de ansatte i styret**
**(f. 1965)**

Vangen ble valgt inn i styret første gang i 2016 og er på valg i 2020. Han er ansatt i Orkla Foods Norge og klubbleder for Norsk Nærings- og Nytelses-middelarbeiderforbund (NNN) i Orkla Foods Norge, avd. Stranda. Vangen er også medlem av representantskapet i Orkla Foods Norge, arbeidsutvalget i kontaktutvalget i Orkla Foods, styret for de LO-organiserte i Orkla, Orklas fag-lige representantskap, representantskapets arbeidsutvalg og European Works Council.

*Vangen og personlig nærstående eier 8 418 aksjer i Orkla ASA.[1]*
*Vangen har deltatt på 10 styremøter i 2018.*

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Styret i Orkla

Klikk på navnene for info →

STEIN ERIK HAGEN

GRACE REKSTEN SKAUGEN

INGRID JONASSON BLANK

LARS DAHLGREN

NILS K. SELTE

LISELOTT KILAAS

PETER AGNEFJÄLL

TERJE UTSTRAND

SVERRE JOSVANGER

KARIN HANSSON

ROGER VANGEN

CAROLINE MARIE HAGEN KJOS

## CAROLINE MARIE HAGEN KJOS[1]

**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 2019. 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 Jerniagruppen. 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 2018.*

[1]Ikke uavhengig.
[2]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.
[3]Hagen 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

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## PETER A. RUZICKA

**Konsernsjef (f. 1964)**

*MBA og handelsøkonom, Oslo Handelshøyskole*

Konsernsjef siden 2014. Ruzicka har 30 års erfaring innenfor detaljhandelen. Han var adm.dir. for Hakon Gruppen AS 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 Tsjekkia 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 Komplett 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 687 605 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## JENS BJØRN STAFF

**Konserndirektør, økonomi og finans**
**(f. 1967)**

*MBA, Norges Handelshøyskole; BA, Handelshøyskolen BI; mellomfagstillegg sosialøkonomi, Universitetet i Oslo*

Medlem av Orklas konsernledelse siden 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 2 740 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## KARL OTTO TVETER

**Konserndirektør, Strategy, Development & New Growth Areas (f. 1964)**

*Jurist, Universitetet i Oslo*

Medlem av Orklas konsernledelse siden 2012. Tveter har siden 2018 vært leder for et nyopprettet område i Orkla: Strategy, Development & New Growth Areas. Før dette var han ansvarlig for konsernfunksjoner og juridisk. Tveter har vært juridisk direktør i Orkla siden 2000 og advokatfullmektig/advokat fra 1992. Han har i tillegg erfaring fra skattelovavdelingen i Finansdepartementet.

*Tveter og nærstående eier 48 072 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

**Konserndirektør, Supply Chain (f. 1963)**

*Autorisert finansanalytiker, Norges Handelshøyskole (NHH), Handelshøyskolen BI, siviløkonomstudiet*

Medlem av Orklas konsernledelse siden 2012. Nagel Johansen har vært leder for Supply Chain siden 2018. Før dette var han leder for Orkla Foods fra 2012, leder for Orkla Foods Nordic 2008–2012 og leder for Orkla Foods 2005–2008. Tidligere var han marketingdirektør for Orkla Foods International og økonomidirektør for Orkla Foods. Nagel Johansen var økonomi- og finansdirektør for Tandberg Data ASA 1999–2000. På 90-tallet var han økonomidirektør for Sætre AS / Orkla Snacks og leder for økonomisk planlegging og analyse i Orkla ASA. Han startet sin karriere som finansanalytiker i Jøtun Fonds og Carl Kierulf & Co.

*Nagel Johansen og nærstående eier 27 285 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## ANN-BETH FREUCHEN

**Konserndirektør og leder for Orkla Foods (Norden og Baltikum)**
**(f. 1971)**

*Siviløkonom, Handelshøyskolen BI*

Medlem av Orklas konsernledelse siden 2015. Freuchen har vært leder for Orkla Foods (Norden og Baltikum) siden 2018. Før dette var Freuchen leder for Orkla Confectionery & Snacks fra 2015 og 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 8 676 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info →

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## JOHAN WILHELMSSON

**Konserndirektør og leder for Orkla Foods (International) (f. 1967)**

*Master of Science, Business Administration, Handelshögskolan Göteborgs Universitet*

Medlem av Orklas konsernledelse og leder for Orkla Foods (International) siden 2018. Før dette var Wilhelmsson adm.dir. for Orkla Foods Central Europe & the Baltics fra 2016. Tidligere var han finansdirektør i Orkla Foods, Procordia Food og Orkla Brands International, og fungerende adm.dir. for Orkla Foods Romania. I perioden 1999–2007 var han finansdirektør og direktør for IT og innkjøp i Abba Seafood, der han tidligere hadde jobbet som business controller.

*Wilhelmsson og nærstående eier 3 500 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## JEANETTE HAUAN FLADBY

**Konserndirektør og leder for Orkla Confectionery & Snacks**
**(f. 1968)**

*Master of business & marketing, Handelshøyskolen BI*

Medlem av Orklas konsernledelse og leder for Orkla Confectionery & Snacks siden 2018. Før dette var Hauan Fladby adm.dir. for Orkla Confectionery & Snacks Norge fra 2015. I perioden 2010–2015 hadde hun stillingen som adm. dir. i Pierre Robert Group. Før dette satt hun i Stabburets ledergruppe i perioden 2006–2010, hvor siste rolle var kategoridirektør. Hauan Fladby startet sin karriere i Orkla i 1995 som produktsjef i Stabburet, og har hatt en rekke ulike lederstillinger i Stabburet / Orkla Foods.

*Hauan Fladby og nærstående eier 6 227 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## LASSE RUUD-HANSEN

**Konstituert konserndirektør og leder for Orkla Care (f. 1980)**

*Siviløkonom, Norges Handelshøyskole*
*Bachelor organisasjonspsykologi, Universitetet i Oslo*

Konstituert medlem av Orklas konsernledelse og leder for Orkla Care siden 2019, samt direktør forretningsutvikling i Orkla Care siden 2017. Før dette var Ruud-Hansen Business Development Executive i ISS Facility Services AS 2015-2016; konsulent i PA Consulting Group 2010-2015 og 2004-2006; country manager for Isklar AS 2009-2010; supply chain manager og fabrikksjef i Kavli og Q-Meieriene 2006-2009.

*Ruud-Hansen og nærstående eier 1 404 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info →

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## JOHAN CLARIN

**Konserndirektør og leder for Orkla Food Ingredients (f. 1971)**

*Master of Science, Business Administration, Göteborgs Universitet, Handelshögskolan Sverige*

Medlem av Orklas konsernledelse siden 2013. Clarin har vært leder for Orkla Food Ingredients siden 2018, og før dette var han leder for Operations i Orkla. I perioden 2007–2013 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.

*Clarin og nærstående eier 3 576 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

## CHRISTER GRÖNBERG

**Konserndirektør, konsernfunksjoner**
**(f. 1961)**

*Högskoleutbildning Personalvetare*

Medlem av Orklas konsernledelse siden 2014. Grönberg har vært leder for konsernfunksjoner siden 2018, og før dette var han leder for HR. Fra 2010 til 2014 var Grönberg HR-direktør i Orkla Foods. I perioden 2008–2010 hadde han stillingen som HR-direktør i Stabburet. 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 7 805 aksjer i Orkla ASA.*[1]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.

# Konsernledelsen

Klikk på navnene for info →

PETER A. RUZICKA

JENS BJØRN STAFF

KARL OTTO TVETER

ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

ANN-BETH FREUCHEN

JOHAN WILHELMSSON

JEANETTE HAUAN FLADBY

LASSE RUUD-HANSEN

JOHAN CLARIN

CHRISTER GRÖNBERG

HÅKON MAGELI

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 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 80 504 aksjer i Orkla ASA.*[1,2]

[1]Aksjer eiet pr. 31.12.2018.
[2]Mageli kjøpte 15 000 aksjer i Orkla 11.02.2019 og økte dermed sin aksjebeholdning til 95 504 aksjer.

# Styrende organer og tillitsvalgte

## Valgkomité

Valgkomité valgt av generalforsamlingen (jf. vedtektene § 13)[1]

Anders Christian Stray Ryssdal (1 315)[2]
Leiv Askvig (0)
Nils-Henrik Pettersson (42 080)
Karin Bing Orgland (0)

## Styre

Stein Erik Hagen (250 100 000)
Grace Reksten Skaugen (8 500)
Ingrid Jonasson Blank (6 250)

Lars Dahlgren (6 500)
Nils K. Selte (27 000)
Liselott Kilaas (5 200)
Peter Agnefjäll (10 000)

## Ansattevalgte styrerepresentanter

Terje Utstrand (6 644)
Sverre Josvanger (19 457)
Roger Vangen (8 418)
Karin Hansson (1 657)

## Aksjonærvalgt varamedlem

Caroline Hagen Kjos (0)[3]

## 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 elleve 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

[1] Tall i parentes angir antall aksjer eiet pr. 31.12.2018, inklusiv aksjer eiet av nærstående.
[2] Eiet av nærstående.
[3] Hagen Kjos har en betydelig eierandel i Canica-selskapene, men hun har ikke bestemmende innflytelse over disse.

innenfor forretningsområdene Orkla Foods, 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. 31.12.2018.

## 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
Dorotea Galik, 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
Anne Pulkkinen

# Virksomhetsoversikt

## ORKLA ASA

Drammensveien 149, NO-0277 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 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, 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 Finland Oy

Box 683, FI-20361 Turku, Finland
Telefon: + 358 20 785 4000
www.orkla.fi

Orkla Foods Latvija, Riga, Latvia
1 Zvaigznu Street, Spilve, Babite Parish
Babite Region, Latvia, LV 2101
www.orkla.lv

Orkla Foods Lietuva
UAB Orkla Foods Lietuva Veiverių 134C,
LT-46551, Kaunas, Lithuania
Telefon: + 370 37 337097
www.orklafoods.lt

Orkla Foods International
Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon: + 47 22 54 40 00
www.orkla.no

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 Drahách 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

Orkla Eesti AS
Põrguvälja tee 6, Lehmja, Rae vald, EE-Harjumaa 75 306, Estland
Telefon: + 372 6877 710
www.orkla.ee

## 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. (Orkla Care S.A.)
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.
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

Health & Sport Nutrition Group HSNG AB
Postadresse: Box 195 25, 104 32 Stockholm
Besøksadresse: Sveavägen 151, 113 46 Stockholm
www.gymgrossisten.com - www.bodystore.com
www.fitnessmarket.com

PlussTid Home AS
Nedre Skøyen vei 26, 0276 Oslo, Norge
Telefon: + 47 22 06 27 93
www.plusstidhome.no

**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
- Mybakery, 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 Heiloo B.V., Heiloo, Nederland
- Våffelbagaren, Kristianstad, Sverige
- Orchard Valley Foods, Tenbury Wells, England
- Arne B. Corneliussen AS, Oslo, Norge
- County Confectionery Ltd, St. Ives, England

Odense Marcipan A/S, Odense, Danmark
- Bæchs Conditori A/S, Hobro, Danmark
- Igos, Copenhagen, Danmark

Credin A/S, Juelsminde, Danmark
- Credin Polska, Sobotka, Polen
- Credin Group, Freixeira, Portugal
- Credin Productos Alimenticios, Barcelona, Spania

- Credin Russia, Uljanovsk, 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 Food, Fårup, Danmark
- Gædabakstur, Reykjavik, Island
- Blume Food I/S, Randers, Danmark
- Naturli' 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, Randers, 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
- 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
- Werners Gourmetservice, Skara, Sverige

Orkla Foods Romania SA, Bucuresti, Romania

- Orkla Foods Romania, Covasna, Romania
- Orkla Foods Romania, Iasi, Romania

Sonneveld Group B.V., Papendrecht, Nederland

- Sonneveld Sarc, Cergy-Pontoise, Frankrike
- Sonneveld NV/SA, Brussel, Belgia
- Sonneveld KfT, Ócsa, Ungarn
- 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
6 Shenton Way, OUE Downtown 1, #43-01, Singapore 068809
Mobil: + 65 9643 1029
www.orkla-asia.com

Orkla France
1 Rue Du Commandant Mouchotte
91550 Paray-Vieille-Poste France
www.orkla.com

Orkla Germany GmbH
Schauenburgerstraße 10 20095 Hamburg Germany
www.orkla.com

Design: Design Container / Foto: Ole Walter Jacobsen