



Årsrapport 2016

Innhold

<i>Om Orkla</i>	03
<i>Konsernsjefen har ordet</i>	07

Forretningsområdene i Orkla	
Orkla Foods	09
Orkla Confectionery & Snacks	10
Orkla Care	11
Orkla Food Ingredients	12
Orkla Investments	13

<i>Årsberetning</i>	15
<i>Eierstyring og selskapsledelse</i>	28

Bærekraft	
Orklas bærekraftsarbeid	35
Ernæring og helse	39
Mattrygghet og produktsikkerhet	46
Ansvarlige innkjøp	50
Miljø	57
Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet	62
Medarbeiderutvikling og bedriftskultur	65
Orkla og samfunnet	70

Årsregnskap 2016	77
Noter konsern	82
Regnskap for Orkla ASA 2016	136
Historiske nøkkeltall	147

<i>Aksjeinformasjon</i>	148
<i>Tilleggsinformasjon for verdsettelse</i>	151
<i>Styret i Orkla</i>	152
<i>Konsernledelsen</i>	156
<i>Styrende organer og tillitsvalgte</i>	160
<i>Virksomhetsoversikt</i>	161

Foto: Ole Walter Jacobsen

Ansatte i Orkla, deres barn og venner, er modeller på bildene, som er tatt av fotograf Ole Walter Jacobsen

Design og layout: Design Container



Et ledende merkevareselskap

Orkla er en ledende leverandør av merkevarer til dagligvarehandel, storhusholdning, faghandel, apotek og bakerimarkedet. Norden, Baltikum og utvalgte land i Sentral-Europa er Orklas hovedmarkeder. I tillegg har konsernet sterke posisjoner innenfor utvalgte produktgrupper i India.

Orklas merkevarevirksomhet består av forretningsområdene Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Care og Orkla Food Ingredients. Orkla har i tillegg virksomhet som er

organisert under forretningsområdet Orkla Investments, som består av investeringene i Sapa (50 % eierandel) og Jotun (42,5 % eierandel), i tillegg til Hydro Power og finansielle eiendeler.

Orkla ASA er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Oslo. Orkla hadde 18.154 ansatte pr. 31.12.2016. Konsernet hadde i 2016 en omsetning på 37,8 mrd. kroner.

Hovedpunkter 2016

- Vellykkede innovasjoner og mer effektiv drift bidro til salgsvekst og resultatforbedring for merkevareområdet.
- Orkla styrket sin langsiktige konkurransekraft gjennom økt samarbeid på tvers av konsernet – som «Ett Orkla».
- Merkevareområdet er styrket gjennom flere oppkjøp, mens eksponeringen utenfor merkevareområdet ble redusert gjennom fortsatt nedsalg av eiendom og aksjeporteføljen.
- Med kjøpet av matvareselskapet Hamé doblet Orkla sin omsetning i Sentral-Europa og ble ett av de ledende merkevareselskapene i Tsjekkia og Slovakia.
- Overtakelsen av Harris styrket Orklas posisjon innen malerverktøy i Storbritannia. I tillegg befestet Orkla sin tilstedeværelse innen utvalgte nisjer og geografier gjennom flere mindre oppkjøp.
- De tilknyttede selskapene Sapa og Jotun fortsatte å levere gode resultater, med vesentlig resultatforbedring i Sapa.
- Orkla-aksjens avkastning var på 15,6 % i 2016 (inkludert reinvestert utbytte). Utbyttet foreslås økt til 2,60 kroner pr. aksje.

Orkla i verden

#1

Ledende i Norden

Orkla er det ledende merkevareselskapet i Norden

#1

Ledende i Baltikum

Orkla er det ledende merkevareselskapet i Baltikum

300

Sterke lokale merker

Orkla har 300 lokale merker med sterke posisjoner

8,5 mill.

Solgte Orkla-produkter

Hver eneste dag selger Orkla 8,5 millioner forbrukerenheter

Geografisk inndeling av salgsinntekter¹

● Norge	12	31 %
● Norden ekskl. Norge	15	40 %
● Baltikum	2	5 %
● Øvrige Europa	7	20 %
● Øvrige verden	1	4 %
Totalt	37	100 %

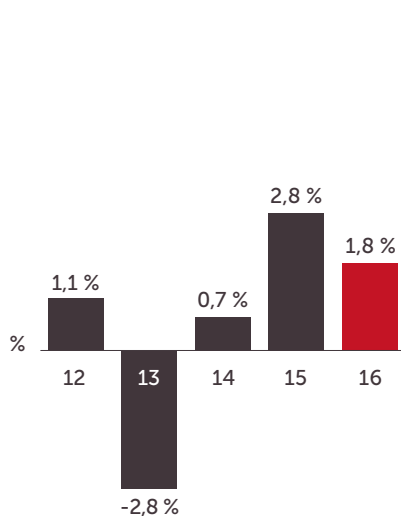
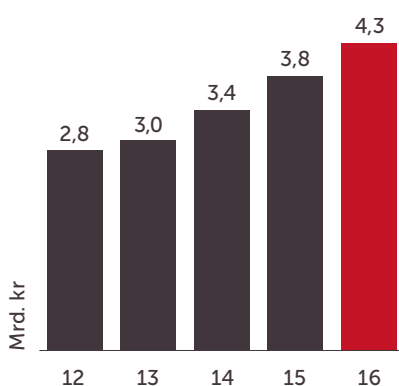
¹Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter.



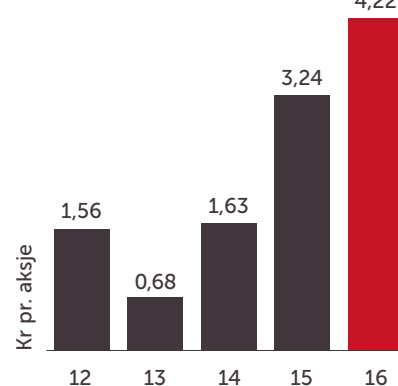
Orklas ti største kategorier

Snacks
Pålegg
Godterier
Tilbehør
Sauser og smakstilsetninger
Ferdigretter
Margarin
Tørre gryteretter, supper og sauser
Hygiene
Pizza

Om Orkla

Organisk vekst¹ merkevareområdetEBIT (adj.)² merkevareområdet

Resultat pr. aksje utvannet

¹Justert for valutaomregningseffekter og strukturelle endringer.²Driftsresultat før andre inntekter og kostnader.

Vi gjør hver dag bedre med lokale og sunnere merkevarer som skaper glede

STRATEGISKE PILARER	Forbruker	Kunde	Medarbeidere	Verdikjede	Samfunn
	Vi bygger merker forbruker elsker, og utvikler produkter som begeistrer og engasjerer hver dag	Vi er en foretrukken partner, som leverer lønnsom vekst og verdøkning over tid, basert på sterke merker og lokal kunde- og forbrukerinnsett	Vi dyrker talent, mangfold og lagspill. Vi vil at våre medarbeidere skal vokse, blomstre og prestere på sitt aller beste. Vi er stolte av å være på et vinnerlag	Vi skaper lønnsom vekst gjennom en verdikjede som er effektiv og bærekraftig i alle ledd	Vi bidrar til samfunnet vi er en del av, gjennom å bygge sterke og levedyktige virksomheter. Bærekraft er nøkkelen til fortsatt vekst og konkurransekraft
VERDIER	Modig	Til å stole på		Inspirerende	
					

Ett Orkla – ett team for vekst

Visjon og verdier

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



Orklas strategi

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

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

Viktigste driver for langsiktig verdiskaping er organisk vekst for lokale merkevarer

- Veksten vil blant annet komme fra et ambisiøst innovasjonsprogram basert på konsernets unike lokale kunde- og forbrukerinnsikt.
- Stadig flere nye produkter skal lanseres på tvers av Orklas markeder og forretningsområder gjennom økt samarbeid som ett "Ett Orkla".
- Tiltak for å videreutvikle og styrke kunderelasjonene prioriteres, med et felles mål om lønnsom vekst.
- Orklas internasjonale tilstedeværelse vil styrke en mer målrettet satsing på eksport.

Forbedret lønnsomhet gjennom mer effektiv drift i hele verdikjeden

- Konsernet skal i større grad utnytte stordriftsfordeler og ta ut synergier på tvers ved å jobbe tettere som «Ett Orkla».
- Orkla skal skille seg markant ut gjennom sin unike lokale innsikt og forankring.
- Forbedret lønnsomhet skal oppnås gjennom mer effektiv drift i hele Orklas verdikjede og vellykket integrasjon av oppkjøpte selskaper.

- Produksjonen skal konsentreres om færre, men større produksjonsenheter, og dermed frigjøres ressurser til innovasjon, vekst og kompetansebygging.
- Flere tiltak for å øke samarbeidet innen salg og markedsføring skal igangsettes.

Oppkjøp innen merkevareområdet

- I tillegg til organisk vekst skal oppkjøp bidra til å styrke Orklas posisjon som det ledende merkevareselskapet i våre hjemmemarkeder.
- Orkla skal først og fremst satse på små og mellomstore komplementære oppkjøp i utvalgte markeder, kategorier eller nisjer der konsernet allerede er til stede.

Klar strategi for kapitalallokering

Orkla er i sluttfasen av en endring fra industrielt konglomerat til ledende merkevareselskap. Orkla fortsetter å redusere eksponeringen utenfor merkevareområdet. Første prioritet er å overføre overskuddskapital til oppkjøp innen merkevareområdet. Alternativt vil det bli vurdert ekstraordinært utbytte eller tilbakekjøp av aksjer.

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

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

Finansielle mål 2016-2018

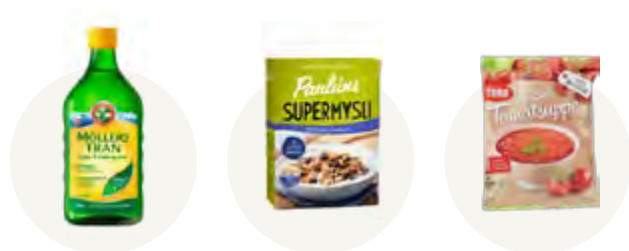
- Organisk vekst minimum i tråd med markedsveksten
- Årlig, justert EBIT-vekst på 6-9 %¹ innen merkevareområdet

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

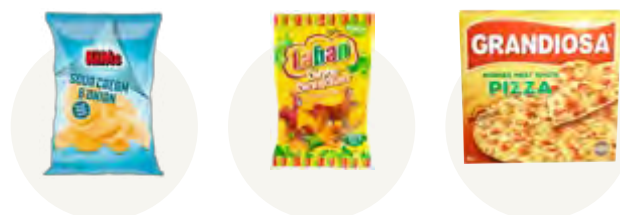
Forbrukertrender

Basert på unik kunde- og forbrukerinnsett i lokale markeder utvikler Orkla sterke lokale merkevarer. Seks prioriterte forbrukertrender for Orkla er:

Helse & velvære



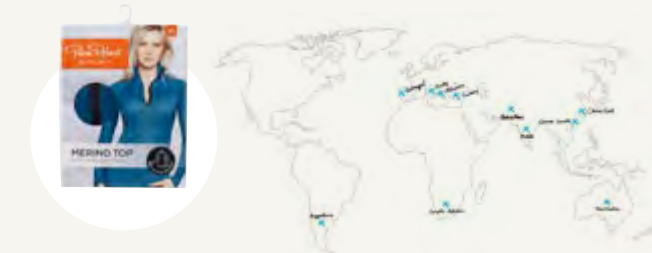
Indulgence



Naturlig – «fri for»



Etikk & miljø



Organisk/økologisk



Convenience



Skaper vekst som «Ett Orkla»

Vi har i 2016 styrket Orklas posisjon som Nordens ledende merkevareselskap gjennom flere strategiske oppkjøp og sterke produktlanseringer. Samtidig er vi kommet et godt stykke videre i arbeidet med å bygge en kultur der vi jobber mer som «Ett Orkla», og hvor vi tar ut flere synergier i eksisterende virksomhet.



Gjennom året har vi gjennomført flere oppkjøp. Vi har styrket vår posisjon innen kategorien malerverktøy med overtakelsen av Harris i Storbritannia. Med kjøpet av Hamé har vi doblet vår omsetning i Sentral-Europa og blitt et ledende matvareselskap i Tsjekia og Slovakia. I tillegg har vi forbedret eksisterende posisjoner i utvalgte kategorier gjennom flere mindre oppkjøp. Sammen med organisk vekst vil oppkjøp fortsatt være en viktig del av Orklas vekststrategi. Oppkjøp bidrar også med kostnadssynergier. Orkla har gjennom året tatt flere strukturelle grep. Ved å effektivisere fabrikkstrukturen og utnytte stordriftsfordeler styrker vi vår langsiktige konkurransekraft.

Orkla er kjent for sterke lokale merkevarer og innsikt i lokale forbrukerbehov. Samtidig er vi opptatt av å jobbe som «Ett Orkla» og utnytte vår forbrukerinnstikt, merkevarerforståelse og produktutviklingskraft på tvers av konsernet. Lanseringen av Waffle Cut chips under merkene Taffel, Ádazu, OLW og KiMs er et eksempel på hvordan vi tar store innovasjoner ut i flere land; samme produkt under flere av Orklas store lokale merker. Paulúns, som først ble lansert i Sverige og deretter i Danmark og Finland, er et annet eksempel. Året

har vært preget av mange sterke innovasjoner som møter etterspørselen etter sunnere matvarer, vegetarprodukter og økologiske alternativer innen de store kategoriene. Smak, nytelse og «convenience» er også sentralt.

Sunnere matvarer står høyt på agendaen i Orkla. Våre selskaper jobber aktivt med å tilpasse produktporteføljen til helserelaterte forbrukertrender, og utvikle produkter som våre kunder skal være stolte av å ha i hyllene sine. Det er gledelig å se det samarbeidet vi som bransje har fått til med helsemyndighetene i Norge. I 2016 signerte vi en historisk avtale for sunnere mat. Orkla er også engasjert i bransjeinitiativ for sunn mat og bærekraftig produksjon i Sverige.

Partnerskap er helt avgjørende for å løse de globale bærekraftsutfordringene. Gjennom å signere «the Business-worthy Pledge» ønsket jeg å gi tydelig uttrykk for Orklas vilje til å bidra til FNs bærekraftsmål.

Orklas bærekraftsstrategi med mål mot 2020 ble lansert for tre år siden. Bærekraftig vekst er den nye normen for næringslivet. Som et stort nordisk selskap har vi et ansvar for å lede an i vår bransje. Orkla har i 2016 satt produkter med redusert miljøfotavtrykk tydelig på agendaen. Vi har utviklet en helhetlig modell for bærekraftig emballasje, fortsatt det viktige arbeidet med å sikre avskogingsfrie leverandørkjeder, og lansert flere produkter som representerer gode miljøvalg.

Vi har tro på vår strategi om å være et ledende merkevareselskap, med Norden og Baltikum som hovedmarkeder i tillegg til utvalgte geografier hvor vi er til stede. Resultatet for 2016 viser at tiltakene vi har igangsatt, gir uttelling. Oppkjøp bidrar til verdiskapingen, og vi skal fortsette å effektivisere vår vareforsyning og utnytte stordriftsfordeler. Noe av det viktigste vi skal lykkes med fremover, er å fortsette å ha fokus på innovasjoner og lage produkter som er sunnere, lettere å like, og som gjør livet enklere. Gjennom å jobbe som «Ett Orkla» bidrar over 18.000 medarbeidere hver eneste dag til å sikre at også morgendagens favoritter kommer fra Orkla.

Peter A. Ruzicka
konsernsjef

Forretningsområdene i Orkla



Driftsinntekter

Organisk vekst¹EBIT (adj.)²EBIT (adj.)-
margin

EBIT (adj.) vekst



Antall ansatte

Orkla Foods

15,5 mrd. kr	2,3 %	2,0 mrd. kr	12,7 %	16 %	8 393
--------------	-------	-------------	--------	------	-------

Orkla Confectionery & Snacks

6,2 mrd. kr	4,9 %	0,9 mrd. kr	15,0 %	11 %	3 084
-------------	-------	-------------	--------	------	-------

Orkla Care

6,7 mrd. kr	0,6 %	1,0 mrd. kr	14,2 %	9 %	3 309
-------------	-------	-------------	--------	-----	-------

Orkla Food Ingredients

8,2 mrd. kr	-0,5 %	0,4 mrd. kr	5,4 %	6 %	2 880
-------------	--------	-------------	-------	-----	-------

Merkevareområdet totalt

36,4 mrd. kr	1,8 %	4,3 mrd. kr	11,8 %	12 %	17 666
--------------	-------	-------------	--------	------	--------

Orkla Investments

Sapa (50 %)³Jotun (42,5 %)³

Hydro Power

Financial Investments

2,2 mrd. kr

Underliggende EBIT

1,8 mrd. kr

EBIT

0,2 mrd. kr

EBIT (adj.)

1,3 mrd. kr

Bokført verdi eiendom

¹Justert for valutaomregningseffekter og strukturelle endringer.

²Driftsresultat før andre inntekter og kostnader.

³Tall fra tilknyttede og felles kontrollerte selskaper er på 100 % basis.

0,1 mrd. kr
Bokført verdi
finansielle eiendeler

Orkla Foods

Orkla Foods er det største forretningsområdet, med 42 % av Orklas driftsinntekter i merkevareområdet.



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 dypfrost pizza, ketchup, supper, sauser, påleggsprodukter og ferdigretter.

Orkla Foods selger sine produkter hovedsakelig gjennom dagligvarehandelen, men har også sterke posisjoner innen storhusholdning, kiosker og bensinstasjoner. Norge og Sverige er de to største markedene i Orkla Foods og sto for 60 % av forretningsområdets omsetning i 2016.

I løpet av 2016 har Orkla Foods styrket sin posisjon i Sentral-Europa betydelig gjennom kjøpet av Hamé, et ledende merkevareselskap innen matvarer basert i Tsjekkia og Slovakia.

Den utvidede distribusjonsavtalen med PepsiCo omfatter salg av Tropicana og Quaker i Norge, Sverige, Danmark og Finland, som dermed styrker Orkla Foods' posisjon i frokostsegmentet.

- Blant mange velkjente merkenavn er Grandiosa, TORO, Stabburet, Felix, Paulúns, Abba, Kalles, Beauvais, Pastella, Spilva, Vitana og MTR.
- Selskaper i forretningsområdet: Orkla Foods Norge, Orkla Foods Sverige, Orkla Foods Danmark, Orkla Foods Finland, Pöytämaa Felix i Estland, Orkla Foods Latvia, Orkla Foods Lietuva, Felix Austria, Hamé og Vitana Group i Tsjekkia og MTR Foods i India.



Møter helsetrenden med Paulúns

Paulúns er Orkla Foods' merke innen naturlig helse, og byr på alt fra frokostblandinger, knekkebrød og grøt til supper og middagstilbehør. Produktene er utviklet i nært samarbeid med ernæringsfysiolog Fredrik Paulún. De inneholder kun naturlige råvarer, er uten tilsatt sukker og med kun utvalgte sunne ingredienser. Ambisjonen er å være det sunneste alternativet i hver kategori. Paulúns-serien har inngått i porteføljen til Orkla Foods Sverige siden 2010 og ble i 2015 også lansert i Finland og Danmark. Orkla Foods Latvia introduserte Paulúns i 2016. Blant produktnyheterne er Paulúns Chiafrø & Bovete-flingor, Supermix og Superknäcke. Orkla omsatte Paulúns-produkter for i alt 299 mill. kroner i 2016. I 2017 vil også norske forbrukere kunne glede seg over de smakfulle og sunne produktene, men da under merket Bare Bra fra Toro.



Paulúns – med naturlige råvarer og sunne ingredienser

Orkla Confectionery & Snacks

Orkla Confectionery & Snacks' omsetning utgjør 17 % av Orklas driftsinntekter i merkevareområdet.



Orkla Confectionery & Snacks er markedsleder innen kategoriene godteri, kjeks og snacks, med kjente lokale merker og smaker som begeistrer forbrukere i Norden og Baltikum. 94 % av omsetningen kommer fra de nordiske og baltiske markedene. Norge er det største enkeltmarkedet.

Orkla Confectionery & Snacks' posisjon i Norge ble ytterligere styrket i 2016 gjennom avtalen på løsvektgodteri til dagligvarekjeden Coop. I løpet av 2016 har Orkla Confectionery & Snacks befestet sin markedsposisjon gjennom blant annet lanseringer innen sjokolade i Danmark og knekkebrød i Norge. I tillegg er markedsposisjonen i Estland styrket ytterligere som følge av en rekke jubileumslanseringer i anledning 210-årsmarkeringen av Orklas eldste merkevare, Kalev. I tillegg trådte distribusjonsavtalen med PepsiCo i kraft i 2016. Avtalen innebærer at Orkla Confectionery & Snacks har ansvar for salget av Lay's snacksprodukter i Norge, Sverige og Finland.

- Blant de mange kjente merkevarene er KiMs, Nidar, Göteborgs Kex, Sætre, OLV, Panda, Laima, Selga, Adazu og Kalev.
- Selskaper i forretningsområdet: Orkla Confectionery & Snacks Norge, Orkla Confectionery & Snacks Sverige, Orkla Confectionery & Snacks Danmark, Orkla Confectionery & Snacks Finland, Orkla Confectionery & Snacks Latvia og Kalev i Estland.



Snacksnyhet fra Toten blir ny folkefavoritt

Flere forbrukere etterspør kortreiste, ekte og naturlige produkter. Med lanseringen av chipsen Totenflak i 2016 møter Orkla denne trenden. De grove og langtidsstekte potetflakene er laget av poteter fra lokale gårder på Toten og produsert ved Orklas fabrikk på Skreia. På hver chipspose står det opplyst hvilken gård som har levert potetene til flakene i akkurat den posen. Totenflak ble raskt en suksess, med over 2,5 millioner solgte poser ut av butikk i løpet av de første 25 ukene. Med rekordhøy prøving og gjenkjøp endte Totenflak opp med en markedsandel på 21 % i det nest største chipssegmentet i 2016. Det ble solgt i alt 4 millioner poser Totenflak i 2016, til en verdi av 100 mill. kroner.



Totenflak - laga med tålmodighet!

Orkla Care

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



De to største forretningsenhetene er Orkla Home & Personal Care, med ledende posisjoner innen personlig pleie og vaske-midler, og Orkla Health, med ledende posisjoner innen kosttil-skudd, sportsernæring og vektktroll. I tillegg har Orkla Care ledende posisjoner innen malerverktøy (Orkla House Care), sårpleie (Orkla Wound Care), basistekstiler (Pierre Robert Group) og profesjonell rengjøring (Lilleborg).

Norden står for 78 % av forretningsområdets omsetning, og Norge er det største enkeltmarkedet, med 47 % av omsetningen.

I 2016 styrket Orkla Care sin posisjon gjennom oppkjøp innen utvalgte kategorier og markeder. Blant annet doblet Orkla House Care sin virksomhet gjennom kjøpet av Harris, en ledende produsent av malerverktøy i Storbritannia.

Orkla Wound Care ble i 2016 opprettet som egen for-retningsenhet i Orkla Care. Wound Care omfatter kjente merker som Salvequick og Cederroth First Aid og har gode markedsposisjoner i Norden og Europa.

- Blant kjente merkenavn er Möller's, Collett, Nutrilett, Maxim, Define, Sunsilk, Blenda, Jif, Sun, Zalo, Jordan og Pierre Robert.
- Selskaper i forretningsområdet: Orkla Home & Personal Care, Orkla Health, Lilleborg, Pierre Robert Group, Orkla House Care og Orkla Wound Care.

Jordan*

by Nutrilett®

OMO

Pierre Robert®

Salvequick®

Sun

MÖLLER'S

Kroppspeieserie tilpasset nordisk klima fra Dr Greve

Dr Greve er det eldste varemerket innen personlig pleie i Orkla, og det hele startet med Dr Greve barnesepe rundt 1890. I år 2000 ble Dr Greve Sensitiv Intimvask lansert med stor suksess, og 15 år senere er dette fortsatt den største artikkelen i dusjkategorien. I 2016 tok Dr Greve et kvantesprang og lanserte en komplett kroppspeieserie tilpasset nordisk klima. Produktspekteret er utvidet med fire nye kategorier i tillegg til dusj, nemlig bodylotion, håndkrem, deodoranter og håndsåpe. Lanseringen har gitt gode salgstall og bred distribusjon hos dagligvarekjedene, og i løpet av kort tid ble Dr Greve markedsleder på bodylotion og håndkrem i Norge. Kroppspeieserien er fri for parabener, og inkluderer varianter uten parfyme og fargestoffer.



Dr Greve kroppspeieserie er fri for parabener.

Orkla Food Ingredients

Orkla Food Ingredients står for 22 % av merkevareområdets 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.



De største produktgruppene er margarin og smørblandingsprodukter, gjær, bakehjelpemidler og bakemikser til brød og kaker, marsipan og iskremingredienser.

Forretningsområdet har salgs- og distribusjonsselskaper i 22 land. Håndverksbakerier og industrielle bakerier representerer om lag 70 % av salget. Omtrent 20 % er salg direkte til forbruker gjennom kjente merkevarer som Mors Hjemmebakke, Kronjäst, Odense og Bakkedal. De resterende 10 % av omsetningen er relatert til salg av iskremingredienser og -tilbehør. Orkla Food Ingredients er en av Europas ledende leverandører av iskremingredienser og -tilbehør, med tilstedeværelse i Norden, Tyskland, Nederland og Storbritannia. Oppkjøp i 2016 har styrket denne posisjonen ytterligere.

Orkla Food Ingredients har en større andel av salget fra distribusjonsavtaler. Dette, sammen med en større andel salg av råvarer, medfører en lavere driftsmargin enn de andre forretningsområdene innen merkevareområdet. Kapitalavkastningen er imidlertid mer på nivå med de øvrige områdene.

- Blant selskapene som inngår i forretningsområdet Orkla Food Ingredients, er Odense Marcipan, KåKå, Idun Industri, Creden, Sonneveld og Dragsbæk.



Suksess med veganserien Naturli'

Stadig flere forbrukere ønsker plantebaserte og kjøttfrie alternativer én eller flere dager i uken. Orkla Food Ingredients har gjennom selskapet Naturli' Foods etablert seg som en ledende leverandør av vegansk mat og drikke i Danmark. Med et bredt sortiment og en markedsandel på 70 %* er Naturli'-produktene velkjente blant danske forbrukere. I porteføljen er alt fra drikker basert på ris, soya, kokos eller mandler, smørbare pålegg og plantepålegg til kjøttfrie middagsalternativer, ferdigretter og iskrem. Alle produktene er 100 % plantebaserte og økologiske, og alle råvarer er GMO-fri. Naturli' Foods lanserte 14 nyheter i 2016. Selskapet solgte i 2016 veganske produkter for rundt DKK 86,6 mill.

*Gjelder volum for drikke, yoghurt og fløte.



Naturli'- 100 % plantebasert og økologisk

Orkla Investments

Orkla har flere investeringer utenom merkevarevirksomheten, som er organisert under Orkla Investments. Forretningsområdet omfatter de tilknyttede og felleskontrollerte selskapene Sapa (eierandel 50 %) og Jotun (eierandel 42,5 %).

Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper regnskapsføres etter egenkapitalmetoden og presenteres på en egen linje i konsernregnskapet.

I tillegg inngår de konsoliderte virksomhetene Hydro Power og Financial Investments i Orkla Investments.

Oversikt Orkla Investments

Sapa

Verdens ledende produsent av bearbejdede aluminiumprofiler

Jotun

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlaker

Hydro Power

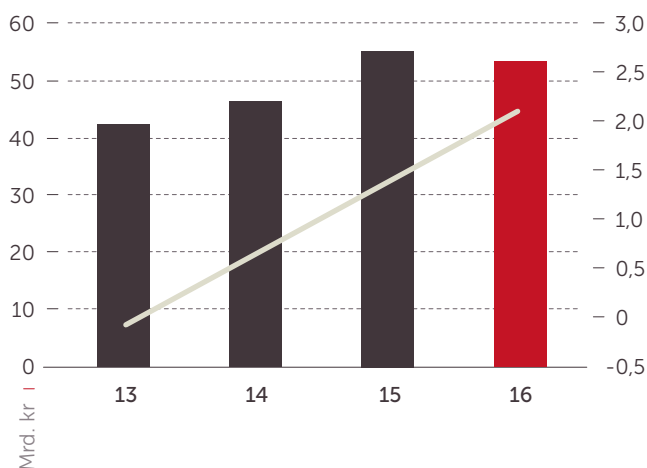
Kraftverk i Sarpsfoss og 85 % eierandel i Saudefaldene

Financial Investments

Orklas eiendomsengasjement og aksjeportefølje

Sapa

Sapa er verdens ledende produsent av bearbejdede aluminiumprofiler til bygg- og anleggsmarkedet og transport- og bilindustrien, hovedsakelig i Europa og Nord-Amerika. Sapa er en global aktør med 22.400 ansatte i 40 land. Ved utgangen av 2016 hadde Sapa en markedsandel på 22 % i Europa og 24 % i Nord-Amerika.



■ Driftsinntekter

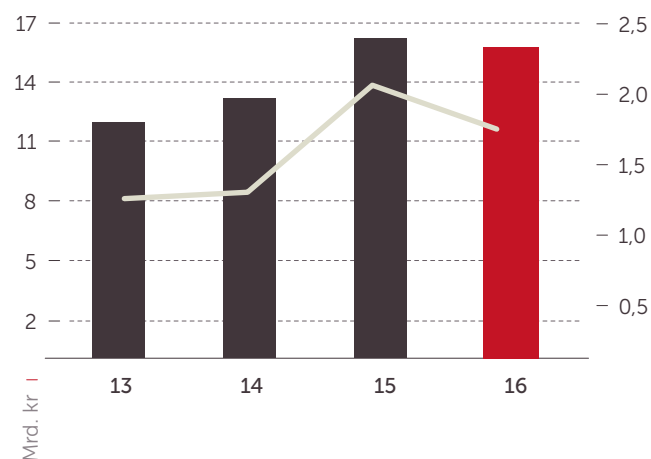
■ Underliggende EBIT

Eierandel:
50 %

Ansatte:
22 400

Jotun

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



■ Driftsinntekter

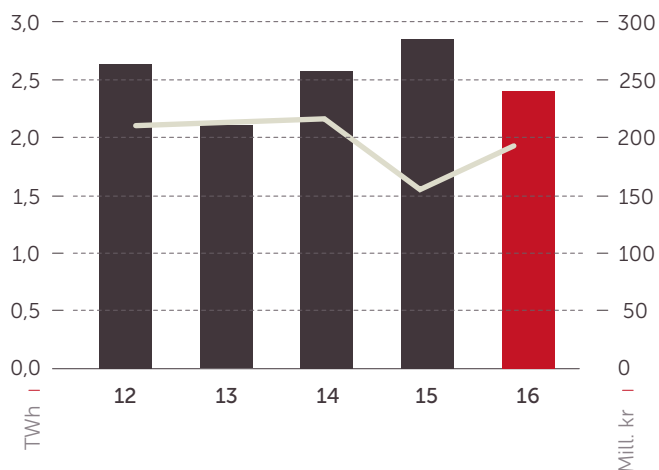
■ EBIT

Eierandel:
42,5 %

Ansatte:
9 800

Hydro Power

Hydro Power består av kraftverk i Sarpsfoss og Orklas 85 % eierandel i Saudefaldene. Energivirkningsheten produserer og leverer strøm til det nordiske kraftmarkedet og har en samlet normalproduksjon på 2,4 TWh årlig, hvorav omtrent 1 TWh er en fast leveranseforpliktelse med null i resultateffekt. Kraftvirkningsheten i Sauda er regulert av en leieavtale med Statkraft som løper til 31. desember 2030.

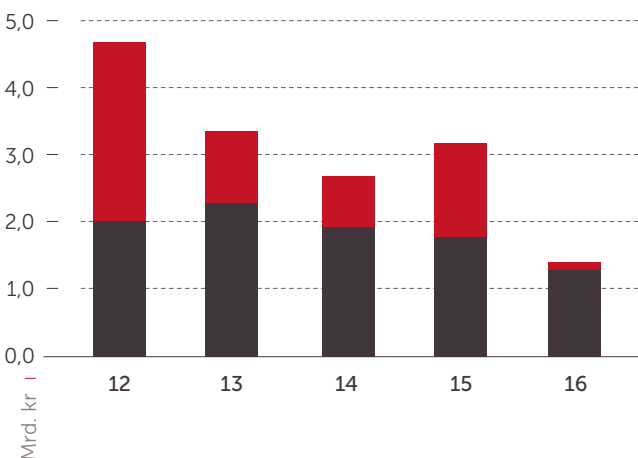


■ TWh	Sarpsfoss årlig normalproduksjon 0,6 TWh	Saudefaldene årlig normalproduksjon 1,8 TWh
■ EBIT (adj.)		

Financial Investments

Financial Investments består av aksjer og finansielle eiendeler samt Orkla Eiendom med en samlet bokført verdi på ca. 1,4 mrd. kroner pr. 31.12.2016. Aksjeporteføljen hadde en markedsverdi på 0,1 mrd. kroner pr. 31.12.2016.

Orklas eiendomsengasjement hadde pr. 31.12.2016 en bokført verdi på 1,3 mrd. kroner. Om lag en tredjedel av dette er relatert til industrieiendommer som realiseres gradvis. De resterende to tredjedelene omfatter tre eiendomsutviklingsprosjekter, hvorav bygging av nytt hovedkontor er det største.



■ Eiendom	Bokført verdi Eiendom 1,3 mrd. kr	Bokført verdi Finansielle eiendeler 0,1 mrd. kr
■ Finansielle eiendeler		





Fredrik og Ferdinand – en del av Orkla-familien

Årsberetning

I 2016 har styret fortsatt arbeidet med å videreutvikle Orkla som et ledende merkevarekonsern, med Norden og Baltikum som hovedmarkeder, i tillegg til vekst og styrking av utvalgte geografier. For å sikre konkurransekraften ytterligere fremover har konsernet også i 2016 hatt fokus på effektivisering og forbedringer innen vareforsyning. Det er således blitt lagt et solid grunnlag for å utnytte stordriftsfordeler over tid, samtidig som Orklas lokale forankring ivaretas. Dermed økes potensialet for fremtidig verdiskaping innen merkevareområdet.

Siden 2013 har det blitt gjennomført betydelige strukturelle endringer for å rendyrke Orkla som et merkevarekonsern. Orkla har gjennom 2016 ytterligere styrket sin posisjon som merkevareselskap gjennom avtaler om kjøp av flere selskaper. Disse transaksjonene er beskrevet under avsnittet «Nærmere beskrivelse av strukturelle endringer». Eksponeringen utenfor merkevareområdet har blitt redusert gjennom salg av hele den gjenværende eierposten i Gränges og fortsatt nedslag i eiendoms- og aksjeporteføljen. Totalt ble det i 2016 frigjort kapital på om lag 1,8 mrd. kroner fra virksomheter og eierandeler utenfor kjernevirksomheten.

Orkla har også fortsatt arbeidet med å utvikle en optimalisert forretningsmodell, hvor Orkla skal balansere den lokale modellen med økt synergiuttak og skala på tvers av selskaper og forretningsområder. Dette innbefatter blant annet optimalisering av fabrikkstrukturen og er avgjørende for å sikre både en konkurransedyktig vareforsyning og effektiv kapitalbruk til investeringer i nye innovasjoner, og legger dermed til rette for fremtidig vekst. Strukturelle tiltak har blitt igangsatt innenfor den eksisterende fabrikkstrukturen og i de selskapene som har blitt kjøpt opp og integrert i 2016. I løpet av året har Orkla også forberedt nye forbedringsprosjekter for å kunne opprettholde takten i 2017 og fortsette utviklingen av vareforsyningsstrukturen. I tillegg har økt fokus på samarbeid ført til flere innovasjonsprosjekter og lanseringer på tvers av selskaper og land.

Markedsveksten i Orklas kategorier var totalt sett positiv i 2016. Orkla hadde varierende utvikling mellom kategorier og markeder, men i sum var veksten for merkevareområdet anslått å ha vært noe lavere enn markedsveksten.

Orkla økte omsetningen i 2016 med 14 % gjennom bidrag fra oppkjøpt virksomhet, organisk³ vekst samt positive valutaomregningseffekter relatert til en svekket norsk krone. Merkevareområdet leverte organisk³ omsetningsvekst på 1,8 %, med en kombinasjon av volum/miks og prisøkninger. Alle forretningsområdene, med unntak av Orkla Food Ingredients, hadde organisk³ vekst.

Innovasjoner basert på sterke lokale merker i både nye og etablerte kategorier, har gitt god kategorivekst for både Orkla og Orklas kunder. Blant mange sterke innovasjoner var Grandiosa Vår Take Away og det nye merket Totenflak eksempler på modige lanseringer i kjente kategorier, hvor betydelig fokus på smak og produktkvalitet har bidratt til økt forbrukerlojalitet og gjenkjøp. Et annet eksempel er merket Dr Greve, som på kort tid ble utvidet til å være et bredt og sterkt hudpleiemerke i norsk dagligvarehandel, og som har sikret Orkla nummer én-posisjon i hudpleiesegmentet. Dette viser potensialet i Orklas strategi om å bygge videre på sterke lokale merker i flere kategorier. Videre er lanseringen av Waffle Cut chips under merkene Taffel, Ádazu, OLW og KiMs eksempler på at store innovasjoner tas ut i flere land, med samme konsept og resept, men under flere av Orklas store lokale merker. I 2016 ble den nye forretningsenheten Wound Care etablert etter oppkjøpet av Cederroth. Her bidro lanseringer av neste generasjon First Aid Kits samt lansering av Salvequick i Norge til god vekst.

Året 2016 har også vært preget av mange innovasjoner under overskriftene Helse & Ernæring, Økologisk og Vegetar. Eksempler på lanseringer innen Helse & Ernæring var Taffel Wholegrain, Paulúns Glutenfri Supermüsli og Vitana Farmers Soup. Dette er lanseringer som viser at Orkla er langt fremme i arbeidet med å tilby forbrukerne stadig sunnere og mer smakfulle produkter. Mange økologiske produkter ble utviklet i 2016, med lanseringer som FELIX Økologisk Mustig Soppa, RisiFrutti Økologisk, Beauvais Økologisk Agurker, Brago Original EKO, Idun og Beauvais Økologisk Tomatketchup og Göteborgs Utvalda med KRAV-merket. Den økte etterspørselen etter vegetar-produkter er møtt med mange nye produkter under merkene Anamma og Naturlí, samt FELIX Veggie og MTR. Dette viser at Orkla er langt fremme når det gjelder å tilby forbrukerne gode økologiske alternativer innenfor de store, kjente kategoriene, samt å møte mulighetene som ligger i forbrukernes økte etterspørsel etter vegetar- og veganprodukter.

EBIT (adj.)¹ for merkevareområdet økte i 2016. Resultatveksten var i stor grad drevet av organisk³ salg fremgang, omfattende kostnadsforbedringsprogrammer, synergiuttak fra oppkjøpt virksomhet og positive valutaomregningseffekter. EBIT (adj.)¹-marginen ble negativt påvirket av utvanningseffekter fra inkluderingen av oppkjøpte selskaper med lavere marginer, betydelig høyere innkjøpskostnader som følge av en svekket norsk krone samt noe økte råvare- og emballasjekostnader. EBIT (adj.)¹-marginen endte på 11,8 %, tilsvarende en tilbakegang på 0,2 prosentpoeng.

Konsernet har en solid finansiell stilling ved utgangen av 2016, noe som gir finansiell fleksibilitet til å understøtte konsernets strategi. Netto rentebærende gjeld var 8,1 mrd. kroner ved årsskiftet, mens egenkapitalandelen utgjorde 60,9 %.

Basert på både underliggende³ drift og frigjøring av kapital fra salg av virksomheter foreslår styret at det utdeles et ordi- nært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje for regnskapsåret 2016.

Årsregnskapet er avlagt i henhold til IFRS (International Financial Reporting Standards), som godkjent av EU. Styret bekrefter at forutsetningen om fortsatt drift er til stede.

Nærmere beskrivelse av strukturelle endringer

Orkla har gjennom 2016 fortsatt arbeidet med å rendyrke konsernet i tråd med forretningsstrategien. For å ytterligere sikre konkurransekraft fremover har Orkla gjennom året tatt flere strukturelle grep for å effektivisere fabrikkstrukturen og utnytte stordriftsfordeler. I tillegg til pågående effektiviserings tiltak har nye oppkjøp blitt gjennomført.

I desember 2015 inngikk Orkla avtale om kjøp av Hamé, et ledende sentraleuropeisk merkevareselskap innen matvarer, basert i Tsjekkia. Hamé har sterke posisjoner i blant annet Tsjekkia, Slovakia og Romania i en rekke kategorier som passer godt sammen med Orklas eksisterende portefølje. Oppkjøpet av Hamé gjør at Orkla dobler omsetningen i Sentral-Europa. Avtalen ble godkjent av relevante

konkurransemyndigheter, og selskapet ble regnskapsmessig innregnet fra 1. april 2016. I forbindelse med integrasjonen av Hamé har Orkla Foods etablert en ny organisasjon i Sentral-Europa, Orkla Foods Central Europe, bestående av Felix Austria, Vitana og Hamé.

I januar 2016 inngikk Orkla Foods Danmark avtale med Kavli Holding AS om kjøp av O. Kavli A/S, som er en betydelig leverandør til dagligvarehandelen i Danmark. Med kjøpet følger kjente varemerker som FUN, Grønnegården, Scoop og Blomberg's Glögg. Orkla eier allerede FUN-merket i de øvrige nordiske landene, og med denne avtalen har Orkla fått det fulle eierskapet til FUN i Norden. Selskapet ble regnskapsmessig innregnet fra 1. mars 2016.

Orkla Food Ingredients kjøpte i mars 2016 The Waverley Bakery Limited gjennom sitt heleide datterselskap Idun Industri. Selskapet er en ledende leverandør av iskjeks, iskremingredienser og -tilbehør i Storbritannia, med leveranser både til grossister, isbarer og småskalaprodusenter av iskrem. Selskapet ble regnskapsmessig innregnet fra 1. mars 2016. I tillegg signerte og gjennomførte Orkla Food Ingredients gjennom sitt heleide datterselskap Sonneveld Group B.V. en avtale i september 2016 om kjøp av 70 % av aksjene i Broer Bakkerijgrondstoffen B.V., som er en ledende produsent av mandelmasse, bakeriingredienser og iskrepulver i Nederland. Selskapet ble regnskapsmessig innregnet fra 1. september 2016.

Pierre Robert Group inngikk i mars 2016 en avtale med den finske merkevareleverandøren Nanso Group om kjøp av fire merker innen sokker, strømpebukser og undertøy. Avtalen innebar kjøp av merkene Norlyn, Amar, Black Horse og Finnwear, som har sterke posisjoner i finsk dagligvarehandel. Selskapet ble regnskapsmessig innregnet fra 1. mai 2016.

Gjennom sitt heleide datterselskap Orkla House Care Norge inngikk Orkla i mai 2016 avtale om å kjøpe L.G. Harris & Co. Limited (Harris), en ledende leverandør av «gjør-det-selv»-malerverktøy i Storbritannia. Med dette kjøpet dobler Orkla House Care sin virksomhet. Avtalen er godkjent av britiske konkurransemyndigheter, og Harris inngår i forretningsområdet Orkla Care med regnskapsmessig virkning fra 1. september 2016.

Gjennom en eiendelstransaksjon i oktober 2016 signerte og gjennomførte Orkla – gjennom sitt heleide datterselskap Orkla Health Poland – en avtale om kjøp av merket Colon-C. Med dette kjøpet styrker Orkla sitt fotfeste innen magehelse, som er en raskt voksende kategori. Colon-C er en ledende merkevare innen kategorien konstipasjon og er markedsledende innen fibersegmentet i Polen. Merkevaren ble konsolidert i Orklas regnskap fra og med 1. oktober 2016.

Orkla Investments solgte i løpet av 1. halvår sin resterende eierandel på 16 % i Gränges og gjennomførte flere salg i aksjeporteføljen i 2016, herunder salg av Enterfondet og nedsalg i Solsten Nordic Equities Fund. Øvrige aksjer og finansielle eiendeler har blitt solgt ned med til sammen 1.194 mill. kroner i 2016. Markedsverdien av den gjenværende

aksjeporteføljen inkludert fond var 107 mill. kroner ved årsskiftet.

Orkla Eiendom har i løpet av 2016 solgt datterselskapet Mortensrud Næring, andelen i Raufoss Næringspark og Åsane Utvikling samt landområder fra en tidligere industrieiendom (Attisholz) i Sveits.

For mer informasjon om kjøp og salg av selskaper, se note 5 og 24.

Nærmere om konsernets resultat

Orklas driftsinntekter i 2016 ble 37.758 mill. kroner (33.198 mill. kroner)². Økningen på 14 % var drevet av organisk³ salgsvekst i merkevarevirksomheten, i tillegg til positive valutaomregningseffekter og bidrag fra oppkjøpt virksomhet. Merkevarevirksomheten hadde en organisk³ salgsvekst på 1,8 % i 2016.

EBIT (adj.)¹ for konsernet endte på 4.298 mill. kroner (3.609 mill. kroner)², tilsvarende en vekst på 19 %. Veksten var primært drevet av oppkjøp, bredbasert resultatfremgang for merkevarevirksomheten, bedre resultater for Financial Investments samt lavere konsernkostnader. Merkevareområdet hadde en EBIT (adj.)¹-vekst på 12 %.

Orkla Foods leverte resultatfremgang relatert til omsetningsvekst, positive effekter fra kostnadsforbedringer og bidrag fra oppkjøpte selskaper. Fremgangen i Orkla Confectionery & Snacks var i hovedsak drevet av bredbasert salgsmengde. Resultatveksten i Orkla Care var hovedsakelig drevet av bidrag fra Cederroth og Harris, samt synergiuttak fra oppkjøpte selskaper. Bortfallet av distribusjonsavtalen med Unilever påvirket resultatet negativt. Orkla Food Ingredients leverte resultatfremgang, drevet av strukturell vekst.

Hydro Power hadde et resultatmessig sterkere år i 2016 enn i 2015, i hovedsak relatert til høyere kraftpriser som bare delvis ble motvirket av lavere produksjon. Financial Investments hadde resultatfremgang fra salg av eiendommer. Videre lå konsernkostnadene på et lavere nivå i 2016 som følge av kostnadsforbedringstiltak på hovedkontoret, reduserte kostnader knyttet til insentivprogrammer samt noe lavere IT-kostnader.

De internasjonale råvareprisene Orkla er eksponert mot, har i sum økt noe den senere tiden. I tillegg har en svekket norsk krone, i gjennomsnitt for året sammenlignet med 2015, medført en vesentlig økning i innkjøpskostnader for de norske selskapene. De ulike forretningsområdene er i større eller mindre grad eksponert mot valutarisiko. Mange av Orklas norske selskaper gjør en betydelig andel av sine innkjøp i norske kroner, noe som reduserer totaleffekten av endringer i den norske kronen mot andre valutaer.

Resultater fra utenlandske enheter omregnes til norske kroner, basert på gjennomsnittskurser pr. måned. Som følge av svingninger i valutamarkedet hadde konsernet i 2016 positive valutaomregningseffekter på driftsinntekter og EBIT (adj.)¹, med henholdsvis 591 mill. kroner og 45 mill. kroner.

Det omfattende forbedrings- og integrasjonsarbeidet fortsatte i 2016, og konsernets andre inntekter og kostnader utgjorde -382 mill. kroner (-502 mill. kroner)². Dette var i hovedsak relatert til oppkjøps- og integrasjonskostnader som følge av mange strukturelle oppkjøp samt flere forbedringsprosesser i konsernet, særlig relatert til nedleggelse og endringer i fabrikkstruktur.

Etter andre inntekter og kostnader endte konsernets driftsresultat på 3.916 mill. kroner i 2016, mot 3.107 mill. kroner i 2015.

Resultatet fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper endte på 1.378 mill. kroner (1.111 mill. kroner)², og består i hovedsak av Orklas 42,5 % eierandel i Jotun og 50 % eierandel i Sapa. Investeringene presenteres etter egenkapitalmetoden på linjen for tilknyttede og felleskontrollerte selskaper. Jotun oppnådde gode resultater for 2016, selv om omsetningen og driftsresultatet falt noe i forhold til rekordåret 2015. Resultatbidraget fra Jotun endte på 471 mill. kroner (569 mill. kroner)². Sapa leverte et solid resultatbidrag på 890 mill. kroner (123 mill. kroner)².

Som følge av innføring av flypassasjeravgift fra 1. juni 2016 og Ryanairs beslutning om å legge ned sin driftsbasis på Rygge ble aktiviteten i Rygge Sivile Lufthavn avviklet 1. november 2016. På denne bakgrunn skrev Orkla ned balanseverdiene knyttet til Rygge Sivile Lufthavn med i alt 171 mill. kroner. Bokført verdi av Orklas egenkapitalandel er skrevet ned med 71 mill. kroner og er presentert på linjen for «Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper». Lån til selskapet på 100 mill. kroner er skrevet ned på linjen for «Øvrige finansposter, netto». Nedskrivningen ble foretatt i 2. kvartal.

Netto rentekostnader utgjorde 177 mill. kroner (192 mill. kroner)². Andre finansposter utgjorde netto 65 mill. kroner (64 mill. kroner)², inkludert nettoresultat (inklusive utbytter) fra aksjer og finansielle eiendeler på 248 mill. kroner (135 mill. kroner)². Resultat før skatt endte på 5.182 mill. kroner (4.090 mill. kroner)².

Orkla belastes ordinær selskapskatt i de landene konsernet har virksomhet. Regnskapsmessig skattekostnad utgjorde 807 mill. kroner (722 mill. kroner)². Realiserte aksjegevinster og utbytter fra selskaper i EØS-land er imidlertid i hovedsak fritatt for beskatning. Skatteprosenten (korrigert for resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper) for regnskapsåret 2016 ble 21 % (24 %)². Reduksjonen i skattesatsen kan i stor grad forklares med skattefrie inntekter fra salg av eiendom, og at en kraftkontrakt ble beskattet på grunnlag av kontraktspris i stedet for spotpris. Se note 16 for øvrige kommentarer.

Årets resultat ble 4.375 mill. kroner (3.351 mill. kroner)², og resultat pr. aksje utvannet ble 4,22 kroner (3,24 kroner)².

Finansielle forhold og kapitalstruktur

Kontantstrøm (det henvises til note 40)

Kommentarene nedenfor er knyttet til kontantstrømoppstillingen på Orklas format.

Kontantstrøm fra driften (eksklusiv Financial Investments) endte på 3.368 mill. kroner (3.641 mill. kroner)². Det har i 4. kvartal vært en sesongmessig frigjøring av driftskapitalen på 364 mill. kroner. For året som helhet var det en midlertidig oppbygging av driftskapitalen på 228 mill. kroner som var sterkt drevet av strukturprosjekter på fabrikker i Orkla Foods kombinert med lageroppbygging av PepsiCo-produkter. Sammenlignet med 2015 var nedgang i driftskapitalen i fjor i hovedsak relatert til en innbetalt fordring på engangskompensasjon fra reforhandling av Unilever-avtalen.

Netto fornyelsesinvesteringer utgjorde 1.327 mill. kroner (930 mill. kroner)². Økningen var i hovedsak relatert til et høyere investeringsnivå i Orkla Foods som følge av pågående forbedrings- og restruktureringsprogrammer på fabrikk siden. Kontantstrøm fra driften fra Financial Investments var 45 mill. kroner (94 mill. kroner)².

Det ble utbetalt et ordinært utbytte på 2,50 kroner pr. aksje for regnskapsåret 2015. Totalt utgjorde betalte utbytter 2.599 mill. kroner.

For å oppfylle gjenværende opsjonsprogram ble det netto kjøpt egne aksjer med en kontantstrømeffekt på -77 mill. kroner (-31 mill. kroner)². Ekspansjonsinvesteringer utgjorde 163 mill. kroner (388 mill. kroner)² i 2016.

Salg av selskaper utgjorde 415 mill. kroner og var i hovedsak relatert til salg i eiendomsporteføljen samt salg av varemerket Asan.

Driftsinntekter pr. forretningsområde



Orkla Foods	15 476	41 %
Orkla Confectionery & Snacks	6 230	16 %
Orkla Care	6 740	18 %
Orkla Food Ingredients	8 161	22 %
Orkla Investments	1 302	3 %

Totalt driftsinntekter (mrd. kr)	37 758	100 %
----------------------------------	--------	-------

Kjøp av selskaper utgjorde 2.651 mill. kroner og var relatert til oppkjøp innen merkevareområdet, hvor Hamé og Harris utgjorde de største delene av beløpet. I løpet av 2016 er det, inkludert nedsalget i Granges, blitt netto solgt aksjer og finansielle eiendeler for 1.194 mill. kroner.

Netto kontantstrøm for konsernet var -956 mill. kroner (-1.561 mill. kroner)² i 2016. Konsernets rentebærende gjeld hadde en gjennomsnittlig lånerente på 1,8 %, i hovedsak fordelt på valutaene SEK, EUR og DKK. Positive omregnings-effekter på 705 mill. kroner som følge av endrede valutakurser har bidratt til å redusere netto rentebærende gjeld, som endte på 8.056 mill. kroner. Konsernets gjeld er valutafor delt tilnærmet i tråd med konsernets nettoinvesteringer i andre land enn Norge, og gjelden vil derfor svinge i takt med valuta-kursendringene.

Kontrakter og finansielle sikringsinstrumenter

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

Kapitalstruktur

Konsernets balanse økte i 2016 med 1,4 mrd. kroner, til 55,6 mrd. kroner ved årets slutt. Dette var i stor grad relatert til oppkjøpene av Harris og Hamé. Netto rentebærende gjeld økte med 0,3 mrd. kroner, også grunnet oppkjøp av selskaper. En styrking av den norske kronen i løpet av 2016 resulterte i positive valutaomregningseffekter på 705 mill. kroner på netto rentebærende gjeld ved utgangen av 2016. Net gearing⁴ var 0,24 (0,23)². Orkla har en robust finansiell stilling med likviditets-reserver og kredittlinjer som overstiger kjente kapitalutlegg det neste året. Gjennomsnittlig gjenværende løpetid på gjeld og ubenyttede kredittlinjer er 3,3 år (3,2)².

Etter utbetaling av utbytte i 2016 var konsernets egenkapital 34 mrd. kroner ved årsskiftet, med en egenkapitalandel på 60,9 % (62,2 %)². Konsernet har ved inngangen til 2017 en solid finansiell stilling og fleksibilitet til å understøtte de forretnings-messige prioriteringene.

Orkla-aksjen

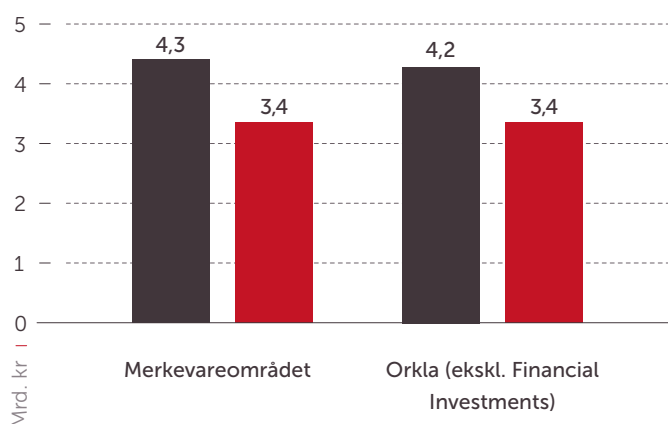
Antall utestående aksjer var 1.017.717.835, og Orkla eide 1.213.135 egne aksjer pr. 31.12.2016. Antall aksjonærer gikk ned fra 38.853 til 38.796, og andelen utenlandske aksjonærer gikk ned med 3 prosentpoeng til 52 % ved utgangen av 2016.

Kursen på Orkla-aksjen var 70,10 kroner ved utgangen av årets siste handelsdag i 2015. Ved utgangen av 2016 var kursen 78,20 kroner. Hensyntatt utbytte ga Orkla-aksjen en avkastning på 15,6 % i 2016, mens Oslo Børs (OSEBX) hadde en avkastning på 12,1 %. På Oslo Børs ble det omsatt Orkla-aksjer for 33,5 mrd. kroner. Se side 148 for ytterligere omtale av aksje- og aksjonærforhold.

Risikostyring

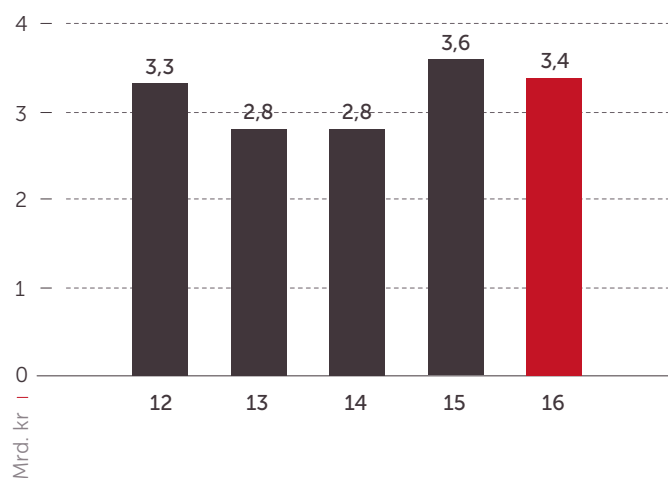
Styret er opptatt av å sikre en systematisk håndtering av risiko i alle deler av virksomheten, og anser dette som en

Konvertering av resultat til kontantstrøm



<ul style="list-style-type: none"> EBIT (adj.)¹ Kontantstrøm fra drift 	¹ Driftsresultat før andre inntekter og kostnader.
---	---

Kontantstrøm fra drift¹



¹ Kontantstrøm fra drift (ekskl. Financial Investments)
--

forutsetning for langsiktig verdiskaping for aksjonærer, ansatte og samfunnet. Innenfor merkevareområdet har Orkla en diversifisert selskaps- og produktportefølje, noe som reduserer risiko. Orkla har gjennom 2016 ytterligere styrket sin posisjon som ledende merkevarekonsern, både gjennom organisk³ vekst og kjøp av virksomheter. Som en del av vurderingen av alle vekstmuligheter skal det i henhold til konsernets retningslinjer utføres en egen risikovurdering.

Orkla arbeider strukturert med å identifisere risikoforhold og iverksette risikoreducerende tiltak i driften. I henhold til konsernets risikostyringsinstruks skal det løpende gjøres risikovurderinger i alle enheter, inkludert større prosjekter, som deretter skal rapporteres til neste nivå i linjen. De ulike enhetenes risikobilder presenteres og behandles av de ulike 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.

Orklas konsoliderte risikobilde samt en vurdering av mer langsiktig og systematisk risiko gjennomgås med konsernledelsen. Dersom uakseptable forhold identifiseres, blir det iverksatt risikoreducerende tiltak. Konsernets samlede risikobilde presenteres for styret og gjennomgås i hvert møte i styrets revisjonsutvalg.

Nærmere om 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. Forretningsområdet Orkla Investments består av segmentene Hydro Power og Financial Investments. Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper består i hovedsak av Jotun (42,5 % eierandel) og Sapa (50 % eierandel).

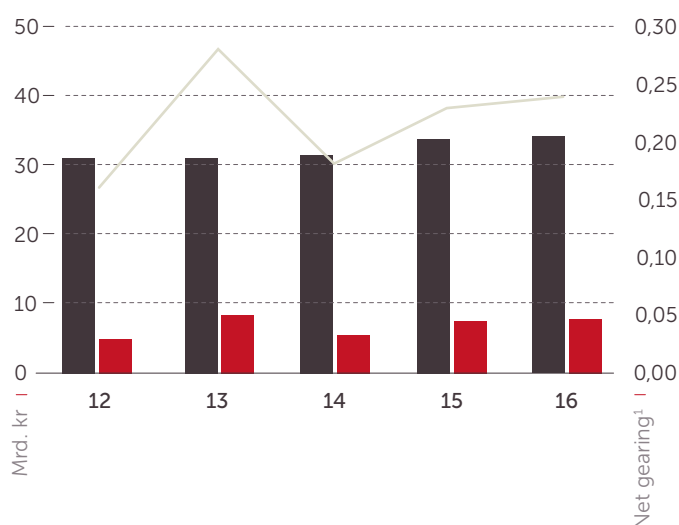
Regnskapet for holdingselskapet Orkla ASA omfatter foruten all aktivitet ved hovedkontoret, resterende del av konsernets aksjeportefølje og noe eiendomsvirksomhet. Aktiviteten ved hovedkontoret inkluderer konsernets øverste ledelse og stabs- og fellesfunksjonene Kommunikasjon, Juridisk, Sales & Business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

Merkevareområdet

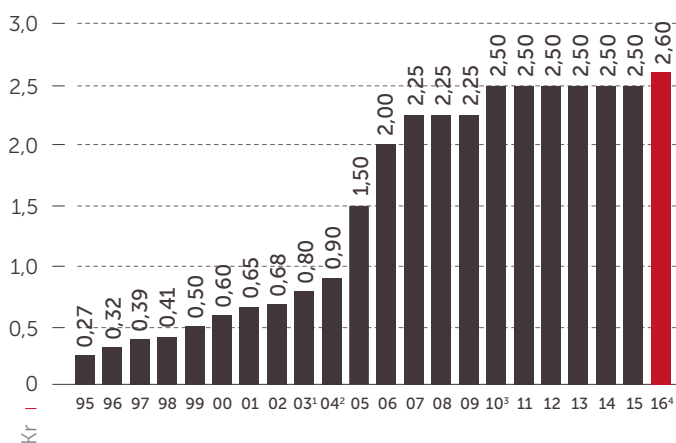
Orkla Foods

Orkla Foods omfatter Orklas matvarevirksomheter med hjemmemarked i Norden, Baltikum, Tsjekia, Slovakia, Østerrike og India. Selskapene som inngår i forretningsområdet, er i Norden henholdsvis Orkla Foods Norge, Orkla Foods Sverige, Orkla Foods Danmark og Orkla Foods Finland, i Baltikum

Egenkapital, gjeld og net gearing¹

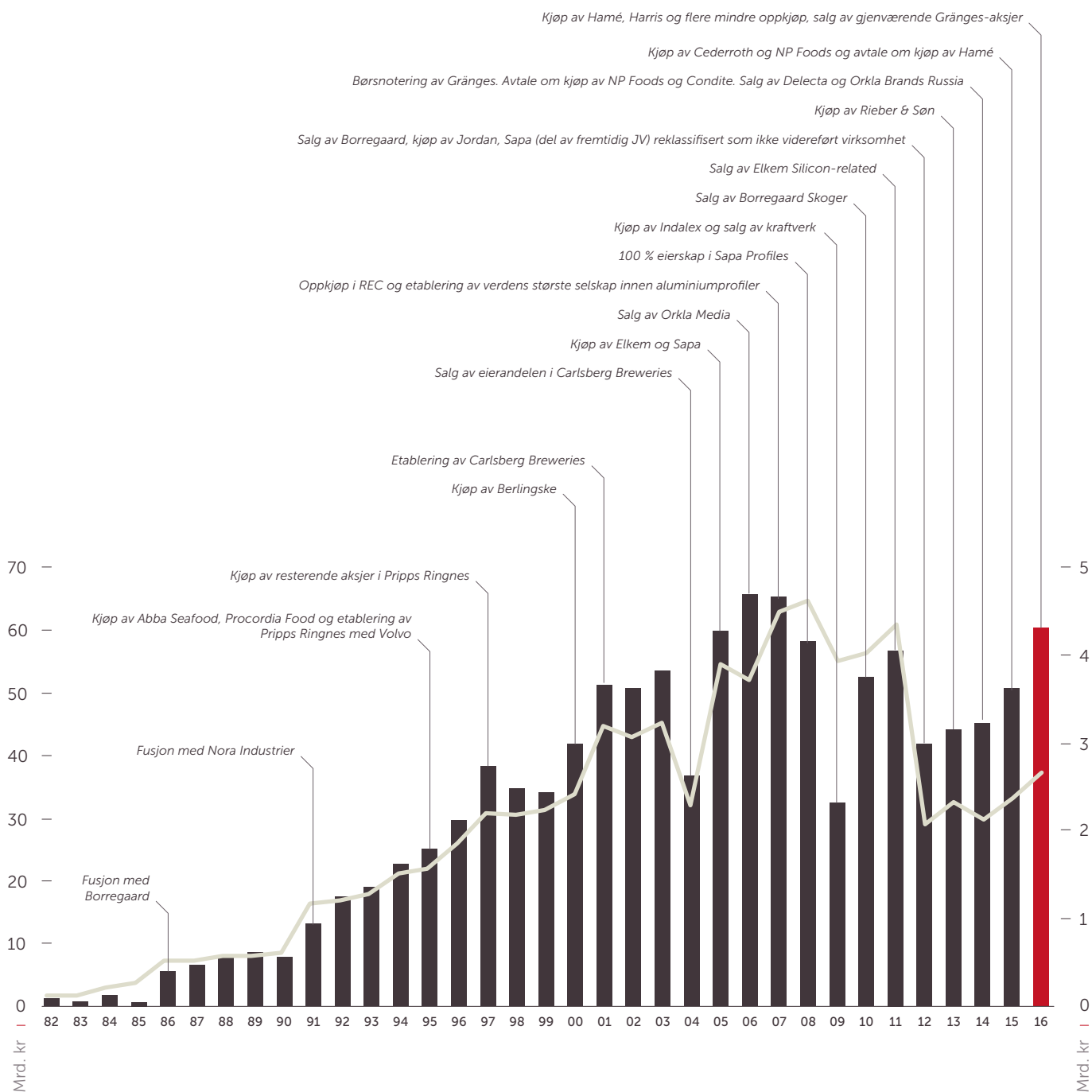


Ordinært utbytte pr. aksje



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

Utvikling i driftsinntekter og EBIT (adj.)^{1,2}



■ EBIT (adj.)¹ (høyre akse)
 ■ Driftsinntekter (venstre akse)

¹Driftsresultat før andre inntekter og kostnader.

²Ekskl. Financial Investments. 2004-2016 er etter IFRS, mens 1982-2003 er etter NRS.

henholdsvis Pölsamaa Felix, Orkla Foods Latvia og Orkla Foods Lietuva, i Sentral-Europa henholdsvis Felix Austria, Vitana Group og Hamé, samt MTR Foods i India. Orkla Foods' virksomheter er konsentrert rundt sterke merkevarer med i hovedsak nummer én-posisjoner i hjemmemarkedene.

Driftsinntektene for Orkla Foods i 2016 ble 15.476 mill. kroner (13.250 mill. kroner)², tilsvarende en salgsvekst på 17 %. Oppkjøpet av det tsjekkiske selskapet Hamé med regnskapsmessig virkning fra 2. kvartal er hovedforklaringen på den høye omsetningsveksten. Den organiske³ veksten endte på 2,3 %. Distribusjonsavtalen med PepsiCo, som ble inngått i 2015 og utvidet i 2016, bidro betydelig til dette. EBIT (adj.)¹ i 2016 ble 1.968 mill. kroner (1.701 mill. kroner)². Fremgangen relaterte seg i stor grad til omsetningsveksten, men også positive effekter fra kostnadsforbedringer. Resultatet ble dog noe negativt påvirket av høyere innkjøpskostnader, negativ produktmik og leveranseutfordringer i Norden, sistnevnte delvis knyttet til pågående endringer i produksjonsstrukturen. EBIT (adj.)¹-marginen endte på 12,7 % (12,8 %)². Både oppkjøpet av Hamé og distribusjonsavtalen med PepsiCo hadde en utvannende effekt på marginen.

Orkla Confectionery & Snacks

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

Driftsinntektene for Orkla Confectionery & Snacks ble 6.230 mill. kroner i 2016 (5.813 mill. kroner)², tilsvarende en salgsvekst på 7 %. Den organiske³ omsetningsveksten endte på 4,9 %. Salgsfremgangen var bredbasert og fikk godt bidrag fra et sterkt lanseringsprogram, god utvikling for kjerneporteføljen, avtale om løsvektgodteri til Coop i Norge samt distribusjonsavtalen med PepsiCo om salg av Lay's snacks-produkter i Norge, Sverige og Finland.

Orkla Confectionery & Snacks leverte bredbasert resultatfremgang, som i hovedsak var drevet av salgsveksten. EBIT (adj.)¹ endte på 937 mill. kroner (843 mill. kroner)². EBIT (adj.)¹-marginen endte på 15,0 % (14,5 %)².

Orkla Care

Orkla Care omfatter seks merkevareraktiviteter med hjemmemarkeder i Norden, Baltikum, Storbritannia, Polen og Spania. Fra starten av 2016 ble Cederroths virksomheter integrert med Orklas egne selskaper i samtlige nordiske land. Integrasjonen har vært vellykket, med høyt nivå på synergiuttak og solid omsetningsutvikling. Etter integrasjonen

omfatter Orkla Care virksomhetene Orkla Home & Personal Care (vaskemidler, tannbørster og hygieneprodukter til personlig pleie), Lilleborg* (totalleverandør av hygiene- og rengjøringsløsninger til det profesjonelle markedet), Orkla Health (kosttilskudd og helseprodukter), Pierre Robert Group (basistekstiler i dagligvarekanalen), Orkla House Care (maler-verktøy og rengjøringsprodukter), og Orkla Wound Care (sårpleieprodukter).

Det har gjennom 2016 vært gjort betydelige strukturelle endringer med kjøpet av Harris, avtalen med Nanso Group om kjøp av fire finske tekstilmerker og kjøpet av merkevaren Colon-C.

Driftsinntektene for Orkla Care ble 6.740 mill. kroner (5.534 mill. kroner)², tilsvarende en rapportert salgsvekst på 22 %. Den organiske³ veksten endte på 0,6 %. Salgsvekst i Lilleborg*, Orkla House Care og Orkla Wound Care ble delvis utlignet av tilbakegang for Orkla Home & Personal Care og Pierre Robert Group. Lilleborg* hadde bredbasert vekst, mens Orkla House Care hadde god vekst i de skandinaviske markedene. For Orkla Home & Personal Care var tilbakegangen hovedsakelig drevet av nedgang i Norge, delvis motvirket av vekst i de fleste internasjonale markedene. Pierre Robert Group hadde en volumdrevet tilbakegang både i Norge og Sverige, blant annet som følge av færre kampanjeprogram i begge land.

EBIT (adj.)¹ endte på 956 mill. kroner (881 mill. kroner)². Resultatveksten var drevet av bidrag fra Cederroth og Harris samt synergiuttak fra Cederroth-integrasjonen i Orkla Health og Orkla Home & Personal Care. Bortfallet av distribusjonsavtalen på fem Unilever-merker påvirket resultatet negativt. EBIT (adj.)¹-marginen endte på 14,2 % (15,9 %)². Utvannings-effekt fra inkludering av Cederroth og Harris forklarer store deler av nedgangen. I tillegg var produktlønnsomheten i virksomhetene vesentlig negativt påvirket av den svake kronekursen.

Orkla Food Ingredients

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

Driftsinntektene for Orkla Food Ingredients ble 8.161 mill. kroner (7.598 mill. kroner)² i 2016, tilsvarende en rapportert vekst på 7 %. Orkla Food Ingredients hadde en organisk³ tilbakegang på 0,5 %. Tilbakegangen var i hovedsak knyttet til nedgang i priser på smørblandingsprodukter og mandler samt bortfall av deler av en industrikontrakt i Norge.

*Lilleborg Profesjonell byttet selskapsnavn til Lilleborg 11. januar 2017.

EBIT (adj.)¹ ble 439 mill. kroner (414 mill. kroner)². Resultatfremgangen ble drevet av strukturell vekst fra noen mindre oppkjøp innen iskremingredienser og bakeriartikler i Nederland, Storbritannia og på Island. I tillegg bidro positive valutaomregningseffekter, som følge av en svekket norsk krone. På den annen side ble resultatfremgangen i hovedsak negativt påvirket av en betydelig svekket lønnsomhet på smørblandingsprodukter fra Dragsbæk, som følge av økt konkurranse. Priser på smørblandingsprodukter har blitt markant redusert etter bortfall av melkekvoter i EU, som har ført til overskudd av melk. EBIT (adj.)¹-marginen endte på 5,4 % (5,4 %)².

Orkla Investments

Hydro Power

Hydro Power består av kraftverk i Sarpsfoss og Orklas eierandel på 85 % i AS Saudefaldene. Energivirkningsgraden produserer og leverer kraft i det nordiske kraftmarkedet og har en samlet normalproduksjon på 2,4 TWh. Kraftvirkningsgraden i Sauda er underlagt en leieavtale med Statkraft som utløper 31. desember 2030, hvoretter kraftverkene vil bli tilbakelevert mot en avtalt økonomisk kompensasjon. Om lag 1 TWh av AS Saudefaldenes produksjon er underlagt særskilte kontraktsbetingelser.

Driftsinntekter og EBIT (adj.)¹ ble henholdsvis 721 mill. kroner (690 mill. kroner)² og 192 mill. kroner (154 mill. kroner)². Økningen skyldes hovedsakelig høyere kraftpriser som bare delvis ble motvirket av lavere produksjonsvolum. Produksjonen for 2016 ble 2.396 GWh, mot rekordhøye 2.849 GWh i 2015, primært grunnet mindre nedbør og tilsig. Fyllingsgraden i vannmagasinet i Sauda var over normalnivå ved utgangen av kvartalet, mens fyllingsgraden i Glomma var noe under normalnivå.

Financial Investments

Financial Investments består av aksjer og finansielle eiendeler samt Orkla Eiendom. EBIT (adj.)¹ for Financial Investments utgjorde 131 mill. kroner i 2016 (57 mill. kroner)² og var i hovedsak relatert til salg av landområder fra en tidligere industrieiendom (Attisholz) i Sveits.

Aksjer og finansielle eiendeler består av Orklas gjenværende aksjeportefølje og den russiske nøttevirkningsgraden Chaka. Aksjeporteføljen hadde en markedsverdi på 107 mill. kroner ved utgangen av 2016, med en balanseført resultatreserve på 53 mill. kroner. Verdiene var hovedsakelig relatert til plasseringen i Solsten Nordic Equities Fund (87 mill. kroner). Netto salg var 1.194 mill. kroner i 2016. Orkla har i løpet av året solgt sin resterende eierandel i Gränges. Nettogevinster og utbytte fra aksjer og finansielle eiendeler var 248 mill. kroner i 2016 (135 mill. kroner)².

Orkla Eiendom ivaretar konsernets behov for kompetanse og bistand innen eiendom og er i tillegg ansvarlig for drift, utvikling og salg av eiendommer som ikke anvendes innen Orklas industrivirkningsgrad. Orkla har også en historisk portefølje av eiendomsrelaterte investeringer, som realiseres i tråd med gjeldende strategi. De viktigste utviklingsprosjektene som inngår i porteføljen, er utvikling av nytt hovedkontor

for Orkla på Skøyen samt to boligprosjekter på Torshov i Oslo. Orklas eiendomsengasjement hadde ved utgangen av 2016 en bokført verdi på 1,3 mrd. kroner, hvorav om lag 860 mill. kroner var relatert til de tre største utviklingsprosjektene. Fokus fremover vil være å realisere verdipotensialet i utviklingsprosjektene samt sikre verdier og frigjøre kapital ved salg av eiendommer og prosjekter som ikke skal utvikles videre. Eksisterende utviklingsprosjekter krever investeringer i byggeperioden, mens gevinstrealisering forventes primært å komme i perioden 2018–2020.

Sapa (50 % eierandel)

Sapa er verdens ledende leverandør av aluminiumsløsninger innenfor ekstrudert aluminium. Markedsandelene ved utgangen av 2016 var 22,2 % (22,0 %)² i Europa og 24,0 % (24,9 %)² i Nord-Amerika. Sapa er også til stede i vekstmarkeder, med produksjon i Sør-Amerika og Asia. Sapa leverer aluminiumprofiler til en diversifisert kundebase innen bilindustri, transport, bygg og anlegg, elektronikk og teknikk. Som leverandør av aluminiumsløsninger innen ekstrudert aluminium opererer Sapa innen områdene ekstruderte profiler, byggesystemer og rør. Virksomheten Building Systems er hovedsakelig basert i Europa, mens Precision Tubing er en global virksomhet.

Underliggende EBIT* i 2016 endte på 2.197 mill. kroner, mot 1.407 mill. kroner i 2015, hovedsakelig drevet av bredbasert forbedring i Extrusion Europe, Building Systems og Precision Tubing. Driftsresultatet fra Extrusion North America var flatt sammenlignet med 2015. Forbedringen i Sapa var i hovedsak drevet av interne faktorer. Selskapet har styrket seg kommersielt og økt fokuset på å levere aluminiumsløsninger med høyere verdi og bedre marginer. Sapa har også forbedret kostnadsposisjoner og -optimaliseringer på tvers av forretningsområder og enheter.

Produksjonsvolumet i 2016 ble 1.365.000 tonn (1.363.000 tonn)². Markedet for ekstrudert aluminium var svakt positivt i Sapas hovedmarkeder i Nord-Amerika og Europa. For bilindustri og bygg og anlegg var etterspørselen generelt sterk i Nord-Amerika, mens det var en svakere utvikling for transportsegmentet. Det europeiske markedet var også drevet av høy aktivitet i bilindustrien og et mer stabilt bygg- og anleggsmarked. En pågående substitusjon til aluminium fra andre materialer hadde en positiv innvirkning på samlet etterspørsel.

Extrusion Europe økte salg av mer videreforedlede produkter til bilindustrien og transportkunder bidro positivt. Extrusion North America dro nytte av et fortsatt sterkt marked for biler, men en nedtoning i transportsegmentet samt operasjonelle problemer tyngte resultatet. Building Systems' resultatforbedring var drevet av et sterkere kommersielt tilbud og økt operasjonell effektivitet. Precision Tubing leverte fortsatt sterke resultater, drevet av salg til bilindustrien i Nord-Amerika, og av effektene fra en pågående snuoperasjon i profilvirksomhetene i Asia og Sør-Amerika.

Sapas synergiprogram som ble igangsatt i 2013, nådde målet om en besparelse på 1 mrd. kroner ved utgangen av 2015, ett år før planen. Sapa lanserte et forenklingsprosjekt i 2016

med målsetting om å styrke samarbeid og øke administrativ effektivitet gjennom å redusere kompleksiteten i organisasjonen. Det nye initiativet medførte ingen betydelige restruktureringer som påvirket rapporterte inntekter i 2016.

Den underliggende EBIT*-veksten kombinert med positiv utvikling i arbeidskapital, bidro til en forbedring i ROCE** før skatt, til 15,3 % i 2016, sammenlignet med 9,5 % i 2015. Sterk kontantstrøm gjennom året bidro til reduksjon i netto rentebærende gjeld, til 0,1 mrd. kroner ved utgangen av 2016 (1,8 mrd. kroner)².

Jotun (42,5 % eierandel)

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlaker globalt, med 53 datterselskaper, tre felleskontrollerte selskaper og seks tilknyttede selskaper. Jotun har 37 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.

Driftsinntektene for Jotun ble 15.785 mill. kroner i 2016 (16.282 mill. kroner)². EBIT var 1.763 mill. kroner (2.064 mill. kroner)². Jotun oppnådde gode resultater for 2016, selv om omsetningen og driftsresultatet falt noe i forhold til rekordåret 2015. Lavere aktivitet i skips- og offshoreindustrien har ført til noe nedgang i totalomsetningen, mens salget av dekorativ maling og pulverlaker har fortsatt å øke. Gode marginer og aktiv kostnadskontroll har bidratt til fortsatt god lønnsomhet, men en noe lavere omsetning kombinert med en økning i uforutsette kostnader knyttet til reklamasjoner, valutatap i Egypt og tap på fordringer, resulterte i et noe svakere resultat for 2016.

Forskning og utvikling (innovasjon)

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

Orkla har to hovedkilder til vekst gjennom innovasjon: innovasjon i form av nye produkter i nye eller tilstøtende kategorier, og innovasjon i kategorier der Orkla allerede har sterke posisjoner. Videre er nye vekstplattformer, som kommer i tillegg til dagens virksomhet, et viktig satsingsområde. Det jobbes bredt i Orkla med å identifisere innovasjonsmuligheter, både tverrfaglig og på tvers av land, men også i samarbeid med leverandører og eksterne innovasjons- og forskningsmiljøer.

Orklas styrke er lokal forankring, med dyp innsikt i lokale forbrukerbehov og hvordan denne kan omsettes til kraftfulle

innovasjoner. Samtidig vil Orkla utnytte forbrukerinnsikten, merkevareforståelsen og produktutviklingskraften på tvers av konsernet. I tiden fremover vil det derfor bli økt fokus på innovasjonsarbeid på tvers av selskaper og land, under tittelen «Ett Orkla». Et eksempel på dette er Taffel Wholegrain, som først ble lansert i Norge, og deretter i Finland, samt Paulúns, som først ble lansert i Sverige og deretter i Danmark og Finland. Videre er lanseringen av Waffle Cut chips under merkene Taffel, Ádazu, OLW og KIMs et eksempel på at samme store innovasjoner tas ut i flere land, men under flere av Orklas store lokale merker.

Et annet eksempel på denne tenkningen er Orkla Marketing & Innovation Forum. Dette er en arena for ledere innen produktutvikling og markedsføring i Orkla for å presentere og diskutere vekstmuligheter og dele innsikt i lokale suksesser.

I kjernen av alt innovasjonsarbeid ligger selve brukeropplevelsen, fra smak og funksjon til hvor intuitivt og enkelt et produkt er i bruk. I tillegg er helse- og miljørelaterte aspekter viktige drivere for innovasjon. Prioriterte områder for innovasjon er «Smak & Sensorikk», «Helse & Ernæring», «Bærekraft & Miljø» samt «Pakningsinnovasjon». Gode eksempler på innovasjon i 2016 er neste generasjon First Aid Kits fra Cederroth, videreutviklingen av Dr Greve og lanseringene av Grandiosa Vår Take Away, Paulúns Glutenfri Supermüsli, Vitana Farmers' Soup, FELIX Veggie og TORO Panna Cotta.

Høy kompetanse og synergier på tvers av kategorier og selskaper er blant Orklas viktigste konkurransefortrinn. Orklas Merkevareakademi er et eksempel på dette og har i mange år vært en intern drivkraft innenfor Orklas merkevare- og innovasjonsarbeid. I tillegg spiller Orklas Akademi for Produktutvikling & Innovasjon en viktig rolle som arena for å dele og utvikle verktøy, kunnskap og arbeidsmetoder for innovasjon på tvers av konsernet. Eksempler på fokusområder for akademiet er teknologisk og kulinarisk kompetanse, helse, miljø og forpakning.

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 sunnere del av hverdagen.

Samfunnsansvar

Orklas bærekraftsstrategi

Orkla ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling gjennom sunne og mer miljøvennlige produkter, en høy standard for mattrygghet, effektiv ressursbruk, forbedringsarbeid i leverandørkjeden og ansvarsfull drift generelt. Orklas bærekraftsstrategi frem til 2020 ble lansert i 2014, og omfatter følgende hovedtemaer: ernæring og helse, mattrygghet, ansvarlige innkjøp og miljø. I perioden 2015–2016 har selskapene utarbeidet selskapsvise planer for dette arbeidet, med utgangspunkt i Orklas strategi, og det er gjennomført et omfattende arbeid for å implementere strategien.

*Sapa underliggende EBIT = EBIT justert for urealiserte derivateffekter i tillegg til vesentlig nedskrivning av varige driftsmidler og goodwill, restruktureringsprosjekter og andre spesielle poster

**ROCE = underliggende EBIT / gjennomsnittlig anvendt kapital siste 12 måneder

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 basert på FNs menneskerettighetserklæring, ILOs kjernekonvensjoner og OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper. De er vedtatt av Orklas styre og gjelder for hele konsernet, inkludert heleide datterselskaper.

Orklas menneskerettighetspolicy gir utdypende retningslinjer for hvordan selskapene skal håndtere de menneske- og arbeidstakerrettighetene som vurderes som mest relevante for selskapenes daglige drift. Dette omfatter prinsipper for menneskeverd, menings- og yttringsfrihet, retten til liv, frihet og sikkerhet, kompetanseutvikling, personvern, mangfold og ikke-diskriminering, medarbeiderinvolvering, arbeidsvilkår, bekjempelse av barnearbeid og vern om marginaliserte befolkningsgrupper.

Orklas etiske retningslinjer beskriver konsernets krav og forventninger til den enkelte leder, medarbeider og styremedlem, knyttet til viktige menneske- og arbeidstakerrettigheter 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. Arbeidet skal være basert på prinsippene om føre var og kontinuerlig forbedring, og selskapenes innsats skal rettes mot de områdene der forbedringsbehovet og muligheten til å påvirke er størst. Selskapenes prioritering av ressursbruk skal baseres på en vurdering av både virksomhetens og interessentenes behov.

De styrende dokumentene nevnt ovenfor er tilgjengelige for alle selskapene gjennom konsernets internettbaserte styringsportal. For å etablere kunnskap om retningslinjene gjennomføres det intern opplæring både i regi av konsernet og selskapene. I 2016 har det blant annet vært gjennomført opplæring i mattrygghet, HMS, antikorrupsjon og konkurranserett. I alt er det gjennomført ca. 70.000 timer organisert opplæring i ansvars- og bærekraftsrelaterte temaer, i snitt 3,9 timer pr. ansatt. Det er også gjennomført interne samlinger i forbindelse med implementeringen av Orklas bærekraftsstrategi. Den opplæringen som er gjennomført de siste årene, har ført til økt intern bevissthet og kunnskap om samfunnsansvar og bærekraftsspørsmål, økt innsats og en mer enhetlig tilnærming til arbeidet.

Orkla har i 2016 etablert en compliance-funksjon, som skal gjennomgå og forbedre rutinene for opplæring, risikovurdering og kontroll med viktige temaer som antikorrupsjon, personvern og informasjonssikkerhet. I 2017 vil det bli gjennomført en risikoanalyse for å identifisere forbedringsbehov. Med bakgrunn i denne analysen vil konsernet utarbeide en plan for forbedringstiltak.

Orkla følger opp selskapenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraft gjennom årlig intern statusrapportering. Dette skjer som en del av «business area reviews» og i forbindelse med Orklas eksterne bærekraftsrapportering.

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

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

Tilslutning til eksterne prinsipper

Orkla har vært tilsluttet FN-initiativet Global Compact siden 2005, og er medlem i Transparency International Norge og Initiativ for etisk handel. Konsernet har siden 2008 rapportert miljøinformasjon til investorinitiativet CDP (Carbon Disclosure Project), 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. I forbindelse med et arrangement i regi av stiftelsen Business for Peace, signerte Orklas konsernsjef Peter A. Ruzicka i 2016 «the Businessworthy Pledge», en personlig forpliktelse til å jobbe for de globale bærekraftsmålene.

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 2016 er gitt i Orklas bærekraftsrapport, som inngår i denne årsrapporten, under avsnittene:

- «Orklas bærekraftsarbeid» side 35 (samfunnsansvar)
- «Ansvarlige innkjøp» side 50 (menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, sosiale forhold og miljø i leverandørkjeden)
- «Miljø» side 57 (miljø)
- «Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet» side 62 (arbeidsmiljø, skader, ulykker, sykefravær, arbeidstakerrettigheter i egen virksomhet)
- «Medarbeiderutvikling og bedriftskultur» side 65 (menneskerettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, antikorrupsjon)
- «Orkla og samfunnet» side 70 (sosiale forhold)

I bærekraftsrapporteringen for 2016 har Orkla lagt vekt på å benytte Oslo Børs veiledning om rapportering av samsfunnsansvar. Mer informasjon om hvilke prinsipper som ligger til grunn for rapporteringen, er gjengitt på side 37.

Personal og administrasjon

Konsernet hadde 18.154 ansatte (14.670)² ved årsskiftet, hvorav 3.208 i Norge (3.345)², 5.293 i Norden for øvrig (5.033)² og 9.653 i land utenfor Norden (6.292)².

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

På Orklas generalforsamling i april 2016 ble Stein Erik Hagen, Grace Reksten Skaugen, Ingrid Jonasson Blank, Lisbeth Valther, Lars Dahlgren og Nils Selte gjenvalgt som aksjonærvalgte styremedlemmer til Orklas styre. I tillegg ble Caroline Hagen Kjos valgt som personlig varamedlem for de to styremedlemmene nominert av Canica: Stein Erik Hagen og Nils Selte. 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 2017. Alle valg skjedde i henhold til valgkomiteens innstilling.

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

Det har ikke vært endringer i konsernledelsen i 2016.

Styret takker alle ansatte for innsatsen og oppnådde resultater i 2016.

Kompetanse

Kontinuerlig kompetanseutvikling er nødvendig for å styrke konsernets konkurransekraft. I dette ligger utvikling av både ledelsesmessig og faglig kompetanse, samt å skape en arbeidshverdag der alle ansatte får utnyttet sin kompetanse optimalt. En viktig faktor for individuell prestasjon og kompetanse- og karriereutvikling er utviklingssamtalen mellom leder og medarbeider. Kompetanseutviklingen til hver enkelt medarbeider skjer primært i den daglige utførelsen av jobben. Hensikten med konsernovergripende kompetansetiltak er å sikre og understøtte opplæring og trening innenfor Orklas definerte kjernekompetanse. Kjernekompetansen skal utvikles i normativ retning og gjennom systematisering og samordning av de enkelte tiltak. Tiltakene organiseres innenfor bedriftskultur, ledelse og fagkompetanse i verdikjeden.

Videre gjennomfører Orkla en årlig systematisk evaluering av lederskap og organisasjon. Hensikten er å sikre god utvikling av ledelse og organisasjon i tråd med forretningsstrategien, og en optimal utvikling av ledelsesadferd, kompetanse og utøvelse som er nødvendig for å nå vekstmål. Videre skal

evalueringen bidra til å etablere en sterk og bærekraftig etterfølgerrekke til kritiske ledelses- og nøkkelposisjoner. Prioriteringene for 2016 har vært å gjennomføre en analyse av forretningsmålenes påvirkning på lederskap, kompetanse og organisasjon, individuell vurdering av ledernes prestasjoner og potensial samt suksesjon til forretningskritiske stillinger. Videre har det blitt gjennomført organisasjonsgjennomganger av Orklas Supply Chain organisasjon, med fokus på lederkapasitet, etterfølgere til sentrale stillinger og status på nøkkelpotensial. Utviklingsområder har blitt identifisert, og initiativ for å korrigere eventuelle gap har blitt initiert.

Det har gjennom året blitt gjennomført og iverksatt flere tiltak for å bidra til å utvikle konsernets samlede kompetanse og konkurransekraft. Gjennom 2016 har et strategisk lederutviklingsprogram blitt gjennomført. Deltakerne var ledergrupper i forretningsområdene og selskapene, samt utvalgte nøkkelpersoner på konsernsenteret. Totalt 220 toppledere deltok i programmet, som hadde til hensikt å danne en felles ledelsesplattform, og omfattet personlig lederskap, ledelse av team samt ledelse av endringsprosesser og oppnåelse av resultater. Et annet initiativ er utvikling av et konsernomfattende lederprogram for ledere som er nye i sin rolle. Programmet har som mål å utvikle lederskap i tråd med Orklas verdier og ledelsesprinsipper samt gi lederne verktøy og metoder å anvende i det daglige arbeidet. Lederprogrammet vil bli holdt på lokalt språk i intern regi av HR.

Det drives en rekke kompetanseprogrammer i regi av Orkla Academies som skal sikre avgjørende kompetanse innenfor viktige fagdisipliner. Utover å gi deltakerne et faglig utbytte er dette arenaer for utvikling av felles holdninger, arbeidsformer og bedriftskultur på tvers av selskapene. Orkla har gjennom mange år utviklet de ansattes kompetanse gjennom konsernets akademier. Det arbeides aktivt med bruk av pedagogiske metoder og teknologi som "blended learning" både i et pris- og kvalitetsperspektiv.

Eierstyring og selskapsledelse (redegjørelse om 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 28 i denne årsrapporten. Redegjørelsen vil bli gjenstand for behandling på ordinær generalforsamling i 2017.

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 2017. I samme note gis også en oversikt over godtgjørelser og avtalefestede forhold.

Regnskapsprinsipper

Konsernregnskapet for 2016 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 er viktige forhold relatert til den regnskapsmessige behandlingen etter IFRS, beskrevet.

Orkla ASA

Orkla ASA er morselskapet i Orklakonsernet og leverer og yter tjenester til konsernets øvrige selskaper. Orkla ASA leverte i 2016 et resultat etter skatt på 4.942 mill. kroner (3.699 mill. kroner)², tilsvarende en vekst på 34 %. Resultatøkningen var drevet av utbytte fra datterselskaper, økt konsernbidrag og positive valutaeffekter på valutagjeld som er egenkapitalsikring for konsernet. Totale eiendeler ved årets slutt var på 50.036 mill. kroner (49.381 mill. kroner)², tilsvarende en vekst på 1,3 %. Egenkapitalandelen endte på 64,9 % (61,3 %)².

Disponering av årets totalresultat

Orkla ASA hadde i 2016 et totalresultat på 4.816 mill. kroner. Styret foreslår følgende disponering:

Overført til egenkapital	2.170 mill. kroner
Foreslått utbytte	2.646 mill. kroner

Orkla ASA hadde pr. 31.12.2016 en egenkapital på 32,5 mrd. kroner. Styret har vurdert at Orkla ASA har en forsvarlig egenkapital og likviditet ved utgangen av 2016.

Styret foreslår at det for regnskapsåret 2016 utdeles et ordinært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje.

Utsikter fremover

I markedene hvor Orkla har sin tilstedeværelse, forventes

det fortsatt moderat vekst i årene som kommer, med noe variasjon mellom markedene.

Konkurranse fra importerte internasjonale merkevarer og handelens egne merkevarer fortsetter. I tillegg påvirkes konkurransebildet av endrede trender og konsumentbehov. Orkla må derfor fortsette å ha fokus på innovasjoner og porteføljeoptimalisering samt optimalisering og effektivisering av vareforsyning for å utnytte stordriftsfordeler og redusere kostnader.

De internasjonale råvareprisene Orkla er eksponert mot, har i sum økt noe den senere tiden. Det er imidlertid stor variasjon mellom ulike råvaregrupper, og usikkerheten knyttet til utviklingen i råvarepriser fremover, er generelt høy.

De ulike forretningsområdene er i større eller mindre grad eksponert mot valutarisiko og det er usikkerhet knyttet til valutakursutviklingen fremover. Mange av Orklas norske selskaper gjør en betydelig andel av sine innkjøp i norske kroner, noe som reduserer totaleffekten av endringer i den norske kronen mot andre valutaer.

Strategien om å være et ledende merkevareselskap, med Norden og Baltikum som hovedmarkeder i tillegg til utvalgte geografier, ligger fast. Orkla målsetter organisk³ omsetningsvekst minst på nivå med markedsveksten og årlig justert EBIT (adj.)¹-vekst på 6–9 % innen merkevareområdet for perioden 2016–2018.

Orkla har gode posisjoner med sterke merkevarer i sine hjemmemarkeder, og en robust finansiell stilling med likviditetsreserver og kredittlinjer til å dekke kjente kapitalutlegg i 2017.

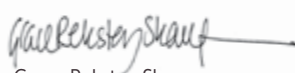
¹Driftsresultat før andre inntekter og kostnader

²Tall i parentes er for tilsvarende periode foregående år

³Justert for valutaomregningseffekter og strukturelle endringer

Oslo, 8. februar 2017
I styret for Orkla ASA


Stein Erik Hagen
styreleder

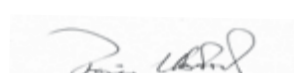

Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder



Ingrid Jonasson Blank


Lars Dahlgren


Lisbeth Valther


Nils K. Selte


Terje Utstrand


Sverre Josvanger


Karin Hansson


Roger Vangen


Peter A. Ruzicka
konsernsjef



Ingrid og Eivind - en del av Orkla-familien

Redegjørelse for foretaksstyring

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

Denne redegjørelsen vil bli gjenstand for behandling på ordinær generalforsamling i Orkla 20. april 2017. Selskapets revisor har vurdert hvorvidt opplysningene gitt i denne redegjørelsen vedrørende regnskapsloven § 3-3b er konsistent med opplysninger gitt i årsregnskapet. Revisors uttalelse er inntatt på side 145.

Styret i Orkla har et aktivt forhold til god eierstyring og selskapsledelse, og vil til enhver tid påse at Orkla følger kravene oppstilt 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 er prinsippene gjenstand for årlig vurdering og diskusjon i styret. Styret i Orkla har også behandlet denne teksten i styremøte.

Redegjørelsen nedenfor følger anbefalingens systematikk, omfatter hvert enkelt punkt i anbefalingen, og gir en beskrivelse av Orklas etterlevelse. 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 holdninger til samfunnsansvar er konkretisert gjennom dokumentene «Ethiske retningslinjer» og «Samfunnsansvar i Orkla». Dokumentene er tilgjengelige på Orklas nettsider, under «Samfunnsansvar», og er nærmere beskrevet i egen redegjørelse for samfunnsansvar i Orkla, jf. regnskapsloven § 3-3c. Redegjørelsen opplyser samtidig om hvordan konsernet har arbeidet med viktige ansvarstemaer i 2016.

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 aluminium, energi, eiendom og finansielle investeringer. I 2011 kommuniserte Orkla at konsernet fremover vil fokusere på og allokere sine ressurser til merkevarevirksomhet. Dette innebærer at virksomhet som ligger utenfor konsernets kjerneområde, etter hvert fases ut når markedsforholdene tilsier det. I 2015 ble Orkla-kompasset lansert i konsernet. 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 og sunnere 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 knyttet til: (1) Forbruker, (2) Kunder, (3) Medarbeidere, (4) Verdikjede og (5) Samfunn. Orklas kjerneverdier er Modig, Til å stole på og Inspirerende.

3. Selskapskapital og utbytte

Konsernets egenkapital pr. 31.12.2016 var på 33,9 mrd. kroner. Det ble for regnskapsåret 2015 utbetalt 2,50 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 september 2015 ble det kommunisert at Orkla målsetter å opprettholde et ordinært utbyttensnivå på minimum dagens nivå.

Styret har foreslått at det for regnskapsåret 2016 deles ut et utbytte på 2,60 kroner pr. aksje. Utbyttet vil bli utbetalt 3. mai 2017 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 2016 fikk styret fullmakt til å kjøpe tilbake inntil 100.000.000 egne aksjer, slik at selskapet kan erverve og holde inntil 10 % av aksjekapitalen. Fullmakten er begrenset til definerte formål, og gjelder frem til ordinær generalforsamling i 2017. Aksjer som erverves under fullmakten, forutsettes amortisert eller benyttet til oppfyllelse av insentivprogrammer for ansatte, herunder konsernets aksjeprogram for ansatte. Hvert formål ble behandlet som egen sak på generalforsamlingen. Slik fullmakt er gitt hvert år siden 1998. Orkla har pr. 31.12.16 ikke ervervet egne aksjer under gjeldende fullmakt. Orkla eide 1.213.135 egne aksjer pr. 31.12.2016. Spørsmål om kapitalforhøyelser må forelegges generalforsamlingen for vedtak. Transaksjoner i egne aksjer skjer i markedet til børskurs, i tråd med god børsskikk i Norge. Det er for øvrig ingen bestemmelser i Orklas vedtekter som regulerer tilbakekjøp eller utstedelse av aksjer.

4. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående

Orkla har én aksjeklasse, og hver aksje gir én stemme. Pålydende er 1,25 kroner pr. aksje. Det er gjort nærmere rede for stemmerett på generalforsamlingen under punkt 6 «Generalforsamling». Selskapets politikk er å ikke vanne ut eksisterende aksjonærer. Det har i henhold til dette ikke vært gjennomført reelle kapitalforhøyelser i selskapet i nyere tid. Dersom styret skulle ønske å foreslå for generalforsamlingen at eksisterende aksjeeieres fortrinnsrett ved kapitalutvidelse

fravikes, vil slike forslag begrunnes ut fra selskapets og aksjeeiernes felles interesser, og begrunnelsen vil fremgå av innkallingen til generalforsamlingen.

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

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 tillit til styremedlemmets habilitet, eller som kan åpne for interessekonflikter i forbindelse med styrets saksbehandling. Slike forhold skal tas opp med styrets leder. I henhold til konsernets etiske retningslinjer skal ansatte på eget initiativ informere sin overordnede om eventuell inhabilitet eller interessekonflikt, og skal ikke delta i behandling av slike saker.

5. Fri omsettelighet

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

6. Generalforsamling

Orkla søker å legge til rette for at flest mulig aksjeeiere kan utøve sine rettigheter ved å delta på generalforsamlingen, og at generalforsamlingen blir en effektiv møteplass for aksjeeiere og styret. Generalforsamling avholdes hvert år innen utgangen av mai. Innkalling og saksdokumenter gjøres tilgjengelige på Orklas nettsider senest 21 dager før

generalforsamlingen. Frist for påmelding er tre virkedager før generalforsamlingen. Det gis mulighet til å stemme på hver enkelt kandidat til verv i valgkomitéen og styret. Revisor og medlemmer av styret og valgkomitéen er til stede på generalforsamlingen.

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

Aksjeeiere som ikke selv kan delta på generalforsamlingen, kan avgi stemme ved bruk av fullmakt. Orkla oppnevner styrets leder eller møteleder til å stemme for aksjeeierne. Fullmaktsskjemaet er utformet slik at det kan gis stemmeinstruks for hver enkelt sak som skal behandles. Aksjeeiere som ikke hadde anledning til å møte på den ordinære generalforsamlingen i 2016, kunne, i tillegg til å gi fullmakt, avgi direkte forhåndsstemme via selskapets hjemmeside eller VPS Investortjenester. Styret har besluttet at aksjonærene også i 2017 kan gi slik direkte forhåndsstemme. Det gis nærmere informasjon om bruk av fullmakt, forhåndsstemmegivning og aksjeeieres rett til å få behandlet saker på generalforsamlingen, både i innkallingen og på Orklas nettsider.

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 lov 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 uavhengig møteleder som foreslås av styret; normalt vil dette være leder av valgkomitéen.

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 leder av de ulike forretningsområdene er alltid til stede for å svare på eventuelle spørsmål.

7. Valgkomité

Orkla har en vedtektsfestet valgkomité, valgt av generalforsamlingen. Instruks for valgkomitéen er tilgjengelig på Orklas nettsider, under «Investor». Valgkomitéen skal bestå av to til fem medlemmer, som velges for inntil to år av gangen. Generalforsamlingen velger komitéens leder og medlemmer, og fastsetter dens godtgjørelse. Komitéen 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 valgkomitéen
- Godtgjørelse til styret og valgkomitéen

Innstilling til det organ som velger styrets leder:

- Valg av styrets leder og nestleder (valgkomitéen suppleres da med en representant utpekt av de ansattevalgte medlemmene av styret)

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

Valgkomitéen er sammensatt med sikte på at hensynet til aksjonærfellesskapets interesser skal bli ivarettatt, og sammensetningen oppfyller anbefalingens krav til uavhengighet av selskapets ledelse og styre. Ingen av medlemmene i valgkomitéen er medlem av styret i Orkla ASA. Daglig leder eller andre ledende ansatte er ikke medlem av komitéen. På side 160 er det redegjort for valgkomitéens sammensetning og antall aksjer valgkomitéens medlemmer eier i Orkla ASA pr. 31.12.2016.

8. Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet

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

Styret er sammensatt med sikte på å skulle ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Styresammensetningen oppfyller anbefalingens krav til medlemmenes uavhengighet av selskapets ledelse, hovedaksjeeiere og vesentlige forretningsforbindelser. To av styrets medlemmer defineres som ikke-uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere. Samtlige av styrets medlemmer defineres som uavhengige av selskapets ledelse eller vesentlige forretningsforbindelser. Det er få tilfeller av inhabilitet under behandling av saker i styret. Representanter for den daglige ledelse 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. Det er på side 152 gitt en mer utfyllende beskrivelse av det enkelte styremedlems aksjeeie i Orkla, bakgrunn, kvalifikasjoner, funksjonstid, uavhengighet, hvor lenge de har vært styremedlem i Orkla, og eventuelle vesentlige oppdrag i andre selskaper og organisasjoner samt opplysninger om det enkelte styremedlems deltakelse på styremøter.

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 160.

9. Styrets arbeid Styrets oppgaver

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

Styret vedtar en årlig møte- og arbeidsplan, som blant annet omfatter strategiarbeid, forretningsmessige problemstillinger og kontrollarbeid. I 2016 er det avholdt 7 møter i henhold til styrets arbeidsplan, hvorav ett møte gikk over to dager for å behandle strategiske spørsmål. I tillegg har det vært skriftlig behandling av 2 saker. Det er til sammen behandlet 70 saker. Innholdet i styrets arbeid er nærmere omtalt i årsberetningen.

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

Kompensasjonsutvalget

Kompensasjonsutvalget ledes av styrets nestleder Grace Reksten Skaugen, og har i tillegg Stein Erik Hagen og Terje Utstrand som medlemmer. Konsernets HR-direktør er

utvalgets sekretær. Utvalgets sammensetning oppfyller anbefalingens krav til uavhengighet, og samtlige av utvalgets medlemmer anses uavhengige av ledende ansatte. Utvalgets mandat er tatt inn i styreinstruksen og er i korte trekk følgende:

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

Utvalget skal for øvrig behandle særlige spørsmål knyttet til kompensasjon for ansatte i konsernet i den grad utvalget finner at disse berører forhold av særlig betydning for konsernets konkurranseposisjon, profil, rekrutteringsevne mv.

Revisjonsutvalget

Revisjonsutvalget ledes av Nils K. Selte, og har i tillegg Ingrid Jonasson Blank og Sverre Josvanger som medlemmer.

Leder av konsernets internrevisjon er sekretær for revisjonsutvalget. Utvalgets sammensetning oppfyller anbefalingens krav til uavhengighet og kompetanse. Valgkomitéens innstilling til styrevalg gir opplysninger om hvilke styremedlemmer som oppfyller kravene til uavhengighet og kompetanse for å sitte i revisjonsutvalget. Utvalgets mandat er tatt inn i styreinstruksen og er i korte trekk følgende:

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

Styrets egnevaluering

Styret gjennomfører årlig en evaluering av egen virksomhet og kompetanse, og drøfter forbedringer i organisering og gjennomføring av styrearbeidet, både på individuelt plan og som gruppe, i forhold til de mål som er satt for arbeidet. Resultatet gjøres tilgjengelig for valgkomitéen. Med jevne mellomrom benyttes ekstern partner til å gjennomføre styreevalueringen.

10. Risikostyring og internkontroll

Orklas ansvarsstruktur forutsetter at virksomheten i alle deler av konsernet møter overordnede finansielle og ikke-finansielle

krav, og drives med utgangspunkt i konsernets felles normer og verdier. Ledelsen i det enkelte selskap har ansvar for risikostyring og internkontroll i selskapet, og skal på denne måten bidra til å sikre:

- Utnyttelse av forretningsmessige muligheter
- Målrettet, sikker, kvalitets- og kostnadseffektiv drift
- Pålitelig finansiell rapportering
- Overholdelse av gjeldende lover og regler
- Drift i tråd med Orklas styrende dokumenter, herunder krav til etikk og samfunnsansvar

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

I Orklas styrende dokumenter, 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 oppfølging av de ulike kravene.

Det er i 2016 etablert en egen compliance-funksjon i Orkla. Funksjonen har et særskilt ansvar for oppfølging og compliance-arbeid innenfor personvern, informasjonssikkerhet og antikorrupsjon og etikk. For øvrig skal funksjonen bidra til koordinering og prioritering også av øvrig compliance-arbeid sammen med fagansvarlige i selskapene og i konsernfunksjonene.

Risikostyring i Orkla

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

- Kontinuerlig overvåke viktige risikoindikatorer for eventuelt å revurdere konsernets risikonivå og tilhørende risikoreducerende tiltak
- Vedlikeholde instruksjoner og retningslinjer for risikostyring, beredskap og kontinuerlig drift
- Bistå ved implementering av helhetlig risikostyring i løpende drift samt i prosjekter / ved større beslutninger
- Fremlegge Orklas konsoliderte risikoprofil for konsernledelsen, styret og styrets revisjonsutvalg
- Fasilitere beste risikostyringspraksis på tvers av konsernet
- Påse at formelle risikovurderinger blir gjennomført, presentert, diskutert og implementert på en enhetlig måte i de respektive konsernselskapers styrever
- Gjennomføre detaljerte risikoanalyser innen enkelte fagdisipliner
- Sikre at Orklas risikostyring er i henhold til relevante regulatoriske krav og i rimelig grad er tilfredsstillende for Orklas interessenter
- Ha ansvaret for utvalgte risikoreducerende tiltak på konsernnivå

Konsernets program for risikostyring tas jevnlig opp til vurdering.

HMS

Risikokartlegging er også et viktig verktøy i det forebyggende HMS-arbeidet, og HMS-direktøren sørger for en planmessig og kontinuerlig oppfølging av dette. Alle selskaper og virksomheter skal utarbeide risikoanalyser og regelmessig oppdatere disse. Orkla følger opp risikoanalysene gjennom interne HMS-revisjoner.

Internrevisjonen

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

- Kontrollere at interne kontrollrutiner som reduserer risiko, faktisk er etablert og fungerer som forutsatt
- Bistå styret, konsernledelsen og forretningsområdene med revisjonsfaglig kompetanse og kapasitet, herunder oppfølging og kontroll i utvalgte konsernselskap
- Være mottaker av og følge opp bekymringsmeldinger om mulige brudd på konsernets etiske retningslinjer («whistle-blowing»). Informasjon om Orklas varslingsopplegg er tilgjengelig på plakater/oppslag i alle Orklas virksomheter, på Orklas intranett og på Orklas hjemmesider, under «Samfunnsansvar»/«Varslingsjeneste»
- Koordinere valg av – og følge opp – eksterne revisorer i konsernselskapene i tråd med revisjonsutvalgets anvisninger
- Være sekretær for revisjonsutvalget. Revisjonssjefen rapporterer funksjonelt til styrets revisjonsutvalg og er dermed uavhengig av linjen

Etikk og samfunnsansvar

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

Regnskapsrapporteringsprosessen

Orklakonsernets regnskap blir avlagt etter gjeldende IAS/ IFRS regelverk. Konsernets styringsdokumenter er samlet i The Orkla Way, og inneholder krav og rutiner for avleggelse av både perioderapportering og årsoppgjøringsrapportering. I tillegg er det utarbeidet en Orkla Regnskap Standard, hvor blant annet Orklas ti hovedprinsipper for økonomisk rapportering er nedfelt. Rapportering av regnskapsmessig informasjon skjer 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. Konsolidering og kontroll av regnskapsinformasjon skjer 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 2016 overført direkte over internett og simultanovertatt til engelsk. Orkla arrangerer normalt kapitalmarkedsdag hvert annet år. Under kapitalmarkedsdagen får markedet en dyptgående gjennomgang av konsernets strategiske retning og operasjonelle utvikling. Presentasjonene fra kapitalmarkedsdagen overføres direkte på selskapets internettisider.

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 2017 ligger på Orklas nettsider, under «Investor».

14. Selskapsovertakelse

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



15. Revisor

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

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

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

Generalforsamlingen får en redegjørelse om revisors totale godtgjørelser fra konsernet, fordelt på lovbestemt revisjon og andre oppgaver i samsvar med lovkrav. I forbindelse med revisors deltakelse i revisjonsutvalget og styrets behandling av årsregnskapet bekrefter revisor også sin uavhengighet.



Ferdinand – en del av Orkla-familien

01 Orklas bærekraftsarbeid

Orkla mobiliserer for bærekraftsmålene

Som en ledende produsent av mat og andre dagligvarer ønsker Orkla å bidra til et sunnere kosthold og bærekraftige verdikjeder.

En tredjedel av verdens befolkning er overvektige, og livsstilsrelaterte sykdommer øker i omfang. Samtidig står verdikjeden for mat – fra jord til bord – for en fjerdedel av verdens klimagassutslipp og er en av hovedkildene til vannforbruk. Kombinasjonen av klimaendringer og befolkningsvekst legger press på matråvarer og naturressurser.

Dette er globale utfordringer som krever samarbeid og felles innsats fra næringsliv, myndigheter og andre viktige aktører. Orkla ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling gjennom sunnere og mer miljøvennlige produkter, en høy standard for mattrygghet, effektiv ressursbruk, forbedringsarbeid i leverandørkjeden og generelt ansvarsfull drift. Orklas bærekraftsstrategi omfatter fire områder hvor konsernets innsats vil være viktig både for samfunnet og for Orklas langsiktige verdiskaping: ernæring og helse, mattrygghet, ansvarlige innkjøp og miljø. Gjennom målrettet innsats på disse områdene bidrar Orkla til de globale bærekraftsmålene.

Orklas fotavtrykk

Orklas dagligvareprodukter kjøpes regelmessig av flere millioner forbrukere, og påvirker deres kosthold, helse og velvære. Selv små endringer i produktinnhold kan ha positiv effekt på befolkningens kosthold, og gjennom utvikling av nye produkter kan Orkla gi viktige bidrag til folkehelsen.

Orklas matproduksjon gjør konsernet til en av de største innkjøperne av jordbruks- og fiskeråvarer i Norden, samtidig som bruk av energi og vann, kjøp av emballasje og transporttjenester påvirker miljøet. Orkla er dessuten involvert i enkelte globale råvarekjeder med komplekse økonomiske, sosiale og miljømessige utfordringer. Gjennom effektiv ressursbruk, reduksjon av matavfall og målrettet innsats for

å oppnå bærekraftig råvareproduksjon kan Orkla bidra til en bærekraftig verdikjede for mat.

Orkla er en stor arbeidsgiver, med omfattende egenproduksjon og virksomhet i mange land. Ved å investere i kompetanseutvikling og bedriftskultur og jobbe systematisk for å sikre et godt arbeidsmiljø, helse og sikkerhet bidrar Orkla positivt til medarbeidernes trivsel, helse og personlige utvikling.

Orkla-selskapene skaper økonomiske ringvirkninger for lokalsamfunn i form av arbeidsplasser, skatteinntekter og innkjøp fra lokale leverandører. For Orkla er åpenhet og god interessentdialog viktig for langsiktig utvikling og tillit.

Bærekraftig vekst

De globale helse- og bærekraftsutfordringene medfører kommersiell risiko og muligheter for Orkla gjennom gradvise endringer i forbrukerpreferanser, råvaretilgang- og kostnader, politiske rammebetingelser og det generelle konkurransebildet. For Orkla representerer utvikling av produkter for en sunn livsstil en vesentlig mulighet for inntektsvekst, og er en viktig prioritet for innovasjonsarbeidet i selskapene. Samtidig er innsatsen for bærekraftige råvarekjeder og redusert miljøpåvirkning viktig for å skape tillit til Orklas merkevarer, sikre langsiktig råvaretilgang og oppnå kostnadseffektiv drift. Det systematiske forbedringsarbeidet knyttet til arbeidsmiljø, helse og sikkerhet, har stor kommersiell betydning gjennom å føre til stabil drift og reduserte fraværskostnader.

Orklas bærekraftsstrategi ble utarbeidet i 2014 og beskriver retningen for konsernets arbeid frem mot 2020. Den omfatter de fire temaene som vurderes som spesielt viktige for Orkla ut fra et kombinert bærekrafts- og forretningsperspektiv:

Rapportering om samfunnsansvar

Orkla er underlagt rapporteringskrav om samfunnsansvar og utvalgte ansvarstemaer etter regnskapsloven § 3-3a og § 3-3c. En redegjørelse for konsernets arbeid med de relevante temaene i 2016 er gitt i de påfølgende kapitlene om Orklas bærekraftsarbeid:

- «Orklas bærekraftsarbeid» side 35 (samfunnsansvar)
- «Ansvarlige innkjøp» side 50 (menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, sosiale forhold og miljø i leverandørkjeden)
- «Miljø» side 57 (miljø)
- «Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet» side 62 (arbeidsmiljø, skader, ulykker, sykefravær, arbeidstakerrettigheter i egen virksomhet)
- «Medarbeiderutvikling og bedriftskultur» side 65 (menneskerettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, antikorrupsjon)
- «Orkla og samfunnet» side 70 (sosiale forhold)

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 25 i denne rapporten.

mattrygghet, ernæring og helse, ansvarlige innkjøp og miljø. Strategien skal i hovedsak implementeres i selskapene og Orklas fabrikker, med støtte fra konsernfunksjonene. Konsernsenteret har i perioden 2015–2016 støttet forretningsområdene og enkeltstående selskaper i arbeidet med å omsette Orklas bærekraftsstrategi til mål og tiltaksplaner. I tillegg er det tatt flere sentrale initiativ for å spre læring og beste praksis, etablere felles tilnærming og systemer og utnytte tilgjengelige ressurser på best mulig måte.

Status for Orklas bærekraftsarbeid

Orkla har oppnådd en positiv utvikling innenfor alle hovedtemaene de siste årene. Selskapene jobber målrettet med å utvikle sunnere matvarer og andre produkter med helsefordeler, og samtlige forretningsområder har i 2016 gjennomført vellykkede lanseringer av slike produkter. Konsernet har også fortsatt den gode dialogen med politikere og embedsverk om kostholdsutfordringene, og blant annet bidratt til å sette nye mål for reduksjon av salt, sukker og mettet fett i norske matvarer. Orkla har god kontroll med mattrygghet i egen virksomhet, og standarden på mattrygghet i konsernets fabrikker som produserer mat og drikke, er høy. Orklas fabrikker har god kontroll med miljøforhold og fremgang i arbeidet med å redusere energiforbruk, vannforbruk og matavfall fra produksjonen. Orkla har også god fremdrift i arbeidet med å følge opp leverandører for å sikre trygge og ansvarlig produserte råvarer. Konsernet jobber med kontinuerlig forbedring på viktige områder som kompetanseheving, arbeidsmiljø, helse og sikkerhet og antikorrupsjon. Resultatene for 2016 og mål for det videre arbeidet er nærmere beskrevet i egne kapitler for hvert hovedtema.

Vesentlighet

Valget av temaer og indikatorer for rapporteringen av Orklas bærekraftsarbeid er basert på en vesentlighetsanalyse utarbeidet i 2015. Vesentlighetsanalysen tar utgangspunkt i Orklas bærekraftsstrategi og hovedtemaene for Orklas arbeid med samfunnsansvar. For hvert hovedtema er det gjort en vurdering av hvilke deltemaer som er relevante for Orklas virksomhet, inkludert en vurdering av de aspektene som er omfattet av rapporteringsstandardene GRI G4. I vurderingen er det lagt vekt på den langsiktige kommersielle og samfunnsmessige effekten av Orklas innsats og av temaenes betydning for interessenters vurderinger og beslutninger. De interessentgruppene som vurderes som viktigst for Orklas mulighet til å lykkes, og som derfor er tillagt størst vekt, er investorer, myndigheter, forbrukere, kunder og medarbeidere. Som kilde til å forstå interessentenes prioriteringer benyttet Orkla analyser utført av eksterne bærekraftsanalytikere, relevant offentlig regelverk, internasjonale normer for samfunnsansvar, og dybdeintervjuer om bærekraftstrender gjennomført med utvalgte interessenter høsten 2014. I tillegg gjorde Orklas fagpersoner en skjønnsmessig vurdering basert på erfaringer og tidligere interessentdialoger. Vesentlighetsanalysen vurderes som fortsatt relevant, og det er kun gjennomført mindre justeringer i 2016.

Orklas bærekraftsrapportering omfatter alle temaene som er definert som viktige og vesentlige, men de vesentlige

temaene er tillagt størst vekt. Hovedtemaene og strukturen for rapporteringen er den samme som i 2015. Orkla rapporterer i henhold til GRI G4 Core. En oversikt over hvilke indikatorer som er dekket, er gitt på www.orkla.no/Samfunnsansvar/Resultater og rapportering. Ved utformingen av rapporten har Orkla også benyttet Oslo Børs' veiledning om rapportering av samfunnsansvar. Med mindre annet er angitt omfatter nøkkeltallene i Orklas bærekraftsrapportering alle virksomheter der Orkla hadde mer enn 50 % eierandel pr. 31.12.2016. Nøkkeltall for utslipp og energi- og vannforbruk vil bli verifisert av det uavhengige selskapet CO2-Focus. For informasjon om bærekraftsarbeidet i Orklas datterselskaper Sapa og Jotun henvises det til selskapenes egen rapportering.

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 konsernet til å nå flere av de globale bærekraftsmålene mot 2030 som ble lansert i regi av FN i 2015. Orklas konsernsjef Peter A. Ruzicka signerte i 2016 «The Businessworthy Pledge», en personlig forpliktelse til å jobbe for de globale bærekraftsmålene:

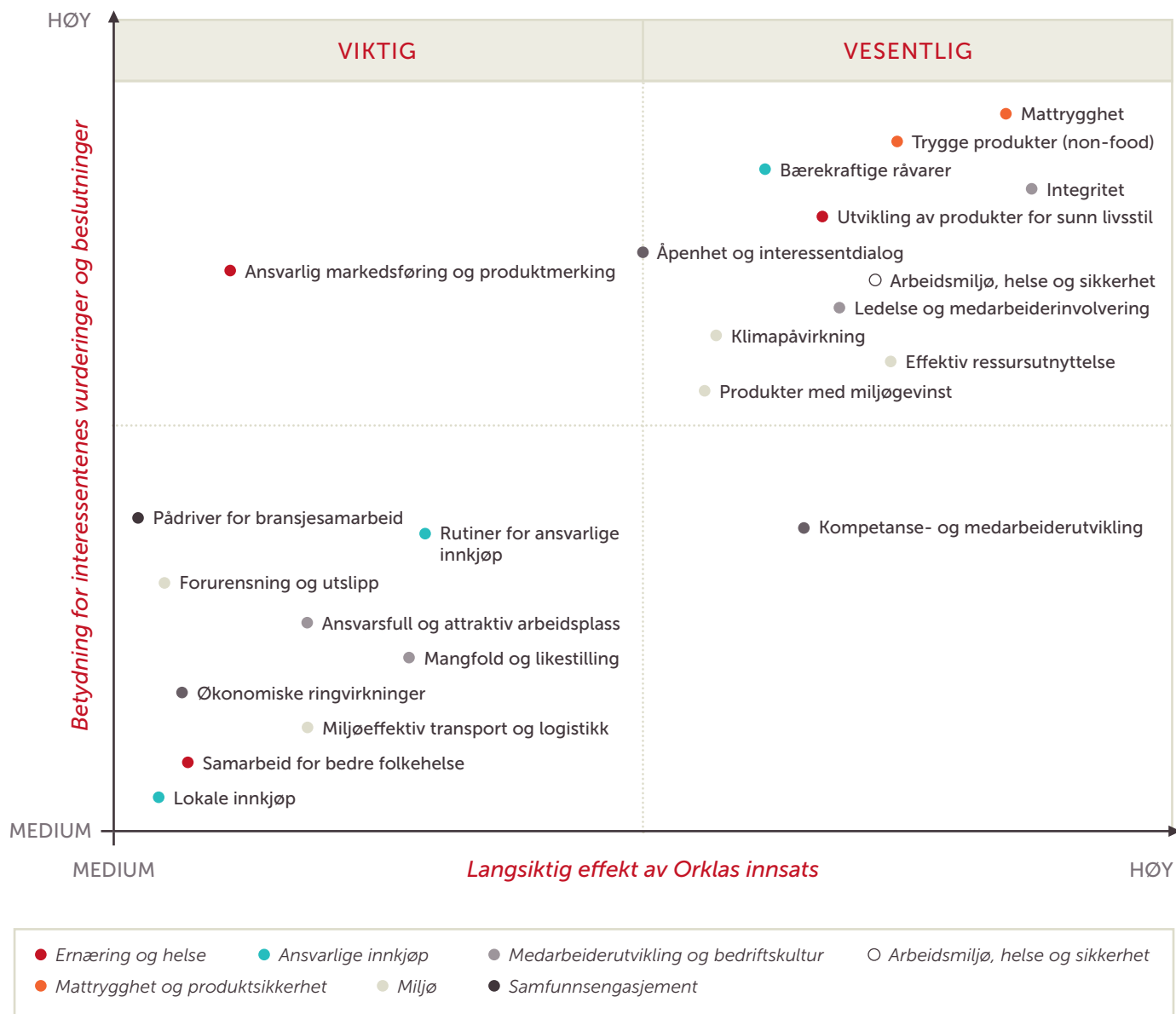
«The United Nations Sustainable Development Goals represent a once-in-a-lifetime opportunity to end poverty, combat climate change and fight injustice and inequality. By applying innovation, resources and expertise, I will pursue the business opportunities inherent in building a greener, more equitable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



P. Ruzicka

Peter A. Ruzicka
konsernsjef

Vesentlighetsanalyse





Marcus, Ole Jørgen og Ingrid - en del av Orkla-familien



02 Ernæring og helse

En sunnere hverdag

De globale utfordringene knyttet til overvekt og livsstilssykdommer, krever innsats fra alle deler av samfunnet. Orkla vil være en del av løsningen og bidra til et godt og sunt kosthold i befolkningen.

Rundt en tredjedel av verdens befolkning er nå overvektige. Livsstilsrelaterte sykdommer som følge av et usunt kosthold øker i omfang. For å møte helseutfordringer er det nødvendig med dialog og felles mobilisering på tvers av matvareindustri, handel, fagmiljø og myndigheter. Det er vårt felles ansvar å gjøre det enklere for forbrukerne å ta sunnere valg.

Utvikling av sunnere produkter står derfor høyt på agendaen i Orkla. Alle forretningsområdene har fokus på ernæring og forbrukerhelse, og selskapene jobber aktivt med å tilpasse produktporteføljen til helserelaterte forbrukertrender og utviklingen i myndighetskrav.

Orklas hovedmål for ernæring og helse frem mot 2020:

- Utvikle produkter med mindre salt, sukker og mettet fett
- Lansere konsepter og innovasjoner som bidrar til et sunnere liv
- Bidra til økt forbruk av fisk
- Gjøre det enklere for forbruker å velge sunne produkter
- Unngå markedsføring mot barn

Arbeidet med ernæring og helse støtter opp under FNs globale bærekraftsmål: **SDG #3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING.**

Orklas tilnærming

Orkla er en ledende produsent av mat og drikke, og kan gjennom små forbedringer i mange produkter gi et positivt bidrag til folkehelsen. Selskapene utvikler også nye produkter som gjør det enklere å ha et balansert kosthold. Arbeidet med produktutvikling og innovasjon tar utgangspunkt i lokale behov og smakspreferanser. Filosofien er at sunn mat må smake godt. Selskapene har over lang tid jobbet systematisk med å bedre produktenes ernæringsprofil og redusere mengden salt, mettet fett og sukker. Det er utarbeidet mål i flere Orkla-selskap, og arbeidet følges opp fra Orkla sentralt gjennom intern rapportering og rutiner for «business area reviews». Resultatene rapporteres regelmessig til Orklas styre.

Samarbeid for bedre folkehelse

Orkla er en aktiv medspiller for myndighetene, og har god dialog med dem både på EU-nivå og i flere av landene der konsernet har virksomhet. I Norge deltar Orkla i helse- og omsorgsministerens næringsgruppe på matområdet, med reduksjon av salt, sukker og mettet fett som viktige temaer. Orkla har i 2016 bidratt til å utarbeide en intensjonsavtale mellom næringsmiddelbransjen og norske myndigheter. Hensikten er å gjøre det enklere for forbruker å ta sunne valg. Orkla ble, som eneste selskap i Norge, invitert til å delta i et utvalg som jobber med en utredning om forskning og innovasjon koblet til mat, ernæring og helse. Utredningen ferdigstilles våren 2017.

Orkla Foods Sverige har engasjert seg aktivt i prosjektet «Hållbar Livsmedelskedja», et unikt samarbeid mellom aktørene i næringsmiddelkjeden, som jobber for sunn mat og bærekraftig produksjon og forbruk av næringsmidler. Orkla Foods Sverige har også gitt innspill til de svenske myndighetenes handlingsplan for bedre matvaner og fysisk aktivitet, og engasjert seg gjennom debattinnlegg om temaet. I Danmark er Orkla-selskapene Creden og CBP engasjert i Fullkornspartnerskapet, som arbeider for å øke forbruket av fullkornsprodukter. CBP har utviklet en løsning som gjør at bakerikundene enkelt kan beregne oppskrifter slik at det endelige bakeriproduktet tilfredsstiller kravene til Fullkornsmarket og Nøkkelhullet.

Orkla skal bidra til en bedre folkehelse gjennom utvikling av sunnere produkter, tydelig merking, ansvarlig markedsføring og tiltak for økt fysisk aktivitet i befolkningen.

Bærekraftsløfte, Orkla



Intensjonsavtale for sunnere mat

I desember 2016 signerte Orkla en samarbeidsavtale med helsemyndighetene i Norge. Hensikten er å gjøre det enklere for forbrukerne å ta sunnere valg. Orkla er én av flere aktører som skal samarbeide med helsemyndighetene om dette. Gjennom avtalen forplikter partene seg blant annet til konkrete mål for reduksjon av salt, tilsatt sukker og mettet fett i mat og drikke. Å utvikle nye produkter som gjør det lettere for forbruker å ta sunne valg og bidra til økt bevissthet rundt helse og kosthold, er også sentralt. Med den historiske avtalen er Norge nå helt i front i arbeidet for en bedre folkehelse.

Sunnere folkefavoritter

Utvikling av sunnere produkter med mindre salt, sukker og mettet fett står høyt på agendaen i Orkla. Selskapene har også i 2016 hatt god fremgang i dette arbeidet.

I flere land har befolkningen et inntak av salt, sukker og mettet fett som er langt høyere enn det helsemyndighetene anbefaler. Konsekvensene er at flere får nedsatt helsetilstand og livskvalitet gjennom sykdommer som type 2-diabetes, overvekt og hjerte- og karsykdommer.

Spiser du sunt og er fysisk aktiv i hverdagen, reduseres risikoen for livsstilsrelaterte sykdommer. I et folkehelseperspektiv betyr små forandringer i det daglige kostholdet hos mange mer enn store endringer hos enkeltpersoner. Derfor jobber Orkla aktivt med å gjøre folkefavorittene sunnere med mindre salt, sukker og mettet fett. Selskapene har hatt god fremgang i dette arbeidet i 2016.

Mindre salt

Inntaket av salt er nesten dobbelt så høyt som anbefalt. I Norge har Orkla forpliktet seg til Saltpartnerskapsavtalen, som målsetter å redusere det gjennomsnittlige saltinntaket hos nordmenn fra ti til åtte gram innen 2021. Orkla Foods Sverige har i 2016 satt tydelige mål for saltreduksjon i sine produkter, basert på Nøkkelhullet og den norske Saltpartnerskapsavtalen. Orkla Confectionery & Snacks Norge jobber systematisk med å redusere saltinnholdet i kjeks og snacksprodukter med 21 tonn frem mot 2020. I 2016 startet Orkla Confectionery & Snacks Sverige et prosjekt for å få ned saltmengden i søte og salte kjeks. Saltreduksjon står på agendaen også utenfor Norden. Gode eksempler er selskapet Vitana, som har fått en stor effekt av å redusere salt i sine buljongprodukter, og MTR Foods i India, som har et omfattende program for saltreduksjon.

Ved å utvikle produkter med mindre salt har Orkla bidratt til en årlig reduksjon i forbruket på ca. 90 tonn i 2016. Ketchup, supper, grøt, leverpostei, kaviar, skinke og brød samt indiske ferdigretter, frokostmikser og snacks er eksempler på produktkategorier der saltinnholdet er redusert i 2016. De siste fem årene er saltmengden redusert tilsvarende en årlig reduksjon i forbruket på 716 tonn.

Mindre sukker

Sukkerinntaket er fortsatt høyere enn helsemyndighetenes anbefaling. Orkla har også i 2016 utviklet flere sukkerreduerte og sukkerfrie produkter innen kategoriene drikker, sauser, risgrøt, sylteagurk, pålegg, syltetøy og ketchup. Flere av selskapene i Norden og Baltikum har i 2016 lansert nye produkter med mindre sukker, som frokostblandinger og knekkebrød, naturlig søtet yoghurt og sjokolade med høyere kakaoinnhold, og har også omfattende lanseringsplaner for 2017. Indiske MTR Foods har redusert sukkerinnholdet i sin populære Badam drikkemiks.

Ved å utvikle sukkerfrie og sukkerreduerte produkter

har Orkla i 2016 bidratt til en økt årlig reduksjon i sukkerinntaket tilsvarende 640 tonn. Totalt bidrar Orklas portefølje av sukkerfrie og sukkerreduerte produkter til en reduksjon i sukkerinntaket på ca. 14.000 tonn.

Mindre mettet fett

Helsemyndighetene anbefaler oss å begrense andelen mettet fett i kostholdet til maks. 10 % av energiinntaket. Orkla bidrar til å redusere befolkningens inntak av mettet fett gjennom å erstatte palmeolje med alternativer som har en mer gunstig fettsyresammensetning. Arbeidet har hatt en god effekt også i 2016. I tillegg til å bytte ut palmeolje har eksempelvis Orkla Foods Sverige lansert flere vegetarprodukter og endret fra animalske til vegetabiliske proteiner i deler av sitt ferdigmatsortiment, og Hamé i Tsjekkia har lansert en ny serie smørbare pålegg med mindre fett.

Ved å utvikle produkter med sunnere fettsammensetning har Orkla bidratt til en årlig reduksjon i forbruket av mettet fett på ca. 370 tonn i 2016. Pizza, supper, sauser, gryter, ferdigretter, pålegg, kjeks og snacks er eksempler på produktkategorier der innholdet av mettet fett er redusert i 2016. Siden 2008 er mengden mettet fett redusert tilsvarende en årlig reduksjon i forbruket på 7.500 tonn.

Sunnere folkefavoritter

<p>Salt</p> 	<p>Resultat 2016: 90 tonn mindre salt</p>
<p>Sukker</p> 	<p>Resultat 2016: 640 tonn mindre sukker</p>
<p>Mettet fett</p> 	<p>Resultat 2016: Ca. 370 tonn mindre mettet fett</p>

Sunnere folkefavoritter

Orkla Foods Sverige og Orkla Confectionery & Snacks Norge har i 2016 satt konkrete mål for å redusere salt, sukker og mettet fett i produktene sine, og tilsvarende mål vil bli utarbeidet for flere selskaper i 2017.

<p>Salt</p> 	<p>Mål:</p> <p>Alle Orklas matselskaper skal identifisere relevante tiltak for å redusere salt.</p> <p>Alle Orkla Foods Sveriges produkter oppfyller målet for saltreduksjon innen 2020, basert på nøkkelhullsreglene og den norske saltpartnerskapsavtalen.</p> <p>Orkla skal fjerne 80 tonn salt fra sine norske produkter i perioden 2014-2018, hvorav 21 tonn fra snacks og kjeks.</p>
<p>Sukker</p> 	<p>Mål:</p> <p>Alle Orklas matselskaper skal identifisere relevante tiltak for å redusere sukker.</p> <p>Orkla Foods Sverige har som ambisjon å redusere mengden tilsatt sukker og totalt sukkerinnhold med 1.300 tonn innen 2020 (sammenlignet med 2015).</p> <p>Orkla Confectionery & Snacks Norge målsetter å markant øke antall godteri- og kjeks-lanseringer med mindre tilsatt sukker eller som er sukkerfri innen utgangen av 2018.</p>
<p>Mettet fett</p> 	<p>Mål:</p> <p>Alle Orklas matselskaper skal identifisere relevante tiltak for å redusere mettet fett.</p> <p>Orkla Confectionery & Snacks Norge skal senke innholdet av mettet fett med 1.100 tonn i perioden 2008-2018, og fjerne palmeolje i egenproduserte varer innen 2017.</p>

Orkla satser på Nøkkelhullet

Merkeordningen Nøkkelhullet er godt kjent og nyter høy tillit hos forbrukere i de nordiske landene. I 2016 hadde Orkla Foods Sverige en vekst på ca. 37 % i salget av nøkkelhullsmerkede produkter. Orkla Foods Norge har mer enn doblet antall nøkkelhullsprodukter i 2016. Flere Stabbur-Makrell-varianter og TORO-produkter fikk det grønne merket i 2016, i tillegg til nyheten Stabburet Glutenfri Leverpostei. Grandiosa Fullkorn ble lansert som den sunneste pizzaen i frysedisken og er den eneste med nøkkelhull. Pizzaen inneholder maks. 600 kalorier, og har en tynn bunn bakt med fullkorn. Orkla Foods Norge fortsetter sin satsing på nøkkelhullsprodukter også i 2017.



Innovasjoner som bidrar til et sunnere liv

Gjennom å kombinere forbrukerinnsikt og ny kunnskap innen helse og kosthold utvikler Orkla smakfulle og innovative produkter med en god ernæringsprofil.

«Helse og ernæring» er ett av fire prioriterte områder for innovasjon i Orkla. Selskapene samarbeider nært med eksterne kompetansemiljøer og er involvert i rundt 20 forskningsprosjekter hvorav åtte er relatert til helse og kosthold.

Forskningsprosjekter

- Orkla Foods Norge deltar i forskningsprosjektet «En sunnere matpakke», som pågår ut 2017. Målet er å utvikle produkter med lavere innhold av salt og mettet fett.
- Gjennom samarbeidet med svenske Igelösa Life Science Community får Orkla-selskapene tilgang til et kompetansemiljø med lang erfaring i å forske på og utvikle produkter og måltidsløsninger med en positiv helseeffekt.
- Nederlandske Sonneveld samarbeider med Wageningen University & Research om utvikling av matvarer som kan forbedre kostholdet for eldre og syke mennesker.
- Flere Orkla-selskaper samarbeider med Antidiabetic Food Centre i Lund om utvikling av matvarer som kan bidra til redusert risiko for hjerte- og karsykdommer, fedme og aldersrelatert diabetes.

Ny kunnskap innen helse og kosthold brukes i utviklingen av smakfulle og sunne produkter som svarer på sentrale forbrukertrender.

Økt satsing på økologisk og naturlig mat

Orkla har de siste årene styrket satsingen på naturlig mat uten tilsetningsstoffer og produkter for allergikere. Flere nye produkter møter den økte etterspørselen etter glutenfrie produkter. Eksempler på lanseringer i 2016 er Paulúns Glutenfri Supermüsli uten tilsatt sukker og Stabburet Glutenfri Leverpostei. TORO har en egen serie glutenfrie produkter, og har også lansert flere av sine populære varianter uten gluten.

Møter helsetrenden med sunn mat som smaker godt

Orkla Foods Sverige har lyktes godt med helsemerket Paulúns, som i 2016 også er lansert både i Finland og Baltikum. Produktene er utviklet i nært samarbeid med ernæringsfysiolog Fredrik Paulún, og inneholder naturlige råvarer, er fri for tilsetningsstoffer og helt uten tilsatt sukker. Under mottoet «Bara Bra Mat» har Paulúns lansert flere nye produkter i Sverige i 2016, blant dem Chiafrø & Bovete Superflingor, middagstilbehøret Paulúns Supermix og Superknäcke, knekkebrød bakt på surdeig med 26 % frø. Grøt og ovnsbakt müsli er lansert i Finland, og Paulúns Granola i Litauen. Orkla omsatte Paulúns-produkter for i alt 299 mill. kroner i 2016.

Møter etterspørsel etter vegetarmat

Stadig flere forbrukere ønsker kjøttfrie alternativer én eller flere dager i uken, både av helse- og miljømessige årsaker. Orkla har de siste årene styrket sin posisjon innen vegetarmat i Sverige og Danmark. I tillegg er en av Orklas aller største merkevarer, MTR i India, 100 % vegetarisk.

Det veganske merket Anamma, som inngår i porteføljen til Orkla Foods Sverige, har mer enn doblet omsetningen de siste tre årene. Blant produktnyhetene i 2016, er Anamma Vegofärs og Falafel, Felix Veggie, fryste vegetariske retter, og Felix Veggie Bowls, kjølte gryteretter, i flere varianter. I Danmark har selskapet Naturli' Foods etablert seg som en ledende leverandør av vegansk mat, med et bredt sortiment og en markedsandel på 70 % innen drikke, yoghurt og fløte. 14 nye produkter ble lansert i 2016, alle laget på økologiske råvarer og 100 % plantebasert.

Vekst i salget av økologiske produkter



Orkla Foods Sverige har lansert en rekke produkter som møter trenden med økologisk og naturlig, blant annet Felix Ekologiska Risgröt med naturlige råvarer, Felix Ekologiska Hummus og Felix Mustig Soppa, en serie økologiske supper laget på naturlige råvarer. Salget av matvarer med EUs økologiske sertifiseringsmerke økte betydelig i 2016. Gjennom oppkjøpet av Bioquelle i Østerrike øker Orkla tilbudet av økologisk mat.

«Bedre for deg»

Orkla Confectionery & Snacks Norge har hatt flere vellykkede lanseringer av sunnere kjeks og chips de siste to årene. I 2016 ble dette arbeidet ytterligere forsterket ved utviklingen av «bedre for deg» - produktene Småsulten. Serien ble lansert i begynnelsen av 2017, og inkluderer blant annet nøttebarer med mindre sukker og mettet fett, og popcorn med en bedre ernæringsprofil.



Produkter for ulike helsebehov

Orkla Health tilbyr produkter som svarer på bestemte helsebehov og er tilpasset ulike livsfaser. Det kan være omega-3 for gravide, vitamintilskudd til eldre eller fiberprodukter for en god tarmhelse.

Orkla Health har et team bestående av ernæringsfysiologer og produktutviklere som utvikler ulike helseprodukter basert på egne undersøkelser og annen forskning. Selskapet samarbeider med eksterne kompetansemiljøer i Norden om forskning innenfor helse, blant annet knyttet til omega-3, sportsernæring og utfordringer rundt stive og ømme ledd.

Til tross for et økende fokus på helse spises det fortsatt for lite fisk i de europeiske landene. Under merkevarene Möller's og Triomar utvikler Orkla Health stadig nye produkter i nye leveringsformater eller smaker som skal gjøre det enda enklere å ta dagens dose med omega-3. Et slikt produkt er Möller's God Start, for gravide og kvinner som planlegger å bli gravide. I 2016 ble Möller's solgt til over 20 land, og interessen for tran fra Norge er sterkt økende.



Sunne bakervarer

Selskapene i Orkla Food Ingredients tilbyr en rekke produkter og ingredienser som gjør det enklere for profesjonelle bakere å tilby sunne brødprodukter. De to merkevarene Whole & Pure og Fit4Life omfatter en rekke brødmikser med et høyt fiberinnhold og andre gunstige ernæringsegenskaper. Eksempler på produkter lansert av Idun Industri i 2016 er Fit4Life Havrebase, Havrefiber og Hjerterbrød med høyt innhold av fiber og betaglukaner.

Smarte måltider fra Nutrilett

Fedme og overvekt er en av de største helseutfordringene vi står overfor. Med Nutrilett-serien tilbyr Orkla ulike produkter og løsninger for å gå ned i vekt. For å gjøre det enklere for forbruker å forstå når og hvordan de enkelte Nutrilett-produktene skal brukes, ble serien i 2016 delt inn i tre ulike grupper: Get Started, Smart Meals og Snack Smart. Blant nyhetene som ble lansert, er snackbaren Smooth Caramel Biscuit og Quinoa Bar, en måltidsretter som er gluten- og laktosefri. Produktene er forbedret i form av flere naturlige ingredienser, færre kalorier og mindre sukker. For dem som trenger litt ekstra drøyt og råd, etablerte Nutrilett i 2016 Willpower, en lukket gruppe på Facebook for dem som ønsker veiledning, inspirasjon og tips som en hjelp på veien mot en sunnere livsstil. Tilbudet ble introdusert i hele Norden.



Merking som gjør det enklere å velge sunt

Gjennom tydelig og ærlig produktinformasjon kan kunder og forbrukere enkelt se hva Orklas produkter inneholder.

God og lett tilgjengelig informasjon om hva maten inneholder er en forutsetning for at forbrukerne kan ta sunne valg i butikk. Orkla har derfor utarbeidet en strategi for ernæringsmerking som gjelder for alle selskaper og produktkategorier. Implementeringen av disse retningslinjene startet i 2014, og er i 2016 fullt ut implementert i de aller fleste selskapene. Orklas strategi for ernæringsmerking går på enkelte områder lenger enn det myndighetene krever i sitt regelverk for merking av mat. Forbruker kan finne informasjon om ernæring og helse og enkeltprodukters næringsinnhold på selskapenes nettsider. Orkla-selskapene har også egne forbrukerservicetjenester som svarer på henvendelser og spørsmål via telefon, e-post, nettsider og Facebook. I 2016 etablerte Orkla en felles forbrukerservice for alle de norske selskapene for å bedre tilgjengeligheten på alle flater der forbruker forventer å komme i kontakt med Orklas merkevarer.

Abba Fiskpatrullen gjør det enklere å spise fisk



Ifølge undersøkelser spiser svensker for lite fisk. Mange vil gjerne spise fisk oftere, men tror det er tidkrevende og vanskelig å tilberede den.

Dette ønsket Orkla Foods Sverige å gjøre noe med, og etablerte derfor Abba Fiskpatrullen høsten 2016. Patruljen reiste rundt og besøkte svenske familier. Etter tips fra familiemedlemmer og kjente sjekket de hvordan det sto til med fiskeforbruket i husstanden, og demonstrerte hvor enkelt det er å tilberede gode og sunne fiskeretter i hverdagen. Med Abbas fiskepatrulje ønsket Orkla Foods Sverige å knuse noen av mytene om og inspirere til økt forbruk av fisk.



God og ansvarlig markedsføring av mat

Orkla er opptatt av ansvarlig markedsføring mot barn og unge, og har derfor en restriktiv praksis på dette området.

Orkla er engasjert i Matbransjens Faglige Utvalg (MFU) og ble i 2016 invitert til møte i DG Sante (Directorate General Health and Food Safety) i Luxembourg for å presentere arbeidet med ansvarlig markedsføring mot barn og unge. Innsatsen har blitt positivt lagt merke til av EU-kommisjonen, og Orkla fikk anerkjennelse for arbeidet som er gjort i Norge og for sin rolle i etableringen av det frivillige bransjesamarbeidet MFU. Orkla har vært medlem av MFU siden etableringen og sitter også i utvalgets styre.

Ansvarlig markedsføring i 2016

Selskapene har i 2016 ikke hatt noen saker knyttet til markedsføring av mat og drikke mot barn og unge. Det er rapportert inn én sak knyttet til bruk av påstander i markedsføringen av Orklas produkter i 2016 og to saker knyttet til avvik i merkingen av produkter. Orkla-selskapene har dialog med myndighetene og har gjennomført relevante endringstiltak.



Marcus og Olivia – en del av Orkla-familien



03 Mattrygghet og produktsikkerhet

Trygg mat gir trygge forbrukere

Trygg mat gjennom hele verdikjeden er avgjørende for at forbrukerne skal ha tillit til maten de spiser. Derfor har Orkla som ambisjon å være på nivå med de beste selskapene i verden innen mattrygghet.

Forbrukere er i økende grad opptatt av hva de spiser, hvor maten kommer fra og hvordan den fremstilles. At maten er trygg, er en grunnleggende forutsetning. Som ledende matvareleverandør er Orkla opptatt av gode mattrygghetsrutiner gjennom hele verdikjeden. Orkla stiller strenge krav til hvordan råvarene dyrkes, produseres og transporteres. I fremstillingsprosessen fra råvare til ferdigvare tilberedes maten i kontrollerte former, med riktig temperatur og med strenge krav til kvalitetssikring, før det endelige produktet finner veien til butikkhyllene.

Orklas hovedmål for arbeidet med mattrygghet frem mot 2020 er:

- Sørge for å ha en sterk mattrygghetskultur i alle Orklas selskaper og fabrikker.
- Alle fabrikker oppfyller kravene i Orklas mattrygghetsstandard.
- Alle leverandører oppfyller Orklas strenge krav til mattrygghet.
- Orkla skal intensivere arbeidet for trygge og sunne råvarer i hele verdikjeden, gjennom samarbeid med bønder og gode sporbarhetssystemer.
- Orkla skal gjennom samarbeid med eksterne fagmiljøer styrke evnen til å håndtere nye risikoforhold i verdikjeden.

Orkla stiller samme krav til produktkvalitet uavhengig av i hvilket land produktet produseres eller selges.

Bærekraftsløfte, Orkla

Orklas tilnærming

Orkla Food Safety Standard (OFSS) er fundamentet for mattrygghetsarbeidet i Orkla, og sikrer et høyt og enhetlig nivå på alle konsernets fabrikker. Standarden bygger på den internasjonalt anerkjente standarden for trygg mat fra BRC (British Retail Consortium), og er videreutviklet av Orklas sentrale avdeling for mattrygghet for å dekke alle risikoforhold som er spesielt viktige for Orklas matvareproduksjon. Alle matvarer Orkla lanserer, har i utviklingsprosessen gjennomgått en grundig risikovurdering for å kartlegge og kontrollere potensiell helsefare knyttet til emballasje, ingredienser og bruk. En egen standard er innført for Orklas salgs- og distribusjonsselskaper. Selskapene følges opp gjennom egne revisjoner utført av Orklas mattrygghetssteam. I tillegg insisterer Orkla på at alle leverandører skal overholde konsernets strenge retningslinjer for trygg råvareproduksjon.

Felles mattrygghetskultur gir trygge produkter

Orkla har god kontroll med mattrygghet i egen virksomhet. I takt med at Orklas mattrygghetsstandard har blitt strengere, har kompetansen på området økt ute i selskapene. OFSS-standarder er i 2016 introdusert for de nye selskapene

som er kommet inn i konsernet, og det er etablert egne prosjekter for å sikre nødvendige forbedringer i flere av disse selskapene. Et nytt felles dokumentstyrings-system er utviklet og implementert i flere selskaper, slik at det blir enklere å jobbe som «Ett Orkla» også innen dette området. Det er lagt planer for utvikling av felles systemer for å håndtere avvik og reklamasjoner.

I 2016 besøkte Orklas mattrygghetsrevisorer 57 fabrikker – fra produksjon av Grandiosa på Stranda til nyervervede Bioquelle, som produserer frokostblandinger og helseprodukter i Østerrike. Antall revisjoner er noe lavere enn i 2015, dels som følge av færre fabrikker, men hovedsakelig som følge av færre oppfølgingsrevisjoner og et stadig høyere nivå på fabrikkene. Orkla er svært nær målet om at alle fabrikker oppfyller konsernets krav til mattrygghet på høyeste nivå, med unntak av noen få fabrikker som følges tett opp for å sikre at forbedringer gjennomføres.

Trygge leveranser av råvarer

Orkla har et stort antall leverandører av råvarer over hele verden. En forutsetning for samarbeidet er at de oppfyller Orkla Supplier Code of Conduct og konsernets strenge krav til mattrygghet. Gjennom et felles system for godkjenning og oppfølging av leverandører sikrer Orkla at selskapene har verktøy og retningslinjer for å kunne foreta risikovurderinger og godkjenne og følge opp leverandører av råvarer, emballasje og leieproduserte ferdigvarer. Oppfølgingen av leverandører gjennom egenrevisjonsskjemaer og kontroller fra Orklas revisjonsteam sikrer høy bevissthet rundt viktigheten av gode mattrygghetsstandarder.

Nye risikoforhold i leverandørkjeden

Matsvindel er en voksende utfordring globalt. Som en del av arbeidet med å håndtere nye risikoforhold i verdikjeden inkluderte Orkla matsvindel som eget tema i OFSS i 2015, i tråd med de internasjonale mattrygghetsstandardene. Orklas selskaper er pålagt å gjøre en risikovurdering av råvarene som kommer inn til fabrikk. For å lette selskapenes arbeid med dette utviklet Orkla i 2016 en risikovurderingsmodell med verktøy for hver råvarekategori, som er tilgjengeliggjort for selskapene.

God beredskapshåndtering

Orkla har utarbeidet en beredskapsplan for å kunne håndtere uforutsette og uønskede hendelser på en god måte. I 2016 ble det holdt beredskapsøvelser for ledergruppene i fire utvalgte selskaper, med fokus på betydningen av god beredskapsforståelse, håndtering av en beredskapssituasjon og medietrening. I tillegg avholder den enkelte fabrikk årlige øvelser for å trene på ulike beredskapssituasjoner.

Orkla måler kontinuerlig utviklingen på beredskapssaker. Det har vært en positiv utvikling det siste året, med færre og mindre alvorlige rapporterte hendelser i 2016.

Trygg mat fra jord til bord

Orklas verdikjede for mattrygghet



Råvarer

Råvarespesifikasjon, risikovurdering, leverandørgodkjenning og -oppfølging.



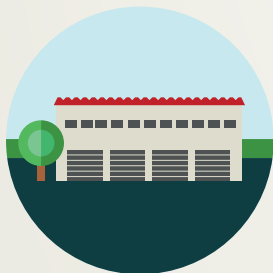
Transport

Kontroll av renhold, lukt, vedlikehold og ev. temperatur.



Mottakskontroll

Kontroll av råvarer, merking, emballasje og sertifikater.



Lager

Krav til hygiene, trygg oppbevaring og ev. temperatur.



Produksjon

I henhold til Orkla Food Safety Standard og HACCP.



Transport til kunder

Krav til renhold, lukt, vedlikehold og ev. temperatur.

Resultater 2016

Trygg matvareproduksjon	Enhet	2016	2015	2014
Revisjon av Orklas fabrikker	Antall fabrikker	57	76	83
Opplæring i mattrygghet - Deltakelse på Orkla Food Safety Training Course	Antall medarbeidere	12	17	21
Trygge leveranser av råvarer				
Oppfølging av leverandører gjennom egen- vurderingsskjemaer	Antall skjemaer	1 783	1 555	1 456
Risikovurderinger gjort av Orklas selskaper	Antall risikovurderinger	1 172	1 089	1 183
Leverandørrevisjoner	Antall fysiske revisjoner	306	307	216
Opplæring i leverandørrevisjon	Antall medarbeidere	23	20	17

Det er i tillegg gjennomført opplæring i HACCP, allergenhåndtering, beredskap og trygg emballasje.

Trygge kvalitetsprodukter

Trygge forbrukere er en hovedprioritet for Orkla. Derfor stilles det strenge krav til kvalitet og produksikkerhet når rengjøringsprodukter, tekstiler, malerverktøy og andre husholdningsprodukter utvikles.

På samme måte som i Orklas matproduksjon følger selskapene i Orkla Care strenge retningslinjer for produksikkerhet gjennom hele verdikjeden, fra innovasjon og produktutvikling til produksjon hos leverandør eller i egne fabrikker og helt frem til forbrukeren. Selskapene gjennomfører en vurdering av helse- og sikkerhetsaspekter ved produktene som en del av produktutviklingsprosessen. Arbeidet med forbrukersikkerhet er basert på et føre var-prinsipp, og selskapene jobber med å bytte ut ingredienser som kan ha en mulig negativ effekt på helse eller miljø.

Alle Pierre Robert Groups tekstilprodukter har vært gjenstand for en helse- og sikkerhetsvurdering. Det samme gjelder for vaskemidler og produkter til rengjøring og personlig pleie produsert av Orkla Home & Personal Care, sårpleieprodukter fra Orkla Wound Care og helseprodukter fra Orkla Health. Selskapene følger med på forskning på helserisiko ved råvarer som kan være relevant, og har restriktive retningslinjer for bruk av kjemikalier.

Veldokumenterte ingredienser

I utviklingen av vaskemidler og produkter til personlig pleie benytter Orkla Home & Personal Care kun veldokumenterte ingredienser som er tillatt i henhold til et strengt europeisk regelverk. Selskapet jobber kontinuerlig med å videreutvikle og forbedre produktene med tanke på helse og miljø. I perioden 2015–2016 har fokus vært på å erstatte parfymen

som kan fremkalle allergi, og å redusere bruk av omstridte konserveringsmidler.

Trygge plaster og førstehjelpsprodukter

Orkla Wound Care utvikler medisintekniske produkter under varemerker som Salvequick, Cederroth First Aid og Dr San til bruk på arbeidsplasser og i husholdningen. Produktene er fri for konserveringsmidler og kjente allergener, og testes for å sikre at de er trygge å bruke på huden. Lateks, som kan forårsake allergisk reaksjon hos enkelte mennesker, anvendes i limet i et lite antall produkter. For disse produktene har Orkla Wound Care startet et prosjekt for å erstatte latekslimet med alternativt lim. Alle selskapets produkter produseres i velkontrollerte prosesser som sikrer at produkter som selges, er trygge i bruk.

Trygge helseprodukter

Orkla Health jobber med å utvikle kosttilskudd og ulike helseprodukter. For å sikre at produktene er trygge i bruk og har godt dokumenterte effekter, har selskapet ca. 30 personer som jobber med kvalitet og regulatoriske spørsmål. Produkter for vektreduksjon utvikles i henhold til et strengt europeisk regelverk, og er nøye sammensatt, slik at forbrukere på en kalorirestriktiv diett kan føle seg trygge på å få et fullverdig kosthold. Sportsprodukter utvikles i henhold til internasjonale standarder for hva kroppen trenger under trening og konkurranse.



Foto: Pierre Robert Group



04 Ansvarlige innkjøp

Samarbeid for bærekraftige verdikjeder

Orkla er opptatt av å bruke råvarer som er produsert med omtanke for mennesker, dyr og miljø, og samarbeider aktivt med sine leverandører for å håndtere bærekraftsutfordringer i verdikjeden.

Befolkningsvekst og stadig mer merkbare klimaendringer gjør at presset på naturressursene øker. Jordbruks- og fangstmetoder som ikke er bærekraftige, fører til store sosiale og miljømessige utfordringer. Dette kan igjen påvirke prisen, tilgangen og kvaliteten på viktige råvarer. Bevisstheten om betydningen av bærekraftig råvareproduksjon øker fordi konsekvenser av klimaendringene blir stadig tydeligere. Mange forbrukere ønsker å bruke egen forbrukermakt til å bidra til en bærekraftig utvikling, og dette gir seg utslag i økt etterspørsel etter etiske produkter.

Orkla har over lang tid engasjert seg aktivt i samarbeid med sine leverandører for å løse bærekraftsutfordringer i verdikjeden. Målet er at alle viktige jordbruksprodukter og emballasje som konsernet bruker, skal være bærekraftig produsert – uten å føre til avskoging – innen 2020.

Orklas hovedmål for arbeidet med ansvarlige innkjøp frem mot 2020 er:

- Alle leverandører etterlever Orklas etiske leverandørkrav.
- Viktige jordbruksprodukter, animalske produkter, marine råvarer og emballasje skal være bærekraftig produsert.
- Bidra til langsiktig forbedring av levevilkårene for 10.000 bønder.

Arbeidet med ansvarlige innkjøp støtter opp under FNs globale bærekraftsmål: **SDG #2 ZERO HUNGER, SDG #8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH, SDG #14 LIFE BELOW WATER, SDG #15 LIFE ON LAND** og **SDG #17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS**

Orkla skal utvikle bærekraftige verdikjeder. I 2020 skal alle innkjøp følge Orklas prinsipper for bærekraftig produksjon.

Bærekraftsløfte, Orkla

Orklas tilnærming

Orkla samarbeider med leverandører over hele verden. Uavhengig av land er alle leverandører pålagt å etterleve konsernets etiske leverandørkrav og sørge for at produksjonen skjer i tråd med internasjonalt anerkjente krav til menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø og antikorrupsjon. Konsernets sentrale innkjøpsfunksjon gjør en årlig risikoscreening av alle direkte leverandører og en risikovurdering av alle nye leverandører. Potensielle risikoleverandører følges opp gjennom krav og dialog, og i noen tilfeller etisk revisjon. Risikoscreeningen gjennomføres ved hjelp av et egenutviklet verktøy som omfatter kriterier relatert til arbeidsforhold, miljø og antikorrupsjon. Verktøyet er forbedret i 2016. Den mer inngående vurderingen av risikoleverandører skjer basert på en standardisert metode utviklet av organisasjonen Sedex.

I tillegg er Orkla engasjert i bærekraftsutfordringer knyttet

til produksjonen av råvarer. I 2015-2016 har Orkla etablert tverrfaglige råvareteam som skal drive dette arbeidet. I samarbeid med selskapene gjennomfører teamene kontroll- og utviklingstiltak tilpasset utfordringene knyttet til hver enkelt råvare. Ansvarlige innkjøp er også tema i kompetanseprogram innenfor innkjøp og salg.

Det er etablert en styringsgruppe for arbeidet med ansvarlige innkjøp for å sikre god fremdrift. I tillegg gjennomfører Orklas konsernledelse en årlig evaluering av fremdriften i arbeidet, og beslutter hvilke aktiviteter som skal prioriteres kommende år.

85 % av Orklas innkjøp kommer fra leverandører der risikoen for alvorlige brudd på Orklas etiske krav vurderes som lav. Ved utgangen av 2016 var 282 av Orklas leverandører registrert i Sedex. Gjennom revisjonene i 2016 er det identifisert avvik knyttet til utilstrekkelige rutiner for brannsikkerhet, avvik knyttet til lønn og kompensasjon for overtid, og mangel på styringssystemer. Det er ikke avdekket forhold som har ført til at samarbeid med leverandører er avsluttet. Orkla vil i 2017 øke innsatsen for å følge opp leverandører som har avvik, og andre risikoleverandører.

Innkjøp i Orkla

Verdien av Orklas samlede innkjøp i 2016 var 22.000 mill. kroner. Rundt 61 % av innkjøpene kommer fra lokale leverandører i de landene der Orkla har virksomhet. 61 % av innkjøpene kommer fra Norden og Baltikum, som er Orklas viktigste markeder. Orklas merkevarer selskaper kjøper råvarer, materialer og tjenester fra om lag 27.000 leverandører. 3.500 av disse representerer viktige leverandører målt i innkjøpsvolum.

Geografisk fordeling av innkjøp

● Norden	57 %
● Baltikum	4 %
● Øvrige Europa	31 %
● Øvrige verden	8 %



Resultater 2016

	Enhet	2016	2015
Etiske revisjoner	Antall	56	83
Avvik totalt	Antall avvik	200	184
Påvirkning på arbeidsforhold	Antall avvik	184	162
Påvirkning på menneskerettigheter	Antall avvik	4	3
Øvrige avvik	Antall avvik	12	19
Utbedrede avvik	Antall avvik	30	41
Intern kompetansebygging			
Opplæring	Antall timer	653	540
Deltagelse på opplæring	Antall medarbeidere	325	198

Bærekraftige råvarer

Produksjon av råvarer som fisk og sjømat, palmeolje og kakao kan innebære store sosiale og miljømessige utfordringer. Orkla jobber derfor aktivt med forbedringstiltak i verdikjeden for disse råvarene.

For Orkla starter god mat med gode og bærekraftig produserte råvarer. Enkelte av råvarekjedene er imidlertid forbundet med risiko blant annet knyttet til barnearbeid og andre alvorlige brudd på menneskerettigheter og miljø. Derfor har Orkla over lang tid engasjert seg i dialog og samarbeid med leverandører som er involvert i forbedringsprosjekter. Blant risikoråvarene, er kakao, palmeolje, fisk og sjømat, animalske råvarer, nøtter og frø, frukt og bær, grønnsaker og emballasje.

Hovedfokuset for Orklas arbeid i 2017 vil være å sørge for god etablering av konsernets ulike råvareteam og fortsette implementeringen av planene for bærekraftig råvareproduksjon. Som et ledd i å redusere miljøpåvirkningen vil Orkla utarbeide prinsipper for bærekraftig jordbruksproduksjon. Orkla vil fortsette arbeidet med å implementere sin policy for avskogingsfrie leverandørkjeder samt utvikle og implementere en ny policy for dyrevelferd.

Orkla støtter ulike sertifiseringsordninger og deltar aktivt i bransjeinitiativ der både selskaper, myndigheter og ekspertorganisasjoner er involvert. Gjennom dette vil Orkla bidra til å etablere god bransjepraksis for ansvarlige innkjøp. Blant aktørene Orkla samarbeider med, er Initiativ for etisk handel (IEH), AIM-PROGRESS, Sedex og Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO).

Støtter sertifiseringsordninger

Orkla har tro på at merkeordninger er et godt verktøy for å sikre arbeidstakerrettigheter og minimere negativ miljøpåvirkning. Samtidig gjør de ulike sertifiseringsmerkene det enklere for forbrukere å velge produkter som bidrar til en bærekraftig utvikling. Orkla støtter derfor flere merkeordninger. Blant merkene som benyttes på flere av Orklas produkter, er:



Bærekraftig fisk og sjømat

Havet dekker 71 % av jordens overflate og er hjem for langt flere arter enn de som lever på land. Å forvalte havressursene på en bærekraftig måte som sikrer et levedyktig arts mangfold er vårt felles ansvar.

Ifølge FNs ekspertgruppe for havmiljø er overfiske og ødeleggelser av leveområder for marine arter blant hovedtruslene mot livet i havet. I tillegg forventes det at menneskeskapte klimaendringer vil påvirke fiskebestanden og skape store endringer i havets økosystemer.

Orkla har over lang tid engasjert seg i initiativ for å verne om havmiljøet, og samarbeider med globale miljøordninger for å sikre at råvarene i fiskeproduktene er bærekraftig fisket. Flere av Orklas selskaper lager produkter som har sin opprinnelse fra havet. Blant kjente merkevarer er Stabbur-Makrell, Abba, Kalles og Möller's Tran.

Orkla har etablert et sentralt team for marine råvarer som støtter selskapene i å utvikle planer for bærekraftig fiske. I tillegg til å kjøpe sertifiserte råvarer, gjennomfører teamet en årlig bestandsvurdering og oppfølging av Orklas leverandører.

Orkla Foods Sverige har i 2016 etablert et system som sikrer sporbarhet tilbake til båt for tunfisk, og har gjennomført revisjoner av thailandske tunfiskleverandører.

Resultater 2016

Orkla Foods andel marine råvarer fra MSC sertifisert fiskeri har økt fra 75 % i 2015 til 81 % i 2016. 192 produkter er MSC-sertifisert. Blant merkene som benytter 100 % MSC-sertifiserte marine råvarer, er Abba, hele Kalles Kaviar-sortimentet og Boy, og sildeprodukter fra Ahti og Vesta.

Mål

I 2017 blir hele tunfisksortimentet fra Abba MSC-sertifisert. Orkla Foods Sverige målsetter at all fisk og skalldyr som selges under selskapets varemerker skal være MSC- og/eller ASC-sertifisert senest i 2020.



Abba tilbyr full sporbarhet på tunfisk

Fra januar 2017 kan svenske forbrukere som kjøper tunfisk på boks fra Abba, selv spore hvor tunfisken kommer fra, og lære seg mer om fisken og hvordan den er fanget. De kan til og med få vite navnet på kapteinen på båten som fisket den. Takket være et unikt samarbeid med organisasjonen Pacifical, som jobber for bærekraftig fangst av tunfisk, kan Orkla Foods Sverige fra og med 2017 tilby full sporbarhet for tunfisk. Ved hjelp av en kode som er trykket på lokket på hver tunfiskboks fra Abba, kan forbrukeren med noen enkle klikk på nettsiden abba.se spore tunfisken fra kapteinen på fiskebåten og helt frem til butikkhyllen. Samarbeidet innebærer også at hele tunfisksortimentet fra Abba vil bli MSC-sertifisert. Gjennom å velge MSC bidrar Orkla Foods Sverige til å sikre en bærekraftig fremtid for havet og fiskeriindustrien.

Hele Kalles Kaviar-sortimentet er miljømerket

Gjennom å MSC-merke hele sortimentet av Kalles Kaviar vil Orkla Foods Sverige bidra til bærekraftig fiske og gjøre det enkelt for forbruker å ta valg som er bra for miljøet. Kalles Kaviar Original har vært MSC-merket siden 2013. Gjennom tre års nært samarbeid med leverandører og underleverandører, har Orkla Food Sverige nå lykkes med å MSC-merke alle åtte variantene av Kalles Kaviar. MSC-merket betyr at alle deler av matvarekjeden er sertifisert. Fiskeingrediensene som benyttes i produktene stammer fra en miljømerket bestand som er fisket fra en sertifisert båt og produsert på en måte som ikke skader havmiljøet.

Les mer om
MSC på www.msc.org.



Engasjement for å hindre avskoging

Avskoging står for 10-15 % av de globale klimagassutslippene. Ved å engasjere seg aktivt i egne leverandørkjeder kan Orkla gjøre en viktig forskjell.

For å bidra til å bevare regnskogen og kjempe mot klimaendringer etablerte Orkla i 2015 en policy for null avskoging. Orkla målsetter at alle viktige jordbruksprodukter og emballasje som konsernet bruker, skal være bærekraftig produsert – uten å føre til avskoging – innen 2020.

I analysen «Forest 500» som ble offentliggjort i desember 2016, fremhevet den britiske tenketanken The Global Canopy Programme Orklas policy for null avskoging. Analysen omfattet 500 selskaper, finansinstitusjoner og land som har makt til å stanse avskogingen i verden, og rangerte deres arbeid. Orkla var blant selskapene som fikk toppscore i analysen.

Orkla har gjennom 2016 hatt en aktiv dialog med sine interessenter, blant dem Greenpeace. Det har gitt gode innspill til arbeidet mot avskoging. Orkla og Greenpeace holdt et felles innlegg på Global Compacts nordiske nettverkskonferanse, og ønsket med dette å inspirere flere selskaper til å innføre en policy mot avskoging, med tydelige mål.

Økt innsats mot palmeolje

Orkla har i 2016 gjennomført flere tiltak for å redusere risikoen for avskoging i forbindelse med produksjon av kakao, soya, papp og papir. Den av Orklas råvarer som representerer størst risiko for avskoging er likevel palmeolje, og det har derfor vært rettet særlig innsats mot denne.

Orkla har en todelt strategi for arbeidet med palmeolje. Selskapene jobber aktivt med å redusere bruken av palmeolje og sørge for at den palmeoljen som brukes, er sporbar og

bærekraftig produsert, senest innen utgangen av 2017.

Palmeoljefrie merkevarer

De nordiske selskapene i Orkla Foods og Orkla Confectionery & Snacks har i stor grad erstattet palmeolje med sunnere alternativ som ikke bidrar til tropisk avskoging. I perioden fra 2008 til 2016 har de redusert forbruket av palmeolje med ca. 90 %. Flere av selskapene har en reduksjon på nær 100 %.

I 2016 har Orkla Confectionery & Snacks fjernet palmeolje i flesteparten av sine kjeksprodukter, deriblant Ballerina, Singo-alla og Brago. Orkla Foods Sverige har erstattet palmeolje med rapsolje i Paulüns Granola. Palmeolje er også fjernet fra Ekströms Vaniljsås og Frödinge Kladdkaka og Morotskaka. Det store flertallet av Orklas matvarer, kjeks, snacks og godterier i det nordiske dagligvaremarkedet er nå fri for palmeolje. Orklas totale innkjøp av palmeolje er redusert med ca. 20.600 tonn siden 2008, hvorav ca. 900 tonn i 2016.

Bærekraftig palmeoljeproduksjon

For Orkla Food Ingredients, Orkla Home & Personal Care og merkevarer selskaper utenfor Norden er palmeolje og palmebaserte derivater fortsatt viktige råvarer. Selskapene har mobilisert på bred front for å øke andelen RSPO-sertifisert olje. Sertifiseringer reduserer risikoen for avskoging og annen uønsket praksis. Orklas hovedleverandører har dessuten iverksatt en rekke tiltak for å følge opp sine underleverandører, forhindre og slukke branner og bidra til bærekraftig dyrking. Gjennom disse tiltakene er Orkla godt på vei mot målet om 100 % bærekraftig produsert palmeolje innen utgangen av 2017.

Bærekraftig kakaodyrking

Barnearbeid er én av flere utfordringer i kakaoproduksjonen. Orkla jobber for en bærekraftig kakaodyrking i samarbeid med UTZ Certified.

Små kakaogårder i Vest-Afrika står for nær 70 % av verdens kakaoproduksjon. Det er flere utfordringer knyttet til denne produksjonen, blant annet kan det være risiko for barnearbeid og helse- og sikkerhetsfare for arbeidere, og risiko for avskoging.

Kakao er en viktig råvare i Orklas sjokoladeproduksjon. Orkla produserer sjokolade i Norden og Baltikum og målsetter at all kakao som konsernet kjøper, skal være bærekraftig produsert innen 2020.

Orkla ønsker å redusere risikoen for barnearbeid og annen uakseptabel praksis, og bidra til å bedre kakaobøndernes inntektsmuligheter og levekår. Konsernets selskaper er engasjert i bærekraftig kakaodyrking, blant annet gjennom kjøp av sertifisert kakao gjennom UTZ Certified, som er verdens største uavhengige sertifiseringsprogram for kakao. Gjennom sertifiseringsordningen jobbes det blant annet med å sikre at kakaobønderne lærer lønnsomme arbeidsmetoder, og at barn får mulighet til å gå på skole.

Resultater 2016

I 2016 utgjorde andelen UTZ-sertifisert kakao 59 % av Orklas totale innkjøp av kakaoråvarer, mot 42 % året før. Rundt 400 Orkla-produkter er UTZ-merket. Blant merkene som benytter 100 % UTZ-sertifisert kakao, er Nidars sjokolade (Stratos, Troika, Smash! og en rekke andre merker), påleggsmerkene Nugatti og Sjokolade, sjokolade fra finske Panda og all sjokolade fra estiske Kalev.

Mål

Hele TORO-porteføljen med bakemikser og sjokoladedrikke, vil gå over til UTZ-sertifisert kakao i 2017. Orkla Food Ingredients-selskapet Sonneveld har som mål kun å kjøpe UTZ-sertifiserte kakaoprodukter i 2017.



Gjør økologisk bomull tilgjengelig for folk flest

Tekstilbransjen er en bransje med komplekse utfordringer, men også med store muligheter til forbedring. Som Norges ledende undertøysleverandør ønsker Orkla-selskapet Pierre Robert Group å gå foran som et godt eksempel.

Pierre Robert Group (PRG) har jobbet med ansvarlige innkjøp i en årrekke, og har blant annet vært medlem av Initiativ for etisk handel siden 2005. Gode, langsiktige forhold til leverandørene skaper grunnlag for samarbeid og forbedring, og PRG har jobbet med mer enn en tredjedel av leverandørene i 11 år eller lenger. Alle leverandørene blir screenet etter etiske, sosiale og miljømessige kriterier, og fulgt opp via rapportering, eksterne revisjoner og personlige besøk. Alle Pierre Robert-plagg er merket med opprinnelsesland, og selskapet er åpen om hvor plaggene er produsert og av hvem, med blant annet et interaktivt kart på pierrerobert.no og åpne leverandørlistor.

I 2015 utarbeidet selskapet en helhetlig bærekraftsstrategi,

og har basert på denne gjennomført en rekke tiltak i 2016. Ett av fokusområdene er overgang til mer bærekraftige tekstilfibre. I 2016 gikk PRG over til GOTS-sertifisert økologisk bomull i bestselgeren Cotton Boxer til kvinner, i tillegg til i Cotton High Waist. Med dette blir økologisk bomullsundertøy tilgjengelig i alle landets dagligvarebutikker fra og med januar 2017. Med salgstall på over 400.000 truser i året gir dette en betydelig effekt. PRG valgte å bli hos sine eksisterende leverandører og hjelpe dem igjennom sertifiseringsprosessen for GOTS, og på den måten bidra til ytterligere forbedringer i bransjen.

Alle Pierre Robert-plagg i økologisk bomull er merket med et GOTS- lisensnummer, som er sporbart på global-standard.org.

GOTS – Global Organic Textile Standard

GOTS står for Global Organic Textile Standard og er en internasjonal, anerkjent sertifiseringsordning for økologiske tekstiler. GOTS er unik ved at den stiller sosiale krav så vel som miljøkrav til hele verdikjeden, også hos underleverandører.

GOTS-merket garanterer at:

- Minst 70 % av materialet består av økologiske fibre; Pierre Robert ligger på 92 %
- Bomullen er dyrket uten kjemiske sprøytemidler og kunstgjødsel, og ikke er genmodifisert
- Vannforbruket reduseres med opptil 90 % i forhold til konvensjonell bomull, og at det stilles strenge krav om avløpsrensing og deponering
- Plagget er bleket med oksygen og ikke klor
- Farlige kjemikalier, tungmetaller og lignende er forbudt
- Emballasjen ikke inneholder PVC, og at papp/papir enten er laget av resirkulert papp eller er FSC/PEFC-sertifisert
- Sosiale krav er ivarettatt for å beskytte bønder og arbeidere
- Alle produksjonsledd har blitt kontrollert av en nøytral tredjepart
- Plagget er sporbart ned til hvert enkelt ledd

Les mer på www.global-standard.org





Olivia – en del av Orkla-familien



05 Miljø

Felles ansvar for miljøet

De globale klimaendringene er et felles samfunnsansvar. Orkla er opptatt av å ta sin del av ansvaret og jobber aktivt for å minimere sitt miljøfotavtrykk i alle ledd i verdikjeden.

De globale klimaendringene er uten tvil den største miljøutfordringen verden står overfor. Produksjon og forbruk av mat står for en fjerdedel av klimagassutslippene og er en av hovedkildene til vannforbruk. Kombinasjonen av klimaendringer, befolkningsvekst og ikke bærekraftige produksjonsmetoder skaper et press på mange matråvarer og naturressurser. Dette fordrer effektiv ressursutnyttelse og utvikling av produkter med redusert miljøfotavtrykk.

Orkla har en ambisjon om å bidra til togradersmålet ved å ta sin andel av reduksjonen i klimagassutslipp. Ved å redusere energi- og vannforbruk i egen virksomhet, øke andelen fornybar energi, forhindre matavfall, bidra til å løse miljøutfordringer i leverandørkjeden og utvikle produkter og emballasje med lavere miljøpåvirkning, kan Orkla gjøre en betydelig forskjell. Dette er viktig både for miljøet og Orklas lønnsomhet.

Orklas hovedmål for miljø frem mot 2020:

- Utvikle mer miljøvennlig emballasje og produkter med redusert miljøfotavtrykk
- Redusere klimagassutslipp og energi- og vannforbruk med 20 %
- 30 % mindre avfall
- Null produksjonsavfall til deponi
- Mer effektive transportløsninger

Arbeidet med miljø støtter opp under FNs globale bærekraftsmål: **SDG #12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION** og **SDG #13 CLIMATE ACTION**.

Orkla skal minimere sitt miljøfotavtrykk ved å sikre at konsernets aktiviteter og produkter ikke gjør skade på miljøet.

Bærekraftsløfte, Orkla

Orklas tilnærming

Orkla har en enhetlig standard for helse, miljø og sikkerhet (HMS) med retningslinjer som gjelder for alle forretningsområder og selskaper, og gjennomfører opplæring i denne. Bevissthet og engasjement blant egne medarbeidere er en viktig forutsetning for å lykkes med miljøtiltak. Miljøarbeidet knyttet til innkjøp, logistikk og produksjon drives av Orklas sentrale driftsorganisasjon Orkla Operations. Arbeidet med å redusere miljøpåvirkningen gjennom produktutvikling og forbrukerpåvirkning er organisert i selskapene, som også har et helhetsansvar for selskapenes miljøarbeid. Selskapene har utarbeidet tiltaksplaner for å nå miljømålene. Nøkkellindikatorer for miljø følges opp av ledelsen på alle nivåer. Orklas sentrale HMS-funksjon gjennomfører regelmessige interne miljørevisjoner, og evaluerer konsernets systemer og rutiner.

Orkla har en systematisk tilnærming til miljøarbeidet og

utarbeider årlig et miljøregnskap som viser endringene i selskapenes miljøpåvirkning. Siden 2008 har Orkla rapportert miljøinformasjon til investorinitiativet CDP.

Orkla hadde god fremdrift i miljøarbeidet i 2016, og det har ikke vært alvorlige formelle klager eller saker knyttet til brudd på miljøregelverk

Klimapåvirkning

Klimagassutslippene fra Orklas egen matvareproduksjon er begrenset. Den største påvirkningen kommer i råvareproduksjonen og forbruksleddet. Andre kilder er produksjon av emballasje og transport. Utslippene fra Orklas fabrikker er hovedsakelig til luft, fra fossil energi som brukes til å produsere strøm og varme.

For å dele bestep praksis knyttet til energieffektivisering og reduksjon av vannforbruk, utarbeidet Orkla i 2015 et sentralt energiinitiativ som en del av programmet «Improved Resource and Energy Efficiency». Flere av Orklas fabrikker har i 2016 gjennomført en kartlegging av potensialet for energibesparelser. Ca. 80 % av selskapene har gjennomført forbedringstiltak knyttet til energi, i form av utstørsforbedringer, redesign av prosesser, endret adferd og operasjonelle endringer. Mange av selskapene har oppnådd reduksjoner i energiforbruk ved å gå over til LED-belysning. Blant andre viktige tiltak i 2016 er optimalisering av energikrevende prosesser og investeringer i nytt og mer energieffektivt produksjonsutstyr. Orkla Foods Sverige har gått over til 100 % fornybar elektrisitet i sine fabrikker gjennom kjøp av opprinnelsesgarantier*, og reduserer med dette CO₂-utslippet med 20 %. Orkla-selskapet Jästbolaget har ved å bytte ut fossil fyringsolje med miljøvennlig bioolje, redusert CO₂-belastningen fra produksjonen med ca. 96 %. Gjennom Orklas kraftvirksomhet Hydro Power produserte Orkla i 2016 2,4 TWh energi fra vannkraft.

Orklas klimagassutslipp har utviklet seg positivt i 2016, ved at de er redusert til tross for både høyere aktivitet og nye fabrikker. Det er igangsatt tiltak for energieffektivisering ved mange fabrikker, og utslippene knyttet til fossilt brensel er

Mindre matsvinn i produksjonen

Orkla er opptatt av å sørge for topp produktkvalitet til enhver tid. For Grandiosa handler det om rett form og størrelse på bunnen, og at riktig mengde saus og topping er fordelt som det skal på pizzaen. Under produksjonen av Grandiosa-pizza kan derfor ost og pizzabunner gå til spille. Gjennom å bedre produksjonsrutinene og maskininnstillingene, og øke bevisstheten rundt matsvinn hos fabrikkteamet, er matsvinnet redusert med ca. 40 tonn i 2016.



redusert som følge av lavere forbruk. I tillegg skjer det også en endring med overgang til mer fornybar energi for produksjon av elektrisk energi i Norden og Europa som har gitt en positiv effekt i 2016.

Effektiv ressursutnyttelse

Rundt 25-30 % av all mat som produseres blir ikke spist, og matsvinn er ett av de av store bidragene til verdens miljøutfordringer. Orkla er opptatt av å bidra til at det kastes mindre mat, og jobber kontinuerlig med å bedre råvareutnyttelsen, øke produksjonsutbyttet og redusere matavfallet. Målet er at fabrikkene i konsernet skal redusere matsvinnet med 30 % innen 2020. I 2017 vil Orkla utarbeide en helhetlig plan for reduksjon av matavfall i verdikjeden.

Knapphet på ferskvann skaper store og økende utfordringer i mange deler av verden. Med unntak av indiske MTR Foods er Orklas virksomheter lokalisert i områder med lav til middels risiko for vannmangel. Reduksjon av vannforbruket representerer likevel en mulighet for kostnadsreduksjon. For å nå målet om 20 % reduksjon i vannforbruket innen 2020, inngår vann i det interne programmet «Improved Resource and Energy Efficiency». Hovedfokus for arbeidet i perioden 2016-2017 er intern bevisstgjøring og å etablere systematisk måling og oppfølging av det interne vannforbruket. MTR Foods har i 2016 investert i utstyr for rensing og resirkulering av avløpsvann til bruk i produksjonen av damp. Dette har redusert det daglige vannforbruket med 20.000 liter, og er et viktig tiltak på vei mot selskapets ambisjon om å bli selvforsynt med vann.

For en del av de råvarene konsernet kjøper kan tørke føre til reduserte avlinger og økte råvarekostnader. Orkla følger råvaresituasjonen nøye, og jobber systematisk for å redusere den kommersielle eksponeringen for slik risiko. Blant annet har Orkla flere, alternative leverandører av viktige råvarer. Orkla krever at alle leverandører har gode rutiner for å forhindre utslipp og unngå unødvendig vannforbruk. Konsernet vil fremover øke innsatsen for å følge opp vannforbruk og andre viktige miljøtemaer overfor leverandørene.

Produkter med miljøgevinst

Orkla kan bidra til å redusere miljøpåvirkningen fra egne produkter gjennom gode valg av emballasje, råvarer og produktdesign. Lanseringen av Jordan Ren Universalklut, en miljøvennlig og komposterbar klut basert på 100 % regenerert cellulose, og høykonsentrert Milo ullvask er eksempler på dette.

Pierre Robert Group er opptatt av å bruke bærekraftige materialer, og har blant annet erstattet viskose med naturmaterialiet Tencel® i flere produkter. Tencel utvinnes av tremasse fra bærekraftig skogsdrift, og regnes for å være ett av de mest miljøvennlige tekstilmaterialene. Blant annet er vannforbruket i produksjonen av Tencel 10-20 ganger lavere enn for viskose. Lilleborg utvikler produkter for profesjonell rengjøring som gjør det mulig å redusere vannforbruket hos kundene. Økonomisering med vann er også et viktig tema i Lilleborgs kursvirksomhet.

*Opprinnelsesgarantier er en merkeordning for elektrisitet for å vise at en mengde kraft er produsert fra en spesifisert energikilde som er fornybar. Ordningen ble innført med EUs første fornybardirektiv (Direktiv 2001/77/EC) i 2001 for å gi forbrukere et valg mellom fornybar kraft og ikke-fornybar kraft.

Brødrester blir til ny bakst

Nederlandske Sonneveld har tidligere utviklet et produktkonsept som gjør at bakere kan gjenbruke gammelt brød i ny surdeig. Gjennom en ny felles studie initiert av Orkla Food Ingredients' innovasjonssenter, har Sonneveld og flere andre aktører i bakeriindustrien undersøkt om returbrød fra supermarkedene kan brukes i ny bakst. Resultatene viser at en tredjedel av alt brød som sendes i retur, kan benyttes til baking av nye brød gjennom gjæring. BakeFive Bakeries, Wageningen University og Retailer Jumbo var blant deltagerne i prosjektet, som ble kalt «Bread Sin».



Miljøtiltak for vaskemidler

Orkla Home & Personal Care har de siste årene introdusert en ny generasjon konsentrerte tøyvaskemidler som har gitt betydelige miljøbesparelser. Konsentrert flytende OMO og Blenda ble lansert i 2015, og i 2016 ble også Milo lansert i konsentrert form. I løpet av de to årene produktene har vært på markedet er forbruket av kjemikalier i vaskemidlene redusert med ca. 400 tonn som resultat av den lavere doseringen. Forbruket av plastemballasje er redusert med 435 tonn som følge av mindre flasker, noe som tilsvarer en reduksjon i klimagassutslipp på 1.000 - 1.500 tonn CO₂-ekvivalenter.

Emballasje med redusert miljøfotavtrykk

Mange forbrukere er opptatt av at produktene de kjøper skal ha en miljøvennlig emballasje. Orkla har i 2016 utviklet en modell for arbeidet med bærekraftig emballasje.

Ett av Orklas bærekraftsmål er å utvikle mer miljøvennlig emballasje og produkter med redusert miljøfotavtrykk. Orkla har i 2016 utarbeidet en modell for arbeidet med bærekraftig emballasje, som definerer fem viktige dimensjoner. Disse er Rethink, Reduce, Replace, Recycle og Reuse. Dimensjonene reflekterer hvilke aktiviteter Orkla mener er viktig innen de respektive kategoriene for å oppnå mer bærekraftig emballasje.

Rethink handler både om å utvikle nye og innovative emballasjeløsninger, og om å engasjere forbrukeren på nye måter for å sikre en bærekraftig håndtering av den brukte emballasjen. Eksempler er nye materialer, former og format som bidrar til en betydelig reduksjon i emballasjens miljøfotavtrykk.

Reduce handler om å redusere materialmengden som brukes, se på muligheter for å fjerne deler av emballasjen, og designe den på en måte som fører til mindre produktavfall og mindre emballasje. Nye emballasjedesign kan også gi mer effektiv transport med tilhørende redusert karbonfotavtrykk.

Reuse handler om å utvikle smarte refill-løsninger, utforske nye muligheter for å bruke disse og gjenbruke sekundæremballasjen. Det kan også bety å introdusere emballasje som forbruker kan gjenbruke til andre formål.

Recycle handler om å velge emballaseløsninger som gjør det enklere for forbruker å resirkulere og bruke høyest mulig andel resirkulerte materialer når det er fornuftig ut ifra hensynet til mattrygghet og miljø.

Replace handler om å ikke bruke emballasje som er knyttet til tropisk avskoging eller annen uakseptabel produksjonspraksis. Det kan også være å bytte ut materialer basert på fossile kilder med fornybare alternativer.

Viktigheten av hver enkelt dimensjon avhenger av type emballasje, kategori og land.

Sirkulær økonomi

Økt grad av resirkulering og gjenbruk er essensen i sirkulær økonomi. I en sirkulær økonomi forblir de materielle ressursene i det økonomiske kretsløpet gjennom gjenvinning, ombruk, reparasjon og forbedring. Det gir nye forretningsmuligheter der lønnsomheten i mer effektiv ressursbruk driver utviklingen.



Resultater*

GRI-ref.		Enhet	2016	2015	2014
Ressursforbruk					
	Materialer				
G4-EN1	- Råmaterialer	Tonn	977 250	928 800	975 300
G4-EN1	- Emballasje	Tonn	99 000	92 000	107 350
G4-EN1	- Emballasje fra fornybare materialer	%	46		
G4-EN2	- Andel resirkulert emballasje	%	53		
	Energi og vann:				
G4-EN3	- Egenprodusert, fornybar energi solgt	GWh	2 490	2 250	2 570
	- Energiforbruk totalt	GWh	869	848	841
G4-EN3	- Energiforbruk - fossilt brensel	GWh	430	442	417
G4-EN3	- Energiforbruk - innkjøpt	GWh	421	391	397
G4-EN3	- Energiforbruk fra fornybare ressurser (scope 1)	GWh	22	13	27
G4-EN5	- Energiforbruk pr. årsverk	MWh/årsverk	49	58	56
G4-EN5	- Energiforbruk pr. omsetning	MWh/mill. NOK	23	26	28
G4-EN8	- Totalt vannforbruk	Mill. m ³	6,8	6,0	6,4
G4-EN10	- Vann - resirkulert	Mill. m ³	1	1	1
G4-EN10	- Vann - resirkulert	%	14,1	15,1	14,2

Utslipp

	Utslipp til luft				
G4-EN15	- Klimagassutslipp (GHG) scope 1	tCO ₂ e	89 940	106 880	94 320
G4-EN16	- Indirekte klimagassutslipp (GHG) scope 2	tCO ₂ e	54 050	52 750	61 990
G4-EN18	- GHG (S1+S2) pr. årsverk	tCO ₂ e/årsverk	8	11	10,4
G4-EN18	- GHG (S1+S2) pr. omsetning	tCO ₂ e/mill. NOK	3,8	4,8	5,3
G4-EN21	- Svoveldioksid	Tonn	90	104	101
G4-EN21	- Nitrogenoksid	Tonn	16	34	40
	Utslipp av vann				
G4-EN22a	- Intern behandling	Mill. m ³	0,8	0,9	1,6
G4-EN22A	- Ekstern behandling	Mill. m ³	2,5	2,6	2,9
G4-EN22a	- Direkte til omgivelsene (vann)	Mill. m ³	2,2	2,0	2,0
	Utslipp til vann				
G4-EN22b	- BOF	Tonn	4 250	4 350	4 380
G4-EN22b	- KOF	Tonn	3 070	2 820	5 110

Avfall

G4-EN23	- Organisk	Tonn	82 820	77 530	84 000
G4-EN23	- Ikke farlig avfall - sortert	Tonn	11 600	11 310	11 530
G4-EN23	- Ikke farlig avfall - blandet	Tonn	8 960	8 020	8 390
G4-EN23	- Farlig avfall	Tonn	160	160	240

*Tallene for 2014 og 2015 er justert som følge av informasjon fremkommet etter rapporteringstidspunktet. Tallene for 2016 er foreløpige og vil iles våren 2017 bli verifisert av CO2-focus, og endelige tall rapporteres til CDP i juni 2017



Benny og Heidi – en del av Orkla-familien

06 Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet

Trygge arbeidsforhold for alle

Et trygt og sunt arbeidsmiljø er en grunnleggende rettighet for alle arbeidstakere. Orklas ambisjon er å drive virksomheten med null skader.

Orkla har som arbeidsgiver ansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø der medarbeidernes helse og sikkerhet blir ivaretatt.

Orkla stiller samme krav til arbeidsmiljø, helse og sikkerhet i alle de landene der konsernet har virksomhet.

Bærekraftsløfte, Orkla

Orklas tilnærming

Orklas ambisjon er å drive virksomheten med null skader. Dette skal oppnås gjennom god styring av risiko, systematisk arbeid med å forebygge skader og arbeidsrelaterede sykdommer, og involvering av alle ansatte.

I tråd med Orklas styringsstruktur har hvert enkelt selskap et selvstendig ansvar for sitt HMS-arbeid. De overordnede kravene som stilles til selskapene, er gitt i Orklas HMS-policy. Orkla har en felles HMS-standard og detaljerte retningslinjer for arbeidet med arbeidsmiljø, helse og sikkerhet. Disse gjelder alle forretningsområder og virksomheter, og skal sikre kontroll og kontinuerlig forbedring. Den enkelte virksomhet skal utarbeide mål og aktivitetsplaner, etablere systemer og kontrollrutiner, gjennomføre tiltak og rapportere om sine HMS-aktiviteter. Det er et grunnleggende prinsipp at HMS-arbeidet skal være forebyggende. Risikovurderinger er derfor et nøkkelement, og alle enheter i Orkla skal gjennomføre slike tiltak. Risikoanalysen danner grunnlaget for tiltak som må iverksettes, og skal hjelpe virksomhetene i forbedringsarbeidet gjennom å prioritere de viktigste tiltakene og etablere gode handlingsplaner.

Orkla har et internt nettverk av fagpersoner innenfor HMS. Samarbeid og erfaringsutveksling er en viktig del av forbedringsarbeidet, og nettverket bidrar til implementeringen av HMS-standardene. Det forventes at alle ledere har et sterkt engasjement i HMS-arbeidet, og at alle medarbeidere får relevant opplæring og blir engasjert i HMS-aktiviteter på arbeidsplassen. I 2016 er det gjennomført ca. 21.200 timer organisert HMS-opplæring for om lag 6.500 ansatte i regi av konsernet og selskapene.

Orklas fabrikker følges opp gjennom interne HMS-gjennomganger. Hensikten er å bidra til læring gjennom systematisk observasjon og tilbakemelding. I perioden 2015-2017 er det gjennomført en slik HMS-gjennomgang ved alle Orklas fabrikker. HMS-arbeidet følges opp på selskaps- og forretningsområdenivå gjennom rapportering av status i ledergruppene samt i konsernledelsen og Orklas styre.

Sikkerhet

Det har i 2016 vært få arbeidsuhell i Orklas virksomhet som har medført alvorlig personskade. De fleste skadene skyldes kutt, klem i maskiner eller fall fra lav høyde. Sakene er fulgt

opp i det respektive selskap. Registrering og oppfølging av alle typer skader og uønskede hendelser er en viktig del av forbedringsarbeidet. Dette bidrar til økt forståelse for risiko og bevisstgjøring av organisasjonen. Alle selskaper og fabrikker gjennomfører risikoanalyser som bl.a. omfatter vurdering av prosesser og nye rutiner, sikker bruk av maskiner og arbeidsforhold.

Både ulykker og nestenulykker rapportert i 2016 viser at det skadeforebyggende arbeidet fortsatt må ha full oppmerksomhet i alle deler av organisasjonen. Orkla oppnådde en H1-verdi (antall personskader med fravær pr. million arbeidstimer) på 5,4 i 2016 og en H2-verdi (antall personskader med fravær, behov for medisinsk behandling eller arbeidsbegrensning pr. million arbeidstimer) på 10,8. Det har vært en reduksjon i skader sammenlignet med 2015. Selv om antall arbeidsulykker i Orkla ikke er på et tilfredsstillende nivå, har mange selskaper hatt en positiv utvikling gjennom 2016. Flere av selskapene har ikke registrert noen skader med fravær i løpet av året. Resultatene viser at arbeid etter sentrale HMS-prinsipper, som god orden og renhold, engasjement, kompetanseheving og vilje til å lære av andre, skaper forbedringer. Arbeid etter disse viktige prinsippene skal derfor fortsatt ha fokus og vektlegges i hele organisasjonen, samtidig som nye tiltak blir introdusert for å sikre utviklingen videre mot målet om null skader. Dette arbeidet vil fortsette i 2017.

Arbeidsmiljø og helse

En helsefremmende arbeidsplass er viktig for hver enkelt medarbeider. Friske medarbeidere påvirker arbeidsmiljøet positivt og er nødvendig for å oppnå gode økonomiske resultater. Orkla ønsker at samtlige selskaper etablerer prinsipper for helsefremmende arbeidsplasser, og at prinsippene er tilpasset forholdene i det enkelte land. Det systematiske forbedringsarbeidet drives med særlig vekt på forebyggende tiltak og rehabilitering.

Det registrerte sykefraværet i Orkla globalt var 4,3 % i 2016, som er en svak nedgang fra 2015. Det har vært små endringer i sykefraværet i Orkla de siste årene, med de samme variasjonene gjennom året. Det er høyest fravær i vintermånedene og lavest fravær i 3. kvartal. Derimot er det store variasjoner både mellom land og selskaper. Sykefraværet i virksomhetene i Norge var på 5,6 % i 2016, på samme nivå som i 2015. Reglene for registrering av sykefravær og oppfølging av sykmeldte varierer fra land til land, men det er likevel åpenbart at sykefraværet, spesielt i noen av de norske og svenske selskapene, er for høyt. Det arbeides kontinuerlig med forbedringstiltak, der viktige prinsipper er fraværsoppfølging og forebyggende aktiviteter. I praksis handler det om at den enkelte virksomhet får til gode prosesser, der ledelsen og de ansatte deltar aktivt for å etablere tiltak tilpasset deres arbeidsplass.

HMS-opplæring for ledere og tillitsvalgte baserer seg nå på en kombinasjon av e-læringskurs og samlinger. I 2016 er det også bli gjennomført egen opplæring for ledere, med fokus på sykefraværsoppfølging og helsefremmende tiltak. Det har vært spesielt fokus på å følge opp medarbeidere med hyppig korttidsfravær og å følge opp og tilbakeføre medarbeidere med redusert funksjonsevne. Tiltakene vil bli videreført i 2017.

Resultater 2016

GRI ref.	Sykefravær	2016	2015	2014
G4-LA6	% sykefravær i Norge	5,6	5,8	6,1
G4-LA6	% sykefravær i Norden (ekskl. Norge) og Baltikum	4,5	4,6	4,0
G4-LA6	% sykefravær i øvrige verden	3,1	2,7	3,1
Skader				
G4-LA6	H1 i Norge	3,5	3,4	5,3
G4-LA6	H1 i Norden (ekskl. Norge) og Baltikum	7,7	7,4	8,7
G4-LA6	H1 i øvrige verden	3,7	4,9	7,0
G4-LA6	H2 i Norge	9,1	6,0	11,8
G4-LA6	H2 i Norden (ekskl. Norge) og Baltikum	15,4	19,4	20,2
G4-LA6	H2 i øvrige verden	5,6	6,9	7,8
G4-LA6	Arbeidsrelaterte dødsfall	0	0	0





Birgitte og Astrid – en del av Orkla familien

07 Medarbeiderutvikling og bedriftskultur

Sterk bedriftskultur

Orkla ønsker å skape en sterk bedriftskultur preget av respekt, mangfold, likeverd og kompetanseutvikling.

Som arbeidsgiver har Orkla ansvar for å respektere viktige menneskerettigheter som ytringsfrihet, organisasjonsfrihet og retten til rettferdige arbeidsbetingelser. Å være en ansvarsfull arbeidsgiver er også viktig for å lykkes som organisasjon.

Orkla vil skape arbeidsplasser der medarbeidere blir behandlet med respekt, og bidra til at våre medarbeidere utvikler seg og presterer på sitt aller beste.

Bærekraftsløfte, Orkla

Orklas tilnærming

Orklas overordnede strategi og verdigrunnlag er beskrevet i Orkla-kompasset. I perioden 2015–2016 er det gjennomført samlinger for ca. 10.000 medarbeidere for å diskutere hva visjonen og verdiene betyr i praksis. Orklas menneskerettighetspolicy beskriver de overordnede prinsippene for hvordan selskapene i konsernet skal håndtere menneskerettigheter som er viktige for den daglige driften. I tillegg har Orkla retningslinjer og systemer for viktige enkelttemaer som kompetanseutvikling, bedriftsdemokrati, personvern og antikorrupsjon.

Arbeidet med medarbeiderutvikling og bedriftskultur drives av ledelsen i det enkelte selskap i henhold til Orklas retningslinjer og nasjonalt regelverk, og med støtte fra HR-funksjoner sentralt og lokalt. Orkla følger opp arbeidet i selskapene gjennom regelmessige gjennomganger med forretningsområdenes ledere.

I 2016 gjennomførte Orkla en kartlegging av selskapenes rutiner for å håndtere viktige menneskerettighetstemaer. Resultatene fra kartleggingen vil i 2017 bli brukt til å forbedre Orklas interne retningslinjer og rutiner knyttet til ivaretagelse av de ansattes rettigheter. For å sikre at Orklas prinsipper og retningslinjer introduseres på en god måte for nye selskaper som kommer inn i konsernet, er det i 2016 utarbeidet en verktøykasse for HR-arbeidet i forbindelse med oppkjøp.

Ansvarsfull og attraktiv arbeidsplass

Ved utgangen av 2016 hadde Orkla 18.154 medarbeidere, fordelt på ca. 235 selskaper i 26 land. De aller fleste er fast ansatt. 39,4 % av medarbeiderne er administrativt ansatte og 60,6 % operatører. Sammenlignet med 2015 har det vært en netto økning i antall ansatte på 3.484. Endringen skyldes en kombinasjon av selskapsoppkjøp og omstruktureringstiltak. De største nye selskapene i 2016 var det tsjekkiske matvareselskapet Hamé og den engelske produsenten av malepensler, Harris.

Orkla ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver med gode arbeidsforhold og rettferdige og konkurransedyktige betingelser. Som et minimum skal de ansatte ha betingelser

som dekker grunnleggende behov, arbeidskontraktene skal være skriftlige, og de ansattes arbeidstid skal være i tråd med regelverk, bransjestandarder og avtaler mellom ledelsen og de ansattes fagforbund. Orkla benytter eksterne verktøy for benchmarking av lønn og betingelser, og selskapene har rutiner for å ivareta lovbestemte krav. Orkla har i 2016 hatt to saker i Sverige knyttet til arbeidsmiljø og arbeidstakerrettigheter. Det svenske arbeidsmiljøtilsynet påla Orkla Confectionery & Snacks Sverige å forbedre sine rutiner for overtid samt rutinene for involvering av de ansatte i arbeidet med arbeidsmiljø, helse og sikkerhet. Selskapet har gjennomført forbedringstiltak for å sikre at de interne rutinene på disse områdene er i tråd med regelverket. Orkla har i 2016 ikke hatt andre saker knyttet til menneske- og arbeidstakerrettigheter.

Selskapene i konsernet gjennomfører en rekke aktiviteter for å fremme samarbeid og trivsel. I 2016 omfattet dette alt fra faglige samlinger om Orklas visjon og verdier til arrangementer som fotballcup for selskapene i Orkla Food Ingredients, feiring av 60-årsjubileum i nederlandske Sonneveld og markering av den internasjonale kvinnedagen i indiske MTR Foods. Orkla ble i 2016 kåret til best i sin bransje i Universums kåring av Norges mest attraktive arbeidsgivere.

Kompetanse- og medarbeiderutvikling

Kontinuerlig kompetanseutvikling er nødvendig for å styrke konsernets konkurransekraft. Orkla legger vekt på å utvikle både fag- og lederkompetanse, samt å skape en arbeidshverdag der alle ansatte får utnyttet sin kompetanse optimalt.

Orkla er anerkjent for kvaliteten på kurs- og utviklingsprogrammene i konsernet. I perioden 2015–2016 er det etablert et sentralt kompetansestyre og et ekspertstyre for hvert av Orklas akademier. Flere av akademiene er forbedret, både med hensyn til faglig innhold og bruk av digitale verktøy. I 2016 er det gjennomført et lederutviklingsprogram for konsernets 220 øverste ledere, i samarbeid med ledelseshøgskolen IMD. Hensikten med programmet har vært å etablere en felles ledelsesplattform og gode forutsetninger for å realisere Orklas forretningsstrategi. Det er også utviklet et nytt lederutviklingsprogram for ledere som er nye i sin rolle. Hensikten er å utvikle lederskap basert på Orklas lederprinsipper og gi deltakerne verktøy og metoder for lederrollen.

Utviklingssamtalen mellom leder og medarbeider er et viktig tiltak for å bidra til individuell prestasjon og kompetanse- og karriereutvikling. Orkla har som mål at alle medarbeidere skal få regelmessig tilbakemelding på det arbeidet de utfører, og at individuelle arbeidsmål skal være relatert til de overordnede forretningsmålene. Andelen medarbeidere som deltok i formelle utviklingssamtaler i 2016, gikk tilbake sammenlignet med året før. Dette skyldes i hovedsak at de nye selskapene som kom inn i konsernet, ikke hadde slike rutiner på plass. Andelen blant operatører økte. Noen av fabrikkene gjennomfører ikke individuelle utviklingssamtaler med operatørene, men følger dem opp gjennom en kombinasjon av løpende dialog med den enkelte medarbeider og regelmessige gruppemøter. Orkla har utviklet en harmonisert prosess for medarbeider-evaluering og oppfølging, inkludert et IT-basert

Geografisk fordeling av ansatte



● Norge	3 208	18 %
● Sverige	2 970	16 %
● Danmark	1 503	8 %
● Finland og Island	820	4 %
● Baltikum	2 096	12 %
● Øvrige Europa	5 569	31 %
● Øvrige verden	1 988	11 %

Totalt	18 154	100 %
--------	--------	-------



støtteverktøy. Dette er i 2016 tatt i bruk for ca. 6.000 ledere og nøkkelpersoner. Arbeidet med å sikre god og enhetlig oppfølging av medarbeidere vil fortsette i 2017.

Ledelse og medarbeiderinvolvering

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. De ansatte er representert i Orklas styre. Det er også etablert en konsernavtale mellom Orkla og de ansattes organisasjoner som skal sikre god dialog og samarbeid og ivareta forpliktelsene i lov- og avtaleverk. Bedriftsdemokratiordningen er nærmere beskrevet i årsrapporten, under «Styrende organer og tillitsvalgte». I tillegg har de fleste selskapene i konsernet etablert arbeidsmiljøutvalg eller andre formelle samarbeidsorgan mellom ledelse og ansatte. Med bakgrunn i Orklas ordninger for samhandling vurderes risikoen for brudd på retten til organisering og kollektive avtaler som lav.

Organisasjonsendringer som kan påvirke medarbeidernes ansettelsesforhold, drøftes med tillitsvalgte. I 2016 er Orklas ledelse og de tillitsvalgte blitt enige om nye, felles prinsipper for hvordan dialogen om strukturprosjekter skal skje, og det er utarbeidet en intern veiledning. I 2017 vil Orkla i samarbeid med de tillitsvalgte gjennomføre en kartlegging av hvordan retten til medbestemmelse håndteres i selskapene utenfor Skandinavia.

Som et ledd i arbeidet med å utvikle en langsiktig konkurransedyktig produksjonsstruktur, kommuniserte Orkla i 2016 nedleggelse av åtte fabrikker. Ledelsen på konsern- og selskapsnivå har involvert de tillitsvalgte i gjennomføringen av disse endringene gjennom regelmessige drøftelsesmøter. De ansatte som har mistet arbeidet i forbindelse med nedleggelse av fabrikker, har fått støtte til å søke nytt arbeid eller ta videreutdanning. Som en del av dialogen mellom ledelse og tillitsvalgte om strukturendringene gjøres det en evaluering av prosessene, med vekt på læring og forbedring.

Mangfold og likestilling

Orkla har en bedriftskultur preget av respekt og likeverd. Dette er viktige verdier for å lykkes i konkurransen om arbeidskraften og for å utnytte medarbeidernes potensial til beste for konsernet og den enkelte. Orklas holdninger til mangfold, likeverd og ikke-diskriminering er beskrevet i konsernets retningslinjer for samfunnsansvar og i Orklas menneskerettighetspolicy.

Ved lønnsfastsettelse legger Orkla vekt på kompetanse, stillingens kompleksitet, jobbutførelse og konkurransedyktighet i markedet, uavhengig av kjønn, bakgrunn eller funksjonsevne. I 2015 implementerte Orkla et verktøy for klassifisering av stillinger og fastsettelse av kompensasjon, og i 2016 er det gjennomført tiltak for å harmonisere rutinene for fastsettelse av kompensasjon på tvers av konsernets selskaper. Orkla har i 2016 også startet implementeringen av en felles database for registrering av lønnsinformasjon som vil gjøre det enklere å avdekke uønskede forskjeller i kompensasjon.

Orkla ønsker å ha en god kjønnsbalanse på alle nivåer i

organisasjonen, og legger vekt på dette ved rekruttering og utvikling av medarbeidere. Tiltak som gjør det enklere å kombinere karriere og familieliv er en viktig faktor i likestillingsarbeidet. Konsernet praktiserer et krav om at minimum én kvinnelig kandidat skal nomineres ved rekruttering til ledergruppestillinger på selskaps- eller forretningsområdenivå.

Arbeidet med å sikre likestilling og fremme mangfold er et lederansvar og inngår i ledernes løpende arbeid. Mangfold og likestilling er tema i Orklas lederopplæring og i forbindelse med opplæring i Orklas etiske retningslinjer. I 2016 ble det gjennomført aktiviteter for opplæring og bevisstgjøring i dette temaet i MTR Foods, Orkla Foods Lietuva, Orkla Foods Finland, Kalev, Orkla Confectionery & Snacks Sverige, Orkla Confectionery & Snacks Finland, Pierre Robert Group og Credin i Danmark.

Det har vært en positiv utvikling i kvinneandelen blant ledere i Orkla de siste tre årene, spesielt blant de øverste lederne på selskaps- og forretningsområdenivå. Fremgangen skyldes høy bevissthet om betydningen av mangfold og likestilling ved rekruttering til ledergruppestillinger og at kvinneandelen i noen av selskapene som er kommet inn i konsernet i 2016 er høy. Arbeidet med mangfold og likestilling vil fortsette i 2017.

Integritet

Verdiskaping i Orkla skal skje i henhold til konsernets etiske retningslinjer og gjeldende lovverk. Konsernets overordnede mål er å utvikle en bedriftskultur preget av godt skjønn og

evne til å håndtere vanskelige situasjoner. Orkla har nulltoleranse for korrupsjon, avtaler om prissamarbeid, markedsdeling, eller andre tiltak som begrenser den frie konkurransen. Orklas antikorrupsjonsmanual, konkurranserettsmanual, menneskerettighetspolicy og etiske retningslinjer beskriver konsernets krav og retningslinjer knyttet til viktige integritetstemaer. Ledelsen i det enkelte selskap har ansvar for å kommunisere de etiske retningslinjene til alle ansatte og gjøre kravene i antikorrupsjons- og konkurranserettsmanualene kjent for alle medarbeidere som kan være eksponert for risiko.

Ved hjelp av e-læring gjennomfører Orkla rutinemessig opplæring i antikorrupsjon og konkurranserett for ledere og medarbeidere som vurderes som eksponert for risiko. I tillegg gjennomfører selskapene egne opplæringsaktiviteter, og opplæring i antikorrupsjon og konkurranserett inngår i flere av Orklas sentrale kompetanseprogram for ledere og nøkkelpersoner.

Gjennom Orklas etiske leverandørkrav (Supplier Code of Conduct) stiller konsernet krav om nulltoleranse for korrupsjon hos leverandører. Leverandørene følges opp på grunnlag av en risikovurdering, og det er et langsiktig mål at alle Orklas leverandører skal signere konsernets etiske retningslinjer. 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, som en del av konsernets due diligence-rutiner. Orklas selskaper



skal gjennomføre nødvendige risikoreduserende tiltak for å forhindre at uavhengige forretningspartnere, herunder kunder og joint venture-partnere, tar del i korrupsjon eller andre illegale eller uetiske aktiviteter i forbindelse med deres forretninger med Orkla.

I 2016 har Orkla arbeidet for å forsterke internkontrollen med innsamling, behandling og lagring av personopplysninger. Arbeidet vil fortsette i 2017, og omfatter blant annet en revisjon av konsernets policies og etablering av et internt nettverk som skal sikre enhetlige rutiner for personvern, i tråd med kravene i EUs personvernforordning.

Resultater 2016

GRI-ref.		2016	2015	2014
	Antall ansatte	18 154	14 670	12 921
	Kompetanse- og medarbeiderutvikling			
G4-LA9	Gjennomsnittlig antall timer organisert opplæring pr. ansatt ²	8,2	4,8	4,0
G4-LA11	Andel medarbeidere omfattet av rutiner for regelmessig medarbeidersamtale ^{1,2} .			
	- Totalt	63 %	71 %	
	- Ledere	93 %	99 %	
	- Administrativt ansatte	83 %	95 %	
	- Salgsmedarbeidere	81 %	91 %	
	- Operatører	49 %	42 %	
	Mangfold og likestilling			
G4-LA12	Kvinneandel blant ansatte:			
	- Totalt	48,5 %	45,6 %	44,8 %
	- Administrativt ansatte	48,6 %	46,7 %	48,8 %
	- Operatører	48,4 %	44,7 %	41,5 %
G4-LA12	Kvinneandel blant ledere:			
	- Orklas konsernledelse	9 %	9 %	0 %
	- Ledergrupper på konsern-, forretningsområde- og selskapsnivå	35,1 %	32 %	27,3 %
	- Ledere totalt alle nivåer (leder definert som medarbeidere med personalansvar)	37,5 %	36,1 %	35,6 %
G4-HR3	Formelle klager eller saker knyttet til brudd på regelverk for diskriminering	0	0	0
	Integritet			
G4-SO4	Opplæring i antikorrupsjon ²			
	- Antall ansatte som har gjennomført opplæring ila. året	671	3 600	808
	- Andel ansatte som har gjennomført opplæring ila. året	3,7 %	24,5 %	13,9 %
G4-SO5	Saker knyttet til brudd på regelverk for antikorrupsjon	0	0	0
G4-SO7	Saker knyttet til brudd på regelverk for konkurranserett	0	0	0
G4-HR2	Opplæring i menneskerettighetstemaer ²			
	- Totalt antall timer opplæring	22 800	14 500	19 185
	- Andel ansatte som har gjennomført opplæring ila. året	39 %	34 %	27 %

¹Rutiner for rapportering etablert i 2015

²Estimat basert på tall rapportert fra Orklas selskaper i november 2016



Sebastian og Jeanette - en del av Orkla-familien

08 Orkla og samfunnet

En god interessentdialog

Orkla ønsker å bidra til en bærekraftig verdikjede og kan gjennom samarbeid med andre utgjøre en forskjell.

God interessentdialog hjelper Orkla til å forstå andres synspunkter, skape tillit og tilpasse seg endringer i samfunnet. Samarbeid med andre bedrifter, kunder, myndigheter, forskningsmiljøer og interesseorganisasjoner åpner også opp for større løsninger og fremskritt enn det hver enkelt klarer alene.

Orklas dialog og samarbeid med eksterne og interne interessenter støtter opp under FNs globale bærekraftsmål:

SDG #17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

Gjennom dialog og samarbeid med viktige interessenter skal Orkla bidra til god folkehelse og bærekraftige verdikjeder.

Bærekraftsløfte, Orkla

Orklas tilnærming

Orkla ønsker å ha en aktiv dialog med interessenter som påvirkes av konsernets produkter og virksomhet, eller som på annen måte er viktige for Orklas utvikling. De viktigste interessentene er medarbeidere, kunder og forbrukere, investorer, myndigheter, lokalsamfunn, interesseorganisasjoner, forskningsmiljøer og leverandører. Dialogen skjer både på konsern- og selskapsnivå gjennom møter og annen direkte kommunikasjon, forbruker- og kundeundersøkelser, deltakelse i nettverk og bransjeorganisasjoner og samarbeidsprosjekter.

Interessentdialog i 2016

Orkla har dialog med myndigheter og politikere på nasjonalt nivå og i EU om handelspolitiske rammebetingelser og andre

forhold relatert til virksomheten. Viktige saker i 2016 har vært samarbeid for en bedre folkehelse, god merking av innholdet i matvarer, ansvarlig markedsføring av mat og drikke og rammebetingelser for matproduksjon.

Orkla har i 2016 gjennomført dialogmøter med handelen, investorer og frivillige organisasjoner om konsernets bærekraftsarbeid. Flere av selskapene har også hatt dialog med dagligvarekjeder, andre kunder og eksterne fagmiljøer for å få innspill til videreutviklingen av eget bærekraftsarbeid.

Viktige temaer for interessentdialog i 2016 er oppsummert i en egen illustrasjon og omtalt i de respektive temakapitlene.

Pådriver for bransjesamarbeid

For å løse de globale utfordringene knyttet til klimaindringer, råvaremangel og livsstilsrelaterte sykdommer er det behov for omstilling til mer bærekraftig produksjon og forbruk. Dette krever vilje og evne til samarbeid mellom næringsliv, myndigheter og fagmiljøer om nye løsninger og rammebetingelser. Orkla og selskapene deltar i en rekke samarbeidsprosjekter knyttet til ernæring og helse, miljø og ansvarlige innkjøp. Disse er omtalt i egne kapitler.

Økonomiske ringvirkninger

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 selskaper skaper Orkla positive ringvirkninger for samfunnet i form av kompetanseutvikling, arbeidsplasser hos leverandører og i offentlig sektor, og gjennom betaling av skatter og avgifter.

Den samlede kapitalen anvendt i Orklas virksomhet var ved utgangen av 2016 på 43 577 mill. kroner, en økning på 5,7% fra året før. Den geografiske fordelingen av anvendt kapital er vist i diagrammet nedenfor. Mer enn halvparten av kapitalen er anvendt i Norge, blant annet gjennom Orklas

Orkla Matbarometer

Orkla ønsker å delta i debatten rundt kosthold og å kunne tilføre ny innsikt til dette viktige temaet. Derfor ble Orkla Matbarometer etablert i 2016, som en årlig nordisk kostholdsundersøkelse. Undersøkelsen ble gjennomført i november 2016 av analysebyrået Kantar TNS Norge. Et landsrepresentativt utvalg av befolkningen i Norge, Sverige, Danmark og Finland ble intervjuet om sine holdninger til og kunnskap om mat og kosthold. Blant temaene var industrimat, spisevaner, sunnhet, økologi og bærekraft. Matbarometeret skal gi Orkla grunnlag for å gjøre sammenligninger mellom land og følge utvikling og trender over flere år. Resultatene fra undersøkelsen ble presentert på et eksternt frokostseminar i Oslo i januar 2017.



investeringer i Sapa, Jotun og Hydro Power. Gjennom flere selskapsoppkjøp utenfor Norden økte andelen anvendt kapital i øvrige Europa i 2016.

Som et ledd i arbeidet med å utvikle en langsiktig konkurransedyktig produksjonsstruktur, kommuniserte Orkla i 2016 nedleggelse av åtte fabrikker. I prosessene har Orkla vektlagt åpenhet og dialog med viktige interessenter, som medarbeidere, myndigheter og lokalmiljø.

Orkla mottok 17,9 mill. kroner i offentlig støtte i 2016, i form av tilskudd til forsknings- og utviklingsaktiviteter, arbeids- og miljøtiltak. I tillegg mottok konsernet 173,6 mill. kroner i råvarepriskompensasjon. Dette er en ordning som gjør det mulig for Orklas norske virksomheter å konkurrere på like vilkår med utenlandske konkurrenter.

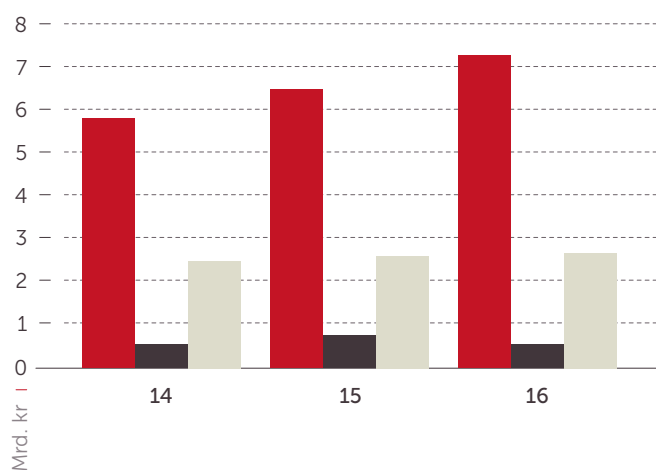
Geografisk fordeling av anvendt kapital



● Norge	24 289	56 %
● Sverige	5 969	14 %
● Danmark	4 185	10 %
● Finland og Island	2 371	5 %
● Baltikum	1 754	4 %
● Øvrige Europa	4 282	10 %
● Øvrige verden	727	1 %

Totalt	43 577	100 %
--------	--------	-------

Verdiskaping i Orkla



■ Lønn til ansatte
 ■ Til samfunn i form av betalte skatter (kontantstrøm)
 ■ Til aksjonærer i Orkla i form av utbytte utbetalt og tilbakekjøp/salg av egne aksjer

Et sterkt samfunnsengasjement

Orkla Friends Fund ble introdusert i forbindelse med lanseringen av Orklas visjon «Din venn hver dag». I 2016 har flere Orkla-selskaper delt ut midler fra fondet til formål innen kategoriene «Ernæring og helse» og «Samfunnsansvar».

Det er i 2016 tildelt midler fra fondet til følgende prosjekter:

- **Samarbeid med Ungt Entreprenørskap**

Orkla ønsker å støtte opp under unges skaperglede og har inngått samarbeid med Ungt Entreprenørskap i Norge. Samarbeidsavtalen innebærer blant annet at Orkla deltar i juryen for og deler ut Orkla Innovasjonspris under NM for Ungdomsbedrifter i 2017.

- **Innsiktsprosjektet «Young Sustainability Influence»**

Orkla etablerte i samarbeid med The Innovation Effect innsiktsprosjektet «Young Sustainability Influence». Med dette ønsket Orkla å få idéer til nye og fremtidsrettede bærekraftsløsninger blant unge.

- **TORO støtter Frelsesarmeen med kinobilletter til barn**

TORO har gjennom prosjektet «Suppe til folket» etablert et

langsiktig samarbeid med Frelsesarmeen. Gjennom Orkla Friends Fund ga TORO 100.000 kroner til Frelsesarmeen. Midlene var øremerket kinobilletter til barn.

- **Bidrar til en mer aktiv hverdag for barn og unge**

Gjennom Orkla Friends Fund gir Orkla House Care støtte til Bankeryd Handball og foreningen Hagaboda, som arbeider for at funksjonshemmet ungdom skal få en mer aktiv hverdag.

- **Gir fotballske til gatelagene**

Orkla Foods Norge har i flere år hatt et samarbeid med Norsk Toppfotball rettet mot tunge rusmisbrukere, og gir nå et ekstra bidrag gjennom Orkla Friends Fund. Fotballstiftelsen får 100.000 kroner, som er øremerket sko til utøverne, da spillerne ofte ikke har ordentlige sko, verken til å spille fotball med eller bruke på fritiden.



Jakter bærekraftsidéer blant unge

Høsten 2016 etablerte Orkla – i samarbeid med The Innovation Effect – prosjektet «Young Sustainability Influence». The Innovation Effect er et selskap som kobler studenter og selskaper med innovative prosjekter og innovasjonsprogrammet Skills2Grow. Med dette ønsket Orkla å få idéer til nye og fremtidsrettede bærekraftsløsninger. Et dedikert team på fire studenter jobbet i en 8-ukersperiode med å kartlegge hva studenter, gründere og ulike oppstartsbedrifter tenker rundt Orklas fremtidsscenario. Resultatene ble presentert live fra scenen under Oslo Innovation Week 23. oktober. Basert på innsikten de fikk, utarbeidet studentene ulike forslag til hvordan Orkla gjennom bærekraft kan bli mer attraktiv for den nye generasjonen forbrukere.

Lokalt engasjement

Mange av Orklas selskaper engasjerer seg aktivt i lokalsamfunnet. Gjennom samarbeid med lokale myndigheter, skoler og organisasjoner bidrar Orkla til å støtte samfunnsnyttige prosjekter.

Flere av selskapene støtter sportsarrangementer for barn og unge; fra Kalles Kaviar fotballcup i Sverige, gatehåndball i Danmark og ishockey for vanskeligstilte finske familier, til Hamés Barnas Dag i Tsjekkia. Mange selskaper er også engasjert i ulike initiativ for å fremme god mat og riktig ernæring.

Blant prosjektene selskapene har støttet, er:

- Orkla Foods Sverige støtter Håll Sverige Rent i arbeidet for et renere miljø. Havet er det første fokusområdet i det 3-årige samarbeidet.
- Orkla Foods Norge har i flere år støttet gatelagsfotballen, som skal få narkomane og rusavhengige tilbake til samfunnet. Selskapet bidrar med et godt ernæringsopplegg rundt kamper og samlinger.
- Orkla Foods Norge samarbeider med Frelsesarmeen om prosjektet «Suppe til folket», som blant annet skal bidra til å gi supper til de mange som Frelsesarmeen er ute og hjelper hver dag.
- Orkla Confectionery & Snacks Sverige støtter Prostata-cancerförbundet og deres innsats mot testikkelkreft.

- MTR Foods i India har i samarbeid med stiftelsen Akshaya Patra gitt skolelunsj til barn i Karnataka. Ved å gi næringsrik mat til barn skal prosjektet fremme undervisning og læring, og på denne måten redusere analfabetisme blant barn.
- Gjennom kampanjen «Clean Milk, Healthy Cows» støtter MTR Foods vanskeligstilte indiske melkebønder med 5-liters melkespann i rustfritt stål. Kampanjen skjer i samarbeid med Karnataka Milk Federation.

Flere av selskapene har i 2016 gjennomført kampanjer i samarbeid med handelen, der deler av overskuddet har gått til veldedige formål. Eksempler på dette er TOROs kampanje «Suppe til Folket» og CBPs kampanje til inntekt for Børne-cancerfondet – sammen med lokale danske bakerier.

Orkla og konsernets selskaper bidro i 2016 med i alt ca. 14 mill. kroner i støtte til samfunnsnyttige prosjekter, hvorav ca. 4 mill. kroner i form av produkter og annen ikke-økonomisk støtte. I tillegg bidro Orkla-selskapene med ca. 6,5 mill. kroner til eksterne forskningsprosjekter relatert til ernæring og helse.



Mindre matavfall

Å redusere matsvinn står høyt på agendaen i Orkla. Gjennom et samarbeid med Matsentralen i Norge og Matmissionen i Sverige, gir Orkla-selskapene overskuddsmat til dem som trenger det, i stedet for at maten kastes. I 2016 var Orkla Foods Norge en av de største bidragsyterne til Matsentralen, som gir mat og andre dagligvarer til frivillige organisasjoner som driver hjelpearbeid for vanskeligstilte. Orkla Foods Sverige støtter Matmissionen, en dagligvarebutikk der vanskeligstilte kan kjøpe varer som snart går ut på dato, til redusert pris. Matmissionen er et samarbeidsprosjekt mellom Stockholm Stadsmission og Axfood, og Orkla Foods Sverige er én av flere økonomiske bidragsytere.

Viktige temaer for interessentdialog i 2016



Leverandører

- Oppfølging av Orklas etiske leverandørkrav
 - Bærekraftig palmeoljeproduksjon
 - Bærekraftig fisk og sjømat
- Forbedringsarbeid i kakaosektoren i Elfenbenskysten
 - Arbeidsvilkår for bærplukkere i Sverige
 - Kvalitetssertifisering av fiskeolje



Medarbeidere

- Omstilling i virksomhetene
 - Visjon og verdier



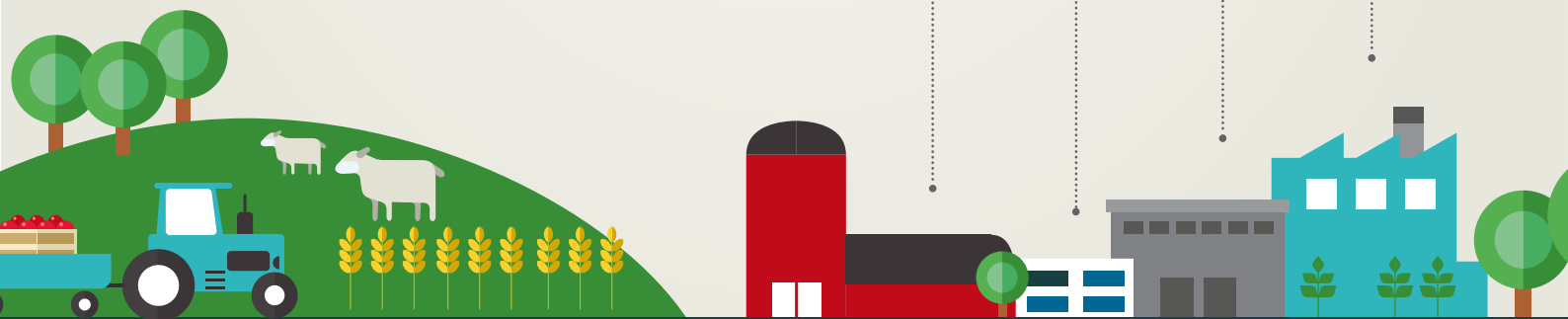
Interesseorganisasjoner

- Bærekraftig palmeoljeproduksjon
- Avskogingsfrie leverandørkjeder
 - Reduksjon av matavfall
 - Rødlisting av fiskeslag
 - Dyrevelferd
- Grønn verdiskaping



Forskningsmiljøer

- Analyse av miljøfotavtrykket til viktige råvarer
- Utvikling av sunn og bærekraftig produsert mat
- Reduksjon av salt, sukker og mettet fett i matvarer
 - Sunne brødmikser med god ernæringsprofil
 - Omega-3 og fisk



Viktige temaer for interessentdialog i 2016



Myndigheter

- Samarbeid for en bedre folkehelse
- Reduksjon av salt, sukker og mettet fett i matvarer
 - Regelverk for produktmerking
 - Nøkkelhullsmerking
 - Avskogingsfrie leverandørkjeder
 - Bærekraftig matvareproduksjon
 - FNs globale bærekraftsmål
 - FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter
- Markedsføring av mat og drikke mot barn og unge
- Rammebetingelser for matvareproduksjon
 - Løpende dialog med tilsynsmyndigheter



Kunder og forbrukere

- Bærekraftige råvarer
- Orklas bærekraftsstrategi mot 2020
 - Mindre matavfall
 - Ernæringsmerking
 - Allergier
 - Dyrevelferd
 - Produktsikkerhet
 - Beredskapssaker
 - Produktspørsmål



Lokalsamfunn

- Miljøtiltak
- Omstilling i virksomhetene
- Samarbeid om fagutdanning
 - Kommunale utbyggingsprosjekter



Investorer

- Orklas bærekraftsstrategi mot 2020
- Risikohåndtering
- Tilnærming til samfunnsansvar





Bjørn Arild, Ingvild og Victoria- en del av Orkla-familien

Årsregnskap 2016

RESULTATREGNSKAP, RESULTAT PR. AKSJE OG TOTALRESULTAT

Resultatregnskapet presenterer inntekter og kostnader for de selskapene som konsolideres i konsernet, og måler periodens resultat etter IFRS. Alle interne forhold er eliminert. Resultatregnskapet skiller mellom det som anses å være konsernets drift og det som anses å være av mer finansiell karakter. Spesielle forhold i driften er presentert på egen linje som «Andre inntekter og kostnader». 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 inntekter og kostnader som godskrives/belastes egenkapitalen, men ikke inngår i årsresultatet og ikke er transaksjoner direkte mot eierne.

RESULTATREGNSKAP

Beløp i mill. NOK	Note	2016	2015	2014
Salgsinntekter	7, 9	37 092	32 610	29 202
Andre driftsinntekter	7, 9	666	588	397
Driftsinntekter	7, 9	37 758	33 198	29 599
Varekostnader	7, 10	(18 712)	(16 345)	(14 406)
Lønnskostnader	7, 11, 12	(7 259)	(6 432)	(5 779)
Andre driftskostnader	7, 13	(6 343)	(5 755)	(5 242)
Nedskrivninger, amortiseringer og avskrivninger	7, 19, 20	(1 146)	(1 057)	(958)
Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)	7	4 298	3 609	3 214
Andre inntekter og kostnader	7, 14	(382)	(502)	(100)
Driftsresultat	7	3 916	3 107	3 114
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6, 7	1 378	1 111	121
Renteinntekter	15	83	91	38
Rentekostnader	15	(260)	(283)	(401)
Andre finansinntekter	15	270	137	107
Andre finanskostnader	15	(205)	(73)	(107)
Resultat før skattekostnad		5 182	4 090	2 872
Skattekostnad	16	(807)	(722)	(688)
Resultat etter skattekostnad fra videreført virksomhet		4 375	3 368	2 184
Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet	38	0	(17)	(485)
Årsresultat		4 375	3 351	1 699
Minoritetenes andel av årsresultat	7, 33	82	56	40
Majoritetens andel av årsresultat		4 293	3 295	1 659

RESULTAT PR. AKSJE

Resultat pr. aksje (NOK)	17	4,22	3,24	1,63
Resultat pr. aksje utvannet (NOK)	17	4,22	3,24	1,63
Resultat pr. aksje for videreført virksomhet utvannet (NOK)	17	4,22	3,25	2,11

TOTALRESULTAT

Årsresultat		4 375	3 351	1 699
Poster etter skatt som <i>ikke</i> vil bli reklassifisert over resultatet i etterfølgende perioder				
Estimatavvik pensjoner	12, 16	(53)	(15)	(148)
Poster etter skatt som vil bli reklassifisert over resultatet i etterfølgende perioder				
Endring resultatreserve aksjer	16, 24	(234)	6	(21)
Endring sikringsreserve	16, 31	46	31	(150)
Poster belastet egenkapitalen i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6	(611)	685	906
Valutadifferanse ved omregning til presentasjonsvaluta		(1 141)	1 335	1 115
Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet	31	493	(454)	(402)
Totalresultat		2 875	4 939	2 999
Minoritetenes andel av totalresultat		76	71	54
Majoritetens andel av totalresultat		2 799	4 868	2 945

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 mellom konsernselskapene er eliminert. IFRS er balanseorientert, og kun poster som tilfredsstillende 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	2016	2015
EIENDELER			
Varige driftsmidler	7, 18, 20	11 038	10 523
Immaterielle eiendeler	7, 18, 19	18 241	17 611
Eiendeler ved utsatt skatt	16	102	65
Investeringer i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6, 7	12 508	12 149
Andre eiendeler	21	640	880
Sum langsiktige eiendeler		42 529	41 228
Eiendeler holdt for salg		-	182
Varelager	7, 22	5 195	4 623
Beholdning av eiendom under utvikling	7, 22	70	216
Kunde- og andre handelsfordringer	23	5 597	5 267
Andre fordringer	23	902	625
Aksjer og finansielle eiendeler	24	107	1 376
Likvide midler	25	1 204	721
Sum kortsiktige eiendeler		13 075	13 010
Sum eiendeler		55 604	54 238
EGENKAPITAL OG GJELD			
Innskutt egenkapital	32	1 994	1 994
Opptjent egenkapital		31 480	31 335
Minoriteter	33	402	417
Sum egenkapital		33 876	33 746
Rentebærende gjeld	28, 29	7 172	8 722
Forpliktelser ved utsatt skatt	16	1 591	1 479
Avsetninger og annen gjeld	26	2 555	2 712
Sum langsiktig gjeld		11 318	12 913
Rentebærende gjeld	28, 29	2 496	399
Skyldig periodeskatt	16	647	185
Leverandør- og annen handelsgjeld	27	4 329	3 846
Annen gjeld	27	2 938	3 149
Sum kortsiktig gjeld		10 410	7 579
Sum egenkapital og gjeld		55 604	54 238

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 bl.a. grunnlag for kommentarer i årsberetningen og presentasjon i segmentinformasjon, se note 40.

Beløp i mill. NOK	Note	2016	2015
Resultat før skattekostnad		5 182	4 090
Amortiseringer, av- og nedskrivninger		1 161	1 153
Endring netto driftskapital mv.		(460)	314
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper, ikke kontantstrømeffekt	6	(1 378)	(1 111)
Mottatte utbytter fra tilknyttede selskaper	6	222	254
Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler, flyttet til investeringsaktiviteter	15	(187)	(107)
Finansposter uten kontantstrømeffekt	15	84	(22)
Betalte skatter		(506)	(727)
KONTANTSTRØM FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER		4 118	3 844
Salg varige driftsmidler	8	282	183
Investeringer varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	8	(1 649)	(1 410)
Solgte selskaper	5, 6	264	783
Kjøpte selskaper	5, 6	(2 151)	(1 562)
Salg aksjer og finansielle eiendeler	24	1 194	298
Andre betalinger		11	158
KONTANTSTRØM FRA INVESTERINGSAKTIVITETER		(2 049)	(1 550)
Betalte utbytter		(2 599)	(2 563)
Salg egne aksjer		67	223
Tilbakekjøp egne aksjer		(144)	(254)
Netto betalt til aksjonærer	32	(2 676)	(2 594)
Endring rentebærende gjeld	29	912	(1 856)
Endring rentebærende fordringer		188	239
Endring netto rentebærende gjeld¹	40	1 100	(1 617)
KONTANTSTRØM FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER		(1 576)	(4 211)
Valutaeffekt på likvide midler		(10)	23
Endring i likvide midler		483	(1 894)
Likvide midler 1.1.		721	2 615
Likvide midler 31.12.	25	1 204	721
Endring i likvide midler		483	(1 894)

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

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

OPPSTILLING OVER ENDRINGER I EGENKAPITALEN

Egenkapitalen endrer seg med totalresultatet fra periode til periode. I tillegg vil direkte transaksjoner mot eierne fremkomme som egne poster. Dette gjelder forhold som utbytte til aksjonærene, emisjoner, kjøp og salg av egne aksjer samt kostnader vedrørende opsjoner. Egenkapitalen kan ikke i sin helhet deles ut til eierne. Det er egenkapitalen i Orkla ASA (se side 137) som er beregningsgrunnlag og begrensning for utdeling av utbytte fra konsernet.

Beløp i mill. NOK	Sel- skaps- kapital	Egne aksjer	Over- kurs	Sum innskutt egen- kapital	Resultat- reserve aksjer ¹	Sikrings- reserve ²	Poster ført mot EK i TS og FKS ³	Netto om- regnings- differanser	Annen opptjent egen- kapital	Sum konsernet	Minori- teter	Sum egen- kapital
Egenkapital 31.12.2014	1 274	(2)	721	1 993	281	(380)	1 008	425	27 732	31 059	245	31 304
Årsresultat	-	-	-	-	-	-	-	-	3 295	3 295	56	3 351
Poster i totalresultatet	-	-	-	-	6	31	685	866	(15)	1 573	15	1 588
Konsernets totalresultat	-	-	-	-	6	31	685	866	3 280	4 868	71	4 939
Utbytte fra 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	(2 544)	(2 544)	(19)	(2 563)
Netto kjøp egne aksjer	-	1	-	1	-	-	-	-	(32)	(31)	-	(31)
Endring minoriteter, se note 33	-	-	-	-	-	-	-	-	(23)	(23)	120	97
Egenkapital 31.12.2015	1 274	(1)	721	1 994	287	(349)	1 693	1 291	28 413	33 329	417	33 746
Årsresultat	-	-	-	-	-	-	-	-	4 293	4 293	82	4 375
Poster i totalresultatet	-	-	-	-	(234)	46	(611)	(642)	(53)	(1 494)	(6)	(1 500)
Konsernets totalresultat	-	-	-	-	(234)	46	(611)	(642)	4 240	2 799	76	2 875
Utbytte fra 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	(2 545)	(2 545)	(54)	(2 599)
Netto kjøp egne aksjer	-	-	-	-	-	-	-	-	(77)	(77)	-	(77)
Endring minoriteter, se note 33	-	-	-	-	-	-	-	-	(32)	(32)	(37)	(69)
Egenkapital 31.12.2016	1 274	(1)	721	1 994	53	(303)	1 082 ⁴	649	29 999	33 474	402	33 876

¹Se note 24 for resultatreserve før skatt.


²Se note 31 for sikringsreserve før skatt.

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

⁴Herav utgjør estimatavvik knyttet til pensjoner -47 mill. kroner (1 mill. kroner i 2015).

Oslo, 8. februar 2017
I styret for Orkla ASA


Stein Erik Hagen
styreleder

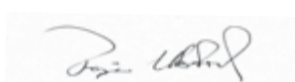

Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder

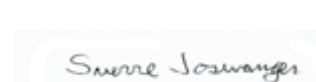

Ingrid Jonasson Blank


Lars Dahlgren


Lisbeth Valther


Nils K. Selte


Terje Utstrand


Sverre Josvanger


Karin Hansson


Roger Vangen


Peter A. Ruzicka
konsernsjef

NOTER KONSERN

OVERORDNET INFORMASJON

Note 1	Overordnet informasjon	83
Note 2	Grunnlag for utarbeidelsen av konsernregnskapet	83
Note 3	Presentasjon av regnskapet og utviklingen fremover	84
Note 4	Regnskapsforhold, estimater og forutsetninger ved utarbeidelse av konsernregnskapet	85

ENDRINGER I KONSERNET OG UTVIKLINGEN I DELEIDE SELSKAPER

Note 5	Salg og kjøp av virksomhet	86
Note 6	Investeringer regnskapsført etter egenkapitalmetoden	89

SEGMENTINFORMASJON

Note 7	Segmenter	92
Note 8	Geografisk fordeling av anvendt kapital, investeringer og antall årsverk	96

INFORMASJON OM RESULTATPOSTER

Note 9	Inntektsføring	96
Note 10	Varekostnader	97
Note 11	Lønnskostnader	98
Note 12	Pensjoner	99
Note 13	Andre driftskostnader	101
Note 14	Andre inntekter og kostnader	102
Note 15	Renter og andre finansposter	103
Note 16	Skatter	104
Note 17	Resultat pr. aksje	106

INFORMASJON OM BALANSEPOSTER

Note 18	Nedskrivningsvurderinger	107
Note 19	Immaterielle eiendeler	111
Note 20	Varige driftsmidler	113
Note 21	Andre eiendeler (langsiktige)	115
Note 22	Varelager og beholdning av eiendom under utvikling	115
Note 23	Kortsiktige fordringer	116
Note 24	Aksjer og finansielle eiendeler	117
Note 25	Likvide midler	118
Note 26	Avsetninger og annen langsiktig gjeld	118
Note 27	Kortsiktig gjeld	119

KAPITALSTYRING

Note 28	Kapitalstyring og finansiering	120
Note 29	Rentebærende gjeld	121
Note 30	Finansiell risiko	122
Note 31	Derivater og sikringsforhold	126

EGENKAPITALINFORMASJON

Note 32	Aksjekapital	128
Note 33	Minoriteter	129

ANDRE FORHOLD

Note 34	Leieavtaler, leasing	130
Note 35	Kraftproduksjon og kraftkontrakter	131
Note 36	Pant og garantier	132
Note 37	Nærstående parter	132
Note 38	Ikke videreført virksomhet	133
Note 39	Andre forhold	134
Note 40	Kontantstrøm Orkla-format	135
Note 41	Hendelser etter balansedagen	135

NOTE 1 OVERORDNET INFORMASJON

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

Generelt

Konsernregnskapet for Orkla ASA, inklusiv noter, for året 2016 ble godkjent av styret i Orkla ASA 8. februar 2017. Orkla ASA er et allmennaksjeselskap med kontoradresse Nedre Skøyen vei 26, Oslo (Norge). Aksjene omsettes på Oslo Børs. Orklakonsernet har virksomhet hovedsakelig innen merkevarer, fornybar energi, eiendom samt aluminiumløsninger gjennom eierandelen i Sapa (50 %). Forretningsområdene er beskrevet i segmentinformasjonen i note 7.

Regnskapet for 2016 er avlagt i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkjent av EU. Måling og innregning av postene i regnskapet er gjort ut fra gjeldende IFRS-standarder.

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

Orkla viderefører presentasjonen hvor prinsipper og estimatusikkerhet 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 krysshenvising. I tillegg er enkelte bærekraftselementer presentert i aktuelle noter med «B» (B).

En uttalelse om «Alternative resultatmål i finansiell rapportering» gitt av European Securities and Markets Authority (ESMA), gjelder med virkning fra 3. juli 2016. Uttalelsen omhandler presentasjon av justerte resultater (non-GAAP measures) eller alternative resultatmål (Alternative Performance Measures) som del av den finansielle rapporteringen.

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

Orkla benytter begrepet «Organisk vekst» i forklaring av utvikling i driftsinntektene. «Organisk vekst» er ikke et regnskapsbegrep, men benyttes bl.a. i Årsberetningen. «Organisk vekst» er definert som omsetningsvekst justert for valutaomregningseffekter og strukturelle endringer.

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

I resultatoppstillingen er linjene for «Av- og nedskrivning varige driftsmidler» og «Amortisering av immaterielle eiendeler» fra 2016

presentert på én linje. Dette er både ut fra et vesentlighetssyn og at konsernet nå presenterer EBIT (adj.) og således ikke skiller på hva som er amortiseringer. Sammenligningstallene er tilsvarende endret.

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

Endringer i konsernsammensetningen i 2016

Det har ikke vært avhendelse i vesentlige enheter i konsernet i 2016, se note 5.

Konsernet har kjøpt ny virksomhet. De største oppkjøpene i 2016 er Hamé (Orkla Foods) og Harris (Orkla Care). Oppkjøp gjennomført i 2016 er presentert i note 5.

Andre inntekter og kostnader

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

Andre forhold

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

Gjennomførte verdifallstester underbygger at balanseførte verdier pr. 31.12.2016 på konsernets mest utsatte eiendeler er intakte, se note 18.

Den norske kronen har styrket seg gjennom 2016. Dette reduserer verdien av utenlandske investeringer, og det er i alt ført netto 642 mill. kroner i negative omregningsdifferanser mot egenkapitalen som følge av dette.

B BÆREKRAFTSELEMENT

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

NOTE 2 GRUNNLAG FOR UTARBEIDELSEN AV KONSERNREGNSKAPET

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

Eiendelene i balansen regnskapsføres med utgangspunkt i anskaffelseskost og denne vil i stor grad være førende for videre behandling. Normalt vil anskaffelseskost være den høyeste verdien en eiendel kan føres opp til. Avvik fra dette er behandling av finansielle eiendeler og

regnskapsmessige sikringer, som blir løpende regnskapsført til virkelig verdi. Eiendeler som ikke lenger forsvarer sin verdi, blir skrevet ned til gjenvinnbart beløp, som er det høyeste av bruksverdi og salgsverdi fratrukket salgskostnader.

Som underliggende forutsetning for regnskapsføringen ligger periodiseringsprinsippet og fortsatt drift. Fortsatt drift kan overordnet begrunnes i Orklas soliditet med en egenkapitalandel pr. 31.12.2016 på 61 % og god likviditet som mer enn dekker konsernets forpliktelser i kommende 12 måneder, se note 29.

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

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

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

Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet viser det samlede økonomiske resultatet og den samlede finansielle stillingen når morselskapet Orkla ASA og dets kontrollerte eierandeler i andre selskaper presenteres som én økonomisk enhet. Alle selskapene har benyttet konsistente prinsipper, og alle interne forhold mellom selskapene er eliminert.

Eierandeler i selskaper der konsernet alene har bestemmende innflytelse (datterselskaper), er konsolidert 100 % linje for linje i konsernregnskapet fra den dagen konsernet har kontroll, og er konsolidert til den dagen slik kontroll opphører. Kontroll vil foreligge når konsernet har makt til å styre datterselskapet, er eksponert for, eller har rettighet til variabel avkastning fra datterselskapet og har mulighet til å bruke makten over datterselskapet til å påvirke størrelsen på avkastningen. Dersom konsernet har kontroll, men eier mindre enn 100 % av datterselskapene, blir selskapene fortsatt innregnet linje for linje med 100 %, mens minoritetenes andel av resultat etter skattekostnad og andel av egenkapitalen blir presentert på egne linjer. Pr. 31.12.2016 er det ingen selskaper som er konsolidert i konsernet med bakgrunn i reglene om å ha «De facto kontroll».

I tillegg vil resultatet fra felleskontrollerte og tilknyttede selskaper løpende presenteres som en del av konsernets resultat. Disse presenteres

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 allikevel gjøres valg, tolkninger og tilpasninger som i større eller mindre grad kan påvirke regnskapsavleggelsen. Utviklingen innen regnskap skjer fortløpende, og endrede regler vil kunne gi vesentlig endret regnskapsførelse.

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.

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

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 24. Disse finansielle investeringene er i hovedsak behandlet som tilgjengelige for salg og balanseført til virkelig verdi med verdiendring ført mot totalresultatet.

Prinsipper for omregning av utenlandsk valuta

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

Viktigste valutakurser ved konsolidering mot norske kroner

	Gjennomsnitt av månedskursene		Sluttkurs pr. 31.12.	
	2016	2015	2016	2015
EUR	9,29	8,94	9,09	9,62
SEK	0,98	0,96	0,95	1,05
DKK	1,25	1,20	1,22	1,29
USD	8,40	8,06	8,62	8,81

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. USD er i hovedsak viktig for utviklingen i Orklas 50 % andel av Sapa (felleskontrollert selskap).

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

Balansen er også 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 rente-

Note 3 forts. ➔

bærende postene fremkommer i noter. På egenkapital- og gjeldssiden er det skilt mellom egenkapital, rentebærende og ikke rentebærende poster.

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

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

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

Endringer i standarder fremover

Konsernregnskapet vil bli påvirket av endringer i IFRS. IASB har både publisert standarder og arbeider med prosjekter som i større og mindre grad vil påvirke Orklakonsernets regnskap fremover. De viktigste standardene som kan medføre endringer, er ny IFRS 15 Inntektsføring (publisert mai 2014), IFRS 9 Finansielle instrumenter (publisert juli 2014) og IFRS 16 Leieavtaler (publisert januar 2016). I tillegg arbeides det med endringer i IFRS Rammeverk samt med ny standard for Forsikringskontrakter.

De nye standardene vil ikke tre i kraft før i 2018/19. Overordnet ser det ut til å være leiekontrakter som vil påvirke Orklakonsernet mest. Det vil bli krav om å balanseføre alle ikke uvesentlige leiekontrakter, og grensen opp mot balanseføringspliktige servicekontrakter kan være vag. Dette vil føre til endringer i kostnadsbildet med reduksjon i andre driftskostnader, høyere avskrivninger og finanskostnader som følge av balanseføring og effekter fra neddiskontering av oppstått forpliktelse. I balansen vil det bli høyere verdi på anleggsmidler, tilsvarende høyere forpliktelser, og egenkapitalandelen vil falle. Analysen og utfall av endringen vil være avhengig av at porteføljen av leasingobjekter er tilnærmet uforandret frem mot ikrafttredelse. Nye regler kan føre til nye holdninger og endrede vurderinger rundt nytten av leasing. Nærmere beregninger av dette forholdet er presentert i note 34.

Når det gjelder inntektsføringsstandarder, ser det ut til at effektene vil bli begrenset for den type salg Orklakonsernet i hovedsak har. Nærmere omtale av effekter er presentert i note 9.

Endringer i IFRS 9 Finansielle instrumenter ser overordnet ikke ut til å påvirke konsernet i stor grad. Etter at konsernet har solgt ut hoveddelen av den tidligere aksjeporteføljen, vil effekten av om eventuelle gevinster/tap presenteres i det ordinære resultatet eller i totalresultatet, sannsynligvis ikke ha vesentlig effekt. Liberalisering av reglene om sikringsbokføring vil derimot gjøre det lettere å sikre f.eks. fremtidige kontantstrømmer. Dette kan medføre at konsernet vil nyttiggjøre seg mer av denne muligheten enn tidligere.

NOTE 4 REGNSKAPSFORHOLD, 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 skjønnemåttet som eksisterer på den gitte dato. Dette kan gjelde estimater og forutsetninger for regnskapsposter eller andre forhold som også kan ha vesentlig innflytelse på verdsetting av selskapet. For regnskapsbrukerne er det viktig å være klar over disse ulike postene og hvilke verdsettelsesteknikker som ligger til grunn for verdiene i regnskapet. Vesentlige endringer i verdier helt frem til styret avlegger årsberetningen vil være reflektert enten i regnskapet eller i noter.

Områder med størst estimatusikkerhet

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

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

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

Beløp i mill. NOK			Bokført verdi
Regnskapspost	Note	Estimat/forutsetninger	
Goodwill	18, 19	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV ¹	12 741
Varemerker med ubestemt levetid	18, 19	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV ¹	4 985
Varige driftsmidler	18, 20	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV ¹	11 038
Felleskontrollerte selskaper	6	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV ¹	8 883

¹NSV: Netto SalgsVerdi

Områdene med størst risiko for vesentlige endringer er balanseført goodwill og varemerker med ubestemt levetid. Dette gjelder både fordi beløpene er betydelige og fordi eiendelens verdi er basert på innregningsprinsipper fra kjøpsverdiallokeringer. Vurderinger rundt disse langsiktige eiendelene er omfattende omtalt i note 18.

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 gjort på ulike produksjonsanlegg komme i ekstra fokus. De ulike produksjonsstedene er løpende vurdert ut fra en going concern-tankegang, og 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 mindrevurderinger avdekkes.

Verdien av felleskontrollerte selskaper utgjøres av konsernets 50 % andel av Sapa. Verdien bygger på innskutt verdi ved overgang fra datterselskap til felleskontrollert selskap i 2013, se note 6.

Innen merkevareområdet 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.

Note 4 forts. →

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

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

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

Fremover

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

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

Utøvelse av skjønn

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

Det er viktig å merke seg at et annet sett av forutsetninger for presentasjon av regnskapet kunne gitt betydelige endringer i de ulike resultatlinjene i det presenterte resultatregnskapet. Sluttlinjen ville vært den samme.

B BÆREKRAFTSELEMENT

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

NOTE 5 SALG OG KJØP AV VIRKSOMHET

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

P PRINSIPP

Utgang av selskaper

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

Virksomhetssammenslutninger

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

Salg av selskaper

Forutsetning for godkjenning av oppkjøpet av Cederroth i 2015 var at varemerket Asan måtte selges. Oppgjøret for varemerket kom i 1. kvartal 2016 og utgjorde 115 mill. kroner. Avhendelsen av Asan medførte ingen resultateffekter.

Orkla Food Ingredients har i 4. kvartal 2016 solgt det polske selskapet Poznan Onion med en gevinst på 16 mill. kroner. Gevinsten er presentert på linjen «Andre inntekter og kostnader».

Orkla Eiendom har i 4. kvartal solgt det tilknyttede selskapet Åsane Utvikling. Gevinsten på 38 mill. kroner er presentert på linjen «Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper» i resultatet.

Orkla Eiendom solgte også i 2. kvartal 2016 datterselskapet Mortensrud Næring med en bokført gevinst på 28 mill. kroner som inngår i EBIT (adj.). I 1. kvartal 2016 solgte Orkla Eiendom sin andel i Raufoss Næringspark. Gevinsten på 57 mill. kroner er presentert på linjen «Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper» i resultatet.

Alle salgene er presentert på linjen for solgte selskaper i kontantstrømmen.

Orkla Eiendom har i tillegg solgt landområder fra en tidligere industrieiendom (Attisholz) i Sveits, se note 20.

Kjøp av selskaper

Orkla Foods har kjøpt **Hamé**, et ledende merkevareselskap innen matvarer i Tsjekia og Slovakia. Transaksjonen ble gjennomført 31. mars 2016. I Tsjekia og Slovakia har Hamé ledende posisjoner innen kategoriene leverpostei, ferdigmat, ketchup, konserverte grønnsaker, syltetøy og barnemat. Produktporteføljen inkluderer merkevarer som Hamé, Hamánek, Znojmia og Otma. I tillegg har Hamé sterke posisjoner innen leverpostei i Ungarn, Romania og Russland. Hamé har ca. 2.400 ansatte og ti fabrikker. 70 % av Hamés salgsinntekter kommer fra Tsjekia og Slovakia. Hamé er innregnet i resultatet fra 1. april 2016.

Orkla House Care Norge AS har kjøpt **L.G. Harris & Co. Limited** (Harris), en ledende leverandør av «gjør-det-selv»-malerverktøy i Storbritannia, med velkjente merkevarer som Harris, Lynwood, Harris Victory og T-Class. Orkla House Care dobler sin virksomhet med dette kjøpet. Harris eier to fabrikker, hvorav den ene er lokalisert i Stoke Prior i Bromsgrove utenfor Birmingham (Storbritannia) og den andre i Zhaoqing City i Guangdong-provinsen (Kina). Til sammen har Harris nesten 1.000 ansatte. Selskapets hovedkontor ligger i Bromsgrove. Harris eier også 50 % i et joint venture med en lokal partner i India, for å betjene det indiske markedet. I tillegg eier selskapet en minoritetsandel i en produsent av malerverktøy på Sri Lanka. Harris er innregnet fra 1. september 2016.

Pierre Robert Group har kjøpt fire velkjente merker innen sokker, strømpebukser og undertøy fra den finske merkevareleverandøren **Nanso Group**. Avtalen innebærer kjøp av merkene Norlyn, Amar, Black Horse og Finnwear, som har sterke posisjoner i finsk dagligvarehandel. Produktene passer godt sammen med Pierre Robert Groups eksisterende produktportefølje, som i tillegg til undertøy, sokker og strømpebukser består av treningstøy og ullundertøy. 22 medarbeidere vil bli overført til Pierre Robert Group som følge av transaksjonen. Kjøpet er innregnet fra 1. mai 2016.

Orkla Food Ingredients (OFI) har kjøpt **The Waverley Bakery Limited**, som er en ledende leverandør av iskjeks og -tilbehør i Storbritannia. Waverley selger primært iskjeks til dagligvarehandelen i Storbritannia. I tillegg tilbyr de iskjeks, iskremingredienser og -tilbehør til isbarer og småskalaprodusenter av iskrem. Waverley Bakery har vært et kjent navn i den skotske iskrembransjen i mer enn 100 år. Virksomheten har ca. 45 ansatte. Waverley Bakery er innregnet fra 1. mars 2016.

Orkla Health Poland har kjøpt merkevaren **Colon-C** gjennom en eiendelstransaksjon. Med dette kjøpet styrker Orkla sitt fofeste innen magehelse, som er en raskt voksende kategori. Merkevaren Colon-C er et godkjent europeisk varemerke med vekstpotensial også utenfor det polske markedet. Merkevaren er innregnet i Orklas balanse fra 30. september 2016 og vil resultatmessig bli innregnet fra 1. oktober 2016. Transaksjonen innebærer ikke overdragelse av ansatte eller fabrikker.

Øvrige oppkjøp

Orkla Foods Danmark har kjøpt 100 % av aksjene i **O. Kavli A/S**. Selskapet er en betydelig leverandør til dagligvarehandelen i Danmark, med kjente varemerker som Fun, Grønnegården, Scoop og Blomberg's Gløgg. Orkla eide allerede Fun-merket i de øvrige nordiske landene, og med denne avtalen fikk Orkla det fulle eierskapet til Fun i Norden. O. Kavli omsatte i 2014 for DKK 170 mill. Selskapet har 70 medarbeidere. Overtakelsen skjedde med virkning fra 1. mars 2016, og det er beregnet en mindreverdi ved overtakelsen, se note 19.

OFI har kjøpt 70 % av aksjene i **Broer Bakkerijgrondstoffen B.V.** (Broer). Broer er en ledende produsent av mandelmasse, bakeriingredienser og iskrempulver i Nederland. Med egen produksjon av ferdigmiks for softis bidrar kjøpet av Broer til ytterligere å styrke OFIs posisjon i det nederlandske iskremmarkedet. Broer har til sammen 32 ansatte, og virksomheten er lokalisert i Waddinxveen, Nederland. Selskapet oppnådde en omsetning på 17 mill. euro (ca. 158 mill. kroner) i 2015 og en EBIT (adj.) på 0,7 mill. euro (ca. 6,5 mill. kroner). Minoritetsaksjonærer vil fortsette å eie til sammen 30 % av selskapets aksjer. Broer er innregnet fra 1. september 2016.

OFI har i tillegg kjøpt ut resterende eierinteresser i Call Caterlink og Marcantonio Foods samt kjøpt fire mindre selskaper, hvorav tre på Island og ett i Sverige.

Øvrige forhold knyttet til merverdianalysene

For oppkjøpene gjennomført i 2016 er ingen av merverdianalysene endelig ferdigstilt pr. 31. desember 2016, på grunn av usikkerhet knyttet til enkelte verdsettelsesforhold.

Merverdianalysene for alle selskaper som ble kjøpt i 2015, er sluttført i 2016. Det er ikke gjort noen vesentlige endringer i merverdianalysene, med unntak av for Cederroth, hvor det er blitt tilordnet en merverdi til en fabrikk i Falun på 39 mill. kroner, samt at verdien av kjøpte varemerker er redusert med 15 mill. kroner. Det er også gjort noen tilleggsavsetninger på 16 mill. kroner slik at goodwill er på samme nivå som ved opprinnelig oppkjøpsanalyse.

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 kostnadsført 83 mill. kroner i oppkjøpskostnader i 2016.



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 verdi-allokering. Feil i estimer og forutsetninger kan føre til at splitten av verdien på de ulike eiendelene kan bli feil, men summen av totale merverdier vil alltid være i tråd med betalt kjøpesum.

Beløp i mill. NOK	Inn-regnings-tidspunkt	Andel kjøpt (%)	An-skaffel-seskost	Mer-/mindre-verdi ¹	Vare-merker	Drifts-midler	Annet	Utsatt skatt	Good-will	Dr.innt. etter over-tagelse	Dr.res. etter over-tagelse	Dr.innt. før over-tagelse	Dr.res. før over-tagelse
2016													
Hamé, Orkla Foods	april	100	1 623	838	497	50	55	(158)	394	1 363	136	410	27
L.G. Harris & Co. Ltd., Orkla Care	september	100	562	173	80	31	(53)	(33)	148	184	13	519	50
Netto eiendeler fra Nanso Group, Orkla Care ²	mai	100	157	157	30	-	34	-	93	ia	ia	ia	ia
The Waverly Bakery, Orkla Food Ingredients	mars	100	64	50	-	-	2	-	48	67	9	6	(2)
Varemerket Colon-C, Orkla Care	oktober	100	61	61	61	-	-	-	-	ia	ia	ia	ia
Øvrige oppkjøp			181	79	61	(4)	10	(6)	18				
Sum kjøp gjeldfri basis			2 648	1 358	729	77	48	(197)	701				
Kjøp tilknyttede selskaper			3										
Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis, se note 40			2 651										
Rentebærende gjeld oppkjøp			(500)										
Kontantstrømeffekt oppkjøp^{3,4}			2 151										
2015													
Cederroth, Orkla Care	september	100	1 836	1 526	503	(1)	41	(181)	1 164	527	28	1 116	94
NP Foods, Orkla Confectionery & Snacks	april	100	862	618	187	21	-	(33)	443	559	14	142	(5)
Condite, Orkla Food Ingredients	januar	67	101	9	-	15	(4)	(3)	1	288	4	ia	ia
W. Ratje Frøskaller, Orkla Care	februar	100	88	77	33	-	-	(7)	51	54	20	5	2
EISUNION GmbH, Orkla Food Ingredients	april	100	67	26	-	-	3	(1)	24	149	5	45	2
Anamma, Orkla Foods	juni	100	59	41	12	-	-	(3)	32	30	4	22	1
Øvrige oppkjøp			157	77	4	(1)	-	(1)	75				
Sum kjøp gjeldfri basis			3 170	2 374	739	34	40	(229)	1 790				
Kjøp tilknyttede selskaper			3										
Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis, se note 40			3 173										
Rentebærende gjeld oppkjøp			(1 611)										
Kontantstrømeffekt oppkjøp^{3,4}			1 562										
2014													
Mindre innmatskjøp Branded Consumer Goods			49	-	-	-	-	-	-	ia	ia	ia	ia
Eiendom Sofienlund, Financial Investments	august	100	38	20	-	20	-	-	-	-	-	1	-
Sum kjøp gjeldfri basis			87	20	-	20	-	-	-				
Kjøp tilknyttede selskaper			-										
Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis, se note 40			87										
Rentebærende gjeld oppkjøp			(28)										
Kontantstrømeffekt oppkjøp^{3,4}			59										

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

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

³Herav utgjør likvide midler 206 mill. kroner i 2016, 261 mill. kroner i 2015 og 0 mill. kroner i 2014.

⁴Tilsvarende vedertag for egenkapitalen korrigeret for likvide midler.

Sum balanser fra oppkjøpte selskaper	Total 2016	2016	2016	Total 2015
Beløp i mill. NOK	Virkelig verdi	Hamé	Harris	Virkelig verdi
Varige driftsmidler	674	516	131	534
Immaterielle eiendeler	730	499	79	747
Eiendeler ved utsatt skatt	4	-	-	60
Andre langsiktige eiendeler	160	54	106	60
Varelager	589	403	84	422
Fordringer	897	515	280	662
Aksjer i andre selskaper	2	-	2	0
Eiendeler	3 056	1 987	682	2 485
Avsetninger	225	178	53	481
Langsiktig gjeld, ikke rentebærende	13	13	-	53
Kortsiktig gjeld, ikke rentebærende	881	567	215	594
Minoriteter	(10)	-	-	(23)
Netto eiendeler	1 947	1 229	414	1 380
Goodwill	701	394	148	1 790
Anskaffelseskost gjeldfri basis	2 648	1 623	562	3 170

B BÆREKRAFTSELEMENT

Flere av de selskapene Orkla har kjøpt i perioden 2015-2016 øker konsernets evne til å tilby sunnere og mer bærekraftige produkter. Gjennom oppkjøpet av Anamma styrker Orkla sin posisjon innenfor

vegetariske og veganske produkter, oppkjøpet av Bioquelle øker tilbudet av økologisk mat, og oppkjøpet av Cederroth styrker Orklas posisjon innenfor sårpleie.

NOTE 6 INVESTERINGER REGNSKAPSFØRT ETTER EGENKAPITALMETODEN

Investeringer i tilknyttede selskaper gjelder selskaper som konsernet gjennom sin eierandel anses å ha betydelig innflytelse. Felleskontrollerte selskaper (joint ventures) representerer investeringer i selskaper hvor konsernet sammen med andre har bestemmende innflytelse. Begge disse typene investeringer énlinjeksolideres etter egenkapitalmetoden.

P PRINSIPP

Egenkapitalmetoden

Investeringer i tilknyttede selskaper representerer investeringer i selskaper hvor Orklakonsernet 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. Dette gjelder selskaper hvor konsernet har inngått en avtale med en annen part om å drive og utvikle et felles selskap hvor ingen av partene alene har kontroll. Begge disse typene investeringer regnskapsføres etter egenkapitalmetoden ved at 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 fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper føres mot andelen i balansen og oppfattes som tilbakebetaling av kapital. Balanseverdien av de tilknyttede og felleskontrollerte selskapene representerer opprinnelig kostpris tillagt akkumulerte resultater frem til dags dato, fratrukket eventuell amortisering av merverdier og akkumulert mottatt utbytte. I tillegg er andelen av eventuelle omregningsdifferanser og lignende i det tilknyttede og felleskontrollerte selskapet hensyntatt. En eventuell nedskrivning av andelens verdi presenteres på samme linje.

Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper

Orklas 42,5 % eierandel i Jotun er presentert som tilknyttet selskap. Orkla har i tillegg noen mindre tilknyttede selskaper, som stammer fra oppkjøpet av Jordan og fra Capto Eiendom.

Orklas 50 % eierandel i Sapa AS er basert på en avtale med Norsk Hydro og er vurdert å være et felleskontrollert selskap. Konsernet hadde i tillegg en 40 % eierandel i Rygge sivile lufthavn AS (RSL), som også var et felleskontrollert selskap. Som følge av innføring av flypassasjeravgift fra 1. juni 2016 og Ryanairs beslutning om å legge ned sin driftsbasis på Rygge, ble virksomheten ved RSL avviklet 1. november 2016. På denne bakgrunn skrev Orkla ned balanseverdiene knyttet til RSL med i alt

171 mill. kroner. Bokført verdi av Orklas egenkapitalandel er skrevet ned med 71 mill. kroner og er presentert på linjen for «Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper». Lån til selskapet på 100 mill. kroner er skrevet ned på linjen for «Øvrige finansposter, netto». Nedskrivningen ble foretatt i 2. kvartal.

Det finnes ingen vesentlige krav til kapitalinnskudd i felleskontrollert selskap hvor Orkla er deltaker. 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 eller felleskontrollerte selskaper.

Note 6 forts. →

Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper

Beløp i mill. NOK	Jotun	Sapa	Gränges	Øvrige	Sum
Balanseført verdi 1.1.2014	2 221	7 641	-	515	10 377
Tilgang/avgang	-	-	923	(24)	899
Andel resultat	384	(313)	26	24	121
Sluttoppgjør/utbytte	(218)	(36)	-	(16)	(270)
Poster belastet egenkapitalen	414	468	45	-	927
Balanseført verdi 31.12.2014	2 801	7 760	994	499	12 054
Tilgang/avgang	-	-	(1 432)	(15)	(1 447)
Andel resultat	569	123	32	37	761 ¹
Gevinst ved avhendelse	-	-	425	-	425 ¹
Nedskrivning	-	-	-	(75)	(75) ¹
Utbytte	(218)	-	(31)	(5)	(254)
Poster belastet egenkapitalen	132	538	12	3	685
Balanseført verdi 31.12.2015	3 284	8 421	0	444	12 149
Tilgang/avgang	-	-	-	(186)	(186)
Andel resultat	471	890	-	(1)	1 360 ¹
Gevinst ved avhendelse	-	-	-	89	89 ¹
Nedskrivning	-	-	-	(71)	(71) ¹
Utbytte	(218)	-	-	(4)	(222)
Poster belastet egenkapitalen	(183)	(428)	-	0	(611)
Balanseført verdi 31.12.2016	3 354	8 883	0	271	12 508
Kostpris pr. 31.12.2016	175	7 709	-	-	-
Eierandel (%)	42,5	50,0	-	-	-

¹Summen av postene utgjør resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper og utgjør totalt 1.378 mill. kroner i 2016 (1.111 mill. kroner i 2015).

²Stemmerettsandel i Jotun utgjør 38,3 %.

Jotun

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlaker, med 53 datterselskaper, tre felleskontrollerte selskaper og seks tilknyttede selskaper. Jotun har 37 produksjonsanlegg, fordelt på alle kontinenter. Virksomheten omfatter utvikling, produksjon, markedsføring og salg av ulike malingsystemer til hjem, skipsfart og industri. Jotun er organisert i fire segmenter: Decorative Paints, Marine Coatings, Protective Coatings og Powder Coatings.

Orklas 42,5 % eierandel i Jotun er presentert som tilknyttet selskap, og Orkla har gjennom om lag 40 år vært en aktiv minoritetsseier i Jotun. Kostpris for Jotun er 175 mill. kroner, mens bokført verdi etter egenkapitalmetoden er 3.354 mill. kroner. Orklas eierandel i Jotun på 42,5 % er utgangspunkt for føring etter egenkapitalmetoden, mens stemmerettsandel er 38,3 %. Orkla eier 42.014 A-aksjer og 103.446 B-aksjer i selskapet. Én A-aksje gir ti ganger så mange stemmer som én B-aksje.

Nedenfor vises 100 %-tall for Jotun.

Resultat og balanseposter

Beløp i mill. NOK	Jotun	
	2016	2015
Driftsinntekter	15 785	16 282
Driftsresultat	1 763	2 064
Resultat etter skatt og minoriteter	1 108	1 338
Totalresultat etter minoriteter	676	1 648
Kortsiktige eiendeler	8 132	8 476
Langsiktige eiendeler	7 026	6 710
Sum eiendeler	15 158	15 186
Kortsiktige forpliktelseser	4 445	4 606
Langsiktige forpliktelseser	2 679	2 648
Sum gjeld	7 124	7 254

Avstemming egenkapital Jotun mot Orklas andel

Egenkapital i Jotun	8 034	7 932
Minoritetsinteresser	149	210
Majoritetens egenkapital	7 885	7 722
Orklas andel av egenkapital (42,5 %)	3 354	3 284



ESTIMATUSIKKERHET

Jotun er et familiekontrollert konsern, og Orkla er med sin eierandel på 42,5 % å betrakte som minoritetsaksjonær. Verdien av Orklas andel av Jotun må ses i lys av dette. En gjennomført verdierunding av Jotun underbygger at det er betydelige merverdier i Orklas Jotun-investering i forhold til bokførte verdier.

Sapa

Sapa ble en del av Orklakonsernet gjennom oppkjøpet av Elkem i 2005 og ble rapportert som datterselskap helt frem til avtalen med Norsk Hydro ble inngått i 2012. På det tidspunktet ble virksomheten i Sapa Profiles, Sapa Building System og deler av Heat Transfer (Precision Tubing) skilt ut som Sapa (del av fremtidig JV) og presentert på én linje som «Ikke videreført virksomhet». Historiske tall ble omarbeidet. Avtalen med Norsk Hydro ble effektiv fra september 2013, og fra dette tidspunktet ble Orklas 50 % andel av Sapa presentert etter egenkapitalmetoden. Heat Transfer-virksomheten ble separert fra det kommende joint venture mellom Norsk Hydro og Orkla og ble videreført i Orkla. Selskapet skiftet navn til Gränges i 2013 og ble listet på Nasdaq Stockholm i oktober 2014. Orkla solgte seg helt ut av Gränges i 1. kvartal 2016, og gevinsten på 26 mill. kroner er presentert på linjen for «Andre finansinntekter».

Sapa er verdens ledende leverandør av aluminiumsløsninger innenfor ekstrudert aluminium, med en markedsandel på 22,2 % i Europa og 24,0 % i Nord-Amerika ved utgangen av 2016 samt virksomhet i Sør-Amerika og Asia. Konsernet leverer bearbeidede aluminiumprofiler til kunder i de fleste bransjer, blant annet innen bilindustri, transport, elektronikk, bygg og anlegg.

Morselskapet Sapa AS er et norsk aksjeselskap med forretningsadresse i Oslo, Norge. Selskapet er holdingselskap til en rekke norske og utenlandske selskaper. Orklakonsernets 50 % eierandel i Sapa AS eies gjennom Industriinvesteringer AS. Hydro Aluminium AS, et datterselskap av Norsk Hydro ASA, eier de resterende 50 % av aksjene i Sapa AS. Orkla og Norsk Hydro har inngått en aksjonæravtale som, supplert av norsk aksjelovgivning, regulerer partenes rettigheter og forpliktelser i den forbindelse. Avtalen inneholder bestemmelser der begge parter kan initiere en prosess for børsnotering etter om lag tre år fra gjennomføring (1. september 2013), og hvor begge parter kan bestemme seg for å beholde 34 % eierandel.

Styret i Sapa har foreslått å dele ut et utbytte på 3 mrd. kroner for regnskapsåret 2016, 1,5 mrd. kroner til hver av eierne.

E ESTIMATUSIKKERHET

Eiendeler i Sapa har vært testet for verdifall i 2016. Dette er gjort både gjennom neddiskontert kontantstrøm, en multipelttilnærming og gjennom en «Sum of the parts»-vurdering. Resultatet fra alle de tre modellene er entydige på at verdien er vurdert å kunne opprettholdes.

Sapa Profiles, Inc. (SPI), et Portland (Oregon)-basert datterselskap av Sapa AS (50 % eiet av Orkla), er under etterforskning av United States Department of Justice (DOJ) Civil og Criminal Divisions knyttet til visse aluminiumprofiler som SPI produserte i perioden 1996–2015, herunder profiler som ble levert til en underleverandør av NASA. SPI samarbeider fullt ut i denne etterforskningen. Etterforskningen pågår, og på det nåværende tidspunkt er det knyttet usikkerhet til utfallet av etterforskningen og de identifiserte kvalitetsproblemene, herunder finansielle konsekvenser for Sapa. SPI har også blitt midlertidig suspendert som leverandør til offentlige myndigheter. Basert på den informasjon Orkla har tilgjengelig, forventes det ikke at relaterte forpliktelser vil ha vesentlig negativ effekt på Orklas konsoliderte resultat, likviditet eller balanse.

Nedenfor vises 100 %-tall for Sapa.

Resultatregnskap	Sapa	
	1.1.–31.12. 2016	1.1.–31.12. 2015
Beløp i mill. NOK		
Driftsinntekter	53 430	55 397
Driftskostnader	(49 932)	(52 669)
Avskrivninger	(1 301)	(1 321)
Andre inntekter og kostnader	223	(879)
Driftsresultat	2 420	528
Finansposter	(52)	(281)
Resultat før skatt	2 368	247
Skattekostnader	(583)	4
Resultat etter skatt	1 785	251
Minoriteter	(6)	(5)
Nettoreultatet (100 %)	1 779	246
Orklas andel av nettoreultat (50 %)	890	123
Poster ført mot totalresultatet (100 %)	(856)	1 076
Totalresultat (100 %-basis)	923	1 322

Balanse	31.12. 2015	
	2016	2015
Beløp i mill. NOK		
Likvide midler	670	2 512
Kortsiktige eiendeler	12 527	12 799
Langsiktige eiendeler	12 722	13 529
Sum eiendeler	25 919	28 840
Kortsiktige forpliktelser, ikke rentebærende	9 186	9 334
Kortsiktige forpliktelser, rentebærende	712	1 191
Langsiktige forpliktelser	2 221	5 442
Sum gjeld	12 119	15 967

Avstemming egenkapital Sapa mot Orklas andel

Egenkapital i Sapa	13 800	12 873
Minoritetsinteresser	53	49
Majoritetens egenkapital	13 747	12 824
Orklas andel av egenkapital (50 %)	6 873	6 411
Goodwill Orkla-nivå	2 010	2 010
Bokført andel	8 883	8 421

NOTE 7 SEGMENTER

Segmentinformasjonen fordeler salgsinntekter, resultat, kontantstrøm og kapitalforhold samt driftsmargin og antall årsverk på de forskjellige forretningsområdene. På denne måten får regnskapsbrukere bedre grunnlag for å kunne forstå konsernets underliggende drift.

P PRINSIPP

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

Salgsinntektene er fordelt på geografiske markeder med utgangspunkt

i kundens plassering. Regnskapsprinsippene for segmentrapportering er de samme som for konsernregnskapet for øvrig.

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

Segmentinformasjon

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

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

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

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

Nærmere om de enkelte forretningsområdene (se også note 18):

Merkevareområdet

Orkla Foods omfatter Orklas matvarevirksomheter, med hjemmemarked i Norden, Baltikum, Tsjekkia, Slovakia, Østerrike og India. Selskapene som inngår i forretningsområdet, er i Norden henholdsvis Orkla Foods Norge, Orkla Foods Sverige, Orkla Foods Danmark og Orkla Foods Finland, i Baltikum henholdsvis Põltsamaa Felix, Orkla Foods Latvia og Orkla Foods Lietuva, i Sentral-Europa henholdsvis Felix Austria, Vitana Group og Hamé, samt MTR Foods i India.

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

Orkla Care omfatter seks merkevarevirksomheter med hjemmemarked primært i Norden, men også gode posisjoner i Baltikum, Storbritannia, Polen og Spania. Orkla Care integrerte fra starten av 2016 Cederroths virksomheter med egne selskaper i samtlige nordiske land. Integrasjonen har vært vellykket med høyt nivå på synergiuttak og solid omsetningsutvikling. Etter integrasjonen omfatter Orkla Care virksomhetene Orkla Home & Personal Care Group (vaskemidler, tannbørster og hygieneprodukter til personlig pleie), Lilleborg (totalleverandør av hygiene- og rengjøringsløsninger til det profesjonelle markedet), Orkla Health Group (kosttilskudd og helseprodukter), Pierre Robert Group (basistekstiler i dagligvarekanalen), Orkla House Care Group (malerverktøy og rengjøringsprodukter) og Orkla Wound Care Group (sårpleieprodukter).

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

Orkla Investments

Hydro Power består av kraftverk i Sarpsfoss og Orklas eierandel på 85 % i AS Saudefaldene. Energivirksomheten produserer og leverer kraft i det nordiske kraftmarkedet, og har en samlet normalproduksjon på 2,4 TWh. Kraftvirksomheten i Sauda er underlagt en leieavtale med Statkraft som løper til 31. desember 2030, hvoretter kraftverkene vil bli tilbakelevert mot en avtalt økonomisk kompensasjon. Om lag 1 TWh av AS Saudefaldenes produksjon er underlagt særskilte kontraktsbetingelser.

Financial Investments består av Orkla Eiendom, resterende del av aksjeporteføljen, Chaka samt investeringene i Sapa og Jotun (se note 6). Orkla Eiendom Group ivaretar konsernets behov for kompetanse og bistand innen eiendom og er i tillegg ansvarlig for drift, utvikling og salg av eiendommer som ikke anvendes innen Orklas industrivirksomhet. Orkla har også en historisk portefølje av eiendomsrelaterte investeringer, som realiseres i tråd med gjeldende strategi. De viktigste utviklingsprosjektene er nytt hovedkontor for Orkla på Skøyen samt to boligprosjekter på Torshov i Oslo.

Note 7 forts. →

SEGMENTINFORMASJON 2016

Beløp i mill. NOK	Orkla Confec- tionery & Snacks		Orkla Food Ingredients			Branded Con- sumer Goods		Financial Invest- ments		HK/ Annen Virk- somhet		Orkla
	Orkla Foods		Orkla Care		Elimin- eringer	Hydro Power				Elimin- eringer		
SALGSINNEKTER/RESULTAT												
Norge	4 798	2 139	3 110	960	-	11 007	670	-	16	-	11 693	
Sverige	4 372	1 253	1 054	1 314	-	7 993	-	-	-	-	7 993	
Danmark	1 229	591	532	1 528	-	3 880	-	-	-	-	3 880	
Finland og Island	874	838	492	638	-	2 842	-	-	-	-	2 842	
Baltikum	444	1 028	59	297	-	1 828	-	-	-	-	1 828	
Norden og Baltikum	11 717	5 849	5 247	4 737	-	27 550	670	-	16	-	28 236	
Øvrige Europa	2 756	299	1 125	3 254	-	7 434	-	48	-	-	7 482	
Øvrige verden	926	54	316	74	-	1 370	-	-	4	-	1 374	
Sum salgsinntekter	15 399	6 202	6 688	8 065	-	36 354	670	48	20	-	37 092	
Andre driftsinntekter	13	14	26	6	-	59	51	524	32	-	666	
Internsalg	64	14	26	90	(185)	9	-	9	600	(618)	0	
Driftsinntekter	15 476	6 230	6 740	8 161	(185)	36 422	721	581	652	(618)	37 758	
Varekostnader	(7 592)	(2 563)	(2 956)	(5 247)	182	(18 176)	(300)	(235)	(5)	4	(18 712)	
Lønnskostnader	(2 916)	(1 240)	(1 250)	(1 248)	-	(6 654)	(39)	(59)	(507)	-	(7 259)	
Andre driftskostnader	(2 517)	(1 252)	(1 457)	(1 062)	3	(6 285)	(130)	(134)	(408)	614	(6 343)	
Avskrivninger og amortiseringer	(483)	(238)	(121)	(165)	-	(1 007)	(60)	(22)	(57)	-	(1 146)	
Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)	1 968	937	956	439	-	4 300	192	131	(325)	-	4 298	
Andre inntekter og kostnader	(81)	(14)	(149)	(86)	-	(330)	-	-	(52)	-	(382)	
Driftsresultat	1 887	923	807	353	-	3 970	192	131	(377)	-	3 916	
Resultat fra TS og felleskontrollerte selskaper	-	-	1	-	-	1	-	1 377	-	-	1 378	
Minoritetenes andel av resultatet	-	-	-	(48)	-	(48)	(15)	(19)	-	-	(82)	
KONTANTSTRØM (SE NOTE 40)												
Kontantstrøm fra driften før investeringer	1 912	1 283	873	601	-	4 669	268	(78)	(242)	-	4 617	
Netto fornyelsesinvesteringer	(717)	(205)	(146)	(186)	-	(1 254)	(14)	123	(59)	-	(1 204)	
Kontantstrøm fra driften	1 195	1 078	727	415	-	3 415	254	45	(301)	-	3 413	
Ekspansjonsinvesteringer	(145)	(4)	-	(14)	-	(163)	-	-	-	-	(163)	
Kjøpte selskaper (enterprise value)	(1 675)	(1)	(784)	(188)	-	(2 648)	-	-	(3)	-	(2 651)	
ANVENDT KAPITAL												
Segmenteiendeler												
Kunde- og andre handelsfordringer	2 321	962	1 220	1 088	(22)	5 569	9	52	95	(128)	5 597	
Andre kortsiktige fordringer	164	34	72	71	-	341	51	252	168	-	812	
Varelager og eiendom under utvikling	2 494	601	1 207	882	-	5 184	-	80	1	-	5 265	
Pensjonsmidler	14	1	105	9	-	129	-	-	-	-	129	
Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	-	-	202	5	-	207	-	12 301	-	-	12 508	
Immaterielle eiendeler	8 129	4 791	4 218	1 079	-	18 217	19	5	-	-	18 241	
Varige driftsmidler	4 103	1 677	911	1 042	-	7 733	2 029	1 027	249	-	11 038	
Sum segmenteiendeler	17 225	8 066	7 935	4 176	(22)	37 380	2 108	13 717	513	(128)	53 590	
Segmentgjeld												
Leverandør- og annen handelsgjeld	(1 915)	(833)	(891)	(676)	22	(4 293)	(20)	(40)	(104)	128	(4 329)	
Skattetrekk, offentlige avgifter	(296)	(120)	(140)	(77)	-	(633)	(8)	(3)	(24)	-	(668)	
Annen kortsiktig gjeld	(501)	(295)	(332)	(274)	-	(1 402)	(8)	(81)	(624)	-	(2 115)	
Pensjonsforpliktelser	(711)	(175)	(266)	(176)	-	(1 328)	(20)	(4)	(520)	-	(1 872)	
Utsatt skatt henførte merverdier	(457)	(379)	(184)	(12)	-	(1 032)	-	3	-	-	(1 029)	
Sum segmentgjeld	(3 880)	(1 802)	(1 813)	(1 215)	22	(8 688)	(56)	(125)	(1 272)	128	(10 013)	
Anvendt kapital ¹	13 345	6 264	6 122	2 961	-	28 692	2 052	13 592	(759)	-	43 577	
NØKKELTALL												
Driftsmargin EBIT (adj.) (%)	12,7	15,0	14,2	5,4	-	11,8	26,6	ia	ia	ia	11,4	
Antall årsverk pr. 31.12.	8 501	3 001	3 222	2 820	-	17 544	45	110	359	-	18 038	

¹De fleste linjer i segmenteiendeler og segmentgjeld er direkte avstembare mot henholdsvis noter og balanse. Avvik mellom «Andre kortsiktige fordringer» i note 23 og «Annen kortsiktig gjeld» i note 27 skyldes at andre kortsiktige fordringer og gjeld også inneholder poster som ikke inngår i anvendt kapital, for eksempel periodiserte renter, mens deler av derivatene inngår i anvendt kapital. Utsatt skatt knyttet til merverdier, inngår i utsatt skatt. Se avstemming av segmenteiendeler og segmentgjeld mot totale eiendeler og total gjeld på side 96.

Note 7 forts. →

SEGMENTINFORMASJON 2015

Beløp i mill. NOK	Orkla	Orkla	Orkla	Orkla	Elimin-	Branded	Hydro	Financial	HK/	Elimin-	Orkla
	Foods	Confectionery & Snacks	Care	Food Ingredients	eringer	Consumer Goods	Power	Investments	Annen virksomhet	eringer	
SALGSINTEKTER/RESULTAT											
Norge	4 749	1 993	3 159	981	-	10 882	629	-	4	-	11 515
Sverige	4 115	1 138	706	1 313	-	7 272	-	-	-	-	7 272
Danmark	944	558	429	1 470	-	3 401	-	-	-	-	3 401
Finland og Island	858	792	272	488	-	2 410	-	-	-	-	2 410
Baltikum	398	902	56	258	-	1 614	-	-	-	-	1 614
Norden og Baltikum	11 064	5 383	4 622	4 510	-	25 579	629	-	4	-	26 212
Øvrige Europa	1 272	326	565	2 932	-	5 095	-	29	-	-	5 124
Øvrige verden	853	55	300	58	-	1 266	-	-	8	-	1 274
Sum salgsinntekter	13 189	5 764	5 487	7 500	-	31 940	629	29	12	-	32 610
Andre driftsinntekter	8	13	25	8	-	54	61	438	35	-	588
Internsalg	53	36	22	90	(193)	8	-	9	428	(445)	0
Driftsinntekter	13 250	5 813	5 534	7 598	(193)	32 002	690	476	475	(445)	33 198
Varekostnader	(6 392)	(2 385)	(2 285)	(4 984)	193	(15 853)	(288)	(200)	(4)	-	(16 345)
Lønnskostnader	(2 527)	(1 178)	(1 061)	(1 070)	-	(5 836)	(39)	(59)	(498)	-	(6 432)
Andre driftskostnader	(2 222)	(1 173)	(1 209)	(972)	-	(5 576)	(146)	(117)	(361)	445	(5 755)
Avskrivninger og amortiseringer	(408)	(234)	(98)	(158)	-	(898)	(63)	(43)	(53)	-	(1 057)
Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)	1 701	843	881	414	-	3 839	154	57	(441)	-	3 609
Andre inntekter og kostnader	(164)	(58)	(201)	(37)	-	(460)	-	(8)	(34)	-	(502)
Driftsresultat	1 537	785	680	377	-	3 379	154	49	(475)	-	3 107
Resultat fra TS og felleskontrollerte selskaper	-	-	1	-	-	1	-	1 110	-	-	1 111
Minoritetenes andel av resultatet	-	-	-	(53)	-	(53)	(2)	(1)	-	-	(56)

KONTANTSTRØM (SE NOTE 40)

Kontantstrøm fra driften før investeringer	1 888	962	1 224	553	-	4 627	205	3	(261)	-	4 574
Netto fornyelsesinvesteringer	(382)	(270)	(75)	(132)	-	(859)	(9)	91	(62)	-	(839)
Kontantstrøm fra driften	1 506	692	1 149	421	-	3 768	196	94	(323)	-	3 735
Ekspansjonsinvesteringer	(368)	(16)	-	(4)	-	(388)	-	-	-	-	(388)
Kjøpte selskaper (enterprise value)	(103)	(891)	(1 924)	(255)	-	(3 173)	-	-	-	-	(3 173)

ANVENDT KAPITAL

Segmenteiendeler

Kunde- og andre handelsfordringer	1 977	1 049	1 039	1 126	(21)	5 170	28	31	184	(146)	5 267
Andre kortsiktige fordringer	170	52	84	74	-	380	52	13	88	-	533
Varelager og eiendom under utvikling	2 082	617	1 043	872	-	4 614	-	224	1	-	4 839
Pensjonsmidler	24	2	5	8	-	39	-	-	-	-	39
Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	-	-	23	5	-	28	-	12 121	-	-	12 149
Immaterielle eiendeler	7 310	5 119	4 044	1 100	-	17 573	19	4	15	-	17 611
Varige driftsmidler	3 425	1 784	755	1 062	-	7 026	2 096	1 162	239	-	10 523
Sum segmenteiendeler	14 988	8 623	6 993	4 247	(21)	34 830	2 195	13 555	527	(146)	50 961

Segmentgjeld

Leverandør- og annen handelsgjeld	(1 678)	(768)	(724)	(645)	21	(3 794)	(25)	(54)	(119)	146	(3 846)
Skattetrekk, offentlige avgifter	(288)	(127)	(139)	(81)	-	(635)	(13)	(4)	(31)	-	(683)
Annen kortsiktig gjeld	(634)	(317)	(403)	(270)	-	(1 624)	(6)	(56)	(607)	-	(2 293)
Pensjonsforpliktelser	(765)	(187)	(247)	(185)	-	(1 384)	(20)	(5)	(495)	-	(1 904)
Utsatt skatt henførte merverdier	(372)	(404)	(235)	(14)	-	(1 025)	-	3	-	-	(1 022)
Sum segmentgjeld	(3 737)	(1 803)	(1 748)	(1 195)	21	(8 462)	(64)	(116)	(1 252)	146	(9 748)
Anvendt kapital ¹	11 251	6 820	5 245	3 052	0	26 368	2 131	13 439	(725)	0	41 213

NØKKELTALL

Driftsmargin EBIT (adj.) (%)	12,8	14,5	15,9	5,4	-	12,0	22,3	ia	ia	ia	10,9
Antall årsverk pr. 31.12.	5 977	3 073	2 400	2 594	-	14 044	46	119	323	-	14 532

¹De fleste linjer i segmenteiendeler og segmentgjeld er direkte avstembare mot henholdsvis noter og balanse. Avvik mellom «Andre kortsiktige fordringer» i note 23 og «Annen kortsiktig gjeld» i note 27 skyldes at andre kortsiktige fordringer og gjeld også inneholder poster som ikke inngår i anvendt kapital, for eksempel periodiserte renter, mens deler av derivatene inngår i anvendt kapital. Utsatt skatt knyttet til merverdier, inngår i utsatt skatt. Se avstemming av segmenteiendeler og segmentgjeld mot totale eiendeler og total gjeld på side 96.

SEGMENTINFORMASJON 2014

Beløp i mill. NOK	Orkla	Orkla	Orkla	Orkla	Elimineringer	Branded	Hydro Power	Financial	HK/	Elimineringer	Orkla
	Foods	Confec- tionery & Snacks	Care	Food Ingredients		Consumer Goods		Invest- ments	Annen virk- somhet		
SALGSINNETEKTER/RESULTAT											
Norge	4 581	1 887	3 084	924	-	10 476	682	-	2	-	11 160
Sverige	3 731	1 036	449	1 186	-	6 402	-	1	-	-	6 403
Danmark	857	490	409	1 351	-	3 107	-	-	-	-	3 107
Finland og Island	765	748	218	228	-	1 959	-	-	-	-	1 959
Baltikum	339	433	63	218	-	1 053	-	-	-	-	1 053
Norden og Baltikum	10 273	4 594	4 223	3 907	-	22 997	682	1	2	-	23 682
Øvrige Europa	1 281	333	421	2 498	-	4 533	-	-	-	-	4 533
Øvrige verden	616	32	273	57	-	978	-	-	9	-	987
Sum salgsinntekter	12 170	4 959	4 917	6 462	-	28 508	682	1	11	-	29 202
Andre driftsinntekter	6	13	32	14	-	65	59	230	43	-	397
Internsalg	56	15	11	58	(129)	11	-	-	434	(445)	-
Driftsinntekter	12 232	4 987	4 960	6 534	(129)	28 584	741	231	488	(445)	29 599
Varekostnader	(5 837)	(2 044)	(2 031)	(4 261)	126	(14 047)	(286)	(73)	(2)	2	(14 406)
Lønnskostnader	(2 379)	(1 061)	(910)	(922)	-	(5 272)	(42)	(31)	(434)	-	(5 779)
Andre driftskostnader	(2 140)	(1 004)	(1 084)	(866)	3	(5 091)	(136)	(119)	(339)	443	(5 242)
Avskrivninger og amortiseringer	(388)	(185)	(83)	(140)	-	(796)	(61)	(44)	(57)	-	(958)
Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)	1 488	693	852	345	-	3 378	216	(36)	(344)	-	3 214
Andre inntekter og kostnader	(176)	(59)	228	(4)	-	(11)	-	(31)	(58)	-	(100)
Driftsresultat	1 312	634	1 080	341	-	3 367	216	(67)	(402)	-	3 114
Resultat fra TS og felleskontrollerte selskaper	-	-	2	-	-	2	-	119	-	-	121
Minoritetenes andel av resultatet	-	-	-	(40)	-	(40)	7	(7)	-	-	(40)

KONTANTSTRØM (SE NOTE 40)

Kontantstrøm fra driften før investeringer	1 772	840	709	332	-	3 653	263	(51)	(296)	-	3 569
Netto fornyelsesinvesteringer	(432)	(219)	(51)	(103)	-	(805)	(7)	(8)	(26)	-	(846)
Kontantstrøm fra driften	1 340	621	658	229	-	2 848	256	(59)	(322)	-	2 723
Ekspansjonsinvesteringer	(52)	(27)	-	(23)	-	(102)	-	-	-	-	(102)
Kjøpte selskaper (enterprise value)	(34)	-	-	(15)	-	(49)	-	(38)	-	-	(87)

ANVENDT KAPITAL

Segmenteiendeler

Kunde- og andre handelsfordringer	1 625	861	833	1 009	(20)	4 308	26	30	192	(143)	4 413
Andre kortsiktige fordringer	123	31	305	37	-	496	60	12	413	-	981
Varelager og eiendom under utvikling	1 849	519	783	722	-	3 873	-	200	-	-	4 073
Pensjonsmidler	25	-	4	6	-	35	-	7	-	-	42
Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	-	-	24	2	-	26	-	12 028	-	-	12 054
Immaterielle eiendeler	7 046	4 135	2 356	967	-	14 504	20	-	(25)	-	14 499
Våre driftsmidler	2 826	1 510	534	935	-	5 805	2 147	1 259	273	-	9 484
Sum segmenteiendeler	13 494	7 056	4 839	3 678	(20)	29 047	2 253	13 536	853	(143)	45 546

Segmentgjeld

Leverandør- og annen handelsgjeld	(1 355)	(671)	(616)	(550)	20	(3 172)	(20)	(51)	(121)	143	(3 221)
Skattetrekk, offentlige avgifter	(247)	(101)	(131)	(65)	-	(544)	(20)	(9)	(28)	-	(601)
Annen kortsiktig gjeld	(458)	(248)	(160)	(224)	-	(1 090)	(9)	(60)	(422)	-	(1 581)
Pensjonsforpliktelser	(739)	(163)	(34)	(166)	-	(1 102)	(21)	(5)	(428)	-	(1 556)
Utsatt skatt henførte merverdier	(394)	(360)	(130)	(13)	-	(897)	-	(1)	-	-	(898)
Sum segmentgjeld	(3 193)	(1 543)	(1 071)	(1 018)	20	(6 805)	(70)	(126)	(999)	143	(7 857)
Anvendt kapital ¹	10 301	5 513	3 768	2 660	-	22 242	2 183	13 410	(146)	-	37 689

Nøkkeltall

Driftsmargin EBIT (adj.) (%)	12,2	13,9	17,2	5,3	-	11,8	29,1	ia	ia	-	10,9
Antall årsverk pr. 31.12.	5 974	2 254	1 685	2 414	-	12 327	46	31	310	-	12 714

¹De fleste linjer i segmenteiendeler og segmentgjeld er direkte avstembare mot henholdsvis noter og balanse. Avvik mellom «Andre kortsiktige fordringer» i note 23 og «Annen kortsiktig gjeld» i note 27 skyldes at andre kortsiktige fordringer og gjeld også inneholder poster som ikke inngår i anvendt kapital, for eksempel periodiserte renter, mens deler av derivatene inngår i anvendt kapital. Utsatt skatt knyttet til merverdier, inngår i utsatt skatt. Se avstemming av segmenteiendeler og segmentgjeld mot totale eiendeler og total gjeld på side 96.

Avstemming segmenteiendeler mot sum eiendeler

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Segmenteiendeler	53 590	50 961
Eiendeler holdt for salg	-	182
Aksjer og finansielle eiendeler	107	1 376
Likvide midler	1 204	721
Finansielle eiendeler	511	841
Eiendeler ved utsatt skatt	102	65
Rentebærende fordringer etc.	90	92
Sum eiendeler	55 604	54 238

Avstemming segmentgjeld mot sum gjeld

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Segmentgjeld	10 013	9 748
Rentebærende gjeld langsiktig	7 172	8 722
Rentebærende gjeld kortsiktig	2 496	399
Utsatt skatt, ikke henført til merverdier	562	433
Skyldig periodeskatt	647	185
Langsiktige derivater	397	478
Andre langsiktige avsetninger	286	330
Annen kortsiktig gjeld	155	197
Sum gjeld	21 728	20 492

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 således i hvilket omfang og i hvilke land/områder Orklakonsernet fysisk er til stede.

Beløp i mill. NOK	Anvendt kapital			Investeringer ¹			Antall årsverk		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Norge	24 289	23 680	23 243	606	736	483	3 160	3 314	3 423
Sverige	5 969	6 408	5 489	345	376	274	2 897	2 839	2 559
Danmark	4 185	4 229	3 818	267	125	87	1 544	1 444	1 357
Finland og Island	2 371	2 302	2 051	82	49	46	770	710	644
Baltikum	1 754	1 854	839	87	108	47	2 104	2 103	967
Norden og Baltikum	38 568	38 473	35 440	1 387	1 394	937	10 475	10 410	8 950
Øvrige Europa	4 282	2 130	1 687	133	79	74	5 603	2 725	2 363
Øvrige verden	727	610	562	114	29	16	1 960	1 397	1 401
Sum	43 577	41 213	37 689	1 634	1 502	1 027	18 038	14 532	12 714
Sammenheng mellom segmenter og «Investeringer»:									
Netto fornyelsesinvesteringer fra segmenter (se note 7)				1 204	839	846			
Salg av driftsmidler (se kontantstrøm)				282	183	62			
Ekspansjonsinvesteringer (se note 7)				163	388	102			
Endring leverandørgjeld investeringer				(15)	92	17			
Sum				1 634	1 502	1 027			

¹Gjelder ikke anleggsmidler tilkommet via oppkjøpte selskaper.

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.

NOTE 9 INNTEKTSFØRING

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

P PRINSIPP

Inntekt regnskapsføres når det er sannsynlig at transaksjoner vil generere fremtidige økonomiske fordeler som vil tilflyte selskapet, og beløpets størrelse kan estimeres pålitelig. Avvik fra dette er vederlag knyttet til boligprosjekter i Orkla Eiendom som selskapet har resultatansvar for. Disse inntektsføres ved overlevering.

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

Overordnet kan konsernets driftsinntekter i hovedsak sies å være oversiktlige, og inntektsføringstidspunktet vil i de fleste tilfellene være entydig.

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

I Orkla Investments blir eksternt salg av elektrisk kraft inntektsført basert på pris avtalt med kunde ved levering. Elektrisk kraft selges i hovedsak fra kraftverkene i Saudefaldene og Sarpsfoss. Innen Eiendom blir husleieinntekter inntektsført løpende. Vederlag knyttet til boligprosjekter som

Note 9 forts. →

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.

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

E ESTIMATUSIKKERHET

Estimatusikkerhet vedrørende salgsinntektsreduksjoner i merkevareområdet er omtalt i note 4.

Ny standard om inntektsføring

Ny IFRS 15 om inntektsføring ble publisert i mai 2014 og trer i kraft i 2018. Den nye standarden gir et omfattende rammeverk for inntektsføring. Hovedbudskapet i IFRS 15 er at inntekter skal innregnes slik at det forventede vederlaget inntektsføres etter et mønster som reflekterer overføringen av varer eller tjenester til kunden. Hovedutfordringen har vært sammensatte leveranser, noe det har vært lite veiledning om i gjeldende IAS 18. Med sammensatte leveranser menes koblingssalg hvor skille mellom kjøpt produkt og tilleggsleveranser er vanskelig å dele opp. For Orkla vil denne utfordringen være begrenset, men kan være aktuell for et produktspekter innen Lilleborg. Her utleveres i noen tilfeller rengjøringsutstyr hvor en kontrakt om salg av tilhørende vaskemidler skal dekke inn både utstys- og vaskemiddelsalget. Etter ny IFRS 15 er dette et koblingssalg som sannsynligvis må inntektsføres etter et nytt mønster. Dette er uansett bare en liten del av Orklas omsetning og vil ikke få vesentlig betydning. Måten konsernet regnskapsfører og behandler rabatter og bonuser på, forventes ikke å bli påvirket av den nye standarden.

B BÆREKRAFTSELEMENT

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

NOTE 10 VAREKOSTNADER

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

P PRINSIPP

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

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

B BÆREKRAFTSELEMENT

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

De største produktgruppene i 2016 er:

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

NOTE 11 LØNSKOSTNADER

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

P PRINSIPP

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

B BÆREKRAFTSELEMENT

Orkla ønsker å skape en sterkt bedriftskultur, der medarbeidere utvikler sin kompetanse og utnytter sitt fulle potensial. Dette er både et ansvar og viktig for å utvikle konsernets konkurranseevne.

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Lønn	(5 909)	(5 191)	(4 677)
Arbeidsgiveravgift	(935)	(820)	(737)
Pensjonskostnader ¹	(376)	(352)	(292)
Øvrige godtgjørelser mv.	(39)	(69)	(73)
Lønnskostnader	(7259)	(6 432)	(5 779)
Gjennomsnittlig antall årsverk (videreført virksomhet)	16 552	13 816	12 936

¹Pensjonskostnader er nærmere omtalt i note 12.

Det ble ikke gjennomført salg av aksjer til ansatte i 2016. Det ble kostnadsført 22 mill. kroner knyttet til dette forholdet i 2015.

Godtgjørelse til ledende ansatte

Beløp i tusen NOK	2016			2015			2014		
	Fast lønn og opptjent årsbonus	Natural- ytelser	Pensjons- kostnad	Fast lønn og opptjent årsbonus	Natural- ytelser	Pensjons- kostnad	Fast lønn og opptjent årsbonus	Natural- ytelser	Pensjons- kostnad
Godtgjørelse til konsernsjef	9 160	242	2 127	9 872	233	1 984	9 960	224	1 752
Godtgjørelse til øvrige medlemmer av konsernledelsen	34 592	1 883	6 100	33 694	1 775	5 746	40 099	3 559	6 612
Antall opsjoner til konsernsjef pr. 31.12.	0			0			0		
Antall opsjoner til øvrige medlemmer av konsernledelsen pr. 31.12.	125 000			310 000			380 000		

I tillegg har konsernledelsen opptjent langsiktig insentivbonus i 2016. For konsernsjefen utgjør dette 3,0 mill. kroner, og for øvrige medlemmer utgjør dette 8,7 mill. kroner. For en mer utfyllende beskrivelse av forhold rundt godtgjørelse til ledende ansatte og styremedlemmer henvises det til note 5 i regnskapet for Orkla ASA.

Aksjebaserte insentivordninger

P PRINSIPP

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

I en langsiktig insentivavtale (LTI) får de begünstigede innsatt et beløp i en bonusbank tilsvarende utbetalt årsbonus basert på driften siste år. Beløpet reguleres med utviklingen i Orklas aksjekurs, basert på kursen dagen etter generalforsamlingen i henholdsvis tildelings- og utbetalingsåret. Aksjekursen blir korrigerert med utbetalt utbytte. LTI-bonusen forfaller til utbetaling med halvparten i henholdsvis to og tre år etter tildeling. Den begünstigede må være ansatt på utbetalings-tidspunktet for å kunne få bonusen utbetalt.

Den tidligere opsjonsordningen til ledende ansatte ble verdsatt basert på opsjonens virkelige verdi på det tidspunktet opsjonsplanen ble vedtatt (tildelingstidspunktet). Ved verdsettelse ble Black-Scholes-modellen benyttet. Kostnaden ved opsjonen ble periodisert over den perioden de ansatte opptjente rett til å motta opsjonene. Opsjonskostnadene ble kostnadsført som lønn med motpost i egenkapitalen. Arbeidsgiveravgift på aksjeopsjonsordninger relatert til differansen mellom utstedelseskurs og markedspris på aksjen ved årets slutt, er avsatt. Opsjonskostnadene var inntil medio 2014 fordelt på driftssegmentene, basert på opsjonenes virkelige verdi på utstedelsestidspunktet, inklusiv arbeidsgiveravgift, og ble periodisert over opptjeningstiden. Denne opsjonsordningen utløper i mai 2017.

Note 11 forts. →

Bonussystemer

Orkla har et årsbonussystem, og systemet er innrettet mot at «God prestasjon», som er nærmere definert for de ulike elementene, skal kunne gi et nivå på ca. 30 % av fastlønn i årsbonus, mens maksimal bonus er 100 % av årslønn. Ca. 175 ledere var tilknyttet dette bonussystemet i 2016.

Aksjerelaterte ordninger

Konsernet har bonusordninger knyttet til Orkla-aksjen. Dette gjelder aksjesparingsprogrammer, langsiktige insentivavtaler og aksjeopsjoner. I aksjesparingsprogrammet tilbys alle fast ansatte å kjøpe et visst antall Orkla-aksjer pr. år med p.t. 30 % rabatt. I en langsiktig insentivavtale får utvalgte ledende ansatte innsatt et beløp tilsvarende det som ble utbetalt i årsbonus, i en bonusbank. Beløpet reguleres med utviklingen i Orkla-kursen og forfaller til betaling henholdsvis to og tre år etter tildeling. Aksjeopsjoner ble også tildelt utvalgte ledende ansatte. Opsjonene hadde en opptjeningstid på tre år og kunne utøves de neste tre årene. Det er ikke tildelt opsjoner siden 2011, og langsiktige insentivavtaler har erstattet opsjonsordningen. Siste opsjoner må innløses innen 9. mai 2017. Se for øvrig note 5 i regnskapet for Orkla ASA.

Oversikt over utvikling i tildelte utestående opsjoner:

	2016		2015	
	Antall	VGIK ¹	Antall	VGIK ¹
Utestående ved begynnelsen av året	2 722 000	40,78	7 168 000	41,79
Innløst i løpet av året	(1 727 000)	38,88	(4 141 000)	39,77
Terminert i løpet av året	(40 000)	40,03	(305 000)	40,11
Utestående ved årets slutt ²	955 000	40,03	2 722 000	40,78
Innløsbare ved årets slutt	955 000	40,03	2 722 000	40,78

¹Veid gjennomsnittlig innløsningskurs. Beløp i NOK.

²Som følge av utbytte ble alle kursene redusert med 2,50 kroner 15.4.2016.

NOTE 12 PENSJONER

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



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.

Oversikt over utestående opsjoner ved årets slutt:

Utløpsdato	2016		2015	
	Antall	VGIK ^{1,2}	Antall	VGIK ¹
10.05.2016	-	-	775 000	36,38
09.05.2017	955 000	40,03	1 947 000	42,53
Sum	955 000		2 722 000	

¹Veid gjennomsnittlig innløsningskurs. Beløp i NOK.

²Som følge av utbytte ble alle innløsningskursene redusert med 2,50 kroner 15.4.2016.

Orkla har benyttet Black-Scholes-modellen ved verdsettelse av opsjonene. Volatiliteten ble beregnet gjennom å se på historisk endring i Orkla-kursen over samme tidsperiode som opsjonenes løpetid. Det er ikke utstedt nye opsjoner siden 2011.

Opsjonenes påvirkning på regnskapet:

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Opptjening opsjoner	-	-
Arbeidsgiveravgift på innløste opsjoner	(7)	(6)
Endring avsetning arbeidsgiveravgift	8	(2)
Netto opsjonskostnader	1	(8)
Gjeld ¹	(9)	(17)

¹Vedrører kun arbeidsgiveravgift.

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 fripliserett. 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

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

Orkla har siden 1.9.2014 tilpasset innskuddssatsene for selskapene i Norge til de nye forskriftssatte rammene for innskuddssatser for private tjenestepensjonsordninger. Se note 5 i regnskapet for Orkla ASA.

Ytelsesplaner

Konsernet har pensjonsordninger klassifisert som fondsbaserte ytelsesplaner og ytelsesplaner som dekkes over selskapenes drift. Konsernets ytelsesplaner finnes i stor grad i Sverige og Norge. Disse landene står for henholdsvis ca. 64 % og 36 % av konsernets netto bokførte pensjonsforpliktelse.

Sverige

Pensjonsplanene i Sverige er «netto-ordninger», som ikke knytter konsernets forpliktelser til endringer i den svenske sosialtryggen. 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 forsikringselskapet PRI Pensionsgaranti. PRI Pensionsgaranti registrerer og beregner selskapenes pensjonsforpliktelser. Det er tariffestet at alle som er født i 1979 eller senere, skal omfattes av en innskuddsordning, slik at omfanget av de ytelsesbaserte pensjonsplanene etter hvert vil reduseres.

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

Det er hensyntatt lønnskatt på pensjonsforpliktelsene i Sverige.

Norge

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

Pensjonsordningen for ansatte i Norge med lønn over 12G har karakter av en innskuddsbasert ordning, men blir i samsvar med IFRS behandlet som en ytelsesordning.

AFP-ordningen er en flerforetaks ytelsesbasert pensjonsordning, men føres som en innskuddsordning i tråd med Finansdepartementets konklusjon. Foretak som deltar i AFP-ordningen, er solidarisk ansvarlig for to tredeler av pensjonen som skal utbetales. Majoriteten av Orklas selskaper i Norge er tilknyttet AFP-ordningen. Premien for AFP har i 2016 vært 2,5 % av samlede lønnsutbetalinger mellom 1 og 7,1 ganger gjennomsnittlig grunnbeløp.

Forutsetninger ytelsesplaner

Diskonteringsrenten i Norge blir fra og med regnskapsåret 2012 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 redusert i de fleste land som følge av et generelt lavere rentenivå. I Norge varierer diskonteringsrenten mellom 2,0 % og 2,6 %, avhengig av løpetid.

Diskonteringsrenten i Sverige tar utgangspunkt i svenske bostadsobligasjoner og er redusert til 2,35 % for 2016, mot 2,8 % i 2015. Det økte rentenivået ultimo desember påvirker både diskonteringsrenten og forventet inflasjon, slik at nettoeffekten på pensjonsforpliktelsen blir forholdsvis lav.

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 har man i 2016 oppdatert til DUS14.

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

Pensjonsmidler

Pensjonsavtaler med pensjonsmidler finnes i alt vesentlig i Storbritannia, Nederland og Sveits. Pensjonsmidlene er i hovedsak investert i obligasjoner og aksjer. Estimert avkastning vil variere basert på sammensetningen av de ulike aktivaklassene. Sammensetning av pensjonsmidler fremkommer nedenfor. Forventede innbetalinger av pensjonsmidler i 2017 er 8,9 mill. kroner.

	Norge		Sverige	
	2016	2015	2016	2015
Diskonteringsrente	2,0–2,6 %	1,0–2,6 %	2,35 %	2,80 %
Fremtidig lønnsregulering	2,25 %	2,25 %	2,50 %	2,50 %
G-regulering ¹	2,25 %	2,25 %	2,50 %	2,50 %
Pensjonsregulering	0 %	0 %	1,50 %	1,50 %
Frivillig avgang/turnover	0–5 %	0–5 %	3 %	3 %
Forventet gjennomsnittlig gjenværende opptjenings-tid (år)	8,0	8,7	13,9	14,3

¹IG er pr. 31.12.2016 NOK 92.576.

Sammensetning av netto pensjonskostnader

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Innskuddsplaner	(310)	(290)	(229)
Nåverdi av pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	(66)	(70)	(63)
Oppgjør pensjonsplaner	0	8	(30) ¹
Pensjonskostnader ført som lønnskostnader	(376)	(352)	(322)
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	(66)	(50)	(57)
Forventet avkastning på pensjonsmidler	15	9	8
Pensjonskostnader ført som finanskostnader	(51)	(41)	(49)
Netto pensjonskostnader	(427)	(393)	(371)

¹Er presentert som «Andre inntekter og kostnader» i resultatregnskapet.

Sammensetning av netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Brutto pensjonsforpliktelser		
fondsbaserte ordninger	(693)	(391)
Pensjonsmidler (virkelig verdi)	791	391
Faktisk netto pensjonsforpliktelse	98	0
Pensjonsforpliktelser som dekkes over drift	(1 841)	(1 865)
Balanseførte netto pensjonsforpliktelser	(1 743)	(1 865)
Balanseførte pensjonsforpliktelser	(1 872)	(1 904)
Balanseførte pensjonsmidler	129	39

Endring i brutto pensjonsforpliktelser i løpet av året

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Brutto pensjonsforpliktelse 1.1.	(2 256)	(1 847)
Nåverdi av pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	(66)	(70)
Rentekostnad av forpliktelsene	(66)	(50)
Estimatavvik ført mot totalresultatet	(91)	(48)
Oppkjøp/salg av virksomhet	(304) ¹	(216) ²
Avkortning/oppgjør pensjonsplaner	(4)	(13)
Utbetalinger i løpet av året	94	106
Valutaeffekt	159	(118)
Brutto pensjonsforpliktelser 31.12.	(2 534)	(2 256)

¹Gjelder i hovedsak kjøp av L.G. Harris & Co. Ltd.

²Gjelder i hovedsak kjøp av Cederroth AB.

Endring i pensjonsmidler i løpet av året

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Pensjonsmidler (virkelig verdi) 1.1.	391	333
Forventet avkastning pensjonsmidler	15	9
Avkastningsavvik ført mot totalresultatet	22	26
Oppkjøp/salg virksomhet	435 ¹	-
Avkortning/oppgjør pensjonsordning	-	1
Inn- og utbetaling i løpet av året	(6)	-
Valutaeffekt	(38)	38
Effekt av øvre grense pensjonsmidler (asset ceiling)	(28)	(16)
Pensjonsmidler (virkelig verdi) 31.12.	791	391

¹Gjelder i hovedsak kjøp av L.G. Harris & Co. Ltd.

Sammensetning av pensjonsmidler (virkelig verdi) pr. 31.12.

	2016	2015
Likvide midler og pengemarkedsplasseringer	6 %	11 %
Obligasjoner	55 %	56 %
Utlån	1 %	1 %
Aksjer	37 %	29 %
Fast eiendom	1 %	3 %
Sum pensjonsmidler	100 %	100 %

Oversikt over netto pensjonsforpliktelser og avvik de fire siste år

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014	2013
Brutto pensjonsforpliktelser	(2 534)	(2 256)	(1 847)	(1 687)
Pensjonsmidler	791	391	333	291
Netto pensjonsforpliktelser	(1 743)	(1 865)	(1 514)	(1 396)
Endring estimat- og planavvik i brutto pensjonsforpliktelser	(91)	(48)	(199)	42
Endring avkastningsavvik i pensjonsmidler	22	26	12	10

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. Orkla har fastsatt parametere i tråd med anbefalinger i de enkelte land.

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	2016	2015	2014
Eksterne salgsfrakter	(745)	(625)	(562)
Energikostnader (produksjon og oppvarming)	(645)	(505)	(459)
Reklame	(1 567)	(1 468)	(1 344)
Reparasjons- og vedlikeholdskostnader	(491)	(449)	(410)
Konsulenter, rådgivere og andre innleide tjenester	(431)	(361)	(416)
Driftskostnader transportmidler	(132)	(129)	(120)
Leiekostnader/leasing	(452)	(419)	(351)
Driftsmaterialer, kontorutstyr etc.	(87)	(80)	(85)
Annet	(1 793)	(1 719)	(1 495)
Sum andre driftskostnader	(6 343)	(5 755)	(5 242)

P PRINSIPP

Andre driftskostnader regnskapsføres når de påløper. De representerer et bredt spekter av driftsrelaterte kostnader som konsernet pådrar seg i den løpende driften. Andre driftskostnader utgjør kostnadsarter som ikke klassifiseres på linjene for varekostnader, lønnskostnader eller av- og nedskrivninger.

NOTE 14 ANDRE INNTEKTER OG KOSTNADER

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



PRINSIPP

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

Det pågår fortsatt betydelige integrasjons- og restruktureringsprosjekter i konsernet. Prosjekter knyttet til integrasjon av kjøpte selskaper og til sammenslåing av fabrikker krever og vil fortsatt kreve betydelige ressurser og kostnader.

Endringer av fabrikkstrukturen i Orkla Foods innebærer store prosjekter som resulterer i både anleggsmessige justeringer og kostnader til sluttpakker. Det er vedtatt å flytte all drikkeproduksjon fra Gimsøy Kloster i Skien til Kumla i Sverige. I tillegg påløper det kostnader knyttet til flyttingene vedtatt i 2015 fra Brumunddal og Larvik til Elverum (Nora og Denja) og fra Svinninge til Skælskør i Danmark.

Det har også påløpt kostnader til fortsatt integrering av Cederroth og NP Foods samt O. Kavli. Spesielt integreringen av Cederroth er omfattende, men også NP Foods krever en god del organisasjonsmessige tilpasninger som berører hele strukturen i Baltikum. I tillegg har integreringen av Harris startet, men hoveddelen av kostnadene vil påløpe i 2017.

Det har påløpt M&A-kostnader ved oppkjøpene av Hamé, O. Kavli, merkene fra Nanso Group, Harris samt nye selskaper i Orkla Food Ingredients. Oppkjøpet av Kavli har resultert i en inntektsføring av en mindre verdi (badwill).

Nedskrivninger er omtalt i note 18.



BÆREKRAFTSELEMENT

Som et ledd i arbeidet med å utvikle en langsiktig konkurranse-dyktig produksjonsstruktur, kommuniserte Orkla i 2016 nedleggelse av åtte fabrikker. Hensikten med disse endringene er å styrke konsernets langsiktige konkurransevne gjennom bedre kapasitetsutnyttelse og økt effekt av investeringer i produksjonsutstyr. I alt har ca. 190 ansatte mistet arbeidet som følge av fabrikknedleggelsene, og disse har fått støtte til å søke nytt arbeid eller ta videreutdanning.

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

Beløp i mill. NOK	2015
M&A- og integrasjonskostnader	(248)
Sluttoppgjør ansettelsesforhold og lignende	(142)
Nedskrivninger i forbindelse med samordningsprosjekter	(51)
Nedskrivning knyttet til verdifallstest, Natural Food, Orkla Food Ingredients, Italia	(23)
Andre restruktureringskostnader og spesielle IFRS-effekter	(38)
Sum	(502)
Herav:	
Nedskrivning varige driftsmidler	(69)
Nedskrivning immaterielle eiendeler	(27)

Beløp i mill. NOK	2014
Engangskompensasjon knyttet til Unilever-avtalen	279
M&A- og integrasjonskostnader	(156)
Sluttoppgjør i ansettelsesforhold og lignende	(186)
Tvist vedrørende varemerkebruk	(15)
Andre restruktureringskostnader	(22)
Sum	(100)
Herav:	
Nedskrivning varige driftsmidler	(16)
Nedskrivning immaterielle eiendeler	-

NOTE 15 RENTER OG ANDRE FINANSPOSTER

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

P PRINSIPP

Renteinntekter og rentekostnader på lån og fordringer er beregnet etter effektiv rentemetode. Beredskapsprovisjon og kostnader ved låneopptak rapporteres som «Øvrige finanskostnader». Finanselementet i pensjonskostnadene inngår i «Andre finanskostnader», og er beskrevet i note 12. Lånekostnader for eiendom under oppføring balanseføres sammen med driftsmiddelet. Gevinster eller tap på verdipapirer som rapporteres utenom linjen «Aksjer og finansielle

eiendeler», inngår også i finansinntekter og finanskostnader. Valutagevinst eller tap som oppstår fra operasjonelle eiendeler og gjeld, samt sikring av slike, rapporteres under driftsinntekter eller driftskostnader. Annen valutagevinst eller tap rapporteres netto i finansinntekter og finanskostnader. Valutagevinst eller tap knyttet til nettoinvestering i utenlandsk virksomhet er omtalt i note 31.

Renteinntekter og rentekostnader

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Renteinntekter	26	35	38
Virkelig verdijustering ført som renteinntekter	57	56	-
Sum renteinntekter	83	91	38
Rentekostnader	(261)	(286)	(330)
Balanseførte rentekostnader	1	3	2
Virkelig verdijustering ført som rentekostnader	-	-	(73)
Sum rentekostnader	(260)	(283)	(401)
Renter, netto	(177)	(192)	(363)

Finansinntekter og finanskostnader

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	187	107	56
Mottatte utbytter	61	28	37
Øvrige finansinntekter	22	2	14
Sum andre finansinntekter	270	137	107
Netto valutatap	(4)	-	-
Netto finanselement pensjoner	(51)	(41)	(49)
Øvrige finanskostnader	(150) ¹	(32)	(58)
Sum andre finanskostnader	(205)	(73)	(107)
Sum andre finansposter	65	64	-

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

Avstemming mot kontantstrøm

Renter, netto	(177)	(192)	(363)
Andre finansposter, netto	65	64	-
Sum renter og andre finansposter (A)	(112)	(128)	(363)
Poster som vises på andre linjer i kontantstrømmen:			
Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	(187)	(107)	(56)
Mottatte utbytter	(61)	(28)	(37)
Sum poster som vises på andre linjer i kontantstrømmen (B)	(248)	(135)	(93)
Poster uten kontantstrømeffekt:			
Endring i avsatte renter o.l.	(12)	(6)	(11)
Netto renter pensjoner uten kontantstrømeffekt	51	41	49
Virkelig verdijustering ført som renteinntekter/rentekostnader	(57)	(56)	73
Nedskrivning lån Rygge sivile lufthavn AS	100	-	-
Bokført verdi av solgte aksjer	-	-	20
Agjo/disagio aksjeporteføljen	2	(1)	(1)
Sum poster uten kontantstrømeffekt, se Kontantstrømoppstilling (C)	84	(22)	130
Betalte finansposter kontantstrøm, se note 40 (A+B+C)	(276)	(285)	(326)

NOTE 16 SKATTER

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

P PRINSIPP
Forpliktelser og eiendeler ved betalbar skatt vurderes til det beløpet som forventes betalt til eller mottatt fra skattemyndighetene. Skattesatser og skatteregler som benyttes, er de som er vedtatt eller i hovedsak vedtatt innen slutten av rapporteringsperioden i de landene hvor konsernet opererer og genererer skattepliktige inntekter.
Forpliktelse og eiendel ved utsatt skatt er beregnet for alle midlertidige forskjeller mellom skattemessig verdi på eiendels- og gjeldsposter og deres regnskapsmessige verdier i konsernregnskapet samt på skattemessige underskudd. For eiendeler og forpliktelser ved utsatt skatt benyttes de nominelle skattesatser som forventes å gjelde når eiendelen realiseres eller forpliktelsen gjøres opp.
Eiendel ved utsatt skatt på skattemessige underskudd og andre skattereduserende midlertidige forskjeller er ført opp i den grad det er sannsynlig at disse kan anvendes mot fremtidige skattepliktige inntekter.
Forpliktelse ved utsatt skatt knyttet til sjablongskatt, kildeskatt og annen skatt på utbytte er ført opp på tilbakeholdte overskudd i tilknyttede og felleskontrollerte 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, tilknyttede selskaper og i felleskontrollerte 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.

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Resultat før skatt	5 182	4 090	2 872
Periodeskatt	(954)	(521)	(585)
Endring forpliktelser ved utsatt skatt	147	(201)	(103)
Sum skattekostnad	(807)	(722)	(688)
Skatt i % av «Resultat før skattekostnad»	16 %	18 %	24 %
Skatt i % av «Resultat før skattekostnad» korrigeret for tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	21 %	24 %	25 %

Orklas effektive skattekostnad korrigeret for tilknyttede og felleskontrollerte selskaper er redusert med 3 prosentpoeng, fra 24 % i 2015 til 21 % i 2016. Denne reduksjonen skyldes hovedsakelig effekten av endret beskatning av en kraftkontrakt og skattefri gevinst ved salg av eiendommer.

Avstemming av konsernets skatteprosent

Tabellen i neste spalte gir en avstemming av rapportert skattekostnad mot skattekostnad basert på norsk skattesats 25 % (27 % i 2015 og 2014). De vesentligste komponentene i skattekostnaden er spesifisert.

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Norsk skatteprosent av resultat før skatt	(1 295)	(1 104)	(774)
Virksomhet med annen skattesats enn i Norge	80	88	117
Skattelovsendringer	14	28	2
Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	344	307	31
Endret beskatning av kraftkontrakt	55	-	-
Skattefri inntekt salg av eiendom i Sveits	24	-	-
Nedskrivning aksjer, gevinster/tap og utbytter innenfor fritaksmetoden ¹	69	34	43
Ikke fradragsberettigede transaksjonskostnader	(17)	(24)	(14)
Andre ikke fradragsberettigede kostnader	-	(24)	(12)
Skatteeffekt internt salg av innmat	-	(12)	-
Renter på lån til Orkla Brands Russia	-	-	(29)
Utsatt skatt tilbakeholdte overskudd i TS og FKV ²	(9)	(25)	(3)
Innregning av tidligere års ikke innregnede eiendeler	29	15	15
Ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt, årets resultat og korreksjon tidligere år	(39)	(6)	(14)
Inntektsføring av badwill	9	-	-
Nedskrivning konserngoodwill	(11)	(3)	-
Korreksjon tidligere års skatter	(19)	18	(29)
Andre betalbare skatter	(41)	(14)	(21)
Konsernets skattekostnad	(807)	(722)	(688)

¹Aksjeporteføljen 55 mill. kroner i 2016 (36 mill. kroner i 2015 og 36 mill. kroner i 2014).

²TS = Tilknyttede selskaper og FKV = Felleskontrollerte selskaper

Orkla har betydelige skattegrunnlag i Norge, Sverige og Danmark. Ordinær selskapsskatt for selskaper hjemmehørende i Norge ble redusert fra 27 % til 25 % med effekt fra 2016. Selskapsskatten i Norge har blitt ytterligere redusert til 24 % med effekt fra 2017. Effekten av den reduserte skattesatsen til 24 % på de midlertidige forskjellene ved årets utgang er en inntektsføring på 14 mill. kroner over resultatet og en belastning av totalresultatet på 5 mill. kroner.

Orklas virksomheter i land med andre skattesatser enn 25 % bidrar netto til at skattekostnaden blir redusert. I 2016 er effekten av dette en reduksjon på 80 mill. kroner av skattekostnaden, hvorav de svenske og finske datterselskapene utgjør henholdsvis 29 mill. kroner og 15 mill. kroner.

Resultater fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper er innregnet etter skatt og påvirker således i utgangspunktet ikke konsernets skattekostnad. Det er imidlertid avsatt for sjablongskatt på tilbakeholdte overskudd i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper, til sammen 55 mill. kroner, hvorav 9 mill. kroner er resultatført i 2016.

Konsernet har gevinster, tap og utbytter innenfor fritaksmetoden i Norge som ikke kommer til normal beskatning eller fradrag, men kun medfører 3 % inntektsføring av nettoresultat. Dette gjelder særlig for aksjer og finansielle eiendeler. Aksjer og finansielle eiendeler bidrar til en redusert effektiv skattesats.

Ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt gjelder hovedsakelig skattemessige underskudd i Orkla Food Ingredients i Italia og Cederroth i Polen. Innregning av tidligere års ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt gjelder hovedsakelig et tidligere Borregaard-selskap i Sveits hvor driften er nedlagt, Laima-gruppen i Baltikum samt Orkla Foods Romania og Dragsbæk-gruppen i Danmark.

Konsernet har aktivitet i bransjer som er underlagt særbeskatning i Norge (kraftverksbeskatning).

Note 16 forts. →

Forpliktelse ved utsatt skatt

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

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

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Utsatt skatt på midlertidige forskjeller		
Sikringsreserve i egenkapitalen	(95)	(116)
Immaterielle eiendeler	1 058	1 071
Varige driftsmidler	332	265
Netto pensjonsforpliktelser	(220)	(236)
Gevinst og tapskonto o.l.	309	355
Øvrige langsiktige poster	334	327
Sum langsiktige poster	1 718	1 666
Kortsiktige fordringer	(8)	(11)
Varelager	(2)	0
Avsetninger	(114)	(109)
Andre kortsiktige poster	(77)	(73)
Sum kortsiktige poster	(201)	(193)
Underskudd til fremføring	(164)	(184)
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 353	1 289
Utsatt skattefordel kraftverkskatt ¹	(20)	(23)
Ikke balanseførte eiendeler ved utsatt skatt	156	148
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 489	1 414
Endring forpliktelser ved utsatt skatt	(75)	(352)
Endring utsatt skatt sikringsreserven ført mot totalresultatet	21	24
Endring utsatt skatt resultatreserven ført mot totalresultatet	0	0
Endring utsatt skatt estimatavvik pensjoner mot totalresultatet	(16)	(7)
Kjøp/salg av selskaper, valutaeffekter mv.	52	302
Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet	165	(168)
Endringer forpliktelser ved utsatt skatt i resultatregnskapet	147	(201)

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

Netto forpliktelser ved utsatt skatt presentert i balansen

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Forpliktelser ved utsatt skatt	1 591	1 479
Eiendeler ved utsatt skatt	102	65
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 489	1 414

Utløpstidspunkt for fremførbare skattemessige underskudd

Skattemessige underskudd til fremføring på 769 mill. kroner utgjør en fordel ved utsatt skatt på 164 mill. kroner, hvorav kun 30 mill. kroner er innregnet. Fremførte skattemessige underskudd som ikke er innregnet, beløper seg til 611 mill. kroner. Av disse er 447 mill. kroner uten forfallstidspunkt, 10 mill. kroner forfaller fra 2023 og fremover, 89 mill. kroner forfaller i perioden 2020–2022, og 65 mill. kroner forfaller i perioden 2017–2019.

Beløp i mill. NOK	2016	2015
2016	-	74
2017	41	23
2018	26	12
2019	11	12
2020	30	29
2021	51	24
2022	8	8
2023 eller senere	23	44
Uten utløpstidspunkt	579	636
Sum skattemessige fremførbare underskudd	769	862

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. De nyervervede virksomhetene Cederroth (2015), Hamé og Harris har skattereduserende midlertidige forskjeller i Spania, Øst-Europa og Storbritannia som ikke er innregnet.

Både det norske, svenske og finske skattekonsernet har benyttet alle tilgjengelige skattemessige underskudd til fremføring og er i betalbar skatteposisjon i 2016. Det norske skattekonsernet har oppnådd fullt fradrag i betalbar skatt for interne rentekostnader.

Det er avsatt til sammen 47 mill. kroner i skatt på tilbakeholdt overskudd i Estland, hvorav 11 mill. kroner er resultatført i 2016.

Skattereduserende midlertidige forskjeller med tilhørende eiendel ved utsatt skatt

Beløp i mill. NOK	Skatte- redu- serende midlertidige forskjeller	Balanse- ført eiendel utsatt skatt	Ikke balanse- ført eien- del utsatt skatt	Sum eiendel utsatt skatt
Skattemessige underskudd til fremføring				
Spania	163	3	38	41
Baltikum	123	14	4	18
Italia	89	0	25	25
Øst-Europa, ekskl. Romania og Polen	67	0	13	13
Irland	61	0	8	8
Danmark	57	3	10	13
Sverige ¹	50	2	9	11
Sveits	45	0	11	11
Polen	33	0	6	6
Storbritannia	22	0	4	4
Finland ²	16	0	3	3
Andre	43	8	3	11
Sum	769	30	134	164
Andre skattereduserende forskjeller	1 736	377	22	399
Sum skattereduserende midlertidige forskjeller	2 505	407	156	563
Nettoføring av utsatt skatt	(1 329)	(305)	0	(305)
Netto skattereduserende midlertidige forskjeller	1 176	102	156	258

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

²Gjelder deleide selskaper som ikke inngår i skattekonsernet.

Skattemessig eierskap kraftverk

I 2011 ble det i klagesak for Statkraft forutsatt at Aktieselskabet Saudefaldene, hvor Orkla eier 85 %, var skattemessig eier av kraftverket Sønnå Høy. Saudefaldene har bygget dette kraftverket i Saudavassdraget, og sammen med andre kraftverk og innretninger disponeres dette i henhold til leieavtale med Statkraft. I 2014 ble det truffet klagevedtak også for Saudefaldene med konklusjon om at selskapet skal anses som skattemessig eier av Sønnå Høy. Saudefaldene tok ut stevning mot staten med påstand om at klagevedtaket som stadfestet at Saudefaldene er skattemessig eier av Sønnå Høy, kjennes ugyldig. Saken ble tapt i tingretten ved Haugaland tingretts dom av 4. september 2015. Saudefaldene anket dommen, og ved Gulating lagmannsretts dom av 25. august 2016 ble det enstemmig lagt til grunn at Statkraft skal anses som skattemessig eier av Sønnå Høy. Dommen ble påanket av staten, og Høyesterett har gitt samtykke til behandling av anken. Det er ventet at endelig dom i saken vil foreligge i løpet av 2017.

I kontorvedtak av 24. april 2014 ble det foretatt flere betydelige endringer av Saudefaldenes ligning for 2005–2013 som gjaldt beregning av grunnrenteskatt knyttet til Sønnå Høy. Det ble blant annet ikke akseptert bruk av kontraktspris for kraftavtaler med industribedrifter som var inngått på vilkår forutsatt av Stortinget, fradragberettiget leie ble redusert, og en del andre fradrag ble nektet. Det ble i mai 2015 tatt ut søksmål mot dette endringsvedtaket, da Saudefaldene bestrider de foretatte fravik fra leverte selvangivelser. Dette søksmålet er stanset i påvente av endelig avgjørelse i saken om hvem som er skattemessig eier av Sønnå Høy.

Ved endringsvedtak av 7. mars 2016 ble Saudefaldene gitt medhold i at en industrikraftkontrakt i forhold til grunnrenteskatt skulle beskattes på grunnlag av kontraktspris og ikke spotpris. Vedtaket medførte at det i 2016 ble inntektsført 55 mill. kroner i tilbakebetalt skatt for inntektsårene 2008–2011. Grunnrenteskatt er kostnadsført i samsvar med foreliggende ligningsvedtak. Som en del av samme sak verserer det søksmål mot Sauda kommune, Odda kommune og Suldal kommune (Sønnå Høy består av installasjoner i tre kommuner), da Saudefaldene har anført at selskapet heller ikke kan pålegges eiendomsskatt for Sønnå Høy. Tvistene om eiendomsskatt er stanset i påvente av en rettskraftig avgjørelse om hvem som er skattemessig eier av Sønnå Høy. Det er frem til og med 2016 kostnadsført ca. 83 mill. kroner i grunnrenteskatt og innbetalt eiendomsskatt på ca. 88 mill. kroner for Sønnå Høy.

**BÆREKRAFTSELEMENT**

Orkla betaler skatt av overskudd i henhold til lokale skatteregler i de landene konsernet er til stede. Konsernet benytter ordninger som konsernbidrag, samsbeskatning o.l. der hvor det er aktuelt, slik at skattepliktig resultat beregnes netto pr. land. Orkla er avhengig av å ta ut utbytte fra datterselskaper for å kunne betale utbytte videre til aksjonærene samt for å oppnå effektivt skattefradrag for rentekostnader i Norge.

NOTE 17 RESULTAT PR. AKSJE

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

**PRINSIPP**

Resultat pr. aksje blir beregnet på grunnlag av årsresultat etter minoriteter. Orklakonsernets opsjonsordning (se note 11) medfører at eksternt eide aksjer kan bli utvannet som følge av opsjonsinnløsninger. For å hensynta denne fremtidige økningen i antall eksternt eide aksjer

beregnes det, i tillegg til resultat pr. aksje, et resultat pr. aksje utvannet. I denne beregningen er gjennomsnittlig eksternt eide aksjer justert ved å hensynta utvanningseffekten opsjonsprogrammet er estimert å gi.

Beløp i mill. NOK

	2016	2015	2014
Årsresultat etter minoriteter for videreført virksomhet	4 293	3 312	2 144
Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet	0	(17)	(485)
Årsresultat etter minoriteter	4 293	3 295	1 659
Vektet gjennomsnittlig eksternt eide aksjer	1 017 526 258	1 017 546 189	1 016 375 397
Utvanningseffekt fra opsjonsprogram	442 972	847 480	1 419 517
Vektet gjennomsnittlig eksternt eide aksjer utvannet	1 017 969 230	1 018 393 669	1 017 794 914
Resultat pr. aksje	4,22	3,24	1,63
Resultat pr. aksje utvannet	4,22	3,24	1,63
Resultat pr. aksje utvannet for ikke videreført virksomhet	0	(0,01)	(0,48)
Resultat pr. aksje utvannet for videreført virksomhet	4,22	3,25	2,11

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. Som resultat av gjennomførte tester er goodwill og andre eiendeler i hovedsak knyttet til Bæchs Conditori i Orkla Food Ingredients, skrevet ned med 56 mill. kroner. Bæchs Conditori er en produsent av frosne kaker i Danmark. Inntjeningen i selskapet har ikke vært tilstrekkelig til å forsvare anvendt kapital og goodwill er nedskrevet i sin helhet. Verdien av resterende anvendte kapital kan forsvares som resultat av oppnådde kostnadsbesparelser knyttet til produksjonen.

Det er også gjennomført en oppdatert verddivurdering av kraftverkene i Sauda. Saken om hvem som er skattemessig eier av Sønnå Høy er vunnet i lagmannsretten, men ble anket til høyesterett. Saken forventes å komme opp før sommeren 2017, se note 16. Vurderingen av verdien av Sønnå Høy er basert på fremtidige estimater om kraftpriser og avtalefestet produksjon i leieperioden samt verdi ved tilbakelevering til Statkraft. Benyttet WACC reflekterer lavere risiko enn for øvrige konsernselskaper. Den foretatte vurderingen forsvarer konsernets investering i Saudefaldene.

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

P PRINSIPP

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

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

Nedenfor listes de vesentligste goodwill- og varemerkepostene. Balanseførte verdier i utenlandsk valuta er i hovedsak redusert fra 2015 til 2016 som følge av at den norske kronen har styrket seg mot de respektive valutaene, se note 19.

Beløp i mill. NOK	Goodwill		Varemerker	
	2016	2015	2016	2015
Orkla Foods Norge	3 344	3 344	1 260	1 260
Orkla Foods Sverige	1 410	1 554	54	14
Hamé	373	-	493	-
MTR Foods	311	326	116	116
Orkla Confectionery & Snacks Norge	534	534	206	206
Orkla Confectionery & Snacks Sverige	824	907	370	412
Orkla Confectionery & Snacks Danmark	538	568	372	392
Orkla Confectionery & Snacks Finland	538	570	668	702
Orkla Confectionery & Snacks Baltikum	432	481	242	257
Orkla Health	1 281	1 383	607	622
Orkla Home & Personal Care	1 108	1 256	229	228
Orkla House Care	376	233	169	90
Orkla Wound Care	131	-	81	119
Øvrige	1 541	1 452	118	124
Sum	12 741	12 608	4 985	4 542

Note 18 forts. →

Kontantstrømgenererende enheter

En kontantstrømgenererende enhet (KGE) er det laveste nivået en kan måle uavhengige kontantstrømmer fra. Det øverste nivået på en KGE vil være et rapportert segment. Ingen av de rapporterte segmentene pr. 31.12.2016 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 er det ikke knyttet opp noen balanseførte immaterielle eiendeler. Rieber & Søn Norge har blitt fullintegrert i Orkla Foods Norge, og merverdi knyttet til oppkjøpet må forsvares av den samlede enheten. Det samme er forholdet for Rieber & Søn-virksomhetene som ble overtatt i henholdsvis Sverige (Frödinge inn i Orkla Foods Sverige) og Danmark (Rieber & Søn Danmark inn i Orkla Foods Danmark). Også her er det de samlede enhetene som må forsvare merverdiene. Orkla Foods Sverige (tidligere Procordia og Abba Seafood) ble ervervet i 1995, og goodwill knyttet til disse, ble amortisert med 1/20 pr. år i perioden fra oppkjøp til 1.1.2004, da overgangen til IFRS skjedde. Dette betyr at den opprinnelige goodwillen fra disse kjøpene er omtrent halvert i forhold til anskaffelseskost.

Virksomhetsstrukturen i Orkla Confectionery & Snacks er organisert i ett selskap pr. land. Dette betyr at verdifall på merverdier blir testet på dette nivået. NP Foods ble slått sammen med Latfood, og disse enhetene vil måtte forsvare merverdiene fra kjøpet. En mindre del av NP Foods, drikkevarevirksomheten Gutta, er overført til Orkla Foods og inngår i Spilva.

I Orkla Care har Orkla Home & Personal Care (OHPC) vært i konsernet i lang tid. Jordan (eksklusiv House Care) er blitt fullintegrert i OHPC. På samme måte er den delen av Cederroth som inngår i Home Care og Personal Care 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 det 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 som skal inngå 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 plaster etc.) og Orkla House Care (malerverktøydelen av Jordan-kjøpet) er egne KGEer og må forsvare sine verdier på egen basis.

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 tre 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.

Diskonteringsatts

Diskonteringsattsatsen som benyttes, tar utgangspunkt i konsernets kapitalkostnad, som er beregnet til 7,7 % før skatt (kun endret med endringer i skattenivået fra 2015), 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. Diskonteringsattsatsen justeres for landrisiko, inflasjonsnivå og operasjonell risiko, tilpasset den aktuelle verdiberegning.

Sensitivitet

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

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

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

Sentrale forutsetninger for å beregne fremtidig utvikling

Beløp i mill. NOK	Orkla Foods (OF)			Orkla Confectionery & Snacks (OC&S)		
	Enheter	Goodwill	Varemerker	Enheter	Goodwill	Varemerker
Enheter i segmentet	OF Norge	3 344	1 260	OC&S Norge	534	206
	OF Sverige	1 410	54	OC&S Sverige	824	370
	OF Danmark	91	20	OC&S Danmark	538	372
	OF Finland	147	42	OC&S Finland	538	668
	MTR Foods	311	116	OC&S Baltikum	432	242
	OF Central Europe	373	493			
	OF Øvrige	211	-			
	Sum	5 887	1 985	Sum	2 866	1 858
Sum anvendt kapital	Pr. 31.12.2016	13 345		Pr. 31.12.2016	6 264	
EBIT (adj.)	Året 2016	1 968		Året 2016	937	
Forhold som påvirker diskonteringsrenten	Opererer hovedsakelig i de nordiske og baltiske markedene; lav bransjerisiko; budsjetterer i NOK, SEK, DKK, EUR. Har også virksomhet i Østerrike, Tsjekkia, Slovakia 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 beregnings-tidspunktet	Sentrale råvarer: kjøtt og egg, grønnsaker, meieriprodukter, 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 og India.			Produksjonen skjer hovedsakelig i Norden og Baltikum. Lisensvarer importeres.		
Bruttofortjeneste basert på historisk utvikling, justert for forventninger fremover	Bruttofortjenesten påvirkes av kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile.			Bruttofortjenesten påvirkes av kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile.		
Kundetilpasning og evne til å utvikle produkter i samarbeid med kunder	Orkla Foods følger konsumenttrender og har høy innovasjonstakt – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.			OC&S følger konsumenttrender og har høy innovasjonstakt – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.		
Konjunkturer og markedsutsikter	Det forutsettes normale markeder og omsetning – Orkla Foods er generelt lite konjunkturpåvirket.			Det forutsettes normale markeder og omsetning – OC&S er generelt lite konjunkturpåvirket.		
Terminalverdi	Vekstrate er satt lik inflasjonen i landene man opererer i (range 0,5–2 %).					

Sentrale forutsetninger for å beregne fremtidig utvikling

Beløp i mill. NOK	Orkla Care			Orkla Food Ingredients (OFI)		
	Enheter	Goodwill	Varemerker	Enheter	Goodwill	Varemerker
Enheter i segmentet	Orkla Home & Personal Care (OHPC)	1 108	229	KåKå	171	-
	Orkla Health	1 281	607	Idun	310	-
	Pierre Robert Group	90	35	Credin	219	-
	Lilleborg	18	-	Odense	79	-
	Orkla House Care	376	169	Øvrige	267	4
	Orkla Wound Care	131	81			
	Orkla Care Polen	-	18			
	Sum	3 004	1 139	Sum	1 046	4
Sum anvendt kapital	Pr. 31.12.2016	6 122		Pr. 31.12.2016	2 961	
EBIT (adj.)	Året 2016	956		Året 2016	439	
Forhold som påvirker diskonteringsrenten	Opererer hovedsakelig i de nordiske markedene samt Baltikum, Polen, Spania og UK; lav bransjerisiko; budsjetterer i lokal valuta.			Opererer i flere land; moderat bransjerisiko; budsjetterer i lokal valuta.		
Råvareprisene er estimert ut fra markedsbildet på beregningstidspunktet	Viktige råvarer: plastemballasje, polyester, råolje, fiskeolje, soyabønner, bomull og ull.			Viktige råvarer: vegetabilsk olje, smør, melasse, sukker og mel.		
Produksjonssted	Egenproduksjon i hovedsak i Norge og Norden samt Kina for Orkla House Care og Malaysia for den delen av Jordan som inngår i OHPC. Plaster produseres i Spania. Pierre Robert Group kjøper sin produksjon i hovedsak fra Italia og Asia. I tillegg kjøper også Orkla Health, OHPC og Lilleborg handelsvarer primært fra Europa.			Egenproduksjon hovedsakelig i Skandinavia. Utover dette produksjon i Nederland samt enkelte produksjonsenheter i Sentral- og Øst-Europa.		
Bruttofortjeneste basert på historisk utvikling, justert for forventninger fremover	Bruttofortjenesten påvirkes av innovasjoner, produktivitet, kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile eller svakt stigende.			Bruttofortjenesten påvirkes av selskapenes konkurransekraft i levering av produkter og tjenester. Evne til å utvikle gode «Cost in use»-produkter supporterer konkurransekraften. Endringer i råvarekostnad søkes dekket i kundemarkedet.		
Kundetilpasning og evne til å utvikle produkter i samarbeid med kunder	Orkla Care følger konsumenttrender og har høy innovasjonstakt – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.			OFI følger konsumenttrender og har godt samarbeid med sine kunder, som er produsenter og leverandører. Samarbeidet med disse vil forsterkes ytterligere.		
Konjunkturer og markedsutsikter	Det forutsettes normale markeder og omsetning – Orkla Care er generelt relativt lite konjunkturpåvirket.			Det forutsettes normale markeder og omsetning i Skandinavia. Derimot er OFIs markeder i Sentral- og Øst-Europa mer konjunkturpåvirket på grunn av økonomiske nedgangstider.		
Terminalverdi	Vekstrate er satt lik inflasjonen i landene man opererer i (range 0,5–2 %).					

NOTE 19 IMMATERIELLE EIENDELER

Immaterielle eiendeler og goodwill er ikke-fysiske eiendeler som i all hovedsak er blitt balanseført i forbindelse med kjøp av virksomhet. Immaterielle eiendeler kategorisert som «Ikke amortiserbare», 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 utvikling, kartlegging av eksisterende/nye produkter, produksjonsprosesser og lignende i den hensikt å sikre fremtidig inntjening. Utgifter til forskning kostnadsføres direkte, mens utgifter til utvikling 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-programmer balanseføres og presenteres som immaterielle eiendeler.

Utgifter knyttet til egenutvikling av varemerker og lignende (markedsføring) blir direkte kostnadsført. 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.

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.

Beløp i mill. NOK	Varemerker, ikke amortiserbare	Varemerker, amortiserbare	Andre immaterielle eiendeler	IT	Goodwill	Sum
Balanseført verdi 1.1.2015	3 825	23	143	217	10 291	14 499
Investeringer	-	-	-	164	-	164
Reklassifiseringer ¹	-	-	-	3	-	3
Reklassifisering holdt for salg	(182)	-	-	-	-	(182)
Oppkjøp av selskaper ²	739	1	5	2	1 790	2 537
Avskrivning/amortisering	-	(7)	(12)	(80)	-	(99)
Nedskrivninger	-	-	-	(23)	(5)	(28)
Omregningsdifferanser	160	12	11	2	532	717
Balanseført verdi 31.12.2015	4 542	29	147	285	12 608	17 611
Investeringer	-	-	5	115	-	120
Reklassifiseringer ¹	-	-	-	8	-	8
Oppkjøp av selskaper ²	668	61	0	1	701	1 431
Avskrivning/amortisering	(3)	(5)	(12)	(90)	-	(110)
Nedskrivninger	-	-	-	-	(51)	(51)
Badwill	-	-	-	-	41	41
Omregningsdifferanser	(222)	(9)	(15)	(5)	(558)	(809)
Balanseført verdi 31.12.2016	4 985	76	125	314	12 741	18 241
Opprinnelig kost 1.1.2016	4 615	95	1 118	814	14 778	21 420
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(73)	(66)	(971)	(529)	(2 170)	(3 809)
Balanseført verdi 1.1.2016	4 542	29	147	285	12 608	17 611
Opprinnelig kost 31.12.2016	5 054	143	1 017	735	14 859	21 808
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(69)	(67)	(892)	(421)	(2 118)	(3 567)
Balanseført verdi 31.12.2016	4 985	76	125	314	12 741	18 241
Amortisering	-	10–20 %	10–20 %	16–33 %	-	-

¹Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 20.

²Se note 5 for immaterielle eiendeler i oppkjøpte selskaper.

Note 19 forts. ➔

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 280 mill. kroner til forskning og utvikling i 2016 (252 mill. kroner i 2015). Dette omfatter interne og eksterne kostnader knyttet til produktutvikling, og inkluderer bl.a. tiltak for å redusere salt, sukker og mettet fett i matvarer, utvikle vegetariske og økologiske produkter og erstatte potensielt allergifremkallende ingredienser med alternative råvarer.

MARKEDSPOSISJONER I DET NORDISKE OG BALTISKE DAGLIGVAREMARKEDET FOR MERKEVARER

Konsernet eier, i tillegg til det som er presentert i tabellen for immaterielle eiendeler, flere varemerker som ikke er balanseført. Dette gjelder egenutviklede varemerker hvor regnskapsreglene ikke tillater balanseføring. Disse presenteres som «A» i tabellen. Ved overgang til IFRS i 2005 kunne allerede balanseført goodwill bli stående, og indirekte representerer deler av denne goodwillen «varemerker». Disse er presentert som «B» i tabellen. Balanseførte varemerker representerer enten direkte kjøpte varemerker

eller indirekte kjøpte via kjøpsverdiallokering i oppkjøpsanalyse. Disse er presentert som «C» i tabellen. Klassifisering i noten er basert på ledelsens skjønn.

I tillegg er det pr. 31.12.2016 varemerkeposisjoner i India (MTR Foods), Tsjekkia/Slovakia (Hamé, Vitana), Østerrike (Felix Austria og Bioquelle) og England (Harris).

KATEGORI	NORGE		SVERIGE		DANMARK		FINLAND		BALTIKUM	
	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R	Viktigste merker	P R
Orkla Foods										
Dypfryst pizza	Grandiosa, BigOne, Pizzabakeriet	● A	Grandiosa	● B		○	Grandiosa	● B		○
Ketchup	Idun	● A	Felix	● B	Beauvais	● B	Felix	● B	Felix, Spilva, Suslavicius	● B C
Syltetøy og marmelade	Noras hjemmelagede, Noras rørte, Nora	● A	Felix, Önos, BOB	● B	Den Gamle Fabrik	● B	Ekströms	○ B	Pölsamaa, Spilva	● B C
Konserverte grønnsaker	Nora	● A	Önos, Felix	● B	Beauvais	● B	Felix	● B	Pölsamaa, Spilva	● B C
Dressinger	Idun	● A	Felix	● B	Bähnccke	● A	Felix	● B	Spilva, Felix	● B, C
Sild		○	Abba	● B	Glyngøre	● B	Boy, Ahti, Abba	● B C	Abba	● B
Kaviar		○	Kalles Kaviar	● B		○	Kalles Kaviar	● B	Abba	● B
Saft/leskedrikk (ikke kullsyreholdig)	FUN Light	● A	FUN Light, Ekströms, BOB	● B	FUN One, Grønnegården, Scoop	● C	FUN Light, Ekströms	● B	Gutta, Pölsamaa	● B C
Fersk pasta	TORO	● C		○	Pastella	● A	Pastella	● A		○
Tørre og flytende produkter (sauser, gryter, supper)	TORO	● C	Abba, Felix	● B	Nemfisk og Bähnccke	● A		○	Pölsamaa, Spilva, Suslavicius	● B C
Orkla Confectionery & Snacks										
Snacks	KiMs, Polly, Cheez Doodles	● A C	OLW, Cheez Doodles	● C	KiMs	● C	Taffel	● C	Adazu, Taffel	● A
Kjeks	Café Bakeriet, Bixit, Safari, Ballerina	● A	Ballerina, Brago, Singoalla	● B		○	Kantolan	● A	Kalev, Selga	● C
Godterier	Stratos, Doc, Smash!, Nidar Favoritter	● A		○	KiMs	● C	Panda	● C	Laima, Kalev	● C

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

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

	NORGE			SVERIGE			DANMARK			FINLAND			BALTIKUM		
KATEGORI	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R	Viktigste merker	P	R
Orkla Care															
Vask	Jif, OMO, Sun, Zalo	●	A	Grumme	☉	C		○		Lumme	☉	C		○	
Hygiene	Define, Lano, Jordan, Dr Greve, HTH	●	A C	Jordan, L300, LdB, HTH, Bliw	☉	C	Jordan	☉	C	Jordan, Bliw	☉	C		○	
Kosttilskudd	Möller's, Nutrilett, Collett	●	A C	Nutrilett, Samarin, Pikasol, Pharbio, Litomove, Vitaplex	●	C	Gerimax, Longo Vital, Livol, Futura, Pikasol, HUSK	●	C	Möller's, Vitaplex, Nutrilett, SanaSol, Samarin	☉	A C	Möller's	●	A
Tekstiler	Pierre Robert, LaMote	●	A C	Pierre Robert, LaMote	☉	A C		○		Norlyn, Black Horse	●	C		○	
Sårpleie	Salvequick	●	C	Salvequick	●	C	Salvequick	●	C	Salvequick	●	C		○	
House Care ¹	Jordan	●	C	Anza	●	A	Spekter	●	A	Anza	☉	A		○	
Orkla Food Ingredients															
Gjær	Idun Gjær	●	A	Kronjäst	●	B		○			○			○	
Marsipan	Odense	●	B	Odense	☉	B	Odense	●	B		○			○	
Margarin		○			○		AMA Margarine	☉	B		○			○	
Plantebasert		○			○		Naturli'	●	B		○			○	
Blandingsprodukt (smørbart)		○			○		Bakkedal	☉	B		○			○	

¹Malerverktøy innen faghandel.

P = Posisjon: ● STERK nr. 1, klart større enn nr. 2, ☉ GOD nr. 1 eller nr. 2, på størrelse med nr. 1, ☉ TILSTEDEVERENDE 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 den virksomheten konsernet driver. Uten vesentlige endringer i rammebetingelsene vil disse driftsmidlene stort sett være gjenstand for tilsvarende reinvesteringsbehov over tid. Driftsmidlene representerer forhold som tomter, bygg, anlegg, maskiner, inventar, IT-utstyr og transportmidler. Årlige ordinære avskrivninger gir et bilde på behovet for tilsvarende reinvesteringer.

P PRINSIPP

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

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

E ESTIMATUSIKKERHET

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

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

Note 20 forts. →

Beløp i mill. NOK	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og anlegg	Anlegg under utførelse	Driftsløsøre, inventar, transport- midler, IT-utstyr etc.	Sum
Balanseført verdi 1.1.2015	5 126	3 367	544	447	9 484
Investeringer	110	462	682	84	1 338
Salg/utrangering	(61)	(11)	-	(4)	(76)
Reklassifiseringer ¹	-	-	-	(3)	(3)
Oppkjøp av selskaper	260	191	45	38	534
Salg av selskaper / Ikke videreført virksomhet	(60)	(17)	-	-	(77)
Overført anlegg under utførelse	203	225	(494)	66	0
Nedskrivninger	(85)	(8)	-	(2)	(95)
Avskrivninger	(220)	(563)	-	(149)	(932)
Omregningsdifferanser	156	158	19	17	350
Balanseført verdi 31.12.2015	5 429	3 804	796	494	10 523
Investeringer	160	483	759	112	1 514
Salg/utrangering	(105)	(11)	-	(3)	(119)
Reklassifiseringer ¹	-	-	(3)	(5)	(8)
Oppkjøp av selskaper	426	225	3	20	674
Salg av selskaper	(143)	(4)	-	-	(147)
Overført anlegg under utførelse	359	382	(814)	73	0
Nedskrivninger	(4)	-	-	-	(4)
Avskrivninger	(228)	(644)	-	(164)	(1 036)
Omregningsdifferanser	(148)	(177)	(16)	(18)	(359)
Balanseført verdi 31.12.2016	5 746	4 058	725	509	11 038
Opprinnelig kost 1.1.2016	8 512	11 479	796	2 220	23 007
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(3 083)	(7 675)	-	(1 726)	(12 484)
Balanseført verdi 1.1.2016	5 429	3 804	796	494	10 523
Opprinnelig kost 31.12.2016	8 045	9 929	725	1 745	20 444
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(2 299)	(5 871)	-	(1 236)	(9 406)
Balanseført verdi 31.12.2016	5 746	4 058	725	509	11 038
Lineære avskrivninger	2–4 %	5–15 %	-	15–25 % IT-utstyr: 16–33 %	

¹Netto reklassifiseringer vedrører overføring til note 19.

Orkla Eiendom har solgt landområder fra en tidligere industrieiendom (Attisholz) i Sveits. Gevinsten knyttet til salget er 117 mill. kroner og inngår i EBIT (adj.).

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

B BÆREKRAFTSELEMENT

Mange av Orklas selskaper er viktige arbeidsgivere, og både medarbeidere og ledere rekrutteres i all hovedsak fra det landet der virksomheten er lokalisert. Ved å utvikle lønnsomme arbeidsplasser skaper Orkla positive ringvirkninger for samfunnet i form av kompetanseutvikling, arbeidsplasser hos leverandører og i offentlig sektor, og gjennom betaling av skatter og avgifter. Orkla investerer i forbedringsprogram og strukturelle endringer som bidrar til langsiktig, konkurransedyktig virksomhet. Dette vil i årene fremover medføre nedleggelse av virksomheter enkelte steder. For øvrig medfører Orklas virksomhet liten risiko for negativ påvirkning av lokalsamfunn.

NOTE 21 ANDRE EIENDELER (LANGSIKTIGE)

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

Beløp i mill. NOK	Verdsettelsesnivå	2016	2015
Aksjeinvesteringer	3	29	36
Derivater rentebærende	2	249	414
Fordringer rentebærende	3	141	172
Fordringer ikke rentebærende	3	92	219
Sum finansielle eiendeler		511	841
Pensjonsmidler		129	39
Sum andre eiendeler (langsiktede)		640	880

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

NOTE 22 VARELAGER OG BEHOLDNING AV EIENDOM UNDER UTVIKLING

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

Varelager

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Råvarer	1 757	1 666
Varer under tilvirkning	375	218
Ferdigvarer og handelsvarer	3 063	2 739
Sum varelager	5 195	4 623

Beholdning av eiendom under utvikling

Beholdning av eiendom under utvikling utgjør 70 mill. kroner (216 mill. kroner i 2015). Beholdningen gjelder hovedsakelig boligprosjekter under utvikling/bygging og relaterer seg primært til prosjektene Sandakerveien 56 og Treschowsgate 16.

**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.

**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 varelager.

Det er foretatt en vurdering av netto realiserbar verdi etter fradrag for salgsomkostninger. Dette har medført en total nedskrivning av varelageret pr. 31.12.2016 på 84 mill. kroner (68 mill. kroner i 2015). Varelager verdsatt til netto realiserbar verdi, utgjør 58 mill. kroner (50 mill. kroner i 2015).

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.

P PRINSIPP

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

Kundefordringer er innregnet og presentert til opprinnelig faktura-beløp, og nedskrevet dersom det har inntruffet tapsutløsende hendelser som kan måles pålitelig og vil innvirke på betalingen av fordringen. Kundefordringene er således 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.

Kunde- og andre handelsfordringer

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Kundefordringer	5 455	5 132
Andre handelsfordringer	142	134
Derivater ikke rentebærende	0	1
Sum kunde- og andre handelsfordringer	5 597	5 267

Avsetning for tap på kundefordringer har hatt følgende bevegelse:

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Avsetning for tap på kundefordringer pr. 1.1.	83	63
Kostnadsført tap på kundefordringer	20	24
Avsetning i oppkjøpte selskaper	13	9
Avsetning i solgte selskaper	0	(3)
Konstaterte tap	(22)	(13)
Valutaeffekt	(4)	3
Avsetning for tap på kundefordringer pr. 31.12.	90	83

Kundefordringer har følgende forfallsfordeling:

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Ikke forfalte fordringer	4 836	4 676
Forfalte fordringer 1–30 dager	369	334
Forfalte fordringer 31–60 dager	99	57
Forfalte fordringer 61–90 dager	66	26
Forfalte fordringer over 90 dager	175	122
Kundefordringer pålydende pr. 31.12.	5 545	5 215

Andre fordringer (kortsiktige)

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Derivater ikke rentebærende	10	33
Rentebærende fordringer	18	9
Andre kortsiktige fordringer	396	219
Sum finansielle fordringer	424	261
Forskudd leverandør / opptjente inntekter	428	328
Fordring betalbar skatt	50	36
Sum kortsiktige fordringer	902	625

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

NOTE 24 AKSJER OG FINANSIELLE EIENDELER

Orkla har ingen intensjon om løpende å investere overskuddslikviditet eller andre midler i noen form for verdipapirer. Verdipapirene i balansen er enten rest fra den tidligere Aksjeporteføljen (besluttet avvirket i 2011) eller mer tilfeldige restinvesteringer i ulike nedsalgsprosesser.

Beløp i mill. NOK	Verdsettelsesnivå ¹	Virkelig verdi 31.12.2016	Resultat- reserve 2016	Virkelig verdi 31.12.2015	Resultat- reserve 2015
<i>Verdipapirer tilgjengelige for salg</i>					
Gränges (notert på Nasdaq Stockholm)	1	-	-	876	50
Andeler i Solsten-fondet	2	87	51	405	222
Unoterte verdipapirer	3	20	2	67	15
Sum		107	53	1 348	287
<i>Verdipapirer, med endring av virkelig verdi over resultat</i>					
	3	0	0	28	-
Sum aksjer og finansielle eiendeler		107	53	1 376	287
Herav eid av Orkla ASA		107	53	473	236

¹Se note 31 for beskrivelse av verdsettelseshierarkiet.

Utvikling resultatreserve aksjer

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Inngående resultatreserve før skatt	287	281
Endring resultatreserve før skatt	(234)	6
Endring resultatreserve utsatt skatt	0	0
Total endring resultatreserve mot totalresultatet	(234)	6
Utgående resultatreserve før skatt	53	287
Utsatt skatt resultatreserve	0	0
Utgående resultatreserve etter skatt	53	287

Verdimåling av verdipapirer

Løpende virkelig verdimåling av noterte verdipapirer er basert på siste kjøpskurs. Aksjene blir på kjøpstidspunktet bokført til verdien på handledatoen, inklusiv transaksjonskostnader. Det brukes flere verdsettelsesmetoder for å måle virkelig verdi av unoterte investeringer. I tilfeller hvor det nylig har skjedd en armlengdes transaksjon i det aktuelle verdipapiret danner transaksjonsprisen grunnlag for verdi. Dersom det ikke nylig har forekommet en armlengdes transaksjon utledes selskapets verdi gjennom en relativ verdsettelse av sammenlignbare noterte selskaper, justert for individuelle egenskaper som størrelses- og utvalgsforskjeller mellom sammenlignbare selskaper.

Virkelig verdi av unoterte fondsandeler (Solsten) måles som andel av fondets verdier, rapportert av fondets forvalter.

Differansen mellom verdipapirets virkelige verdi og anskaffelseskost inngår i resultatreserven frem til verdipapiret enten blir solgt eller nedskrevet. Ved salg og nedskrivning blir verdipapirets resultatreserve resultatført med motpost i totalresultatet. Ved nedskrivning etableres det således en ny «anskaffelseskost», og etterfølgende verdiøkninger føres i totalresultatet som «Endring resultatreserve».

Salg av aksjer og finansielle eiendeler

Andeler i Solsten-fondet er solgt ned etter plan. Totalt nedsalg for 2016 utgjør 325 mill. kroner med en gevinst på 179 mill. kroner.

Resterende eierandel på 16 % i Gränges ble solgt med en gevinst på 26 mill. kroner i 1. kvartal 2016. Provenyet knyttet til Gränges-salget utgjør 826 mill. kroner.

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

P PRINSIPP

Aksjer og finansielle eiendeler representerer investeringer av finansiell karakter og innregnes som tilgjengelige for salg. Aksjeposter definert som tilgjengelige for salg med lavere verdi enn regnskapsført, nedskrives over resultatregnskapet dersom verdifallet er vedvarende eller signifikant. Ytterligere verdifall vil medføre tilsvarende umiddelbar nedskrivning. Nedskrivningen vil ikke kunne reverseres over resultatregnskapet før ved realisasjon. Mottatte utbytter resultatføres når de er vedtatt i avgivende selskap, noe som i hovedsak er sammenfallende med betalingstidspunktet. Kjøp og salg av aksjer regnskapsføres på handledato.

E ESTIMATUSIKKERHET

Det vil alltid være en viss usikkerhet ved verdsettelse av unoterte aksjer.

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.

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

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

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Kontanter, bankinnskudd ¹	687	438
Kortsiktige plasseringer	396	169
Bundne midler	121	114
Sum likvide midler	1 204	721

¹Av bankinnskuddene er til sammen 127 mill. kroner i selskap med minoritets-eiere og i Orkla Insurance Company (133 mill. kroner i 2015). 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.

P	PRINSIPP
	<p>Avsetninger regnskapsføres for eventuelle tapsbringende kontrakter og vedtatte restruktureringer. Eventuelle fremtidige driftstap vil ikke være en del av avsetningene. For restrukturingsavsetninger må det foreligge en detaljert plan som identifiserer hvilke deler av virksomheten som skal restruktureres, og det må være skapt en berettiget forventning hos dem som berøres, om at restruktureringen skal gjennomføres. I tillegg må det kunne gis et pålitelig estimat for forpliktelsesbeløpet. Det forutsettes at restruktureringen vesentlig endrer omfanget av virksomheten eller måten den drives på. Avsetningen beregnes ut fra beste estimat på de utgiftene som forventes å påløpe. Dersom effekten er vesentlig, vil forventet fremtidig kontantstrøm bli neddiskontert med en før-skatt-rente som reflekterer risikoen i avsetningen.</p> <p>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 slutføring av et forsikringsoppgjør. Betingede forpliktelser innregnes i regnskapet, basert på estimert utfall dersom det er mer enn 50 % sannsynlighet for at forpliktelsen er oppstått. Ved lavere sannsynlighet opplyses det om forholdene i noter til regnskapet hvis vesentlig og dersom ikke sannsynligheten for utbetaling er svært liten. En eiendel vil kun balanseføres dersom det er overveiende sannsynlig (95 %) at konsernet vil motta eiendelen. Krav om noteopplysning gjelder for andre betingede eiendeler.</p> <p>Derivater er beskrevet i note 31.</p>

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Pensjonsforpliktelser	1 872	1 904
Derivater	397	478
Annen langsiktig gjeld	13	8
Andre avsetninger for forpliktelser	273	322
Sum avsetninger og annen langsiktig gjeld	2 555	2 712

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

E	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 fordeler seg som følger:

Beløp i mill. NOK	Branded Consumer Goods	Andre avsetninger	Sum
Avsetninger 1.1.2015	40	343	383
Avsatt	-	11	11
Benyttet	(16)	(48)	(64)
Avsetninger 31.12.2015	24	306	330
Avsatt	3	17	20
Benyttet	(3)	(61)	(64)
Avsetninger 31.12.2016	24	262	286
	Hovedsak: Mindre personalavsetninger og forpliktelser til ytterligere oppkjøp i selskaper.	Hovedsak: Grunneiererstatning og rivningskostnader Sauda samt forsikringsavsetninger i eget Third Party Writer-selskap. Orkla er selvassurandør for skader opp til 15 mill. kroner. Der er i tillegg avsetninger knyttet til ikke videreført virksomhet.	Konklusjon: Avsetningene dekker kjente forhold, og det er 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.

Leverandør- og annen handelsgjeld

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Leverandørgjeld	2 835	2 410
Annen handelsgjeld	1 494	1 436
Sum leverandør- og annen handelsgjeld	4 329	3 846

Annen gjeld (kortsiktig)

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Derivater ikke rentebærende	20	25
Kortsiktig gjeld ikke rentebærende	155	201
Sum finansiell gjeld ikke rentebærende	175	226
Skyldige offentlige avgifter	668	683
Skyldig lønn og feriepenger	1 083	1 087
Andre påløpte kostnader	1 012	1 153
Sum annen gjeld (kortsiktig)	2 938	3 149



ESTIMATUSIKKERHET

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

Leverandør- og annen handelsgjeld samt annen kortsiktig finansiell gjeld er bokført til virkelig verdi etter verdsettelsesnivå 3 og derivater etter verdsettelsesnivå 2, se målehierarkiet i note 31.

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 uventede hendelser. Det er derfor viktig å formidle informasjon som gir brukerne av regnskapet mulighet til å forstå selskapets mål, policy og forvaltning av selskapets kapitalbase.

Kapitalstyring

Konsernets kapitalstyring skal sikre konsernets finansielle handlefrihet på kort og lang sikt. Det er en målsetting å ha en finansiell struktur som gjennom soliditet og kontantstrøm sikrer en god, langsiktig kredittverdighet samt konkurransedyktig avkastning til aksjonærene gjennom en kombinasjon av utbytte og verdiøkning på aksjene.

Ved allokering av kapital til oppkjøp og øvrige investeringer legges et kapitalavkastningskrav til grunn, justert for prosjektspesifikke risikofaktorer. Konsernets kapitalbruk og -allokering er underlagt formaliserte beslutningsprosesser og fora. Ekstern opplåning er sentralisert på morselskapsnivå, og kapitalbehov i datterselskaper dekkes normalt gjennom interne lån, eventuelt egenkapital. Kapitalstruktur i datterselskaper tilpasses forretningsmessige hensyn samt juridiske og skattemessige rammebetingelser. Konsernselskapenes kortsiktige likviditet styres sentralt gjennom konsernkontosystemer. Ved finansiering av deleide selskaper gir Orkla normalt enten lån tilsvarende eierandelen sammen med øvrige eiere, eller ekstern finansiering benyttes.

Orkla har ikke offisiell kreditt-rating, men overvåker aktivt kvantitative og kvalitative faktorer som påvirker konsernets kredittverdighet.

Konsernets kapital består av netto rentebærende gjeld og egenkapital:

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Rentebærende gjeld langsiktig	(7 172)	(8 722)
Rentebærende gjeld kortsiktig	(2 496)	(399)
Rentebærende fordringer langsiktig	390	586
Rentebærende fordringer kortsiktig	18	9
Likvide midler	1 204	721
Netto rentebærende gjeld	(8 056)	(7 805)
Konsernets egenkapital ¹	33 876	33 746
Net gearing (netto rentebærende gjeld/egenkapital)	0,24	0,23

¹Konsernets egenkapital omfatter også verdien av kontantstrømsikringer ført mot totalresultatet samt resultatreserve for «Tilgjengelig for salg aksjer» ført mot totalresultatet.

Orklas netto rentebærende gjeld økte i 2016 med 0,3 mrd. kroner, påvirket av kjøp av selskaper for 2,7 mrd. kroner og salg av selskaper og finansielle eiendeler for 1,8 mrd. kroner. Valutakursendringer har redusert gjelden med 0,7 mrd. kroner. Det har ikke vært endringer i Orklas målsettinger og tilnærming til kapitalstyring i 2016.

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 2016.

Finansiering

En overordnet målsetting i Orklas finanspolicy er å sikre at konsernet har finansiell handlefrihet på kort og lang sikt til å oppnå strategiske og operasjonelle mål.

Orklas styringsmål for finansieringsaktiviteten er å opprettholde ubenyttede langsiktige, kommitterte lånerammer, som sammen med tilgjengelige likvide plasseringer er tilstrekkelige til å dekke låneforfall og kjente kapitalbehov de nærmeste 12 måneder, i tillegg til en strategisk reserve. Dette innebærer at Orklas låneavtaler normalt blir refinansiert ett år før forfall, og at kortsiktig rentebærende gjeld til enhver tid er dekket av langsiktige, ubenyttede lånerammer. Sertifikat- og pengemarkedet benyttes som en likviditetskilde når betingelsene i disse markedene er konkurransedyktige, som et alternativ til å trekke på ubenyttede langsiktige, kommitterte lånerammer. Pr. 31.12.2016 var det trukket 1,2 mrd. kroner på lånerammene (31.12.2015: 0 kroner).

Orklas viktigste finansieringskilder er bilaterale lån fra relasjonsbanker og lån i det norske obligasjonsmarkedet. Det er også tatt opp lån i det amerikanske Private Placement-markedet. Sentral finansavdeling vurderer til enhver tid også andre finansieringskilder. Løpetiden for nye lån og lånerammer er normalt 5–10 år.

Orkla har i 2016 innfridd lån, kjøpt tilbake utestående obligasjoner og kansellert låneavtaler med lånerammer på i alt 2,4 mrd. kroner. Det er inngått nye bilaterale låneavtaler for 3,8 mrd. kroner og tatt opp nye obligasjonslån på 0,6 mrd. kroner, samt at et eksisterende obligasjonslån er utvidet med 0,3 mrd. kroner. Videre er løpetiden 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 kryssmisligholdsklausuler. 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.

P 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.

Beløp i mill. NOK	Bokført verdi		Virkelig verdi ¹		Valuta	Pålydende i valuta ²	Nom. rente ³	Løpetid
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015				
Langsiktig rentebærende gjeld								
Obligasjonslån								
ORK10 (10364920)	702	964	701	960	NOK	1 200	Fast 5,70 %	2007/2017
ORK09 (10364912)	213	519	214	518	NOK	1 300	Nibor +0,42 %	2007/2017
ORK80 (10694680)	972	788	989	769	NOK	1 000	Fast 4,35 %	2013/2024
ORK82 (11731730)	757	659	753	631	NOK	1 500	Nibor +0,69 %	2015/2022
ORK83 (11774383)	399	-	399	-	NOK	1 000	Nibor +0,85 %	2016/2023
ORK84 (11774391)	187	-	192	-	NOK	1 000	Fast 2,35 %	2016/2026
US Private Placement	1 330	1 423	1 330	1 423	USD	150	Fast 6,09 %	2007/2017
US Private Placement	483	606	483	606	GBP	40	Fast 6,27 %	2007/2019
US Private Placement	670	712	670	712	USD	70	Fast 6,19 %	2007/2019
Øvrige private plasseringer	36	27	36	27				
Sum obligasjonslån	5 749	5 698	5 767	5 646				
Herav kortsiktig gjeld	(2 266)	-	(2 248)	-				
Banklån	3 566	2 847	3 566	2 847				
Andre lån	123	177	123	177				
Sum langsiktig rentebærende gjeld	7 172	8 722	7 208	8 670				
Kortsiktig rentebærende gjeld								
Obligasjonslån, forfall <1 år	2 266	-	2 248	-				
Banklån, kassekreditter	173	211	173	211				
Andre lån	29	42	29	42				
Rentebærende derivater	28	146	28	146				
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	2 496	399	2 478	399				
Rentebærende gjeld	9 668	9 121	9 686	9 069				

¹Virkelig verdi for børnoterte lån er beregnet ut fra ligningskurser, og for andre lån er bokført verdi benyttet. Bokført verdi av US Private Placement-lånene hensyntar observert rentenivå pr. 31.12.2016, ettersom lånene er sikringsobjekt i verdisikringer, men ikke observert kredittmargin, da det ikke foreligger opplysninger om denne.

²Av pålydende beløp har konsernet i enkelte papirer en egenbeholdning som er fratrukket i bokført verdi.

³Den nominelle renten gir ikke uttrykk for konsernets reelle rentekostnad, da det er inngått ulike rentebytteavtaler. Note 30 viser nærmere informasjon om rentenivå, renterisiko og valutafordeling for gjeldsporteføljen.

Forfallsfordeling rentebærende gjeld og ubenyttede lånerammer

	Rentebærende gjeld		Ubenyttede lånerammer	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Forfall <1 år	2 496	399	-	-
Forfall 1–3 år	2 137	4 791	6 942	2 971
Forfall 3–5 år	1 220	1 958	2 033	5 403
Forfall 5–7 år	2 247	1 150	-	-
Forfall >7 år	1 568	823	-	-
	9 668	9 121	8 975	8 374

Konsernets ubenyttede lånerammer er flervalutalåneavtaler med flytende rente og fleksible trekkbeløp/-perioder. Rammebeløp er denominert i NOK, EUR og SEK.

Gjennomsnittlig gjenværende løpetid for konsernets gjeld og ubenyttede lånerammer pr. 31.12.2016 var 3,3 år, mot 3,2 år pr. 31.12.2015.

I tillegg har konsernet konsernkontosystemer og kontoer med kortsiktige kredittrammer. Kredittrammene kommer i tillegg til ubenyttede kommitterte lånerammer.

NOTE 30 FINANSIELL RISIKO

I noten beskrives konsernets finansielle risikoer innenfor hvert av forretningsområdene samt styringen av disse. Videre presenteres markedsrisikoen knyttet til finansielle instrumenter (valutarisiko, renterisiko og råvarepriserisiko), likviditetsrisiko og kredittrisiko. I tillegg til lån og fordringer består de finansielle instrumentene av derivater som benyttes som sikring av markedsrisiko. I note 31 omtales derivater og sikringsforhold mer detaljert.

(I) ORGANISERING AV FINANSIELL RISIKOSTYRING

Orkla har en internasjonal virksomhet og er utsatt for valutarisiko, renterisiko, råvarepriserisiko, likviditetsrisiko og kredittrisiko. Konsernet benytter derivater og andre finansielle instrumenter for å redusere disse risikoene i henhold til konsernets finanspolicy. Ansvaret for styring av finansiell risiko er delt mellom forretningsområdene, som styrer risikoen knyttet til forretningsprosesser, og konsernnivå, som styrer risiko knyttet til sentraliserte aktiviteter som finansiering og rente- og valutastyring.

Sentralisert risikostyring

Orkla har en sentralisert finansfunksjon. Denne har som sine viktigste oppgaver å sikre konsernets finansielle handlefrihet på kort og lang sikt samt følge opp og styre finansiell risiko i samarbeid med de enkelte driftsenheter. Retningslinjene for finansfunksjonen er fastlagt i konsernets finanspolicy. Konsernledelsen overvåker den finansielle risikoen gjennom løpende rapportering og møter i Orkla Treasury Committee. Sentral finansavdeling fungerer som konsernbank og forestår som hovedregel alle eksterne låneopptak og sikringstransaksjoner i renter og valuta. Fullmakt til låneopptak og inngåelse av derivatrammeavtaler gis årlig av styret. Det ligger et sikringsorientert syn til grunn for styring av finansavdelingens posisjoner, slik at alle transaksjoner med finansielle instrumenter har motpost i underliggende forretningsmessige sikringsbehov.

Finansiell risiko i forretningsområdene

Denne seksjonen beskriver de viktigste risikofaktorene innen hvert forretningsområde samt styringen av disse. I denne sammenhengen er finansiell risiko omtalt som risiko knyttet til finansielle instrumenter. Disse kan enten være sikringsinstrumenter for underliggende risiko eller selv betraktes som en kilde til risiko. Markedsrisiko som ikke er sikret med finansielle instrumenter, er også kommentert.

Branded Consumer Goods

Enhetene innenfor dette området er primært hjemmehørende i de nordiske og baltiske landene samt Sentral-/Øst-Europa. Produksjon og salg skjer hovedsakelig i de lokale markedene. En større del av innsatsfaktorene og enkelte ferdigvarer importeres.

De to viktigste kildene til finansiell risiko er priserisiko på jordbruksvarer og ingredienser i matvareproduksjon samt valutarisiko på importerte varer. Priserisikoen styres normalt gjennom innkjøps- og salgskontrakter. Den største valutarisikoen er knyttet til innkjøp i EUR i norske og svenske selskaper. Kontraktstfestede og inngåtte transaksjoner sikres med valutaterminkontrakter mot det enkelte selskaps funksjonelle valuta. Valutarisiko knyttet til forventede, ikke-kontraktstfestede kontantstrømmer, sikres i begrenset omfang.

Hydro Power

Hydro Power er en betydelig produsent av elektrisk kraft (se note 35). En stor del av kraftproduksjonen selges på langsiktige avtaler, mens produksjon utover dette selges i spotmarkedet. Dersom kontraktsforpliktelse overstiger tilgjengelig kraft fra egen produksjon, dekkes dette inn gjennom kraftkjøp i markedet.

Aksjer og finansielle eiendeler

Aksjer og finansielle eiendeler omfatter aksjer og investeringer (beskrevet i note 24) som er eksponert for svingninger i aksjekurser.

(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 netto 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 netto rentebærende gjeld sikrer valutarisikoen på enhetenes verdi (enterprise value). Valutafordelt gjeld vises i tabell 2b.

Regnskapsmessig reduseres omregningseksposering på utenlandske nettoinvesteringer av netto rentebærende gjeld i samme valuta. Denne er sammensatt av sikring av utlån fra Orkla ASA til datterselskaper i deres lokale valuta og sikring av nettoinvesteringer etter IAS 39. Orkla bruker primært lån og valutaterminer for å sikre internlån og nettoinvesteringer i utenlandske datterselskaper.

På operasjonelt nivå sikres transaksjonsrisikoen mot hver enhets funksjonelle valuta som beskrevet under (I) «Organisering av finansiell risikostyring». Orkla anvender sikringsbokføring for de fleste sikringer av fremtidige transaksjoner, primært kontantstrømsikringer. De ulike typene av sikringer er nærmere beskrevet i note 31.

Konsernets utestående sikringer av fremtidige transaksjoner pr. 31.12.2016 vises i tabell 1.

TABELL 1

Utestående valutaforetninger¹ knyttet til sikring av fremtidige inntekter og kostnader

Beløp i mill.

Kjøpsvaluta	Valutabeløp	Salgsvaluta	Valutabeløp	Forfall
EUR	35	NOK	324	2017
EUR	4	SEK	40	2017
SEK	156	NOK	149	2017
USD	10	DKK	66	2017
USD	6	NOK	52	2017
DKK	35	NOK	43	2017
CZK	98	NOK	33	2017

¹Valutapar der nettosummen av sikringene er større enn 20 mill. kroner.

Renterisiko

Orklas renterisiko er hovedsakelig knyttet til konsernets gjeldsportefølje. Denne risikoen styres på konsernnivå. Konsernet har som målsetting at rentekostnadene i hovedsak skal følge den generelle utviklingen i pengemarkedet. Samtidig foretas det disposisjoner for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedet. Vesentlige beslutninger knyttet til sikringer, tas av Orkla Treasury Committee.

Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentebinding på konsernets lån samt bruk av valuta- og rentederivater. Pr. 31.12.2016 har 33 % (39 % pr. 31.12.2015) av konsernets rentebærende gjeld en rentebinding på over ett år, og gjennomsnittlig rentebinding er 2,4 år (2,5 år pr. 31.12.2015). Renteeksponeringen knyttet til rentefornyelser for konsernets rentebærende gjeld fordelt på valuta og finansielle instrumenter, er vist i tabell 2a og 2b.

TABELL 2a**Instrument- og rentebindingsfordelt rentebærende gjeld**

Beløp i mill. NOK	31.12.2016	Neste renteregulering					
		0–3 md.	3–6 md.	6–12 md.	1–3 år	3–5 år	5–10 år
Obligasjonslån	5 749	1 191	933	1 331	1 154	-	1 140
Banklån	3 626	3 626	-	-	-	-	-
Kassekreditt	113	113	-	-	-	-	-
Andre lån	152	29	123	-	-	-	-
Renteswapper (verdisikring)	0	2 506	900	(1 293)	(1 028)	-	(1 085)
Renteswapper (kontantstrømsikring)	0	(2 269)	(598)	-	-	-	2 867
Rentederivater (øvrige)	0	450	(600)	-	-	150	-
Valutaderivater	28	22	5	1	-	-	-
Rentebærende gjeld	9 668	5 668	763	39	126	150	2 922

31.12.2015

Obligasjonslån	5 698	686	519	-	2 387	1 318	788
Banklån	2 928	1 926	1 000	2	-	-	-
Kassekreditt	130	130	-	-	-	-	-
Andre lån	219	55	162	2	-	-	-
Renteswapper (verdisikring)	0	2 239	1 841	-	(2 235)	(1 140)	(705)
Renteswapper (kontantstrømsikring)	0	(1 740)	(609)	-	-	805	1 544
Rentederivater (øvrige)	0	(122)	(650)	-	193	92	487
Valutaderivater	146	96	49	1	-	-	-
Rentebærende gjeld	9 121	3 270	2 312	5	345	1 075	2 114

TABELL 2b**Instrument- og valutafordelt rentebærende gjeld**

Beløp i mill. NOK	31.12.2016	NOK	SEK	EUR	USD	DKK	Øvrige
Banklån	3 626	44	951	1 413	1 198	4	16
Kassekreditt	113	1	(18)	152	(4)	(35)	17
Andre lån	152	111	10	3	-	-	28
Valutaderivater	28	(3 970)	2 901	1 545	(3 104)	1 573	1 083
Rentebærende gjeld	9 668	(585)	3 844	3 113	91	1 577	1 628
Rentenivå lånerente (%)	1,7	-	1,3	1,9	1,8	0,1	2,1

31.12.2015

Obligasjonslån	5 698	2 930	-	-	2 135	27	606
Banklån	2 928	266	-	2 655	-	5	2
Kassekreditt	130	7	1	90	-	23	9
Andre lån	219	180	17	3	-	6	13
Valutaderivater	146	(2 793)	4 061	(1 748)	(1 972)	1 604	994
Rentebærende gjeld	9 121	590	4 079	1 000	163	1 665	1 624
Rentenivå lånerente (%)	2,0	2,7	1,4	2,2	1,2	0,3	5,2

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

Likviditetsrisiko

Likviditetsrisiko er risikoen for at Orkla ikke kan møte sine betalingsforpliktelser. Styring av likviditetsrisiko har høy prioritet som en del av målsettingen om finansiell fleksibilitet.

Orklas styringsmål for finansieringsaktiviteten, beskrevet i note 28, innebærer at kortsiktig rentebærende gjeld og kjente kapitalbehov er dekket av ledige langsiktige lånerammer minst ett år før forfall. Kontantstrømmen fra driften, som bl.a. påvirkes av endringer i arbeidskapitalen, styres operasjonelt av forretningsområdene og er i alt vesentlig stabil, med størst positiv kontantstrøm i 4. kvartal. Finansavdelingen overvåker likviditetsstrømmene på kort og lang sikt gjennom rapportering. Rentebærende gjeld styres sammen med rentebærende fordringer på konsernnivå.

Forannevnte tiltak medfører at konsernet har begrenset likviditetsrisiko. For ytterligere å redusere refinansieringsrisikoen søkes det å ha en jevn forfallsfordeling på lån og lånerammer.

Tabell 3 viser forfallsfordelingen av konsernets kontraktsfestede bokførte og ikke bokførte finansielle forpliktelser. Tallene er udiskonterte fremtidige betalingsstrømmer, og kan derfor avvike fra bokførte tall. Derivater er splittet i henhold til om de har bruttooppgjør (valutaderivater) eller nettooppgjør (rentederivater). Oversikten inkluderer samtlige derivater, også de som har positiv verdi på balansedagen, ettersom derivatene kan inneholde både negative og positive kontantstrømmer, samt at verdien svinger over tid. For fremtidige rentebetalinger knyttet til instrumenter med flytende rente, er forward-rentekurver benyttet, og for valuta-derivater, terminpriser.

TABELL 3
Forfallsfordeling finansielle forpliktelser

31.12.2016	Kontraktsfestet						
Beløp i mill. NOK	Bokført verdi	kontantstrøm	<1 år	1–3 år	3–5 år	5–7 år	>7 år
Lån	9 640	9 361	2 400	2 005	1 215	2 247	1 494
Renteforfall	70	1 174	324	376	249	161	64
Leverandør- og annen kortsiktig finansiell gjeld	4 413	4 413	4 413	-	-	-	-
Kommittert, ikke innkalt kapital	-	5	5	-	-	-	-
Derivater med nettooppgjør ¹	146	-	-	-	-	-	-
Innbetalinger	-	(822)	(265)	(247)	(114)	(129)	(67)
Utbetalinger	-	934	213	343	179	143	56
Derivater med bruttooppgjør ¹	39	-	-	-	-	-	-
Innbetalinger	-	(8 651)	(8 651)	-	-	-	-
Utbetalinger	-	8 668	8 668	-	-	-	-
Sum	14 308	15 082	7 107	2 477	1 529	2 422	1 547
31.12.2015							
Lån	8 975	8 536	252	4 635	1 775	1 101	773
Renteforfall	81	1 097	315	424	192	95	71
Leverandør- og annen kortsiktig finansiell gjeld	3 966	3 966	3 966	-	-	-	-
Kommittert, ikke innkalt kapital	-	8	8	-	-	-	-
Derivater med nettooppgjør ¹	74	-	-	-	-	-	-
Innbetalinger	-	(989)	(266)	(369)	(176)	(107)	(71)
Utbetalinger	-	1 040	216	360	254	126	84
Derivater med bruttooppgjør ¹	127	-	-	-	-	-	-
Innbetalinger	-	(10 114)	(10 114)	-	-	-	-
Utbetalinger	-	10 217	10 217	-	-	-	-
Sum	13 223	13 761	4 594	5 050	2 045	1 215	857

¹Inkludert derivater regnskapsført som eiendeler (negativt tall i parentes).

De finansielle forpliktelsene betjenes av kontantstrømmer fra driften, likvide midler og rentebærende fordringer samt trekk på ubenyttede lånerammer ved behov. Ubenyttede kommitterte lånerammer, hvis forfallsfordeling vises i note 29, var pr. 31.12.2016 9,0 mrd. kroner (8,4 mrd. kroner pr. 31.12.2015).

Kreditrisiko

Styring av kreditrisiko 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 7–9 % av totale kundefordringer. Ved salg til kunder i geografiske områder med politisk risiko benyttes i en viss utstrekning trade finance-produkter for å redusere kreditrisikoen. Dagens kreditrisiko 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 kreditrisiko 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.

Note 30 forts. →

Maksimal kredittisiko

Konsernets maksimale kredittisiko knyttet til finansielle instrumenter, tilsvarer brutto fordringer. I en hypotetisk, usannsynlig situasjon, der ingen fordringer blir innfridd, tilsvarer dette:

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Likvide midler	1 204	721
Kunde- og andre handelsfordringer	5 597	5 266
Andre kortsiktige fordringer	414	228
Langsiktige fordringer	233	391
Derivater	259	448
Sum	7 707	7 054

Råvareprisisiko

Orkla har eksponering mot prisisiko 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 råvareprisisikoen gjennom innkjøps- og salgskontrakter. Råvareprisisiko 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. 31.12.2016. Analysen omfatter, i henhold til IFRS, kun finansielle instrumenter og er ikke ment å gi et helhetlig bilde av konsernets markedsrisiko, for eksempel:

- Ved valutasikring av inngåtte kontrakter påvirker endring i verdien på sikringen resultatet, mens motsvarende endring på den underliggende kontrakten ikke vises, da den ikke er et finansielt instrument.
- Ved endring i én av parameterne tar analysen ikke hensyn til korrelasjoner med andre parametere.
- Finansielle instrumenter denominert i enhetenes funksjonelle valuta, utgjør ingen valutarisiko og omfattes derfor ikke av denne analysen. Valutaeksponeringen på omregningen av slike finansielle instrumenter til konsernets presentasjonsvaluta er heller ikke inkludert.

Generelt forventes det at resultat- og egenkapitalpåvirkningen fra finansielle instrumenter i tabell 4 utligner påvirkningen fra sikringsobjekter der de finansielle instrumentene inngår i sikringsforhold.

TABELL 4**Sensitivitet finansielle instrumenter****31.12.2016**

Beløp i mill. NOK	Regnskapsmessig effekt på resultat ved:		Totalresultat ved:	
	økning	reduksjon	økning	reduksjon
Finansielle instrumenter som inngår i sikringsforhold				
Renterisiko: 100 basispunkter parallelt skift i rentekurver alle valutaer	(36)	36	206	(212)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs USD/NOK	2	(2)	13	(13)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs EUR/NOK	(2)	2	(302)	302
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs SEK/NOK	3	(3)	(257)	257
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs DKK/NOK	-	-	(58)	58
Finansielle instrumenter som ikke inngår i sikringsforhold				
Aksjekursrisiko på aksjeinvesteringer: 10 % endringer i aksjekurser	-	-	9	(9)

31.12.2015

Finansielle instrumenter som inngår i sikringsforhold				
Renterisiko: 100 basispunkter parallelt skift i rentekurver alle valutaer	8	(10)	150	(154)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs USD/NOK	3	(3)	20	(20)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs EUR/NOK	1	(1)	(123)	123
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs SEK/NOK	(2)	2	(541)	541
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs DKK/NOK	-	-	(96)	96
Finansielle instrumenter som ikke inngår i sikringsforhold				
Aksjekursrisiko på aksjeinvesteringer: 10 % endringer i aksjekurser	3	(5)	135	(133)

Regnskapsmessig effekt fra endring i markedsrisiko er klassifisert på resultat eller totalresultat etter hvor effekten først regnskapsføres. Resultateffektene vil også påvirke egenkapitalen utover det som presenteres i tabellen.

NOTE 31 DERIVATER OG SIKRINGSFORHOLD

Derivater anvendes i risikostyringen for å sikre eksponeringen knyttet til valuta- og renterisiko. Verdien av derivatene svinger i forhold til underliggende priser, og noten viser virkelig verdi av åpne derivater på balansedagen. Derivatene i tabellen er klassifisert etter type regnskapsmessig sikring, formålet med derivatene, eiendeler og gjeld slik det fremkommer i balansen.

P PRINSIPP

Derivater verdsettes til virkelig verdi på balansedagen og regnskapsføres som fordring eller gjeld. Gevinst og tap som følge av realisasjon, eller endring i virkelig verdi, resultatføres der derivatet ikke inngår i en sikringsrelasjon som tilfredsstill kriteriene for sikringsbokføring. Innebygde derivater i kontrakter skiller ut og måles separat. Orkla har p.t. ingen innebygde derivater. Kjøp og salg av derivater regnskapsføres på handledato. Gevinst og tap på valutaterminer som sikrer valutakursrisiko i aksjer og finansielle eiendeler, regnskapsføres mot «Gevinster, tap og nedskrivning aksjer og finansielle eiendeler». Derivater klassifiseres i balansen som «Ikke-rentebærende» fordringer og gjeld som hovedregel. Klassifisering som «Rentebærende» benyttes der sikringsobjektet er klassifisert som rentebærende, samt for sikring av nettoinvestering.

Sikring. Konsernets kriterier for å klassifisere et derivat eller annet finansielt instrument som et sikringsinstrument er som følger:

- (1) Sikringen er forventet å være svært effektiv ved at den motvirker endringer i virkelig verdi eller kontantstrømmer til et identifisert objekt – sikringseffektiviteten må forventes å være innenfor intervallet 80–125 %,
- (2) effektiviteten til sikringen kan måles pålitelig,
- (3) det er etablert tilfredsstillende dokumentasjon ved inngåelse av sikringen som blant annet viser at sikringen er effektiv,
- (4) for kontantstrømsikring, at den forestående transaksjonen må være høyst sannsynlig, og
- (5) sikringen evalueres løpende og har vist seg å være effektiv.

Sikring av virkelig verdi	Kontantstrømsikringer	Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet
<p>Endring i virkelig verdi på derivater utpekt som sikringsinstrumenter resultatføres løpende. Endring i virkelig verdi på sikringsobjektet resultatføres tilsvarende. Sikringsbokføring opphører dersom:</p> <p>(a) sikringsinstrumentet er forfalt, terminert, utøvd eller solgt,</p> <p>(b) sikringen ikke tilfredsstill ovennevnte krav, eller</p> <p>(c) konsernet av andre grunner velger å avslutte sikringsbokføring.</p> <p>Skulle en sikringsvurdering opphøre, vil verdiendringene som er gjort i balanseført verdi på sikringsobjektet, amortiseres over gjenværende levetid ved bruk av effektiv rentemetode, tilsvarende sikringsinstrumentet.</p>	<p>Den effektive delen av endringer i virkelig verdi på et sikringsinstrument regnskapsføres mot totalresultatet, og reklassifiseres til resultatet ved gjennomføring av transaksjonen som derivatet sikrer, og presenteres på samme linje som den sikrede transaksjonen. Den ineffektive delen av sikringsinstrumentet resultatføres løpende. Når et sikringsinstrument utløper eller selges, avsluttes eller utøves, eller foretaket opphever sikringsforholdet, til tross for at den sikrede transaksjonen fremdeles forventes å inntreffe, forblir akkumulerte gevinster eller tap på dette tidspunktet i sikringsreserven og resultatføres når kontantstrømmen inntreffer. Dersom den sikrede transaksjonen ikke lenger er forventet å inntreffe, resultatføres akkumulerte urealiserte gevinster eller tap på sikringsinstrumentet umiddelbart.</p>	<p>Valutagevinster eller tap på sikringsinstrumentet som gjelder den effektive delen av sikringen, regnskapsføres mot totalresultatet, mens valutagevinster eller tap i den ineffektive delen resultatføres. Ved avhendelse av den sikrede virksomheten resultatføres akkumulert sikringsgevinst eller tap.</p>

Måling av finansielle instrumenter. Konsernet bruker følgende målehierarki for å måle og presentere virkelig verdi av finansielle instrumenter:

- Nivå 1: Observerbare, ujusterte priser i et aktivt marked for identiske eiendeler og gjeld
- Nivå 2: Andre teknikker hvor all input som har signifikant effekt på virkelig verdi, er observerbar, direkte eller indirekte
- Nivå 3: Andre teknikker som bruker input som har signifikant effekt på virkelig verdi, som ikke er basert på observerbare markedsdata

Konsernet søker så langt det er mulig å anvende adgangen til sikringsbokføring etter IFRS. Nedenfor vises virkelig verdi for alle utestående derivater, gruppert etter regnskapsmessig klassifisering og sikret risiko:

Derivater i balansen og sikringsformål

Beløp i mill. NOK			2016	2015	Sikringens formål	Sikringsbokføring	Klassifisering
Eiendeler	Langsiktig	r.b. ¹	249	414	Renteswapper fast til flytende, motpost til verdiendring på gjelden	Verdisikring	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	i.r.b. ²	6	2	Total return swap sikrer aksje-eksponering i pensjonsforpliktelser	-	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	i.r.b.	0	1	Valutaterminer sikrer pengeposter i balansen	-	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	i.r.b.	4	31	Valutaterminer sikrer fremtidige transaksjoner	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Langsiktig	i.r.b.	(397)	(478)	Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Kortsiktig	r.b.	0	(10)	Valutaterminer sikrer lån/plassering	-	Virkelig verdi over resultat
Gjeld	Kortsiktig	r.b.	(28)	(136)	Valutaterminer sikrer verdier i utenlandske datterselskaper	Sikring nettoinvestering	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Kortsiktig	i.r.b.	(16)	(23)	Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger	-	Virkelig verdi over resultat
Gjeld	Kortsiktig	i.r.b.	(3)	(2)	Valutaterminer sikrer fremtidige transaksjoner	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
Sum derivater			(185)	(201)			

¹r.b. = Rentebærende fordring/gjeld

²i.r.b. = Ikke rentebærende fordring/gjeld

Beregning av virkelig verdi:

- Valutaterminer og valutaswapper er målt til virkelig verdi basert på observert terminkurs på kontrakter med tilsvarende løpetid på balansedagen.
- Renteswappers virkelige verdi er nåverdien av fremtidige kontantstrømmer beregnet ut fra observerte markedsrenter og valutakurser på balansedagen, inkludert påløpte renter.

Alle derivater er ført til virkelig verdi og vurdert å ligge i nivå 2 på målehierarkiet for finansielle instrumenter.

Derivatene inngår i sikringsforhold som følger:

Kontantstrømsikringer

- Rentederivater utpekt som sikring av fremtidige rentekostnader (flytende til fastrenteavtaler) behandles som kontantstrømsikring.
- Valutaterminer er utpekt som sikringsinstrumenter for valutarisiko knyttet til høyst sannsynlige fremtidige kontantstrømmer.

Det er i løpet av 2016 ikke resultatført effekter knyttet til sikringsineffektivitet eller sikringsinstrumenter som ikke lenger kvalifiserer for sikringsbokføring (tilsvarende for 2015). Forventede kontantstrømmer som har vært sikret i 2016, kvalifiserer fortsatt for sikringsbokføring.

Utvikling i egenkapital sikringsreserve

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Inngående sikringsreserve før skatt	(465)	(520)
Oppløst mot resultat – driftsinntekter	(2)	(2)
Oppløst mot resultat – driftskostnader	(29)	(4)
Oppløst mot resultat – netto finansposter	112	95
Verdiendring i året	(14)	(34)
Utgående sikringsreserve før skatt	(398)	(465)
Utsatt skatt sikringsreserve	95	116
Utgående sikringsreserve etter skatt	(303)	(349)

Endring av sikringsreserve før skatt i 2016 er 67 mill. kroner (55 mill. kroner i 2015) og etter skatt, regnskapsført mot totalresultatet, 46 mill. kroner i 2016 (31 mill. kroner i 2015).

Negativ sikringsreserve innebærer en fremtidig kostnadsføring. Akkumulerte sikringseffekter fra kontantstrømsikringer bokført i egenkapitalens sikringsreserve pr. 31.12.2016 forventes resultatført som følger (før skatt):

2017:	-114 mill. kroner
Etter 2017:	-284 mill. kroner

Sikring av nettoinvestering i utenlandske enheter

Ved sikring av utenlandske nettoinvesteringer benyttes lån eller valutaderivater. Det er i 2016 ført 493 mill. kroner fra sikring av nettoinvesteringer etter skatt i totalresultatet (2015: -454 mill. kroner). Tilsvarende tall før skatt er 658 mill. kroner (2015: -622 mill. kroner).

Det er resultatført 6 mill. kroner knyttet til sikring av nettoinvesteringer som er avhendet i 2016 (0 mill. kroner i 2015).

Verdisikringer

- Rentederivater utpekt som sikring av fastrentelån (fast til flytende renteavtaler) behandles som verdisikring. Det er gjennom året kostnadsført 165 mill. kroner som verdiendring på renteswapper og inntektsført 165 mill. kroner som verdiendring på de sikrede lånene.

Derivater som ikke inngår i sikringsrelasjoner etter IFRS

Det finnes i tillegg åpne derivater som ikke inngår i sikringsrelasjoner etter IFRS av følgende grunner:

- Derivater er ikke utpekt som sikringsinstrumenter hvis verdiendringer bokført over resultatet naturlig utlignes av resultatført verdiendring på sikringsobjektene, eksempelvis ved valutarisiko på lån og pengeposter.
- Det er ikke alltid mulig eller hensiktsmessig å tilfredsstille de strenge kravene til sikringsbokføring etter IFRS. Enkelte valutasikringer, fremtidige renteavtaler og renteswapper der sikringsbokføring er avvirket, faller inn under denne kategorien.

NOTE 32 AKSJEKAPITAL

Et selskaps aksjekapital og fordelingen av antall utestående aksjer danner grunnlaget for hvem som styrer et selskap og for gruppering av de formelle eierforholdene. I norske konsernforhold er det aksjekapitalen i morselskapet som har betydning, og det er egenkapitalen i Orkla ASA som er beregningsgrunnlag og begrensning for utdeling av utbytte fra konsernet.

Dato/år	Antall aksjer	Pålydende (NOK)	Type endring	Beløp (mill. NOK)	Emisjonsforhold	Aksjekapital (mill. NOK)
2007	1 041 430 970	1,25	splitt		5:1	1 301,8
2007	1 036 430 970	1,25	amortisering	(6,3)		1 295,5
31.12.2007	1 036 430 970	1,25				1 295,5
2008	1 028 930 970	1,25	amortisering	(9,4)		1 286,2
31.12.2008	1 028 930 970	1,25				1 286,2
31.12.2009	1 028 930 970	1,25				1 286,2
31.12.2010	1 028 930 970	1,25				1 286,2
31.12.2011	1 028 930 970	1,25				1 286,2
2012	1 018 930 970	1,25	amortisering	(12,5)		1 273,7
31.12.2012	1 018 930 970	1,25				1 273,7
31.12.2013	1 018 930 970	1,25				1 273,7
31.12.2014	1 018 930 970	1,25				1 273,7
31.12.2015	1 018 930 970	1,25				1 273,7
31.12.2016	1 018 930 970	1,25				1 273,7

De 20 største aksjonærene pr. 31.12.2016¹

Aksjonærer		Antall aksjer	Eierandel av kapital ²
1	CANICA AS	193 292 000	18,97 %
2	FOLKETRYGDFONDET	79 678 909	7,82 %
3	TVIST 5 AS	50 050 000	4,91 %
4	STATE STREET BANK AN S/A SSB CLIENT	41 600 164	4,08 %
5	STATE STREET BANK AN A/C CLIENT	25 093 333	2,46 %
6	CLEARSTREAM BANKING	23 243 893	2,28 %
7	THE BANK OF NEW YORK BNYM SA/NV	18 797 524	1,84 %
8	THE BANK OF NEW YORK S/A ADR	17 497 997	1,72 %
9	STATE STREET BANK AN A/C WEST	17 095 175	1,68 %
10	GOLDMAN, SACHS & CO.	12 359 357	1,21 %
11	STATE STREET BANK	9 859 771	0,97 %
12	THE BANK OF NEW YORK BNYM	9 287 565	0,91 %
13	JPMORGAN CHASE BANK, A/C	9 129 919	0,90 %
14	STATE STREET BANK AN A/C CLIENT	9 017 998	0,89 %
15	JPMORGAN CHASE BANK, NORDEA	8 510 313	0,84 %
16	PRUDENTIAL ASSURANCE HSBC	8 128 454	0,80 %
17	STATE STREET BANK AN A/C CLIENT	7 799 904	0,77 %
18	INVESCO FUNDS BNY MELLON	7 748 712	0,76 %
19	KLP AKSJENORGE INDEKS	7 497 766	0,74 %
20	JPMORGAN CHASE BANK, S/A	7 164 763	0,70 %
	Sum aksjer	562 853 517	55,24 %

¹Aksjonærlisten er basert på VPS' aksjonærregister pr. årsslutt. For en oversikt over grupperte aksjonærer samt identifikasjon av aksjonærer på forvalterkonto (nominee), se Aksjeinformasjon på side 148.

²Av antall utstedte aksjer.

Aksjer i eget eie pr. 31.12.2016

	Samlet pålydende (NOK)	Antall aksjer	Virkelig verdi (mill. NOK)
Aksjer eid av Orkla ASA	1 516 419	1 213 135	95

EGNE AKSJER ER FRATRUKKET I EGENKAPITALEN MED KONSERNETS KOSTPRIS.

Utvikling i antall egne aksjer

	2016	2015
Beholdning 1.1.	940 300	1 832 903
Eksternt kjøp av egne aksjer	2 000 000	4 000 000
Opsjonsinnløsninger i egne aksjer	(1 727 000)	(3 951 000)
Aksjeprogram for ansatte i Orkla	(165)	(941 603)
Beholdning 31.12.	1 213 135	940 300

Pr. 31.12.2016 var utestående opsjoner 955.000, se note 11.

Se «Eierstyring og selskapsledelse» på side 28 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 2.646 mill. kroner for regnskapsåret 2016.

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. Det fremgår av tallene at flesteparten av konsernets virksomheter er 100 % eiet.

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Minoritetenes andel av:			
Av- og nedskrivninger	24	23	18
Driftsresultat	97	90	67
Resultat før skattekostnad	94	73	65
Skattekostnad	(12)	(17)	(25)
Minoritetsinteressene har hatt følgende utvikling:			
Minoriteter 1.1.	417	245	301
Minoritetenes andel av resultatet	82	56	40
Økning minoritet som følge av oppkjøp og kapitalutvidelser i selskap med minoriteter	10	141	-
Reduksjon grunnet ytterligere oppkjøp av minoriteter	(18)	(21)	-
Reduksjon grunnet salg av selskaper med minoriteter	(29)	-	(85)
Utbytte til minoriteter	(54)	(19)	(25)
Omregningsdifferanse	(6)	15	14
Minoriteter 31.12.	402	417	245
Minoritetsinteressene fordeler seg som følger:			
Orkla Food Ingredients	199	207	152
Orkla Confectionery & Snacks	0	2	1
Hydro Power	187	174	48
Financial Investments	16	34	44
Sum minoriteter	402	417	245

P PRINSIPP

Dersom konsernet har kontroll, men eier mindre enn 100 % av datter- og datterdatterselskaper, vil minoritetenes andel av resultat etter skattekostnad, andel av totalresultatet og andel av egenkapitalen bli presentert på egne linjer i konsernregnskapet. Alle interne transaksjoner er eliminert på samme måte som for øvrige konsernselskaper. Dersom det er minoritetsinteresser i oppkjøpte selskaper, vil minoritetene få sin andel av henførte eiendeler og gjeld, med unntak av goodwill som bare beregnes på konsernets andel. Transaksjoner med minoritet som ikke innebærer tap av kontroll, vil bli regnskapsført mot egenkapitalen.

Orkla Food Ingredients har flere selskaper med minoritetsinteresser. De vesentligste av disse knytter seg til Dragsbæk-konsernet i Danmark. Konsernet har vært familieeid, og tidligere eier har fortsatt en betydelig eierandel i morselskapet. Orkla Food Ingredients har i tillegg eksterne eierinteresser i Condite (Finland) og Ekvia (Tsjekkia).

Minoritetene i Hydro Power gjelder en 15 % eierandel i Saudefaldene AS, som eies av Sunnhordaland Kraftlag. I tillegg har Orkla Financial Investments minoriteter knyttet til Captokonsernet.

Det er viktig å være klar over at selskaper med minoriteter blir konsolidert 100 % i både 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.

P PRINSIPP

Klassifisering av leieavtaler er basert på i hvilken utstrekning risiko og avkastning forbundet med eierskap av en leid eiendel, ligger hos utleier eller leietaker. En leieavtale klassifiseres som finansiell dersom den i alt vesentlig overfører all risiko og avkastning forbundet med eierskap. Finansielle leieavtaler blir balanseført og avskrevet over avtalens løpetid. Andre leieavtaler er operasjonelle. På disse føres leieutgiften som løpende driftskostnad, se note 13.

Kostnader knyttet til operasjonelle leieavtaler gir uttrykk for minimumsleie i oppsigelsesperioden.

Leide/leasede driftsmidler	Operasjonelle leieavtaler								Leietaker	
	Maskiner/ anlegg		Tomt, bygg, fast eiendom		Inventar, transport- midler mv.		Øvrige eiendeler		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Beløp i mill. NOK										
Kostnader inneværende år	23	23	309	290	109	96	11	10	452	419
Kostnader neste år	22	25	259	258	87	88	9	8	377	379
Totale kostnader 2–5 år	22	24	591	640	129	165	15	15	757	844
Totale kostnader etter 5 år	2	4	90	265	29	1	1	-	122	270
Totale fremtidige leasingkostnader	46	53	940	1 163	245	254	25	23	1 256	1 493

Leide/leasede driftsmidler	Finansielle leieavtaler								Leietaker	
	Maskiner/ anlegg		Tomt, bygg, fast eiendom		Inventar, transport- midler mv.		Øvrige eiendeler		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Beløp i mill. NOK										
Kostnader inneværende år	3	8	-	1	14	9	-	-	17	18
Kostnader neste år	5	5	-	1	13	8	-	-	18	14
Totale kostnader 2–5 år	4	6	-	-	24	22	-	-	28	28
Totale kostnader etter 5 år	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale fremtidige leasingkostnader	9	11	-	1	37	30	-	-	46	42
Finanselement	-	-	-	-	(1)	(1)	-	-	(1)	(1)
Nåverdi leasingkostnader	9	11	-	1	36	29	-	-	45	41

Konsernet er også utleier av fast eiendom med operasjonelle leieavtaler. Leieinntekter i 2016 utgjorde 98 mill. kroner. Totale fremtidige leieinntekter utgjør 216 mill. kroner og fordeler seg på 83 mill. kroner i 2017 og 133 mill. kroner etter 2017.

Ny IFRS 16 leasingstandard (fra 2019)

Ny IFRS krever balanseføring som eiendel av neddiskonterte rett-til-bruk leieavtaler med tilhørende betalingsforpliktelser. En overordnet beregning basert på innrapporterte leieavtaler, indikerer en balanseføring på rundt 1 mrd. kroner, basert på de nye reglene. Dette ville i så fall redusere konsernets egenkapitalandel i 2016 fra 61 % til 60 % eller med ca. 1 prosentpoeng. Under någjeldende IFRS-regler føres leiebeløpet som driftskostnad for operasjonelle leieavtaler. Det er en del uavklarte forhold rundt vurdering av servicekontrakter og hvilken status disse vil få i det nye regimet. Servicekontrakter som i realiteten er rett-til-bruk leieavtaler, skal balanseføres. Konsernet har en omfattende IT-driftsavtale

med Cognizant som ikke inngår i rapporterte leiekostnader. Det er også usikkerhet knyttet til det generelle leasingkonseptet etter nye regler. De oppfattede fordelene ved å slippe å balanseføre eiendeler som ble leaset, har i mange tilfeller vært styrende for beslutningene. I et regime hvor i hovedsak alt skal balanseføres, kan realitetene endres og medføre at leasing ikke blir benyttet på samme måte som tidligere. Dette kan medføre tilpasninger frem mot ikrafttredelsestidspunktet og bety at omregning av dagens leasede eiendeler ikke vil være utsagnskraftig for situasjonen i 2019.

I henhold til nye regler vil de balanseførte leieavtalene måtte avskrives over leietiden og presenteres sammen med konsernets øvrige avskrivninger. Renteeffekten av neddiskontering vil bli presentert som finanspost. Dette medfører at konsernets driftsresultat relativt sett vil øke noe etter de nye reglene, forutsatt samme type og antall leasede objekter.

NOTE 35 KRAFTPRODUKSJON OG KRAFTKONTRAKTER

Konsernet både eier og leier kraftverk, alle i Norge. Nedenfor listes opp kraftverk, årlig produksjon, eierforhold og nøkkelbetingelser.

Verk, type, lokalisering/ kontrakt	Årlig salgbar normal produksjon/ kontraktvolum	Eierskap, status og gjenstående produksjonsperiode / kontraktens varighet	Nøkkelbetingelser
KRAFTVERK			
Saudefaldene Storlivatn kraftstasjon Svartkulp kraftstasjon Dalvatn kraftstasjon Sønnå Høy kraftstasjon Sønnå Lav kraftstasjon Storli minikraftverk Kleiva småkraftverk	1 810 GWh	Idriftsatt 1970 Idriftsatt november 2001 Idriftsatt desember 2006 Idriftsatt august 2008 Idriftsatt oktober 2008 Idriftsatt februar 2009 Idriftsatt november 2009	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. Vilklårene tilsvare vilklårene i leieavtalen med Statkraft.
Vannkraftverk med magasin, Rogaland		I henhold til leieavtaler med Statkraft disponeres alle stasjoner av AS Saudefaldene ¹ til 2030. Se note 16 for omtale av sak knyttet til skattemessig eierskap.	Ved overlevering til Statkraft må stasjonene være i god stand. Statkraft SF skal betale AS Saudefaldene ¹ skattemessig restverdi pr. 1.1.2031 av nyutbygginger foretatt av AS Saudefaldene ¹ .
Borregaard kraftverk² Elvekraft, Sarpsfossen i Glomma, Sarpsborg	250 GWh	100 % eierandel, hjemfallsfritt.	
Sarp kraftverk² Elvekraft, Sarpsfossen i Glomma, Sarpsborg	265 GWh	50 % eierandel, hjemfallsfritt. Øvrig andel eies av Hafslund Produksjon.	Hafslund Produksjon har driftsansvaret.
Trøandsfos kraftverk² Elvekraft, Kvinesdal, Vest-Agder	30 GWh	100 % eierandel, hjemfallsfritt.	
Mossefossen kraftverk² Elvekraft, Moss, Østfold	14 GWh	100 % eierandel, delvis hjemfallsfritt.	
KRAFTKONTRAKTER			
SiraKvina erstatningskraft Vest-Agder	35 GWh	Evigvarende	Erstatning for tapt produksjon i Trøandsfos.

¹Orkla eier 85 % av AS Saudefaldene.

²Salgbar normalproduksjon gitt gjennomsnittlig tilsig, justert for forventet vanntap, nett-tap og eget forbruk.

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 avviklings-situasjon. 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.

Garantiansvar er gitt som et ledd i konsernets løpende drift og deltagelse i ansvarlige- og kommandittselskaper. Garantiansvaret dekker forskjellige typer garantier, som kausjonsansvar, husleiegarantier og andre betalingsgarantier, men omfatter ikke produkt- eller tjenesteansvar ved ordinært salg.

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Gjeld sikret med pant	95	218
Pantsatte eiendeler		
Maskiner, transportmidler o.l.	5	1
Bygg og anlegg	49	211
Varelager	2	160
Kundefordringer	29	2
Øvrige eiendeler	82	123
Sum bokført verdi	167	497

«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	2016	2015
Kommittert kapital	5	8
Annet garantiansvar	163	58
Sum garantiansvar	168	66

P PRINSIPP

Konsernets viktigste låneavtaler bygger på negativ pantsettelses-erklæring, 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. For å sikre at opplysninger av denne karakter kommer frem, er følgende nærstående forhold omtalt:

Orkla ASA er morselskap og har direkte og indirekte kontroll i ca. 235 selskaper i ulike deler av verden. Direkte eide datterselskaper er presentert i note 10 i regnskapet for Orkla ASA, mens andre viktige selskaper er presentert i virksomhetsoversikten. Orkla ASAs interne forhold til disse selskapene er vist på egne linjer i selskapsregnskapet (se regnskapet for Orkla ASA).

Orkla har eierandeler i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper. Disse presenteres etter egenkapitalmetoden. Orkla har mellomværende med tilknyttede selskaper innen Orkla Eiendom på 41 mill. kroner. Det har ikke vært spesielle vesentlige transaksjoner mellom tilknyttede og felleskontrollerte 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 249.142.000 aksjer i Orkla (som tilsvarer 24,5 % av antall utstedte aksjer) gjennom Canica-systemet. Canica-systemet har sammenfallende eierinteresser med Orkla i én eiendomsinvestering. I tillegg har Orklakonsernet salg til selskaper i Canica-systemet. Salget er avtalt på markedsmessige vilkår og beløper seg totalt til om lag 30 mill. kroner.

Utover det som er omtalt i denne noten, har det ikke forekommet vesentlige transaksjoner med nærstående. Opplysninger om ledende ansatte er presentert i note 11 i regnskapet for konsernet og note 5 i regnskapet for Orkla ASA.

P PRINSIPP

To parter er nærstående dersom en part kan påvirke den annen parts beslutninger. Relasjoner med nærstående parter anses som normalt i forretningsvirksomhet.

NOTE 38 IKKE VIDEREFØRT VIRKSOMHET

I et konsern av Orklas størrelse vil det over tid skje endringer i selskapsstrukturen ved at selskaper selges og kjøpes. Ved større oppkjøp vil det normalt utarbeides proforma tall for den nye, sammenslåtte virksomheten. Større avhendelser vil presenteres som «Ikke videreført virksomhet» og tas ut av både periodens- og sammenligningstall, og presenteres på én linje i resultatet. Hensikten er å gjøre tallene sammenlignbare over tid og fokusere på den virksomheten som videreføres. Presentasjon av ikke videreført virksomhet vil for Orklas virksomheter først være aktuelt ved avhendelse av hele segmenter, eget geografisk område eller betydelige eiendeler.

P PRINSIPP

Ikke videreført virksomhet / Holdt for salg

Dersom en vesentlig del av konsernets virksomhet er avhendet, avtalt avhendet, eller ved tap av kontroll/betydelig innflytelse, presenteres denne virksomheten som «Ikke videreført virksomhet» på egen linje i resultatregnskapet og balansen. Med «vesentlig» menes et eget segment, eget geografisk område eller en betydelig eiendel. Dette medfører at alle andre presenterte tall er eksklusiv den «Ikke videreførte virksomheten». Sammenligningstallene i resultatet blir omarbeidet og presentert med den «Ikke videreførte virksomheten» samlet på én linje. Sammenligningstall for balansen og kontantstrømpoppstillingen blir ikke tilsvarende omarbeidet. Dersom virksomheter eller eiendeler som utgjør mindre enn ett segment, blir avtalt solgt, skilles eiendeler og gjeld ut på egne linjer i balansen som «Holdt for salg». Resultatregnskap og kontantstrøm omarbeides ikke.

Orkla har ingen selskaper som er klassifisert som «Ikke videreført virksomhet» i 2016.

Orkla Brands Russia

Virksomheten i Russland ble solgt pr. 31. desember 2014 og er presentert som «Ikke videreført virksomhet».

Orkla solgte i november 2015 en eiendom i sentrum av St. Petersburg i Russland. Eiendommen ble skilt ut av Orkla Brands Russia forut for salget. Eiendommen var presentert på en egen linje i balansen som «Eiendel holdt for salg» fra og med 4. kvartal 2014. Gevinsten ble rapportert som «Ikke videreført virksomhet» i 2015.

Gränges

Gränges ble børsnotert 10. oktober 2014 og ble som følge av denne beslutningen presentert som «Ikke videreført virksomhet» fra 3. kvartal 2014. Tap ved avhendelsen er presentert på den samme linjen. Resterende eierandel i Gränges (31 %) ble innregnet som tilknyttet selskap fra 4. kvartal 2014. Konsernet har i løpet av 2015 og 2016 solgt seg helt ut av Gränges, se note 24.

Resultatoppstilling for «Ikke videreført virksomhet»

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Driftsinntekter	-	-	3 767
Driftskostnader	-	-	(3 430)
Av- og nedskrivning varige driftsmidler	-	-	(171)
Andre inntekter og kostnader	-	-	(38)
Driftsresultat	-	-	128
Resultat fra tilknyttede selskaper	-	-	1
Øvrige finansposter	-	-	(50)
Resultat før skattekostnad	-	-	79
Skattekostnad	-	-	(69)
Resultat etter skattekostnad	-	-	10
Netto restoppgjør ved utgang Russland	-	(17)	-
Tap/gevinst ved salg etter skatt	-	-	(366)
Kostnader knyttet til avhendelse	-	-	(129)
Resultat ikke videreført virksomhet	-	(17)	(485)

Fordeling av EBIT (adj.) på de ulike områdene

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Gränges	-	-	293
Orkla Brands Russia	-	-	(127)
Sapa	-	-	-
Sum	-	-	166

Kontantstrøm «Ikke videreført virksomhet»

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Kontantstrøm fra driften før investeringer	-	-	547
Netto fornyelsesinvesteringer	-	-	(50)
Ekspansjonsinvesteringer	-	-	(4)
Sum	-	-	493

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 tre ganger. Dagens kontrakt ble inngått 1. juli 2014 og løper i opptil fem år, til 30. juni 2019. Den kan sies opp av begge parter med 12 måneders varsel fra og med 30. juni 2016, slik at tidligste mulige utløpsdato for nåværende avtale er 30. juni 2018.

RÅK-ordningen. Norge har gjennom EØS-avtalen regulert handelen med bearbejdede 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 for moms på eksport av soyabønner til Norge i årene frem til 2004. Avgiftsmyndighetene mener at selskapet ikke har dokumentert at soyabønnene faktisk er eksportert. Det andre søksmålet gjelder krav fra boet til en lokal bank som gikk konkurs. Kravet har sin bakgrunn i Denofa do Brasils utlån av verdipapirer knyttet til soyabønner i 2004, der Denofa do Brasil ble utsatt for svindel. Begge sakene er tapt i første instans. Orklas juridiske rådgivere mener at avgjørelsene er feil, og anke er i prosess. Denofa do Brasil har kun begrensede midler til å betale kravene dersom en av motpartene likevel skulle vinne frem. Orkla er ikke innstilt på å skyte inn kapital i Denofa do Brasil for å dekke eventuelle krav dersom en av sakene tapes.

Kontrakter. Konsernet har til enhver tid kontrakter om både salg og kjøp av varer og tjenester. Dette kan for eksempel gjelde produksjon av 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 salgs-/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 %.

NOTE 40 KONTANTSTRØM ORKLA-FORMAT

Kontantstrøm i Orkla-format presenteres som note i kvartalsmeldingene og er benyttet som referanse i segmentinformasjonen (note 7) og i årsberetningen fra styret. Kontantstrøm i Orkla-format gjøres på konsernnivå opp i endring netto rentebærende gjeld, et viktig nøkkeltall for konsernet, og den brukes direkte til styring av forretningsområdene samt inngår i segmentpresentasjonen. Se ytterligere beskrivelse i note 3. Totaloppstillingen gir den samlede finansielle kapasiteten generert fra konsernets drift til å dekke inn konsernets finansposter, betaling av skatter samt mer selvstyrte forhold som utbytte og handel i egne aksjer. Kontantstrømmen fra driften er splittet på «Kontantstrøm fra driften» og «Kontantstrøm fra driften, Financial Investments».

Siste delen av kontantstrømoppstillingen viser hvilke ekspansjonsgrep som er tatt i form av direkte ekspansjonsinvesteringer, oppkjøp av selskaper, nedslag i selskaper samt endring i nivået på investeringer i aksjer og finansielle eiendeler. Med direkte ekspansjonsinvesteringer menes investeringer som enten er investeringer i nye geografiske markeder, nye kategorier eller som representerer betydelige kapasitetsøkninger. Kontantstrømmen presenteres til gjennomsnittlig månedlig valutakurs, mens endring netto rentebærende gjeld er en absolutt størrelse målt til sluttkurs. Valutaeffekt netto rentebærende gjeld forklarer overgangen.

Orkla Eiendom har hatt og vil få store svingninger i kontantstrøm fra driften. Dette er relatert til utvikling og salg av eiendomsprosjekter. Kontantstrøm fra driften for eiendom og finansielle eiendeler er derfor presentert på egen linje, adskilt fra kontantstrøm fra driften for industriaktiviteter.

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Driftsresultat	3 785	3 058	3 181
Amortisering, av- og nedskrivninger	1 138	1 109	930
Endring netto driftskapital etc.	(228)	404	(491)
Kontantstrøm fra driften før investeringer	4 695	4 571	3 620
Netto fornyelsesinvesteringer	(1 327)	(930)	(838)
Kontantstrøm fra driften ¹	3 368	3 641	2 782
Kontantstrøm fra driften, Financial Investments	45	94	(59)
Betalte finansposter, netto	(276)	(285)	(326)
Betalte skatter	(506)	(727)	(492)
Mottatte utbytter	283	282	271
Ikke videreført virksomhet / andre betalinger	11	158	302
Kontantstrøm før kapitaltransaksjoner	2 925	3 163	2 478
Betalte utbytter	(2 599)	(2 563)	(2 565)
Netto salg/kjøp egne aksjer	(77)	(31)	105
Kontantstrøm før ekspansjon	249	569	18
Ekspansjonsinvesteringer industriområdet	(163)	(388)	(102)
Salg av selskaper (enterprise value)	415	1 133	2 883
Kjøp av selskaper (enterprise value)	(2 651)	(3 173)	(87)
Netto kjøp/salg porteføljeinvesteringer	1 194	298	350
Netto kontantstrøm	(956)	(1 561)	3 062
Valutaeffekt netto rentebærende gjeld	705	(583)	(227)
Endring netto rentebærende gjeld	251	2 144	(2 835)
Netto rentebærende gjeld	8 056	7 805	5 661

¹Eksklusiv Financial Investments

Avstemming driftsresultat i kontantstrøm mot resultatet

Beløp i mill. NOK	2016	2015	2014
Driftsresultat i konsernet	3 916	3 107	3 114
- EBIT (adj.) Financial Investments	131	57	(36)
- Andre inntekter og kostnader Financial Investments	-	(8)	(31)
Driftsresultat industrielle aktiviteter	3 785	3 058	3 181

Avstemming av endring rentebærende gjeld

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Endring rentebærende gjeld fra kontantstrøm Orkla-format	251	2 144
Herav utgjør endring likvide midler	483	(1 894)
Endring netto rentebærende gjeld ekskl. likvide midler	734	250
Netto rentebærende gjeld fra kjøpte og solgte selskaper	(349)	(1 261)
Valutaeffekt netto rentebærende gjeld	705	(583)
Valutaeffekt likvide midler	10	(23)
Endring netto rentebærende gjeld Kontantstrømoppstillingen	1 100	(1 617)

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. Dersom hendelser vedrører forhold som oppsto etter balansedagen, kan dette medføre at forholdene må opplyses om i note.

Det har ikke fremkommet hendelser etter balansedagen som ville ha påvirket regnskapet eller gjennomførte vurderinger i vesentlig grad.



Ingvild – en del av Orkla-familien

Regnskap for Orkla ASA 2016

RESULTATREGNSKAP

Beløp i mill. NOK	Note	2016	2015
Driftsinntekter		35	32
Driftsinntekter konsern	1	651	667
Sum driftsinntekter		686	699
Lønnskostnader	2	(487)	(517)
Andre driftskostnader	5	(597)	(681)
Av- og nedskrivninger og amortisering	8, 9	(23)	(20)
Driftsresultat		(421)	(519)
Utbytte fra konsern og konsernbidrag		5 723	5 045
Renteinntekter konsern		124	140
Finanskostnader konsern	6	(789)	(312)
Netto agio/disagio	12	661	(620)
Gevinster, tap og nedskrivninger i aksjeporteføljen		182	116
Andre finansinntekter	7	64	46
Andre finanskostnader	7	(228)	(166)
Resultat før skatt		5 316	3 730
Skattekostnad	11	(374)	(31)
Resultat etter skatt		4 942	3 699

TOTALRESULTAT

Resultat etter skatt		4 942	3 699
Endring resultatreserve aksjer etter skatt		(184)	(43)
Endring sikringsreserve etter skatt		68	11
Endring estimatavvik pensjoner		(10)	(15)
Totalresultat		4 816	3 652
Foreslått utbytte (ikke avsatt)		(2 646)	(2 545)

BALANSE**Eiendeler**

Beløp i mill. NOK	Note	2016	2015
Immaterielle eiendeler	9	33	29
Eiendel ved utsatt skatt	11	252	282
Varige driftsmidler	8	223	212
Investeringer i datterselskaper	10	39 952	39 021
Lån til konsernselskaper, rentebærende		6 897	6 185
Andre finansielle eiendeler		250	421
Langsiktige eiendeler		47 607	46 150
Fordringer fremmede		168	77
Fordringer konsern, ikke rentebærende		269	1 191
Fordringer konsernbidrag		1 325	1 215
Finansielle investeringer	Se konsernnote 24	107	473
Likvide midler		560	275
Kortsiktige eiendeler		2 429	3 231
Eiendeler		50 036	49 381

KONTANTSTRØM

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Resultat før skatt	5 316	3 730
Av- og nedskrivninger	23	20
Endring netto driftskapital mv.	2	29
Endring mottatt konsernbidrag	(110)	(245)
Porteføljegevinster og utbytter til investeringsaktiviteter	(228)	(132)
Korrigerer mot betalbare finansposter	956	(1 710)
Betalte skatter	(8)	(147)
Kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	5 951	1 545
Salg varige driftsmidler	6	45
Fornyelsesinvesteringer	(46)	(13)
Solgte selskaper	61	-
Investering i datterselskaper	(1 692)	(1 732)
Netto kjøp/salg og utbytter porteføljeinvesteringer	444	315
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	(1 227)	(1 385)
Betalte utbytter	(2 543)	(2 544)
Netto kjøp/salg egne aksjer	(77)	(31)
Netto betalt til aksjonærer	(2 620)	(2 575)
Endring annen rentebærende gjeld	(1 523)	(1 239)
Endring rentebærende fordringer	(296)	1 968
Endring netto rentebærende gjeld	(1 819)	729
Kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	(4 439)	(1 846)
Endring likvide midler	285	(1 686)
Likvide midler 1.1.	275	1 961
Likvide midler 31.12.	560	275
Endring likvide midler	285	(1 686)

Egenkapital og gjeld

Beløp i mill. NOK	Note	2016	2015
Innskutt egenkapital		1 994	1 994
Opptjent egenkapital		30 497	28 301
Egenkapital		32 491	30 295
Pensjonsforpliktelser	2	517	491
Langsiktig rentebærende gjeld		7 007	8 317
Langsiktig ikke rentebærende gjeld		397	478
Langsiktig gjeld og forpliktelser		7 921	9 286
Gjeld til konsern, rentebærende		6 208	8 987
Gjeld til konsern, ikke rentebærende		100	51
Betalbar skatt		374	13
Annen kortsiktig gjeld		2 942	749
Kortsiktig gjeld		9 624	9 800
Egenkapital og gjeld		50 036	49 381

EGENKAPITALOPPSTILLING

Beløp i mill. NOK	Selskapskapital	Egne aksjer	Overkurs	Sum innskutt egenkapital	Annen egenkapital ¹	Sum Orkla ASA
Egenkapital 1.1.2015	1 274	(2)	721	1 993	27 225	29 218
Totalresultat Orkla ASA	-	-	-	-	3 652	3 652
Utbytte 2014	-	-	-	-	(2 544)	(2 544)
Netto salg egne aksjer	-	1	-	1	(32)	(31)
Egenkapital 31.12.2015	1 274	(1)	721	1 994	28 301	30 295
Totalresultat Orkla ASA	-	-	-	-	4 816	4 816
Utbytte 2015	-	-	-	-	(2 543)	(2 543)
Netto kjøp egne aksjer	-	-	-	-	(77)	(77)
Egenkapital 31.12.2016	1 274	(1)	721	1 994	30 497	32 491

¹ I annen egenkapital for Orkla ASA inngår pr. 31.12.2016 fond for urealiserte gevinster på 53 mill. kroner (236 mill. kroner pr. 31.12.2015) samt annen innskutt egenkapital (opsjoner) på 388 mill. kroner (388 mill. kroner pr. 31.12.2015).

NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER

Regnskapet for holdingselskapet Orkla ASA omfatter foruten all aktivitet ved hovedkontoret, resterende del av konsernets aksjeportefølje og 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 fellesfunksjonene kommunikasjon, juridisk, Sales & Business development, Marketing & Innovation, M&A, HR, økonomi/finans, risk management og internrevisjon. 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 royalt for bruken av disse varemerkene. Det er aktiviteten fra disse funksjonene som utgjør linjen «Driftsinntekter konsern». Sentral finansavdeling 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 datterselskaper er regnskapsført som finansposter og spesifisert i resultatoppstillingen.

Regnskapet for Orkla ASA er utarbeidet i samsvar med regnskapslovens regler, regnskapsloven § 3–9 (forenklet IFRS). Interne utbytter og 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 2016.

NOTE 2 LØNN OG PENSJONSFORHOLD

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Lønn	(367)	(379)
Arbeidsgiveravgift	(57)	(63)
Styreonorar og andre lønnsrelaterte kostnader	(29)	(41)
Pensjonskostnad	(34)	(34)
Lønnskostnad	(487)	(517)
Gjennomsnittlig antall ansatte	189	190

Sammensetning av netto pensjonskostnader

Forutsetningene som er lagt til grunn for beregning av pensjonskostnaden, fremgår av konsernnote 12.

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Årets pensjonsopptjening inkl. arbeidsgiveravgift	(19)	(18)
Kostnader innskuddsplaner	(15)	(16)
Pensjoner klassifisert som driftskostnad	(34)	(34)
Pensjoner klassifisert som finanspost	(19)	(9)
Netto pensjonskostnader	(53)	(43)

Sammensetning av netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Brutto pensjonsforpliktelser	(517)	(491)
Pensjonsmidler	-	-
Balanseførte netto pensjonsforpliktelser	(517)	(491)

Gjenværende netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.2016 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 tilfredstiller kravet i lov om obligatorisk tjenestepensjon.

NOTE 3 GARANTI OG PANTSTILLELSER

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Tegnet, ikke innkalt KS-kapital	5	8
Garanti overfor datterselskaper	212	233

NOTE 4 LÅN TIL ANSATTE

I andre finansielle eiendeler inngår lån til ansatte.

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Lån til ansatte	1	4

NOTE 5 GODTGJØRELSER OG AVTALEFESTEDE FORHOLD**Godtgjørelse til konsernledelsen**

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 2016 vært ledet av styrets nestleder. Administrasjonen utreder saker for kompensasjonsutvalget og styret.

I 2016 har konsernledelsen deltatt i konsernets årsbonussystem og langtidsincentivordning.

Nedenfor vises fast lønn og honorarer til konsernledelsen samt opptjent bonus. Videre vises opptjening og saldo i bonusbanken pr. 31.12.2016, basert på Orklas aksjekurs pr. 31.12.2016 (NOK 78,20).

Utbetalt godtgjørelse i 2016

Beløp i tusen NOK	Årslønn 31.12.2016	Utbetalt årslønn og feriepenger (A)	Utbetalt bonus (opptjent i 2015)	Utbetalt fra bonusbank	Natural- ytelser (B)	Totalt utbetalt lønn og godtgjørelser
Peter A. Ruzicka	5 923	6 199	3 629	-	242	10 070
Jens Bjørn Staff	2 870	2 980	986	-	263	4 229
Terje Andersen	2 899	3 524	1 474	1 043	221	6 262
Karl Otto Tveter	2 913	3 183	1 111	892	239	5 425
Atle Vidar Nagel Johansen	3 570	3 884	1 818	1 419	272	7 393
Ann-Beth Freuchen	2 800	2 969	1 440	381	203	4 993
Pål Eikeland	2 800	3 067	1 390	1 298	235	5 990
Stig Ebert Nilssen	3 140	3 384	666	746	198	4 994
Johan Clarin (lønn i SEK)	2 915	2 922	1 175	469	257	4 823

Opptjent, ikke utbetalt godtgjørelse i 2016

Beløp i tusen NOK	Opptjent bonus for 2016 ¹	Opptjent langtidsincentiv ^{2,4}	Opptjent pensjonskostnad	Sum opptjent (C)	Saldo bonusbank 31.12.2016 ^{2,4}
Peter A. Ruzicka ³	2 961	2 961	2 127	8 049	7 166
Jens Bjørn Staff	881	881	730	2 492	1 929
Terje Andersen	1 197	1 197	907	3 301	3 944
Karl Otto Tveter	953	953	720	2 626	3 248
Atle Vidar Nagel Johansen	1 250	1 250	978	3 478	3 963
Ann-Beth Freuchen	1 624	1 624	589	3 837	3 588
Pål Eikeland	862	862	682	2 406	5 054
Stig Ebert Nilssen	1 046	1 046	809	2 901	2 631
Johan Clarin (lønn i SEK)	943	943	699	2 585	3 488

¹Opptjent årsbonus for 2016 utbetales i 2017.

²Opptjent langtidsincentiv i 2016 utbetales med 50 % etter 24 måneder og med 50 % etter 36 måneder gitt at den ansatte ikke har sagt opp sin stilling på utbetalingstidspunktet. Se også neste side punkt (iii) og note 11 i konsernregnskapet.

³Konsernsjefens samlede opptjente lønn og godtgjørelser i 2016 er tusen NOK 14.490 (A+B+C).

⁴Saldo i bonusbank inneholder ikke årets opptjening.

Konsernledelsen deltar i konsernets generelle aksjekjøpsordning for ansatte. Ordningen ble ikke gjennomført i 2016. Det er ikke stilt garantier for medlemmer av konsernledelsen.

Aksjeinnehav knyttet til medlemmer i konsernledelsen, er presentert på side 156. Konsernsjefens pensjonsalder er 62 år, og oppsigelsestid er seks måneder med en etterlønsperiode på 12 måneder. I perioden fra pensjonsalder til fylte 67 år utbetales 60 % av avgangslønn.

Oppsigelsestid for konsernledelsen er seks måneder, og pensjonsalder er 65 år. I perioden fra pensjonsalder til fylte 67 år utbetales Orkla 66 % av avgangslønn. Deretter utbetales det fra Orklas pensjonsordning. Terje Andersen kan fratruke ved 62 år med tilsvarende ytelser. Terje Andersen og Karl Otto Tveter har personallån som belastes med normrente. Saldo pr. 31.12.2016 var henholdsvis 472.921 kroner for Andersen og 69.974 kroner for Tveter. Øvrige medlemmer av konsernledelsen har ikke personallån.

Konsernledelsens beholdning og utøvelse av opsjoner pr. 31.12.2016

	Antall	Tildelt dato	Inn- løsningskurs	1. utøvelse/ innløsningsdato	Siste utøvelse
Karl Otto Tveter	-50 000	10.05.2010	36,38	19.02.2016	Innløst til 70,65
	-50 000	09.05.2011	40,03	28.09.2016	Innløst til 82,22
Atle Vidar Nagel Johansen	35 000	09.05.2011	40,03	09.05.2014	09.05.2017
	-35 000	09.05.2011	40,03	05.09.2016	Innløst til 77,88
Ann-Beth Freuchen	40 000	09.05.2011	40,03	09.05.2014	09.05.2017
Stig Ebert Nilssen	50 000	09.05.2011	40,03	09.05.2014	09.05.2017
	-50 000	10.05.2010	36,38	17.02.2016	Innløst til 71,44

Note 5 forts. →

Om 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. Det følger videre av allmennaksjeloven § 5–6 (3) at det på generalforsamlingen skal avholdes en rådgivende avstemning over styrets retningslinjer for lederlønnfastsettelsen for det kommende regnskapsår (se (ii) nedenfor). Så langt retningslinjene er knyttet til aksjebaserte insentivordninger, skal disse også godkjennes av generalforsamlingen (se punkt (iii)).

(i) Lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte

Lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte for foregående regnskapsår er det redegjort for på side 139.

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

Når det gjelder retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte for det kommende regnskapsåret, vil styret legge frem følgende retningslinjer for rådgivende avstemning på generalforsamlingen i 2017:

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 langtidssentiver), skal være bedre enn en medianbetraktning. Kompensasjonen kan bestå av følgende elementer:

(a) Faste elementer

Orkla bruker internasjonalt anerkjente systemer for stillingsvurderinger for å finne «riktig» stillings- og kompensasjonsnivå. Stillingsnivået 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.

Orkla har innskuddsbasert tjenestepensjon i Norge. Innskuddssatsene er 5 % av lønn mellom 1G og 7,1G og 23,1 % over 7,1G (1G er fra 1.5.2016 NOK 92.576). For medlemmer av konsernledelsen ansatt før 1.9.2014, er satsen for lønn over 12G 27 %. For avtalte lavere aldersgrenser enn 67 år gis en pensjon over drift tilsvarende 60 % av årslønn. Andre medlemmer av konsernledelsen enn konsernsjefen har 66 %, alle med minimum 30 års opptjening. Konsernet har, i tillegg til det ovennevnte, bil- og telefonordninger og andre begrensede naturalytelse.

(b) Variable elementer – årsbonus

Orkla har en årsbonusordning. Ordningen er innrettet mot at «god prestasjon», som er nærmere definert for de ulike elementene, skal kunne gi et nivå på ca. 30 % av fastlønn i årsbonus, mens maksimal oppnåelig bonus er 100 % av årslønn. Ca. 175 ledere og nøkkelpersoner er tilknyttet denne bonusordningen. Målene for bonusordningen for 2017 vil bestå av organisk vekst, EBIT (adj.)-utvikling, kapitalbruk og individuelle komponenter. Resultatvekst er hovedmålet.

(iii) Særlig om aksjebaserte insentivordninger

Orkla har en kontantbasert langtidssentivordning. Et beløp basert på resultatet av årsbonusordningen, vil settes i en bonusbank. Tildeling skjer normalt i mai hvert år. Saldo vil reguleres med utviklingen av Orkla-aksjen frem til utbetaling. Regulering baserer seg på aksjekursen registrert dagen etter generalforsamlingen, 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 langtidssentivordningen skal ikke overstige en årslønn på utbetalingstidspunktet. Eventuelt overskytende tillegges bonusbanken for utbetaling påfølgende år.

(iv) Lederlønnspolitikken foregående regnskapsår

Retningslinjene for lederlønnspolitikken beskrevet i punkt (ii) behandlet på fjorårets generalforsamling, har vært retningsgivende for lederlønnfastsettelsen i 2016.

Aksjer med rabatt til ansatte

Konsernet har i flere år gjennomført en ordning hvor de ansatte får anledning til å kjøpe et begrenset antall aksjer med en rabatt på 30 % i forhold til børskurs. Det er tilbudt fem ulike kjøpsalternativer: 28.000, 20.000, 12.000, 4.000 og 1.000 NOK (beløp etter rabatt). Ordningen ble ikke gjennomført som planlagt i 2016. Kostnadene for aksjespareordningen i 2015 var ca. 22 mill. kroner. Styret anbefaler overfor generalforsamlingen å videreføre aksjeordningen for ansatte, men at det som en midlertidig ordning, kun for 2017, i tillegg tilbys kjøpsalternativer på 40.000 og 50.000 NOK (beløp etter rabatt), som hensyntar at ordningen ikke ble gjennomført i 2016. For øvrig gjelder samme vilkår som i 2015.

Godtgjørelse til styret samt styremedlemmers aksjeinnehav

Styret godtgjøres etter følgende satser fra og med 17.4.2016:

Styrets leder	700 000	kroner pr. år
Styrets nestleder	545 000	kroner pr. år
Styremedlem	410 000	kroner pr. år
Observatør	156 000	kroner pr. år
Varamedlem	26 500	kroner pr. møte
Kompensasjonsutvalget		
Komitéleder	134 000	kroner pr. år
Medlem	100 000	kroner pr. år
Revisjonsutvalget		
Komitéleder	168 000	kroner pr. år
Medlem	112 000	kroner pr. år

I tillegg mottar aksjonærvalgte styremedlemmer bosatt utenfor Norge, et tillegg på 16.500 kroner pr. møte vedkommende deltar i.

Faktisk utbetalt til styremedlemmer er som følger:

Beløp i NOK	Styre- honorar inkl. komitéarbeid	Antall aksjer ¹
Aksjonærvalgte styrerepresentanter		
Stein Erik Hagen	792 666	249 142 000
Grace Reksten Skaugen	673 000	3 000
Ingrid Jonasson Blank	567 166	1 750
Lisbeth Valther	456 166	3 000
Nils K. Selte	573 333	18 000
Lars Dahlgren	456 166	2 000
Ansattevalgte styrerepresentanter		
Terje Utstrand	Se tabell under	5 240
Roger Vangen	Se tabell under	7 014
Sverre Josvanger	Se tabell under	18 053
Karin Hansson	Se tabell under	487

¹Samlet eierskap med nærstående

Beløp i 1.000 NOK	Fast lønn	Styre- honorar	Natural- ytelser	Pensjons- kostnader
Ansattevalgte styrerepresentanter				
Terje Utstrand	554 872	506 000	29 747	26 779
Roger Vangen	544 869	307 944	36 929	23 561
Sverre Josvanger	507 708	517 666	113 080	21 901
Karin Hansson (lønn i SEK)	396 410	307 500	-	17 155

Det er ikke gitt lån til eller stilt garantier for medlemmer av styret.

Godtgjørelse valgkomité

Valgkomiteen godtgjøres etter følgende satser fra og med 17.4.2016: Komiteleder 60.000 kroner pr. år, medlem 44.000 kroner pr. år og ansattvalgt representant 5.500 kroner pr. møte.

Honorar til konsernrevisor

Beløp i mill. NOK (ekskl. mva.)	2016	2015
Morselskap		
Lovbestemt revisjon	3,0	2,7
Andre attestasjonstjenester	0,2	0,0
Skatt/avgifter	1,8	2,5
Andre tjenester utenfor revisjon	6,3	2,8
Konsern		
Lovbestemt revisjon	26	24
Andre attestasjonstjenester	1	0
Skatt/avgifter	5	4
Andre tjenester utenfor revisjon	7	5
Sum honorar til EY	39	33
Lovbestemt revisjonshonorar til andre revisorer	2	2

NOTE 6 FINANSKOSTNADER KONSERN

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Nedskrivning aksjeinvesteringer i datterselskaper ¹	(763)	(258)
Gevinst ved salg av Cederroth AS	19	-
Rentekostnader konsern	(45)	(54)
Sum finanskostnader konsern	(789)	(312)

¹Aksjer i datterselskapene Cederroth Intressenter AB samt Industriinvesteringer AS er skrevet ned som følge av at det er betalt utbytte fra selskapene (2015: Orkla Confectionery & Snacks Finland, Øraveien Industripark samt Viking Askim).

NOTE 7 ANDRE FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER

Andre finansinntekter	2016	2015
Beløp i mill. NOK		
Renteinntekter	2	13
Mottatte utbytter	47	16
Øvrige finansinntekter	15	17
Sum andre finansinntekter	64	46

Andre finanskostnader	2016	2015
Beløp i mill. NOK		
Rentekostnader	(226)	(233)
Endring virkelig verdi renteelement	50	53
Øvrige	(52)	14
Sum andre finanskostnader	(228)	(166)

NOTE 8 VARIGE DRIFTSMIDLER

Beløp i mill. NOK	Tomter, bygg og annen fast eiendom	Maskiner, inventar etc.	Nyanlegg i arbeid	Sum
Balanseført verdi 1.1.2016	100	93	19	212
Tilgang	-	1	43	44
Salg	(8)	-	-	(8)
Reklassifiseringer ¹	5	(3)	(8)	(6)
Avskrivninger	(2)	(17)	-	(19)
Balanseført verdi 31.12.2016	95	74	54	223
Opprinnelig kost 1.1.2016	118	199	19	336
Akkumulerte av- og nedskrivninger 1.1.2016	(18)	(106)	-	(124)
Balanseført verdi 1.1.2016	100	93	19	212
Opprinnelig kost 31.12.2016	115	197	54	366
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.2016	(20)	(123)	-	(143)
Balanseført verdi 31.12.2016	95	74	54	223

¹Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 9.

NOTE 9 IMMATERIELLE EIENDELER

Beløp i mill. NOK	Varemerker ikke amortiserbare	IT	Sum
Balanseført verdi 1.1.2016	26	3	29
Reklassifisert fra varige driftsmidler ¹	-	6	6
Tilgang	-	2	2
Amortisering	-	(4)	(4)
Balanseført verdi 31.12.2016	26	7	33
Opprinnelig kost 1.1.2016	26	56	82
Akkumulerte amortiseringer og nedskrivninger 1.1.2016	-	(53)	(53)
Balanseført verdi 1.1.2016	26	3	29
Opprinnelig kost 31.12.2016	26	64	90
Akkumulerte amortiseringer og nedskrivninger 31.12.2016	-	(57)	(57)
Balanseført verdi 31.12.2016	26	7	33

¹Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 8.

NOTE 10 AKSJER I DATTERSLSKAPER, DIREKTE EID

Beløp i mill. NOK	Konsernets eierandel	Bokført verdi	
		2016	2015
Orkla Foods Norge AS	100 %	9 362	9 362
Industriinvesteringer AS	100 %	9 012	9 290
Orkla Foods Sverige AB	100 %	5 469	5 469
Orkla Conf. & Snacks Finland Ab	100 %	3 652	3 652
Orkla Food Ingredients AS	100 %	2 466	2 466
Orkla Energi AS	100 %	1 765	1 765
Hamé s.r.o.	100 %	1 357	-
SIA Orkla Conf. & Snacks Latvija ¹	100 %	959	1 032
Orkla Conf. & Snacks Norge AS	100 %	906	906
Orkla House Care AS	100 %	865	515
Orkla Health AS	100 %	631	590
Orkla Eiendom AS	100 %	574	574
Lilleborg AS	100 %	526	502
Swebiscuits AB	100 %	512	512
Viking Askim AS	100 %	400	400
Sarpsfoss Limited			
Ordinær kapital	100 %	253	253
Preferansekapital	99,9 %	43	43
SIA Orkla Foods Latvija ²	100 %	246	173
Attisholz AB	100 %	187	187
Orkla Foods Romania SA	100 %	184	184
Orkla Foods Danmark A/S	100 %	175	175
Orkla Asia Holding AS	100 %	166	166
Orkla Insurance Company Ltd.	100 %	65	65
UAB Orkla Foods Lietuva ³	100 %	57	57
Trælandsfos Holding AS	100 %	36	36
Orkla IT AS	100 %	34	34
Meraker Eiendom Holding AS	100 %	15	15
Øraveien Industripark AS	100 %	15	15
Orkla Investeringer AS	100 %	10	-
Orkla Design AS	100 %	5	-
Orkla Accounting Centre Estonia	100 %	2	2
Cederroth Intressenter AB	100 %	1	438
Orkla France S.A.S.	100 %	1	-
Attisholz Infra AG ⁴	0,4 %	1	1
Cederroth AS	100 %	-	104
Orkla Invest AB	100 %	-	38
Sum		39 952	39 021

¹Tidligere NP Foods Group Latvia og JCS Latfood²Tidligere SIA Spilva³Tidligere UAB Suslavicius-Felix⁴De resterende aksjene eies av Attisholz AB

Tabellen viser kun direkte eide datterselskaper. Konsernet består av totalt ca. 235 selskaper. De viktigste datterselskapene i indirekte eie er vist i virksomhetsoversikten bak i årsrapporten.

NOTE 11 SKATTER

Beløp i mill. NOK	Skattekostnad	
	2016	2015
Resultat før skattekostnad	5 316	3 730
Endring midlertidige forskjeller	(75)	(67)
Hvorav endring midlertidige forskjeller tidligere år	(2)	43
Korrigert for endring midlertidige forskjeller mot totalresultatet	83	6
Sum endring midlertidige forskjeller	6	(18)
Ikke fradragsberettigede kostnader	79	116
Skattefritt utbytte, aksjegevinster og -tap, og nedskrivninger fonds	(226)	(133)
Nedskrivning aksjer i datterselskaper	763	258
Utbytte fra datterselskaper	(4 398)	(3 830)
Opsjoner og langsiktige bonusavtaler	0	(14)
Andre permanente forskjeller	(44)	(63)
Sum permanente forskjeller	(3 826)	(3 666)
Sum skattepliktig inntekt	1 496	46
Beregnet periodeskatt	(374)	(12)
Kildeskatt utenlandske utbytter	0	(1)
Avsatt for mye/lite tidligere år	4	11
Sum periodeskatter	(370)	(2)
Endring forpliktelse ved utsatt skatt	(4)	(29)
Skattekostnad	(374)	(31)

Forpliktelse ved utsatt skatt

Beløp i mill. NOK	2016		2015	
Finansielle derivater	(3)	(80)		
Resultatreserve aksjer utenfor FTM ¹ i egenkapitalen	0	0		
Akkumulerte nedskrivninger utenfor FTM ¹ resultatført	(11)	(11)		
Sikringsreserve i egenkapitalen	(397)	(493)		
Varige driftsmidler	12	(4)		
Pensjonsforpliktelse	(425)	(383)		
Andre kortsiktige forhold	(228)	(159)		
Grunnlag utsatt skatt	(1 052)	(1 130)		
Eiendel ved utsatt skatt	(252)	(282)		
Endring utsatt skatt	(30)	(41)		
Endring utsatt skatt ført mot totalresultatet	26	12		
Endring utsatt skatt resultatregnskapet	(4)	(29)		

¹FTM = Fritaksmetoden

Avstemming av skattekostnad

Beløp i mill. NOK	2016		2015	
25 % av resultat før skatt	(1 329)	(1 007)		
Effekt av endret skattesats	(6)	(13)		
Skattefritt utbytte, aksjegevinster, tap og nedskrivninger aksjer i aksjeporteføljen	57	36		
Utbytte fra datterselskap	1 100	1 034		
Nedskrivning aksjer i datterselskaper	(191)	(70)		
Opsjoner og langsiktige bonusavtaler	0	4		
Andre permanente forskjeller	11	17		
Ikke fradragsberettigede kostnader	(20)	(31)		
Kildeskatt	0	(1)		
Endring tidligere år	4	0		
Skattekostnad for Orkla ASA	(374)	(31)		

NOTE 12 FINANSIELL RISIKO

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

Aksjer og finansielle eiendeler

Utviklingen i aksjekurser er kilder til finansiell risiko for aksjer og finansielle eiendeler. Konsernnote 24 kvantifiserer denne risikoen nærmere.

Konsernbanken

Finansavdelingen i Orkla ASA styrer rente- og valutarisikoen for konsernet. Finansavdelingen fungerer som konsernbank og forestår som hovedregel alle konsernets eksterne låneopptak og sikringstransaksjoner i renter og valuta. Datterselskapene avlaster sin valutakursrisiko med interne valutakontrakter mot konsernbanken, som igjen dekker denne risikoen med eksterne sikringsposisjoner. I tillegg har konsernbanken valutagjeld for sikring av valutarisiko på internlån og bokført egenkapital samt goodwill. I 2016 er det resultatført 655 mill. kroner knyttet til disse sikringene (-622 mill. kroner i 2015). Konsernbanken tar ikke aktiv valutarisiko. Interne lån og fordringer er på flytende rentebetingelser, og det inngås ikke konserninterne rentesikringsavtaler. Styring av rente- og valutarisiko for eksterne poster er nærmere omtalt i konsernnote 30.

Derivater og sikringsbokføring

Valutaterminkontrakter. Konsernbankens interne og eksterne valutaterminkontrakter samt rente- og valutaswapper regnskapsføres til virkelig verdi i balansen, med verdiendring mot resultatet. Valutakurseffekter på interne og eksterne lån regnskapsføres også mot resultatet.

Renteswapper. Eksterne låneopptak for konsernet skjer i alt vesentlig gjennom Orkla ASA. Lån som opptas til fast rente, swappes normalt til flytende rente ved bruk av renteswapper. Disse renteswappene regnskapsføres som verdisikringer med endring i virkelig verdi over resultatet. Pr. 31.12.2016 var virkelig verdi av disse renteswappene 249 mill. kroner (414 mill. kroner i 2015). Det er gjennom året kostnadsført 165 mill. kroner som verdiendring på renteswappene og inntektsført 165 mill. kroner som verdiendring på de sikrede lånene.

Når Orkla sikrer fremtidige rentebetalinger, benyttes renteswapper der Orkla mottar flytende rente og betaler fast rente. Disse renteswappene regnskapsføres som kontantstrømsikringer med endring i virkelig verdi mot totalresultatet. Pr. 31.12.2016 utgjorde virkelig verdi av disse renteswappene -397 mill. kroner (-478 mill. kroner i 2015).

Sikringsreserve egenkapital. Sikringsreserven har utviklet seg som følger:

Beløp i mill. NOK	2016	2015
Inngående sikringsreserve før skatt	(492)	(521)
Oppløst mot resultat - netto finansposter	112	93
Verdiendring i året	(16)	(64)
Utgående sikringsreserve før skatt	(396)	(492)
Utsatt skatt sikringsreserve	95	123
Utgående sikringsreserve etter skatt	(301)	(369)

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

2017:	-113 mill. kroner
Etter 2017:	-283 mill. kroner

NOTE 13 ANDRE FORHOLD*Skattetrekkgaranti og pensjonsgaranti*

Orkla ASA har bankgaranti for skyldig skattetrekk og for pensjonsforpliktelse knyttet til lønn over 12G på vegne av norske datterselskaper. Selskapet har for øvrig ingen bundne midler.

Vesentlige leieavtaler

Orkla ASA flyttet i 2013 til nye, midlertidige lokaler i Nedre Skøyen vei 26 i Oslo sammen med selskapene Orkla Health, Orkla Home & Personal Care, Orkla Confectionery & Snacks Norge, Pierre Robert Group, Hydro Power, Orkla IT, Orkla House Care og Orkla Eiendom. Bygget er leid av Evry frem til og med 2018 i påvente av at nye, permanente lokaler skal bygges i Drammensveien 149 og 151. Årlig leie utgjør 41 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. Det er satt av 35 mill. kroner i regnskapet for 2016, da enkelte deler av bygget står tomt.

Som følge av oppkjøpet av Rieber & Søn ASA overtok Orkla ASA leiekontrakten til selskapets hovedkontor i Nøstegaten 58 i Bergen i 2013. Kontrakten løper frem til år 2019, og utleier er AS Inventor Eiendommer. Årlig leie utgjør 19 mill. kroner. Bygget er fremleid, hovedsakelig til Knowlt, Kredinor samt Bergen kommune. Det er satt av 12 mill. kroner i regnskapet for 2016, da enkelte deler av bygget står tomt.

Forhold som er behandlet i noter for konsernet

Aksjebasert betaling – note 11

Hendelser etter balansedagen – note 41

Aksjonærer i Orkla ASA

Oversikt over de største aksjonærene i Orkla ASA er gitt i note 32.


Erklæring til årsregnskap Orkla ASA

Vi bekrefter at årsregnskapet for perioden 1. januar til og med 31. desember 2016 etter vår beste overbevisning er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder, og at opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av foretakets og konsernets eiendeler, gjeld,

finansielle stilling og resultat som helhet, samt at årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til foretaket og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer foretakene står overfor.

Oslo, 8. februar 2017
I styret for Orkla ASA


Stein Erik Hagen
styreleder


Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder

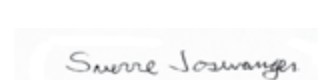

Ingrid Jonasson Blank


Lars Dahlgren


Lisbeth Valther


Nils K. Selte


Terje Utstrand


Sverre Josvanger


Karin Hansson


Røger 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 2016, resultatregnskap og oppstilling over totalresultat, oppstilling av endringer i egenkapital og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og en beskrivelse av vesentlige anvendte regnskapsprinsipper og andre noteopplysninger.

Konsernregnskapet består av balanse per 31. desember 2016, resultatregnskap og oppstilling over totalresultat, oppstilling av endringer i egenkapitalen og kontantstrømpoppstilling 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 rettviseende bilde av selskapets finansielle stilling 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 rettviseende bilde av konsernets finansielle stilling 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 (ISAene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i avsnittet *Revisors oppgaver og plikter ved revisjon av årsregnskapet*. Vi er uavhengige av selskapet 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 2016. Disse forholdene ble håndtert ved revisjonens utførelse og da vi dannet oss vår mening om årsregnskapet som helhet, og vi konkluderer ikke særskilt på disse forholdene. Vår beskrivelse av hvordan vi revisjonsmessig håndterte hvert forhold omtalt nedenfor, er gitt på den bakgrunnen.

Vi har også oppfylt våre forpliktelser beskrevet i avsnittet *Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet* når det gjelder disse forholdene. Vår revisjon omfattet følgende handlinger utformet for å håndtere vår vurdering av risiko for vesentlige feil i årsregnskapet. Resultatet av våre revisjonshandlinger, inkludert handlingene rettet mot forholdene omtalt nedenfor, utgjør grunnlaget for vår konklusjon på revisjonen av årsregnskapet.

Inntektsføring – avsetninger for rabatter og bonuser

Inntekter måles som salg redusert med ulike typer rabatter og årsbonuser opptjent av kundene. Siden omfanget og mangfoldet av avtaler og kontraktsvilkår er stort, er det å fastsette rabatter og bonuser på salg foretatt i løpet av året komplisert og krever ledelsens skjønn. Inntektsføring inkludert avsetninger for rabatter og årsbonuser er derfor et sentralt forhold i revisjonen.

Våre revisjonshandlinger omfattet å identifisere, forstå, vurdere og teste ledelsens prosesser og kontroller for å fastsette rabatter og bonuser. Vi gjennomførte utvalgsbaserte detaljtester og analytiske handlinger for å kontrollere at rabatter og bonuser blir bokført i riktig periode, og at avsetninger og beregningene av dem er nøyaktige og fullstendige. Disse revisjonshandlingene inkluderte tester av grunnlaget for å beregne rabatter og bonuser mot faktisk salg og avtalevilkår. Vi har også testet presisjonen i historiske avsetninger for rabatter og årsbonuser.

Vi viser til konsernets opplysninger i notene 4 og 9 når det gjelder inntektsføring og avsetninger for rabatter og bonuser.

Øvrig informasjon

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

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese øvrig informasjon med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom øvrig informasjon og årsregnskapet eller kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den ellers viser seg å inneholde vesentlig feilinformasjon. Dersom vi konkluderer med at den øvrige informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon, er vi pålagt å rapportere det. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Ledelsens ansvar for årsregnskapet

Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge for selskapsregnskapet, og i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU for konsernregnskapet. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet med mindre ledelsen enten har til hensikt å avvikle selskapet eller legge ned virksomheten, eller ikke har noe annet realistisk alternativ.

Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISAene, 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 ISAene, 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 regnskapsestimater og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige;
- konkluderer vi på om ledelsens bruk av fortsatt driftforutsetningen er hensiktsmessig og, basert på innhentede revisjonsbevis, hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape betydelig tvil om selskapets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det foreligger vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i årsregnskapet. Hvis slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, må vi modifisere vår konklusjon. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet frem til datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapets evne til fortsatt drift ikke lenger er til stede;
- vurderer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet i årsregnskapet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet gir uttrykk for de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettviseende bilde;

- innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om konsernregnskapet. Vi er ansvarlige for å fastsette strategien for, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen, og vi har et udelt ansvar for konklusjonen på revisjonen av konsernregnskapet.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen, tidspunktet for vårt revisjonsarbeid og eventuelle vesentlige funn i vår revisjon, herunder vesentlige svakheter i den interne kontrollen som vi avdekker gjennom vårt arbeid.

Vi avgir en uttalelse til styret om at vi har etterlevd relevante etiske krav til uavhengighet, og kommuniserer med dem alle relasjoner og andre forhold som med rimelighet kan tenkes å kunne påvirke vår uavhengighet, og der det er relevant, om tilhørende forholdsregler.

Av de forholdene vi har kommunisert med styret, tar vi standpunkt til hvilke som var av størst betydning for revisjonen av regnskapet for den aktuelle perioden, og som derfor er sentrale forhold ved revisjonen. Vi beskriver disse forholdene i revisjonsberetningen med mindre lov eller forskrift hindrer offentliggjøring av forholdet, eller dersom vi, i ekstremt sjeldne tilfeller, beslutter at forholdet ikke skal omtales i beretningen siden de negative konsekvensene ved å gjøre dette med rimelighet må forventes å oppveie allmennhetens interesse.

Uttalelse om øvrige lovmessige krav

Konklusjon om årsberetningen og om redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen og i redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til disponering av resultatet er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendige i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge.

Oslo, 24. februar 2017
ERNST & YOUNG AS



Erik Mamelund
statsautorisert revisor

Historiske nøkkeltall

Historiske nøkkeltall er presentert for hvert av de siste fire årene (2012–2015) 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		2016	2015	2014	2013	2012
RESULTAT						
Driftsinntekter	(mill. NOK)	37 758	33 198	29 599	33 045	30 001
EBIT (adj.)*	(mill. NOK)	4 298	3 609	3 214	3 142	3 279
Andre inntekter og kostnader	(mill. NOK)	(382)	(502)	(100)	(860)	(433)
Driftsresultat	(mill. NOK)	3 916	3 107	3 114	2 282	2 846
EBIT (adj.)-margin ¹	(%)	11,4	10,9	10,9	9,5	10,9
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	(mill. NOK)	1 378	1 111	121	2	414
Resultat før skattekostnad	(mill. NOK)	5 182	4 090	2 872	2 664	3 873
Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet	(mill. NOK)	-	(17)	(485)	(1 225)	(1 583)
Årsresultat	(mill. NOK)	4 375	3 351	1 699	747	1 583
KONTANTSTRØM						
Netto kontantstrøm	(mill. NOK)	(956)	(1 561)	3 062	(2 757)	5 273
KAPITALFORHOLD PR. 31.12.						
Bokført totalkapital	(mill. NOK)	55 604	54 238	50 112	52 115	57 686
Børsverdi	(mill. NOK)	79 586	71 361	52 025	47 981	49 031
Egenkapitalandel	(%)	60,9	62,2	62,5	59,1	53,9
Netto rentebærende gjeld	(mill. NOK)	8 056	7 805	5 661	8 496	4 960
Net gearing		0,24	0,23	0,18	0,28	0,16
Rentedekningsgrad		23,1	17,3	10,8	8,1	10,6
Gjennomsnittlig lånerente for året	(%)	1,8	2,8	3,4	3,4	3,7
Andel flytende gjeld	(%)	67	61	57	54	63
Gjeldens gjenværende løpetid	(år)	3,3	3,2	3,7	3,6	3,1
AKSJER						
Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer utvannet	(x 1.000)	1 017 969	1 018 394	1 017 795	1 013 312	1 011 770
Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer	(x 1.000)	1 017 526	1 017 546	1 016 375	1 012 284	1 011 723
AKSJERELATERTE NØKKELTALL						
Aksjekurs 31.12.	(NOK)	78,20	70,10	51,15	47,32	48,50
Resultat pr. aksje utvannet	(NOK)	4,22	3,24	1,63	0,68	1,56
Ordinært utbytte pr. aksje (foreslått for 2016)	(NOK)	2,60	2,50	2,50	2,50	2,50
Utdelingsforhold	(%)	61,6	77,2	153,4	357,1	156,3
Kurs/fortjeneste		18,5	21,6	31,4	67,6	30,3
PERSONALE						
Antall ansatte		18 154	14 670	12 921	16 756	15 001
Antall årsverk		18 038	14 532	12 714	16 737	15 042

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

Definisjon:

- EBIT (adj.)* / Driftsinntekter
- Børsverdi er beregnet som antall eksternt eide aksjer x børskurs ved årsslutt
- Egenkapital/Totalkapital
- Sum rentebærende gjeld – Rentebærende fordringer og likvide midler (kasse, bank etc.)
- Netto rentebærende gjeld / Egenkapital
- (Resultat før skattekostnad + Netto rentekostnad) / (Netto rentekostnad)
- Gjeld med gjenværende rentebinding mindre enn ett år
- Gjennomsnittlig gjenværende løpetid på rentebærende gjeld og ubenyttede kommitterte trekkrettigheter
- Årets resultat etter minoritet / Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer utvannet
- Ordinært utbytte pr. aksje / Resultat pr. aksje utvannet
- Aksjekurs / Resultat pr. aksje utvannet

Aksjeinformasjon

Gjennom god forretningsmessig drift skal Orkla sikre aksjonærene en langsiktig verdiutvikling som er høyere enn for relevante, konkurrerende investeringsalternativer. For aksjonærene fremkommer dette som den langsiktige kursutviklingen for Orkla-aksjen, kombinert med utbetalt utbytte.

Markedsverdi og omsetning

Orkla-aksjen er notert på Oslo Børs under tickeren ORK. Alle aksjene har like rettigheter og er fritt omsettelige.

Målt i markedsverdi var Orkla det 6. største selskapet på Oslo Børs pr. 31.12.2016. Markedsverdien ved utgangen av 2016 var 79,7 mrd. kroner, opp 8,3 mrd. kroner fra utgangen av 2015. Gjennomsnittlig antall Orkla-aksjer omsatt på Oslo Børs, var 1,8 millioner aksjer pr. dag, tilsvarende 0,17 % av antall aksjer.

I 2016 ble ca. 70 % av omsetningen av Orkla-aksjer handlet gjennom andre markedsplasser enn Oslo Børs, for eksempel LSE, BATS OTC og BOAT. 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 sine aksjer. Tabellen under viser gjennomsnittlig årlig avkastning (inkludert reinvestert utbytte) på Orkla-aksjen sammenlignet med Oslo Børs Hovedindeks (OSEBX).

Avkastning inkludert reinvestert utbytte pr. 31.12.2016

	Orkla	OSEBX
Siste år	15,6 %	12,1 %
Siste 3 år	87,6 %	24,6 %
Siste 5 år	121,4 %	77,7 %
Siste 10 år	89,2 %	55,3 %

Kilde: Levert av Nasdaq med data fra Euroland.com.

Utbyttepolitikk

Orklas aksjonærer skal over tid oppnå konkurransedyktig avkastning på sin investering gjennom en kombinasjon av utbytte og verdøkning på aksjene. Orkla har over tid hatt en jevn og stabil økning i utbetalt utbytte. Målsettingen fremover er å betale minst 2,50 kroner pr. aksje i årlig utbytte.

Styret foreslår at det for regnskapsåret 2016 deles ut et utbytte på 2,60 kroner pr. aksje. Utbyttet vil bli utbetalt 3. mai 2017 til aksjonærer som er registrerte eiere på generalforsamlingsdatoen.

Egne aksjer

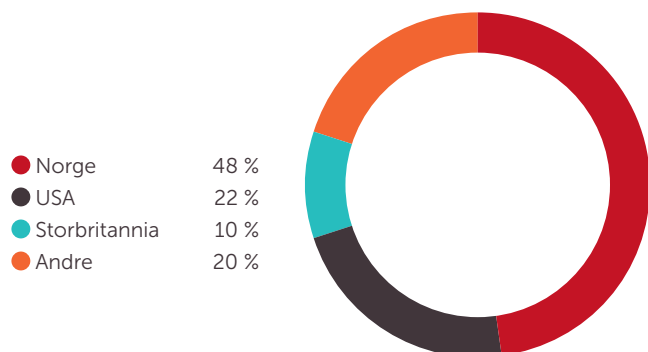
Orkla supplerer utbytte med moderate tilbakekjøp av egne aksjer. På ordinær generalforsamling i 2016 fikk styret fullmakt til å kjøpe tilbake inntil 100.000.000 egne aksjer. Fullmakten ble gitt for et avgrenset tidsrom, og må utnyttes senest innen ordinær generalforsamling 2017. Aksjer som erverves under fullmakten, forutsettes amortisert eller benyttet til oppfyllelse av insentivprogrammer for ansatte, herunder konsernets aksjeprogram for ansatte. 2.000.000 egne aksjer ble kjøpt tilbake i 2016, under sistnevnte formål. Orkla eide 1.213.135 egne aksjer pr. 31.12.2016. Styret vil foreslå for generalforsamlingen i 2017 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. Aksjeeier har rett til å avgi stemme for det antall aksjer vedkommende eier, og som er registrert i Verdipapirsentralen (VPS) på tidspunktet for generalforsamlingen. Dersom aksjeeier har ervervet aksjer kort tid før generalforsamlingen kan stemmerettigheter for de transporterte aksjene kun utøves dersom ervervet er registrert i VPS, eller dersom ervervet er meldt VPS og blir godtgjort på generalforsamlingen.

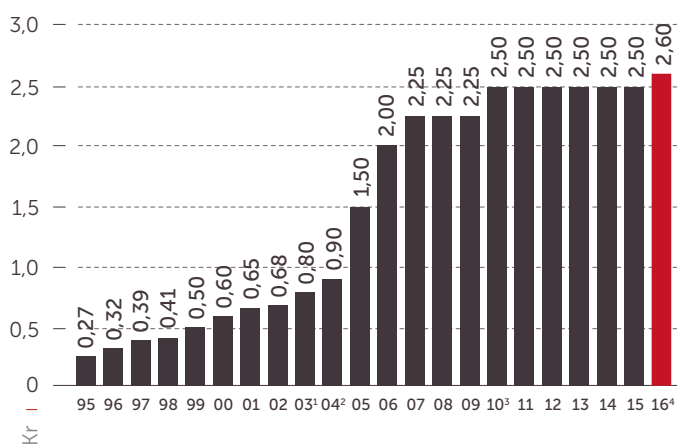
Les mer om Orklas stemmerett og generalforsamlingen på Orklas nettsider, under «Investor».

Geografisk fordeling av aksjonærer*



*Pr. 31.12.2016

Ordinært utbytte pr. aksje

¹ Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje. ³ Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.² Tilleggsutbytte 1,00 kroner pr. aksje. ⁴ Foreslått utbytte.De 20 største aksjonærene pr. 31.12.2016¹

Aksjonær	Antall aksjer	Eierandel
1 Canica ²	249 142 000	24,48 %
2 Folketrygdfondet	79 878 909	7,85 %
3 Artisan Partners Limited Partnership	34 909 100	3,43 %
4 Newton Investment Management Ltd.	30 917 034	3,04 %
5 BlackRock Institutional Trust Company, N.A.	19 818 658	1,95 %
6 Epoch Investment Partners, Inc.	17 995 852	1,77 %
7 First Eagle Investment Management, L.L.C.	17 347 381	1,70 %
8 The Vanguard Group, Inc.	17 086 453	1,68 %
9 KLP Forsikring	12 862 946	1,26 %
10 Acadian Asset Management LLC	12 859 940	1,26 %
11 MSD Partners, L.P.	12 051 285	1,18 %
12 SAFE Investment Company Limited	11 492 883	1,13 %
13 M & G Investment Management Ltd.	10 941 818	1,08 %
14 Storebrand Kapitalforvaltning AS	10 755 003	1,06 %
15 State Street Global Advisors (US)	10 501 933	1,03 %
16 Robeco Institutional Asset Management B.V.	8 455 369	0,83 %
17 Standard Life Investments Ltd.	8 238 419	0,81 %
18 Statoil Kapitalforvaltning ASA	7 525 069	0,74 %
19 INVESCO Asset Management Deutschland GmbH	7 483 980	0,74 %
20 Arrowstreet Capital, Limited Partnership	7 467 616	0,73 %
Total	587 731 648	57,75 %

¹Kilde: Aksjonærlisten blir levert av Nasdaq.²Canica: Canica AS, Canica Investor AS, Tvist 5 AS, Stein Erik Hagen AS

Nøkkeltall for Orkla-aksjen

	2016	2015	2014	2013	2012
Aksjekurs, høyest omsatt (NOK)	83,55	72,25	59,15	52,75	49,27
Aksjekurs, lavest omsatt (NOK)	64,65	48,73	45,82	43,28	39,21
Aksjekurs, sluttkurs 31.12. (NOK)	78,20	70,10	51,15	47,32	48,50
Resultat pr. aksje utvannet (NOK)	4,22	3,24	1,63	0,68	1,56
Utbetalt utbytte pr. aksje ¹ (NOK)	2,60	2,50	2,50	2,50	2,50
Utenlandsk eierandel	51,8 %	54,5 %	53,8 %	52,1 %	45,9 %
Antall utstedte aksjer pr. 31.12.	1.018.930.970	1.018.930.970	1.018.930.970	1.018.930.970	1.018.930.970
Antall eksternt eide aksjer pr. 31.12.	1.017.717.835	1.017.990.670	1.017.098.067	1.013.958.864	1.010.943.856

¹Foreslått utbytte.

Analytikere

Meglerhus	Kontakt	Tlf.	E-post
ABG Sundal Collier	Petter Nystrom	+47 22 01 61 35	petter.nystrom@abgsc.no
Arctic Securities	Magnus Berg	+47 21 01 32 09	magnus.berg@arcticsec.no
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	+44 207 552 9608	john.ennis@gs.com
Handelsbanken Capital Markets	Kjetil Lye	+47 22 94 07 00	kjly01@handelsbanken.no
Nordea Markets	Anders Hagen	+47 22 48 79 83	anders.hagen@nordea.com
Pareto Securities	Jon D. Gjertsen	+47 24 13 21 78	jon@paretosec.com
SEB Enskilda	Kenneth Sivertsen	+47 22 82 67 27	kenneth.sivertsen@seb.no
SpareBank1 Markets	Lars-Daniel Westby	+47 24 14 74 16	lars.westby@sb1markets.no
Swedbank Securities	Marius Gaard	+47 91 19 38 05	marius.gaard@swedbank.no
UBS Investment Bank	David Hallden	+46 84 53 73 00	david.hallden@ubs.com

Finansiell kalender 2017

Dato	Begivenhet
20. april	Ordinær generalforsamling
21. april	Aksjen noteres ekskl. utbytte ¹
3. mai	Utbetaling av utbytte ¹
9. mai	1. kvartal
14. juli	2. kvartal
25. oktober	3. kvartal

¹Fortsatt at forslag til utbytte vedtas på generalforsamlingen

Tilleggsinformasjon for verdsettelse

En mulig verdsettelsesmodell av 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 Orklas driftsresultat fra merkevarevirksomheten.

Konsolidert virksomhet:

Hydro Power

Kraftvirksomheten er fullt ut konsolidert inn i Orklas resultatregnskap og rapporteres som Hydro Power. Kraftvirksomheten består i hovedsak av to eiendeler, magasinkraftverket i Sauda (eierandel 85 %) og elvekraftverket i Sarpsfoss. Kraftvirksomheten i Sauda er regulert av en privatrettslig leieavtale med Statkraft. Leieavtalen løper til 31. desember 2030, hvoretter kraftverkene vil bli tilbakelevert til Statkraft mot en økonomisk kompensasjon tilsvarende en beregnet skattemessig nedskrevet restverdi av de nybygde anleggene (ca. 1,1 mrd. kroner). Det er en pågående tvist om skattemessig eierskap til ett av kraftverkene i Sauda. Se note 16 «Skatter».

Årlig normalproduksjon for Saudefaldene er 1.810 GWh. Saudefaldene betaler for et årlig leievolum til Statkraft på ca. 1 TWh og har tilsvarende leveringsforpliktelser. Nettoeffekten av dette er null. Den øvrige kraften selges i spotmarkedet. Denne virksomheten hadde lønnskostnader og andre driftskostnader på 52 mill. kroner i 2016. Større vedlikeholdsinvesteringer utgiftsføres som hovedregel over drift. Saudefaldene mottar årlig et beløp fra Statkraft som kompensasjon for større vedlikeholdsinvesteringer. Netto belastning i 2016 var tilnærmet null, mot tilnærmet null også i 2015. Avskrivninger var på 51 mill. kroner i 2016.

Kraftvirksomheten i Sarpsfoss er hjemfallsfrie kraftrettigheter med årlig normalproduksjon på 593 GWh. Kraften selges i spotmarkedet. Denne virksomheten hadde lønnskostnader og andre driftskostnader på totalt 41 mill. kroner i 2016. Avskrivninger var på 9 mill. kroner i 2016.

Financial Investments

Financial Investments består av aksjer og finansielle eiendeler samt Orkla Eiendom med en samlet bokført verdi på ca. 1,4 mrd. kroner pr. 31.12.2016.

Markedsverdien av aksjer og finansielle eiendeler var 0,1 mrd. kroner pr. 31.12.2016. Se for øvrig note 24 «Aksjer og finansielle eiendeler» for mer informasjon.

Orkla Eiendom ivaretar konsernets behov for kompetanse og bistand innen eiendom og er i tillegg ansvarlig for drift, utvikling og salg av eiendommer som ikke anvendes innen Orklas industrivirksomhet. Orkla har også en historisk portefølje av eiendomsrelaterte investeringer, som realiseres i tråd

med gjeldende strategi. De viktigste utviklingsprosjektene som inngår i porteføljen, er utvikling av nytt hovedkontor for Orkla på Skøyen samt to boligprosjekter på Torshov i Oslo. Orklas eiendomsengasjement hadde pr. 31.12.2016 en bokført verdi på 1,3 mrd. kroner, hvorav om lag 860 mill. kroner var relatert til de tre største utviklingsprosjektene. Fokus fremover er å realisere verdipotensialet i utviklingsprosjektene samt sikre verdier og frigjøre kapital ved salg av eiendommer og prosjekter som ikke skal utvikles videre. Eksisterende utviklingsprosjekter krever investeringer i byggeperioden, mens gevinstrealisering forventes primært å komme i perioden 2018–2020.

Les mer på www.orklaeiendom.no

Tilknyttet virksomhet:

Jotun

Orkla eier 42,5 % av Jotun, som rapporteres som et tilknyttet selskap. Jotun er etablert som en global aktør innen produksjon av maling og pulverlaker, med sterke posisjoner i Skandinavia, Asia og Midtøsten. Selskapet ekspanderer jevnlig og har hatt god organisk vekst de siste årene. Jotun hadde driftsinntekter på 15,8 mrd. kroner i 2016, og EBIT var 1,8 mrd. kroner. Netto rentebærende gjeld pr. 31.12.2016 var 1,5 mrd. kroner.

Les mer på www.jotun.no

Sapa

Orkla og Hydro slo i 2013 sammen sine respektive virksomheter innen profiler, byggsystemer og rør, og dannet en verdensledende leverandør av aluminiumløsninger. Det sammenslåtte selskapet, Sapa, er presentert på én linje i resultatregnskapet (tilknyttede og felleskontrollerte selskaper) etter egenkapitalmetoden. Resultatoppstillingen til Sapa er presentert i note 6 «Investeringer regnskapsført etter egenkapitalmetoden». I forbindelse med sammenslåingen målsatte selskapet å ta ut kostnadssynergier på totalt 1 mrd. kroner i perioden frem til 2016, hvilket ble realisert foran og over plan. Eierne har en avtale hvor begge parter kan initiere en prosess for børsnotering om lag tre år etter opprettelsen av Sapa JV (1. september 2013), og hvor begge parter kan bestemme seg for å beholde inntil 34 % eierandel. Netto rentebærende gjeld pr. 31.12.2016 var 0,1 mrd. kroner.

Les mer på www.sapagroup.com

Styret i Orkla



STEIN ERIK HAGEN¹

Styreleder / (f. 1956)

Kjøpmannsinstituttet, Varehandelens Høyskole

Hagen ble valgt første gang i 2004 og er på valg i 2017. Kjøpmann og grunnlegger av RIMI i 1977. Medstifter av ICA AB i 1999. Eier sammen med tre av sine barn Canica AS med tilhørende familieselskaper. Styreformann og styremedlem i flere selskaper hvor familien Hagen direkte eller indirekte har eierinteresser. Styremedlem i Stein Erik Hagens Stiftelse For Klinisk Hjerteforskning og representantskapsmedlem i Stein Erik Hagens Allmenntillegte Stiftelse. Grunnlegger og daglig leder i Den Norske Prostatakreftstiftelsen. Styremedlem i the Byrd Hoffman Watermill Foundation. 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 249.142.000 aksjer i Orkla ASA². Hagen har deltatt på 6 styremøter i 2016.

**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.*



GRACE REKSTEN SKAUGEN

Styrets nestleder / (f. 1953)

MBA, Handelshøyskolen BI, BSc og PhD i Laser Physics, Imperial College of Science and Technology

Valgt første gang i 2012 og er på valg i 2017. Reksten Skaugen jobber som selvstendig konsulent. Hun er styreleder i Norsk Institutt for Styremedlemmer. Hun er også styremedlem i Lundin Petroleum AB og Euronav Tankers samt styremedlem og leder for Audit and Risk Committee i Investor AB. Hun var tidligere direktør i SEB Enskilda Securities, Corporate Finance.

Reksten Skaugen og personlig nærstående eier 3.000 aksjer i Orkla ASA². Reksten Skaugen har deltatt på 7 styremøter i 2016.



INGRID JONASSON BLANK

Styremedlem / (f. 1962)

BSc in Business Administration and Economics fra Handelshögskolan i Gøteborg

Valgt første gang i 2013 og er på valg i 2017. Jonasson Blank har hatt karriere i ICA fra 1986 til 2010, sist som EVP Functional Market Responsibility, ICA Sverige. Hun er i dag styremedlem i Fiskars Oyj, MATAS A/S, Royal Unibrew A/S, Bilia AB, Ambea Sverige AB, Musti ja Mirri Oy, Matse Holding AB og ZetaDisplay AB.

Jonasson Blank og personlig nærstående eier 1.750 aksjer i Orkla ASA². Jonasson Blank har deltatt på 7 styremøter i 2016.

¹Ikke uavhengig.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2016.

Styret i Orkla



LISBETH VALTHER

Styremedlem / (f. 1966)

Bachelor in Business Administration og Diploma in Marketing fra Handelshøjskolen SYD, Danmark

Valgt første gang i 2013 og er på valg i 2017. Valther er medstifter i Next Step Citizen A/S og har vært adm. direktør i selskapet siden 2012. Fra 1989 til 2012 hadde hun ulike stillinger i LEGO, sist som EVP Consumer, Education & Direct (2006–2012) med ansvar for LEGO-gruppens direkte handel til forbrukere, det digitale området samt forretningsutvikling. Styremedlem og medlem av revisjonsutvalget i Amersports Oy fra 2015.

Valther og personlig nærstående eier 3.000 aksjer i Orkla ASA². Valther har deltatt på 7 styremøter i 2016.



LARS DAHLGREN

Styremedlem / (f. 1970)

MSc i Økonomi og administrasjon fra Handelshögskolan i Stockholm

Valgt første gang i april 2014 og er på valg i 2017. Dahlgren har vært CEO i Swedish Match AB siden 2008. Fra 2004 til 2008 var han finansdirektør i Swedish Match AB, og fra 2002 til 2004 hadde han stillingen som VP konsernfinans i Swedish Match AB. I perioden 2000 til 2002 var han finansdirektør og direktør for forretningsutvikling i Vasatek Ltd. (JV mellom Swedish Match og Gumtech Inc.). Før dette var Dahlgren finansdirektør, kasserer og IT-direktør i Swedish Match Philippines Inc. fra 1998 til 2000. Fra 1996 til 1998 jobbet han som assistant controller i Swedish Match AB og før dette som finansanalytiker i SBC Warburg fra 1995 til 1996. Styremedlem i Arnold André GmbH & Co. KG.

Dahlgren og personlig nærstående eier 2.000 aksjer i Orkla ASA². Dahlgren har deltatt på 7 styremøter i 2016.



NILS K. SELTE¹

Styremedlem / (f. 1965)

Siviløkonom Handelshøyskolen BI

Valgt første gang i april 2014 og er på valg i 2017. Fra 2014 har Selte vært adm. direktør i Canica AS, der han har vært ansatt siden 2001, først som adm. direktør i perioden 2001–2006 og senere som finansdirektør fra 2006 til 2014. Tidligere har Selte vært Group Treasurer i ICA Ahold AB fra 1999 til 2001, og før dette hatt stilling som finanssjef i Hakon Gruppen AS fra 1998 til 2001. Fra 1994 til 1996 var han økonomidirektør i LIVI Norge AS, og konsulent i Riksrevisjonen 1991–1994. Nils K. Selte er styreleder i Komplet AS samt nestleder i Centurie AS og flere andre Canica-selskaper.

Selte og personlig nærstående eier 18.000 aksjer i Orkla ASA². Selte har deltatt på 7 styremøter i 2016.

¹Ikke uavhengig.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2016.

Styret i Orkla



TERJE UTSTRAND

Ansattevalgt styrerepresentant / (f. 1964)

Valgt første gang i 2012 og er på valg i 2018. Konserntillitsvalgt (2010–), leder av styret for de LO-organiserte i Orkla, leder av Orklas Faglige Representantskap (OFR) og European Works Council. Tillitsvalgt for Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) i Nidar AS siden 1999 (hovedtillitsvalgt 2002–2010), vara styremedlem i Nidar AS fra 2004 til 2010, styremedlem i Orkla Brands AS fra 2008 til 2012. Medlem av faglige utvalg i Orkla siden 2000. Ansatt i Orkla Confectionery & Snacks Norge.

Utstrand og personlig nærstående eier 5.240 aksjer i Orkla ASA². Utstrand har deltatt på 7 styremøter i 2016.



SVERRE JOSVANGER

Ansattevalgt styrerepresentant / (f. 1963)

Valgt første gang i 2012 og er på valg i 2018. Leder av Representantskapet for funksjonærene i Orkla og sekretær i Orklas Faglige Representantskap og Representantskapets Arbeidsutvalg fra 2012. Medlem av European Works Council. Sitter i Orklas Råd for Pensjon og Forsikringer (POFFO) fra 2012. Avdelingsleder for fagforeningen i Nidar fra 1994 og hovedtillitsvalgt for funksjonærene i Nidar siden 2010. Medlem av revisjonsutvalget fra mai 2014. Ansatt i Orkla Confectionery & Snacks som salgskonsulent siden 1988.

Josvanger og personlig nærstående eier 18.053 aksjer i Orkla ASA². Josvanger har deltatt på 7 styremøter i 2016.



KARIN HANSSON

Ansattevalgt styrerepresentant / (f. 1960)

Valgt første gang i 2016 og er på valg i 2018. Ansatt i Orkla Foods Sverige. Tillitsvalgt for Livsmedelsarbetarförbundet i Orkla Foods Sverige. Medlem av Orklas Faglige Representantskap, Representantskapets Arbeidsutvalg og medlem av European Works Council.

Hansson og personlig nærstående eier 487 aksjer i Orkla ASA². Hansson har deltatt på 5 styremøter i 2016.

¹Ikke uavhengig.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2016.

Styret i Orkla



ROGER VANGEN

Ansattevalgt styrerepresentant / (f. 1965)

Valgt første gang i 2016 og er på valg i 2018. Ansatt i Orkla Foods Norge og klubbleder for Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) i Orkla Foods Norge. Medlem av Representantskapet i Orkla Foods Norge. Medlem av arbeidsutvalget i Kontaktutvalget i Orkla Foods. Medlem av styret for de LO-organiserte i Orkla. Medlem av Orklas Faglige Representantskap, Representantskapets Arbeidsutvalg og medlem av European Works Council.

Vangen og personlig nærstående eier 7.014 aksjer i Orkla ASA². Vangen har deltatt på 5 styremøter i 2016.



CAROLINE MARIE HAGEN KJOS¹

Personlig varamedlem for Stein Erik Hagen og Nils K. Selte / (f. 1984)

Bachelor of Business Administration fra Parsons The New School for Design, New York

Valgt første gang i 2016 og er på valg i 2017. Hagen Kjos 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 Project Manager innen markedsføring og innkjøp i Jernia Gruppen. Hagen Kjos er styreformann i Canica AS og styremedlem i Komplett Group.

Hagen Kjos og personlig nærstående eier ingen aksjer i Orkla ASA³. Hagen Kjos har deltatt på 5 styremøter i 2016.

¹Ikke uavhengig.

²Aksjer eiet pr. 31.12.2016.

³Hagen Kjos har en betydelig eierandel i Canica-selskapene, men hun har ikke bestemmende innflytelse over disse.

Konsernledelsen



PETER A. RUZICKA

Konsernsjef / (f. 1964)

MBA og Handelsøkonom, Oslo Handelshøyskole

Konsernsjef fra februar 2014. Ruzicka har 25 års erfaring innen detaljhandelen. Adm. direktør for Hakon Gruppen AS 1995–2000. I samme periode var Ruzicka ansvarlig for etableringen av ICA i Baltikum. Visekonsernsjef for ICA AB 1998–2000. Fra 2000 ledet han Aholds virksomhet i Tsjekkia og Slovakia. Adm. direktør for Jernia ASA i perioden 2003–2006, og adm. direktør for Canica AS 2006–2014. I tillegg til å være styreleder i Jernia ASA 2007–2014 har han vært styreleder i Komplet AS, styremedlem i REC ASA samt styremedlem i Orkla ASA, først fra 2003 til 2005 og deretter fra 2008 til 2014. Styremedlem i den europeiske merkevareforeningen AIM.

Ruzicka og personlig nærstående eier 683.086 aksjer i Orkla ASA¹.



JENS BJØRN STAFF

Konserndirektør, Økonomi og Finans / (f. 1967)

MBA Norges Handelshøyskole, BA Handelshøyskolen BI, MI fagstillegg sosialøkonomi UiO

Medlem av Orklas konsernledelse fra juni 2014. Konserndirektør for økonomi og finans i Statkraft AS fra 2011 til 2014. I perioden 2005–2011 hadde Staff ulike stillinger som økonomidirektør i Statoil-konsernet, blant annet i Statoil Detaljhandel AS og Energi & Detaljhandel Europa. Fra 2002 til 2005 var han økonomidirektør i Posten Norge AS. Før det var Staff ansatt i PwC fra 1998 til 2002. Ikea Slependen AS 1995–1998, bl.a. driftssjef for varehuset.

Staff og nærstående eier 1.336 aksjer i Orkla ASA¹.



KARL OTTO TVETER

Konserndirektør, Konsernfunksjoner og juridisk / (f. 1964)

Jurist, Universitetet i Oslo

Medlem av Orklas konsernledelse fra februar 2012. Tveter har vært juridisk direktør i Orkla siden 2000. Før dette var han advokatfullmektig/advokat i Orkla fra 1992. Tveter har i tillegg erfaring fra skattelovavdelingen i Finansdepartementet.

Tveter og nærstående eier 46.668 aksjer i Orkla ASA¹.

¹Aksjer og opsjoner eiet pr. 31.12.2016.

Konsernledelsen



JOHAN CLARIN

Konserndirektør, Operations / (f. 1971)

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

Medlem av Orklas konsernledelse siden september 2013. Fra 2007 til 2013 hadde Clarin flere lederstillinger i Sony Mobile Communications AB, sist som Global Head of Manufacturing and Logistics og President & CEO of Beijing Mobile Communications Ltd. Han var i tillegg styremedlem i Sony Mobiles kinesiske joint venture i perioden 2011–2013. Før dette var Clarin ansatt som Senior Manager i Accenture AB fra 1997 til 2006, der han hovedsakelig jobbet med supply chain management.

Clarin og nærstående eier 2.172 aksjer i Orkla ASA¹.



ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN

Konserndirektør, Orkla Foods / (f. 1963)

Aut. Finansanalytiker, Norges Handelshøyskole (NHH), Handelshøyskolen BI, siviløkonomstudiet

Medlem av Orklas konsernledelse fra juni 2012. Adm. direktør Orkla Foods fra 2012. Adm. direktør Orkla Foods Nordic 2008–2012. Adm. direktør Orkla Foods 2005–2008. Marketingdirektør Orkla Foods International 2003–2005. Økonomidirektør Orkla Foods 2001–2003. Økonomi- og finansdirektør Tandberg Data ASA 1999–2000. Økonomidirektør Sætre AS / Orkla Snacks 1996–1999. Leder for Økonomisk Planlegging og Analyse i Orkla ASA 1993–1996. Finansanalytiker Carl Kierulf & Co 1989–1992. Finansanalytiker Jøtun Fonds 1987–1989.

Nagel Johansen og nærstående eier 21.681 aksjer og 35.000 opsjoner i Orkla ASA¹.



ANN-BETH FREUCHEN

Konserndirektør, Orkla Confectionery & Snacks / (f. 1971)

Siviløkonom, Handelshøyskolen BI

Medlem av Orklas konsernledelse fra juli 2015. Før dette var Freuchen adm. direktør for Orkla Confectionery & Snacks Norge fra 2013. I perioden 2010–2013 hadde hun stillingen som adm. direktør i KiMs Norge. Har tidligere hatt ulike lederstillinger innen salg- og markedsføring i Nidar og KiMs Norge. Startet sin karriere i Orkla som produktsjef i Lilleborg i 1996.

Freuchen og nærstående eier 7.776 aksjer og 40.000 opsjoner i Orkla ASA¹.

¹Aksjer og opsjoner eiet pr. 31.12.2016

Konsernledelsen



STIG EBERT NILSSEN

Konserndirektør, Orkla Care / (f. 1964)

Fordypning i finans og internasjonal markedsføring, Oslo Handelshøyskole

Medlem av Orklas konsernledelse fra april 2013. Adm. direktør Axellus AS 2005–2013. Adm. direktør Collett Pharma A/S 2004–2005. Vice President, Nycomed Pharma, Nordic Consumer Health 2000–2004. Director Profit Center, Consumer i Norge i Nycomed Pharma A/S 1999–2000. Markedsdirektør og markeds sjef Herman Lepsøe A/S 1994–1999. Nordic Product Group Manager, SC Johnsen 1991–1993. Trainee, produktsjef, markeds sjef, Skandinavisk presse (del av IMP Group) 1988–1991.

Nilssen og nærstående eier 49.046 aksjer og 50.000 opsjoner i Orkla ASA¹.



PÅL EIKELAND

Konserndirektør, Orkla Food Ingredients / (f. 1959)

Siviløkonom, Handelshøyskolen BI

Medlem av Orklas konsernledelse fra juni 2012. Ansvarlig for Orkla Food Ingredients siden 2010. Senior Vice President Corporate Development Purchasing Orkla 2005–2010, innkjøpsdirektør Orkla/Orkla Foods 2001–2005. Direktør Lilleborg Profesjonell 1994–2001. Adm. direktør Phillips Lys A/S 1992–1994. Diverse lederstillinger innen salg og markedsføring Lilleborg 1983–1992.

Eikeland og nærstående eier 22.836 aksjer i Orkla ASA¹.



TERJE ANDERSEN

Konserndirektør, Orkla Investments / (f. 1958)

Siviløkonom, Norges Handelshøyskole (NHH)

Medlem av Orklas konsernledelse siden november 2005. Ansvarlig for Orkla Investments fra 2013. Økonomidirektør i Orkla siden 2000 og Direktør Økonomi og Finans (CFO) i Orkla fra 2003. Var før dette økonomidirektør i Orkla Brands og Lilleborg. Tidligere erfaring som Manager i Deloitte Consulting og fra Nevi Finans.

Andersen og nærstående eier 55.976 aksjer i Orkla ASA¹.

¹Aksjer og opsjoner eiet pr. 31.12.2016.

I tillegg inngår i Orklas utvidede konsernledelse



CHRISTER GRÖNBERG

Konserndirektør, HR / (f. 1961)

Høgskoleutbildning Personalvetare

Medlem av Orklas konsernledelse siden juni 2014. Fra 2010 til 2014 var Grönberg HR-direktør i Orkla Foods, og før dette hadde han stillingen som HR-direktør i Stabburet i perioden 2008–2010. Grönberg var ansatt i Procordia Food fra 1998 til 2008, hvorav åtte år som HR-direktør. Fra 1982 til 1998 hadde Grönberg en karriere i det svenske forsvaret.

Grönberg og nærstående eier 6.401 aksjer og 40.000 opsjoner i Orkla ASA¹.



HÅKON MAGELI

Konserndirektør, Kommunikasjon og Corporate Affairs / (f. 1964)

Siviløkonom, Handelshøyskolen BI, gjennomført the Executive Programme (Darden, USA)

Medlem av Orklas konsernledelse fra juni 2012. Direktør for Corporate Affairs i Orkla Brands i perioden 2008–2012. Før dette var Mageli informasjonsdirektør i Orkla Foods fra 1995 til 2008. Fra 1993 til 1995 var Mageli 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 76.001 aksjer og 50.000 opsjoner i Orkla ASA¹.

¹Aksjer og opsjoner eiet pr. 31.12.2016.

Styrende organer og tillitsvalgte

Valgkomité

Valgkomité valgt av generalforsamlingen (jf. vedtektene § 13)

Anders Christian Stray Ryssdal (1.315)¹

Leiv Askvig (0)

Nils-Henrik Pettersson (42.080)

Karin Bing Orgland (0)

Styret

Stein Erik Hagen (249.142.000)

Grace Reksten Skaugen (3.000)

Ingrid Jonasson Blank (1.750)

Lisbeth Valther (3.000)

Lars Dahlgren (2.000)

Nils K. Selte (18.000)

Ansattevalgte styrerepresentanter

Terje Utstrand (5.240)

Sverre Josvanger (18.053)

Roger Vangen (7.014)

Karin Hansson (487)

Aksjonærvalgt varamedlem

Caroline Hagen Kjos (0)²

Revisor

Ernst & Young AS (0)

Erik Mamelund (0), statsautorisert revisor

Tall i parentes angir antall aksjer eiet pr. 31.12.2016, inklusiv aksjer eiet av nærstående.

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 ti styremedlemmer.

Samarbeidsordningen med de ansatte i de norske, svenske og danske selskapene i konsernet er organisert i Orklas Faglige Representantskap (OFR). Ordningen sikrer en bred representasjon for konsernets ansatte, fordelt på forretningsområdenes selskaper, organisasjoner og land. I Norge er det også egne representantskap for de LO-

og funksjonærorganiserte. Representantskapene har regelmessige møter med konsernets ledelse om spørsmål av konsernmessig betydning.

Det er opprettet et europeisk samarbeidsutvalg i Orkla (European Works Council, EWC), og det er etablert kontaktutvalg innenfor forretningsområdene Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Food Ingredients og Orkla Care. I tillegg til konsernordningene nevnt her, har de ansatte representanter i større konsernselskapers styre og bedriftsutvalg.

Oversikten under viser medlemmene i Orklas Faglige Representantskap (OFR) pr. 31.12.2016.

Orklas Faglige Representantskap Arbeidsutvalg (AU)

Terje Utstrand, leder

Peer Sørensen, 1. nestleder

Karin Hansson, 2. nestleder

Sverre Josvanger, sekretær

Roger Vangen, medlem

Janne Halvorsen, medlem

Susanne Pedersen, 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

¹Eiet av nærstående.

²Hagen Kjos har en betydelig eierandel i Canica-selskapene, men hun har ikke bestemmende innflytelse over disse.

Virksomhetsoversikt

MORSELSKAPET

ORKLA ASA

Nedre Skøyen vei 26, NO-0276 Oslo, Norge
Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 00
www.orkla.no

MERKEVAREOMRÅDET

ORKLA FOODS

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 00

Orkla Foods Norge AS

Postboks 711, NO-1411 Kolbotn, Norge
Telefon +47 66 81 61 00
www.orklafoods.no

Orkla Foods Norge avdeling

- Gimsøy Kloster, Skien
- Idun, Rygge
- Nora, Rygge
- Saritas, Kristiansand
- Stabburet, Fredrikstad
- Stabburet, Sem
- Stabburet, Stranda
- Stabburet, Vigrestad
- Sunda, Oslo
- Toro, Arna
- Toro, Elverum
- Vossafår, Voss

Orkla Foods Sverige AB

Isbergs gata 9 b, SE-211 19, Malmö, Sverige
Telefon +46 10 142 40 00
www.orklafoods.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, 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.orklafoods.dk

- Orkla Foods Danmark A/S, Ansager, Danmark
- Orkla Foods Danmark A/S, Havnsø, Danmark

- Orkla Foods Danmark A/S, Skælskør, Danmark
- Orkla Foods Danmark A/S, Ringkøbing, Danmark

Orkla Foods Fenno-Baltic

Orkla Foods Finland Oy
P.O.Box 683, FI-20361 Turku, Finland
Telefon +358 20 785 4000
www.orklafoods.fi

- Orkla Foods Finland Oy, Turku, Finland
- AS Põltsamaa Felix, Põltsamaa, Estland
- Orkla Foods Lietuva, Kaunas, Litauen
- Orkla Foods Latvija, Riga, Latvia

Orkla Foods Central Europe

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 00

Felix Austria GmbH

Felixstrasse 24, AT-7210 Mattersburg, Østerrike
Telefon +43 2626 610-0
www.felix.at

VITANA, a.s.

Armády 245, CZ-155 00 Praha 5 – Stodulky, Tsjekkia
Telefon +420 257 198 111
www.vitana.cz
www.vitanafs.cz
www.vitana.sk

- VITANA, a.s., Bysice, Tsjekkia
- VITANA, a.s., Roudnice nad Labem, Tsjekkia
- VITANA, a.s., Varnsdorf, Tsjekkia
- VITANA Slovensko, s.r.o., Slovakia

Hamé s.r.o.

Na Draháč 814, CZ-686 04 Kunovice, Tsjekkia
Telefon +420 572 534 111
www.hame.cz

MTR Foods Private Limited

No. 1, 2nd & 3rd floor, 100 feet inner ring road
Ejipura, IN-560047 Bangalore, 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

Virksomhetsoversikt

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.olw.se
www.goteborgskex.se

Orkla Confectionery & Snacks Sverige avdeling

- Filipstad, Sverige
- Kungälv, Sverige

Orkla Confectionery & Snacks Danmark A/S

Sømarksvej 31-35, DK-5471 Søndersø, Danmark
 Telefon +45 63 89 12 12
www.orklacs.dk

Orkla Confectionery & Snacks Finland AB

Äyritie 22, FI-01510 Vantaa, Finland
 Telefon +358 20 791 8600

- Haraldsby, Åland, Finland
- Vaajakoski, Finland

Orkla Confectionery & Snacks Latvija Ltd.

Miera iela 22, LV-1001 Riga, Latvia
 Telefon +371 67 080 302
www.orkla.lv

AS Kalev

Põrguvälja tee 6, Lehmja, Rae vald,
 EE-Harjumaa 75 306, Estland
 Telefon +372 6877 710
www.kalev.eu

ORKLA CARE

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
 Telefon +47 22 54 40 00

Lilleborg AS

Postboks 673 Skøyen, NO-0214 Oslo, Norge
 Telefon +47 22 54 40 00
www.orklahpc.no, www.lilleborg.no

Lilleborg

Postboks 673 Skøyen, NO-0214 Oslo, Norge
 Telefon +47 22 54 40 00

www.lilleborg.no

- Lilleborg Teknisk avdeling, Furuset, Oslo, Norge

ORKLA HOME & PERSONAL CARE

Postboks 673 Skøyen, NO-0214 Oslo, Norge
 Telefon +47 22 54 40 00
www.orklahpc.no

- Orkla Home & Personal Care, avd. Ski, Norge
- Orkla Home & Personal Care, avd. Ello, Kristiansund N, Norge
- Orkla Home & Personal Care, avd. Flisa, Norge
- Orkla Home & Personal Care, avd. Falun, Sverige
- Orkla Home & Personal Care, avd. Radzymin, Polen
- 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.orklahealth.no, www.orklahealth.com

Orkla Care AB

Box 1336, SE-171 26 Solna, Sverige
 Telefon +46 10 142 64 00
www.orklacare.se

Orkla Care A/S

Industrigrenen 10, DK-2635 Ishøj, Danmark
 Telefon +45 78 79 75 62
www.axellus.dk

Orkla Care Oy

Äyritie 24, FI-01510 Vantaa, Finland
 Telefon +358 10 218 370
www.orklacare.fi

Orkla Care Sp z o.o.

Olkuska 7, PL-02-604 Warszawa, Polen
 Telefon +48 22 349 67 00
www.orklahealth.pl

SIA Orkla Health

Rūpniecības iela 19 - 6, LV-1010 Riga, Latvia
 Telefon +371 67211629
www.orklahealth.lv

UAB Orkla Health

Trinapolio 9E, LT-08337 Vilnius, Litauen
 Telefon +370 5 23 10 654
www.orklahealth.lt

Virksomhetsoversikt

Orkla Wound Care

Box 1336, SE-171 26 Solna, Sverige
Telefon +46 10-142 64 00
www.orkla.com, www.orklacare.se,
www.firstaid.cederroth.com

Orkla Cederroth, S.A.U.

Pol. Ind. Can Barri, C/D, naves 11-12
08415 Bigues I Riells, Barcelona, Spania
Telefon +34 93 865 70 09
www.cederroth.es

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, England
Telefon +44 1527 575441
www.harrisbrushes.com

Pierre Robert Group AS

Postboks 3 Skøyen, NO-0212 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 00
www.pierrerobertgroup.no

Pierre Robert Group AB

Svetsarvägen 15, SE-171 41 Solna, Sverige
Telefon +46 8 629 17 00
www.pierrerobert.se

Pierre Robert Group Oy

Äyritie 24, FI-01510 Vantaa, Finland
Telefon +358 20 506 6000
www.pierrerobert.fi

ORKLA FOOD INGREDIENTS

Postboks 423, Skøyen NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 00

Idun Industri AS, Hvam, Norge

- Idun Industri AS, Rakkestad, Norge

- Bako AS, Hvam, Norge
- Iglo Logistikkcenter, Jessheim, Norge
- Candeco Confektyr AB, Malmö, Sverige
- Nimatopaal i Dala-Järna AB, Dala-Järna, Sverige
- Frima Vafler, Århus, Danmark
- Call Caterlink Ltd., Cornwall, England
- Marcantonio Foods, Ltd, Essex, England
- Eisunion, Nürnberg, Tyskland
- NIC Nederland BV, Waddinxveen, Nederland
- Waverley, Glasgow, Skottland

Odense Marcipan A/S, Odense, Danmark

- Bæchs Conditori A/S, Hobro, Danmark

Credin Group, Freixeira, Portugal

- Credin Polska, Sobotka, Polen
- Credin A/S, Juelsminde, Danmark
- Credin Productos Alimenticios, Barcelona, Spania
- Credin Russia, Ulyanovsk, Russland
- Merkur 09 Sp. z.o.o, Warszawa, Polen
- Kobo, Nisko, Polen
- Sebmag, Ciechanów, Polen
- Hołpol, Nowe Skalmierzyce, Polen

CBP A/S, Vejle, Danmark

Dragsbæk A/S, Thisted, Danmark

- Kjarnavörur hf, Reykjavik, Island
- Innbak hf, Reykjavik, Island
- UAB Vilniaus Margarino Gamykla (VMG), Vilnius, Litauen
- Poznan Onion, Poznan, Polen
- KT Foods, Fårup, Danmark
- Gædabakstur, Reykjavik, Island
- Blume Food I/S, Randers, Danmark
- Naturlif Foods, Højbjerg, Danmark
- PureOil I/S, Thisted, Danmark
- Grøndansk ApS, Vejen, Danmark
- Kristjans, Akureyri, Island
- Isbud, Reykjavik, Island
- Raw Snacks, Viby, Danmark

KåKå AB, Lomma, Sverige

- KåKå AB, Sollentuna, Sverige
- KåKå AB, Örebro, Sverige
- KåKå Czech, Praha, Tsjekkia
- Belusa Foods, Belusa, Slovakia
- Jästbolaget AB, Sollentuna, Sverige
- MiNordija, Kaunas, Litauen
- LaNordija, Riga, Latvia
- Vilmix, Tallinn, Estland
- Ekvia, Nitra, Slovakia
- Condite Oy, Naantali, Finland
- Teampac, Tyresö, Sverige

Virksomhetsoversikt

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
- Sonneveld Poland, Nowe Skalmierzyce, Polen
- Broer, Waddinxveen, Nederland

ØVRIGE VIRKSOMHETER

Orkla Eiendom AS

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 00
www.orklaeiendom.no

Sapa AS

Biskop Gunnerus' gate 14A, NO-0185 Oslo, Norge
Postboks 81, NO-0101 Oslo, Norge
Telefon +47 22 41 69 00
www.sapagroup.com

HYDRO POWER

Sarpsfoss Limited

Postboks 162, NO-1701 Sarpsborg, Norge
Telefon +47 69 11 80 00

- Mossefossen ANS, Moss, Norge

AS Saudefaldene

Vangsnes, NO-4200 Sauda, Norge
Telefon +47 52 78 80 00

Trælandsfos AS, Kvinesdal

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 54 40 00

ANDRE KONSERNSELSKAPER

Orkla IT AS

Postboks 353 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge
Telefon +47 22 09 61 00

Orkla Insurance Company dac.

Elm Park, Merrion Road, Dublin 4, Irland
Telefon +353 1 407 4992

Orkla Asia Pacific Pte Ltd

111C Telok Ayer Street, 4th Floor, Singapore 068580
Telefon +65 68 80 79 10