



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

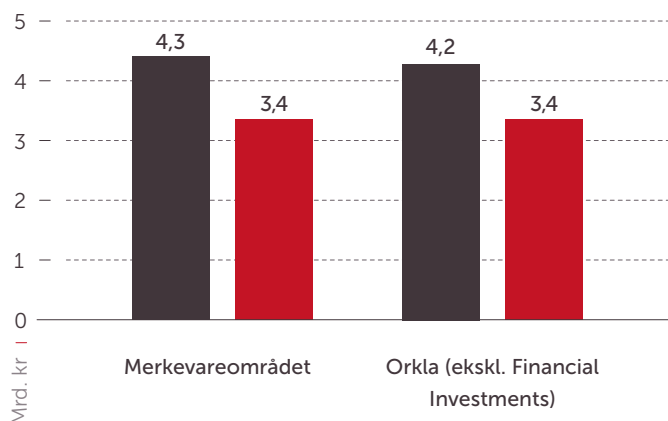
Antall utestående aksjer var 1.017.717.835, og Orkla eide 1.213.135 egne aksjer pr. 31.12.2016. Antall aksjonærer gikk ned fra 38.853 til 38.796, og andelen utenlandske aksjonærer gikk ned med 3 prosentpoeng til 52 % ved utgangen av 2016.

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

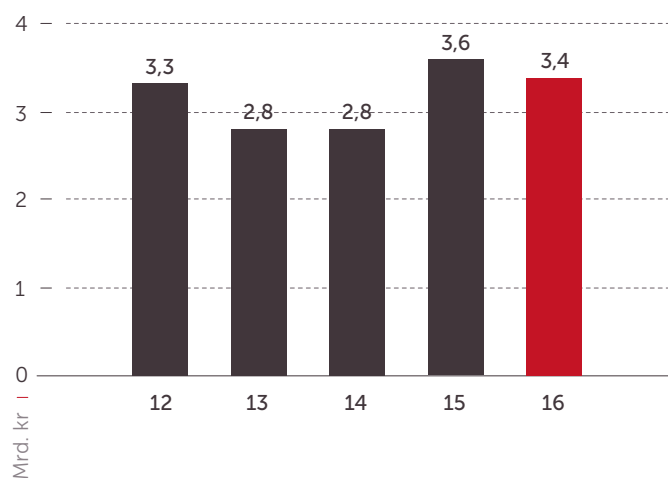
Styret er opptatt av å sikre en systematisk håndtering av risiko i alle deler av virksomheten, og anser dette som en

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).

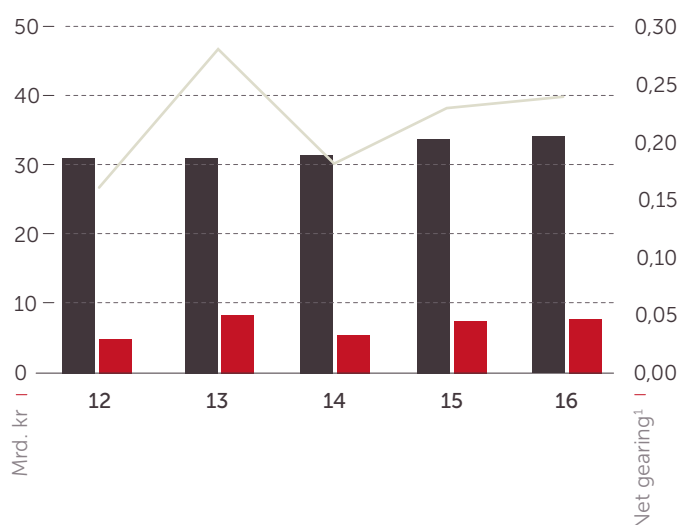
Regnskapet for holdingselskapet Orkla ASA omfatter foruten all aktivitet ved hovedkontoret, resterende del av konsernets aksjeportefølje og noe eiendomsvirksomhet. Aktiviteten ved hovedkontoret inkluderer konsernets øverste ledelse og stabs- og fellesfunksjonene Kommunikasjon, Juridisk, Sales & Business 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

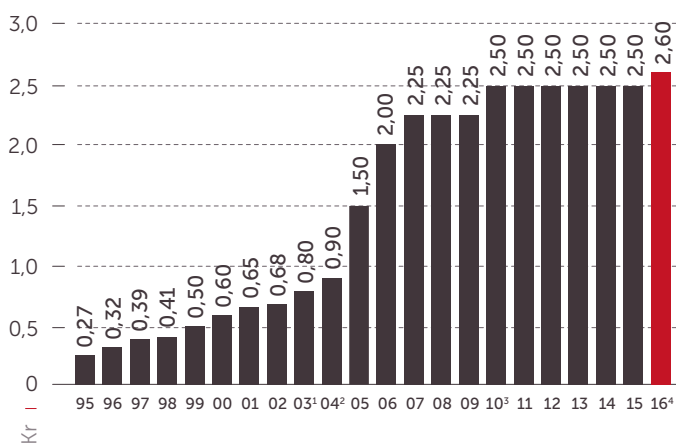
Orkla Foods

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

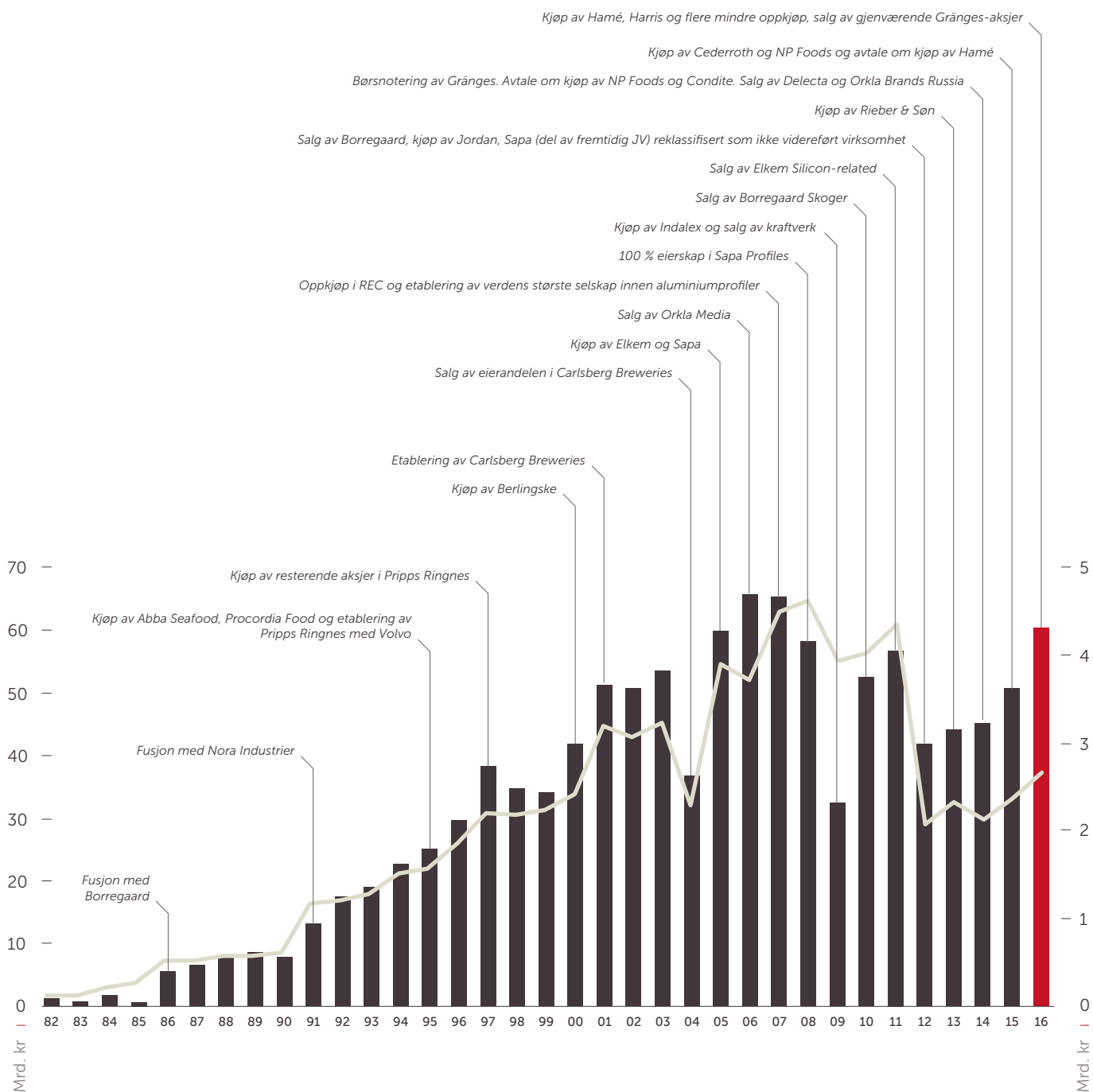


Ordinært utbytte pr. aksje



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 snacksprodukter 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. Energivirkomheten produserer og leverer kraft i det nordiske kraftmarkedet og har en samlet normalproduksjon på 2,4 TWh. Kraftvirkomheten 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 nøttevirkomheten 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 industrivirkomhet. 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 aluminiumløsninger 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 aluminiumløsninger 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 aluminiumløsninger 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.

Konkurransen 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

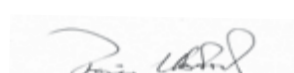

Grace Reksten Skaugen
styrets nestleder



Ingrid Jonasson Blank


Lars Dahlgren


Lisbeth Valther


Nils K. Selte


Terje Utstrand


Sverre Josvanger


Karin Hansson


Roger Vangen


Peter A. Ruzicka
konsernsjef