

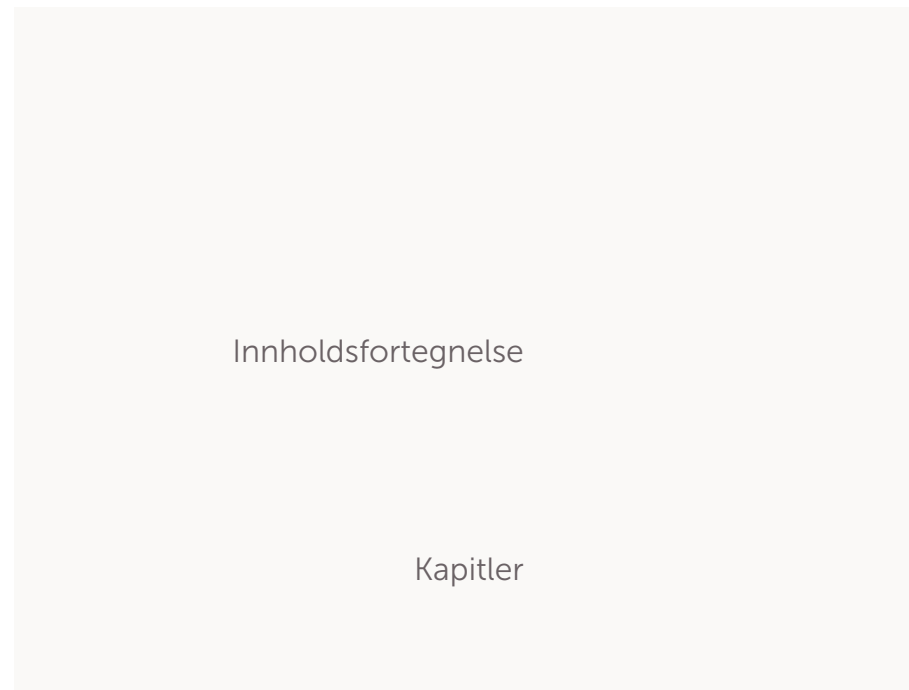


# Årsrapport 2019



# Bruk av interaktiv PDF

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



Bla mellom kapitler eller gå til innholdsfortegnelsen



Noen sider har klikkbare elementer som gjør navigasjonen lettere.



Noen sider har klikkbare elementer som gjør navigasjonen lettere.

## 01

### Introduksjon til Orkla

[Konsernsjefen har ordet](#)

[Om Orkla](#)

[Forretningsområdene i Orkla](#)

[Orkla Foods](#)

[Orkla Confectionery & Snacks](#)

[Orkla Care](#)

[Orkla Food Ingredients](#)

[Orkla Consumer & Financial Investments](#)



## 03

### Bærekraft

[Orklas bærekraftsarbeid](#)

[Miljøengasjement](#)

[Bærekraftige innkjøp](#)

[Ernæring og sunnhet](#)

[Trygge produkter](#)

[Omtanke for mennesker og samfunn](#)



## 04

### Regnskap

[Årsregnskap konsern](#)

[Noter konsern](#)

[Årsregnskap Orkla ASA](#)

[Noter Orkla ASA](#)

[Erklæring fra styret](#)

[Uavhengig revisors beretning](#)

[Historiske nøkkeltall](#)

[Alternative resultatmål \(APM\)](#)



## 02

### Årsberetning, Eierstyring og selskapsledelse

[Årsberetning](#)

[Eierstyring og selskapsledelse](#)



## 05

### Øvrig informasjon

[Aksjeinformasjon](#)

[Tilleggsinformasjon for verdsettelse](#)

[Styret i Orkla](#)

[Konsernledelsen](#)

[Styrende organer og tillitsvalgte](#)

[Virksomhetsoversikt](#)



# Bærekraftig vekst med sterke lokale merkevarer

I 2019 styrket Orkla sin posisjon som ledende merkevareselskap gjennom organisk vekst og flere oppkjøp. Vi satset enda mer på bærekraft og opplevde fremgang for plantebaserte produkter.



Jaan Ivar Semlitsch

**Jaan Ivar Semlitsch**  
konsernsjef



«Din venn hver dag» er vår visjon og betyr at vi skal oppfylle forbrukernes ønsker og behov med sterke lokale merkevarer som møter trendene. Stadig flere av våre lanseringer svarer på etterspørselen etter mer miljøvennlige dagligvarer, sunnere mat og plantebaserte produkter. Vi skal inspirere og begeistre, og vi skal være der forbrukerne ønsker å være.

I året som har gått, har vi gjort flere oppkjøp i tråd med vår strategi om å vokse i nye kanaler. Med kjøpene av Kotipizza, Lecora og Easyfood har vi styrket oss i «out of home»-segmentet. Innen helsedrikker kjøpte vi 43,5 % av merkevaren Captain Kombucha, og vi overtok 20 % av den islandske sjokolade- og godteriprodusenten Nói Sírius, som har flere nummer-én-posisjoner i det lokale markedet.

Kjøpene av Vamo, Zeelandia, Kanakis, Bo Risberg Import og Confection by Design kompletterte Orkla Food Ingredients sin posisjon som leverandør av ingredienser og tilbehør til bakeri- og iskremmarkedet.

Et høydepunkt i Orklas historie fant også sted i 2019 da hovedbasen til Nordens største merkevarerelskap, Orkla-huset på Skøyen i Oslo, sto klart i mars. Da flyttet over 900 Orkla-ansatte inn i et topp moderne kontorbygg med høy miljøstandard og et bredt publikumstilbud.

Jeg hadde selv gleden og æren av å få Orklahuset som ny arbeidsplass i august da jeg tiltrådte som konsernsjef i Orkla. I løpet av de første månedene har jeg forsøkt å besøke så

mange av våre virksomheter som mulig. Jeg har satt stor pris på disse besøkene, hvor jeg har blitt bedre kjent med ulike deler av konsernet og, ikke minst, med så mange dyktige, kompetente og engasjerte medarbeidere.

Da jeg fikk jobben, sa jeg at det var en drøm som gikk i oppfyllelse, og etter det første halvåret vil jeg si at det har vært enda mer spennende, utfordrende, inspirerende, lærerikt, motiverende og gøy enn jeg kunne forestilt meg. Jeg kjenner hver dag på en begeistring, en ydmykhet og en glede over å få lede et konsern som Orkla, med så mange dyktige mennesker og sterke lokale merkevarer.

Strategien om å være et ledende merkevarerelskap ligger fast. Vi skal fortsette å vokse innenfor vår kjerne, og vi må skape vekst både organisk og gjennom oppkjøp. Det gjør det nødvendig å redusere kompleksiteten og prioritere de aktivitetene som skaper verdi, ved å styrke porteføljen vår i kategorier, kanaler og geografier med høy vekst.

Vi har den siste tiden jobbet med organisatoriske endringer i konsernfunksjonene for å sikre at vi er best mulig rustet for å møte en stadig tøffere konkurransesituasjon. Den operasjonelle virksomheten skal styrkes, og forretningsområdene i Orkla får et enda tydeligere mandat og ansvar.

Bærekraft har blitt en naturlig del av vår forretningsmodell, og vi har utarbeidet kriterier for hvordan vi definerer bærekraftige produkter. I året som har gått, har vi blant annet innført klimamerking på TORO-suppeposer, lansert resirkulerbare chipsposer og satset på plantebaserte produkter. Vi er opptatt av å bidra til å løse de globale helse- og bærekraftsutfordringene og støtte opp under FNs globale mål. Gjennom sterke innovasjoner, basert på lokal forbrukerinnsikt, skal vi fortsette å gjøre hver dag bedre med lokale, bærekraftige merkevarer.



## Et ledende merkevare-selskap som mobiliserer for bærekraftig vekst

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

Orklas strategiske målsetting er å styrke posisjonen som ledende merkevareselskap i Norden, Baltikum, Sentral-Europa, India og andre utvalgte markeder. Innovasjoner basert på konsernets unike lokale kunde- og forbrukerinnsikt er en viktig vekst-driver. Orklas forretningsmodell handler om å ta ledende posisjoner i mindre markeder. Dette gir konsernet tilstrekkelig skala til å utnytte stordriftsfordeler og dele beste praksis og ressurser, samtidig som lokale forbrukerpreferanser møtes gjennom fleksibilitet, lokal innovasjon og nærhet til markedet. På den måten styrkes den langsiktige konkurransekraften, samtidig som Orklas lokale forankring ivaretas.

Orkla har i mange år jobbet systematisk for å utvikle sunnere produkter, med en mer bærekraftig verdikjede som bidrar positivt til folkehelsen og har et redusert miljøfotavtrykk.

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



### Visjon, verdier og forretningsidé

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

## Ledende posisjoner i utvalgte markeder

### Ledende i Norden og Baltikum

Orkla er det ledende merkevarereselskapet i Norden og Baltikum.

### Unik kunde- og forbrukerinnsikt

Orkla er kjent for merkevarer med #1- eller sterke #2-posisjoner.

Orklas produkter selges i over **100** land.

## Orklas ti største kategorier

Snacks  
Ferdigretter  
Tørre gryteretter, supper og sauser  
Godteri  
Sauser og smakstilsetninger  
Hygiene  
Pizza  
Pålegg  
Kjeks  
Vask og rengjøring

## Geografisk fordeling av salgsinntekter<sup>1</sup>

● Norge	27 %
● Norden ekskl. Norge	42 %
● Baltikum	5 %
● Øvrige Europa	23 %
● Øvrige verden	4 %



<sup>1</sup>Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter

## Nøkkeltall

### Driftsinntekter

**43,6**  
mrd. kroner

### EBIT (adj.)

**5,1**  
mrd. kroner

### EBIT (adj.) margin

**11,7 %**

### Resultat pr. aksje

**3,84**  
kroner

### Antall ansatte

**18 348**



# Mål og strategi

## **Bærekraftig, langsiktig verdiskaping er førsteprioritet for Orkla**

Orklas mål er å styrke konsernets langsiktige konkurransekraft og skape økt vekst og lønnsomhet, samtidig som Orklas sterke lokale tilstedeværelse ivaretas.

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

Aktiviteter som driver organisk vekst og bidrar til forbedret lønnsomhet, prioriteres i tråd med konsernets strategi og finansielle mål. Modige satsinger ut fra allerede sterke posisjoner vil være en bidragsyter til organisk vekst.

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

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

- Orkla skal skille seg positivt ut overfor forbrukere, kunder og medarbeidere gjennom målrettet bærekraftsarbeid.
- Innovasjoner basert på konsernets unike lokale kunde- og forbrukerinnsikt vil være en hoveddriver for vekst.

- Utvalgte produkter vil i større grad lanseres i flere av konsernets markeder.
- Orkla skal styrke sin tilstedeværelse i fremvoksende salgskanaler og satse mer målrettet på eksport av utvalgte merkevarer.
- Orkla skal satse ytterligere på plantebaserte produkter med utgangspunkt i etablerte posisjoner.
- Tiltak for å videreutvikle og styrke kunderelasjonene skal prioriteres, med et felles mål om lønnsom vekst.

## **Forbedret lønnsomhet gjennom forenkling og mer effektiv drift i hele verdikjeden**

- Konsernet skal i større grad utnytte stordriftsfordeler, redusere kompleksitet i porteføljen og skape synergier på tvers av konsernet. Konsernet realiserer også synergier gjennom å integrere oppkjøpte selskaper.
- Produksjonen skal konsentreres om færre produksjonseheter der det er hensiktsmessig. I tillegg skal de eksisterende enhetene optimaliseres ytterligere, gjennom blant annet økt automatisering. Dermed frigjøres ressurser til innovasjon, vekst og kompetansebygging.
- Tiltak er igangsatt ved Orklas hovedkontor for å styrke konsernets lokale konkurransekraft gjennom å spisse konsernets støttefunksjoner og styrke forretningsområdene for å komme enda tettere på markedet.
- Gjennom overgang til fornybar energi, effektiv ressursbruk, reduksjon av matavfall og målrettet innsats for å oppnå bærekraftig råvareproduksjon og emballasje kan Orkla bidra til en bærekraftig verdikjede for mat og dagligvarer.

### Oppkjøp innenfor merkevareområdet

- Strategisk riktige oppkjøp skal fortsatt være en viktig del av Orklas vekststrategi og verdiskapingsmodell. Samtidig vil konsernet i større grad enn før redusere kompleksitet gjennom en mer aktiv porteføljestyring.
- Gjennom oppkjøp skal Orkla styrke seg innenfor utvalgte geografiske områder, kanaler eller nisjer der vi kan oppnå ledende posisjoner bygget på konsernets kjernekompetanse.

### Finansielle mål

- langsiktig organisk vekst minimum i tråd med markedsveksten
- vekst i underliggende EBIT-margin på minimum 1,5 prosentpoeng justert for oppkjøp og valuta for perioden 2018–2021
- reduksjon på 3 prosentpoeng i netto arbeidskapital / netto salgsverdi for perioden 2018–2021



# Forretningsområdene i Orkla i 2019

Alle alternative resultatmål (APM) er presentert på side 220.

## Merkevareområdet inkl. hovedkontoret

Driftsinntekter

42,7

mrd. kroner

Organisk vekst

1,3 %

Antall ansatte

18 282

EBIT (adj.)

4,8

mrd. kroner

EBIT (adj.) margin

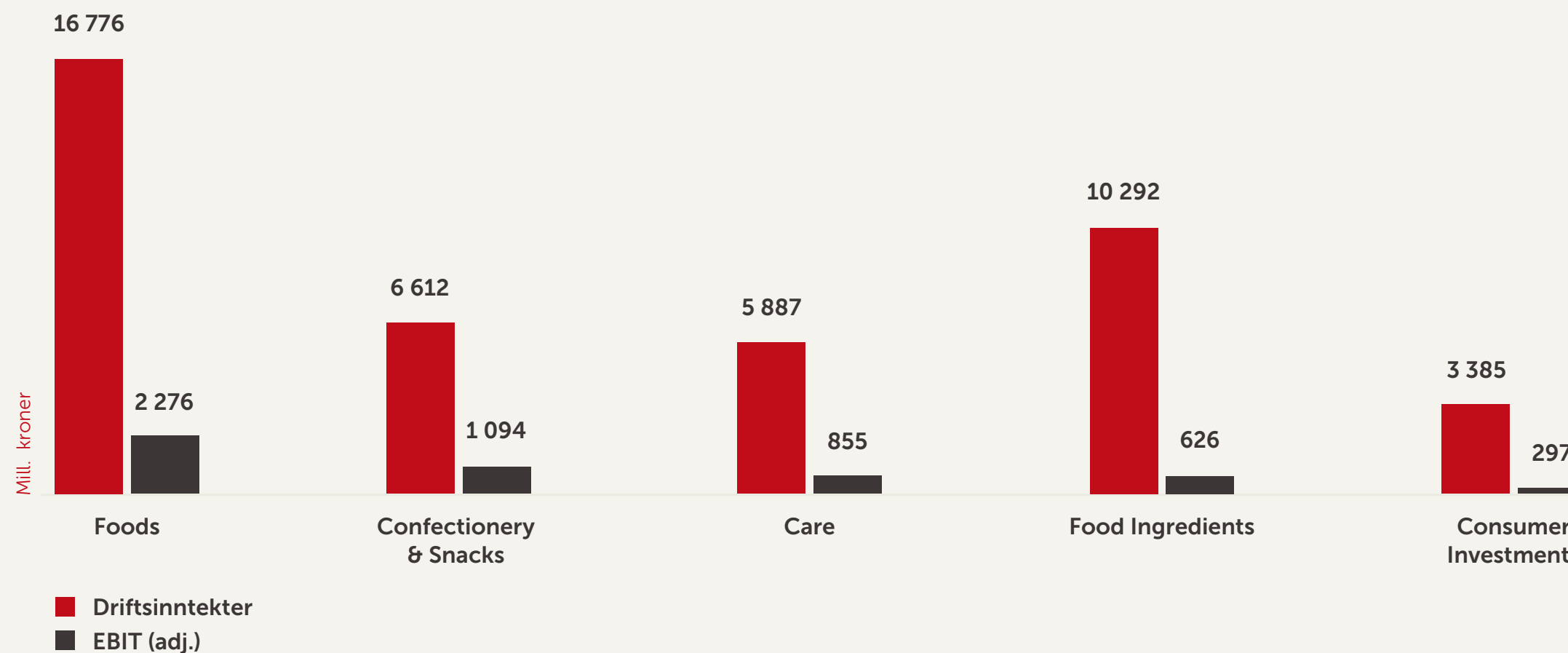
11,2 %

EBIT (adj.) vekst

+9 %

EBIT (adj.) margin-vekst

+10 bps



## Merkevareområdet

	Foods	Confectionery & Snacks	Care	Food Ingredients	Consumer Investments
Andel driftsinntekter	39 %	15 %	14 %	24 %	8 %
Andel EBIT (adj.)	44 %	21 %	17 %	12 %	6 %
EBIT (adj.) margin	13,6 %	16,5 %	14,5 %	6,1 %	8,8 %

## Industrial & Financial Investments

Jotun\* (42,6 %)

EBIT

**2,3**

mrd. kroner

Hydro Power

EBIT (adj.)

**0,3**

mrd. kroner

Eiendom

Bokført verdi eiendom

**1,8**

mrd. kroner

\*På 100 % basis.



# Orkla Foods

Orkla Foods er det største forretningsområdet og står for 38 prosent av Orklas driftsinntekter.

Orkla Foods tilbyr kjente lokale merkevarer til forbrukere i Norden, Baltikum, Sentral-Europa og India. Forretningsområdet har ledende markedsposisjoner i en rekke kategorier, blant annet dypfrost pizza, ketchup, supper, sauser, påleggsprodukter og ferdigretter. En stadig større andel av omsetningen kommer fra plantebaserte matvarer. Orkla Foods selger produktene sine hovedsakelig gjennom dagligvarehandelen, men har også sterke posisjoner innenfor storhusholdning, kiosker og bensinstasjoner. Blant mange velkjente merkenavn er Grandiosa, TORO, Stabburet, Felix, Paulúns, Abba, Kalles, Beauvais, Den Gamle Fabrik, Spilva, Vitana og MTR.



## Geografisk fordeling av salgsinntekter<sup>1</sup>

● Norge	28 %
● Norden ekskl. Norge	40 %
● Baltikum	3 %
● Øvrige Europa	22 %
● Øvrige verden	7 %



<sup>1</sup> Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter



## Nøkkeltall

<b>Driftsinntekter</b> 16,8 mrd. kroner	<b>EBIT (adj.)</b> 2,3 mrd. kroner	<b>EBIT (adj.) vekst</b> +11 %
<b>Organisk vekst</b> 1,8 %	<b>EBIT (adj.) margin</b> 13,6 %	<b>EBIT (adj.) margin-vekst</b> +80 bps
<b>Antall ansatte</b> 7 616		

# Orkla Confectionery & Snacks

Omsetningen til Orkla Confectionery & Snacks utgjør 15 prosent av Orklas driftsinntekter.

Orkla Confectionery & Snacks har sterke nummer én- og nummer to-posisjoner innenfor kategoriene godteri, kjeks og snacks, med kjente lokale merker og smaker som begeistrer forbrukere i Norden og Baltikum. Blant de mange kjente merkevarene er KiMs, Nidar, Göteborgs Kex, Sætre, OLW, Panda, Laima, Selga, Adazu og Kalev.



## Geografisk fordeling av salgsinntekter<sup>1</sup>

● Norge	28 %
● Norden ekskl. Norge	48 %
● Baltikum	18 %
● Øvrige Europa	5 %
● Øvrige verden	1 %



<sup>1</sup> Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter

## Nøkkeltall

**Driftsinntekter**  
6,6 mrd. kroner

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

**EBIT (adj.) vekst**  
+9 %

**Organisk vekst**  
4,6 %

**EBIT (adj.) margin**  
16,5 %

**EBIT (adj.)  
margin-vekst**  
+40 bps

**Antall ansatte**  
3 140

# Orkla Care

Orkla Care representerer 13 prosent av Orklas drifts-  
inntekter og er organisert i fire forretningsenheter.

De to største forretningsenhetene er Orkla Home & Personal Care, med ledende posisjoner innenfor personlig pleie og vaskemidler, og Orkla Health, med sterke merkevarer innenfor kosttilskudd, sportsernæring og vektkontroll. I tillegg er Orkla Care godt posisjonert i flere europeiske land innenfor sårpleie og førstehjelpsutstyr (Orkla Wound Care). HSNB driver netthandelsportalene Gymgrossisten og Bodystore og er den største nettaktøren i Norden innen helse og sportsernæring. Blant kjente merkenavn er Zalo, Jif, Sun, Define, Sunsilke, Blenda, P20, Möller's, Collett, Nutrilett, Maxim og Salvequick.



## Geografisk fordeling av salgsinntekter<sup>1</sup>

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



<sup>1</sup> Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter



## Nøkkeltall

**Driftsinntekter**  
5,9 mrd. kroner

**EBIT (adj.)**  
0,9 mrd. kroner

**EBIT (adj.) vekst**  
+2 %

**Organisk vekst**  
0,0 %

**EBIT (adj.) margin**  
14,5 %

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

**Antall ansatte**  
1 953

# Orkla Food Ingredients

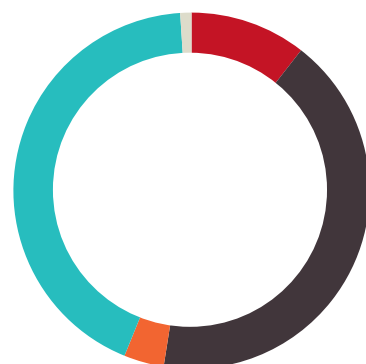
Orkla Food Ingredients står for 24 prosent av Orklas driftsinntekter. Orkla Food Ingredients er den ledende leverandøren av bakeri- og iskreemingredienser i Norden og har i tillegg voksende posisjoner i Europa.

Forretningsområdet produserer, selger og distribuerer ingredienser og produkter til bakeri- og iskremmarkedet i 23 land. Norden utgjør om lag halvparten av salget. Salg av bakeriingredienser til blant annet håndverksbakerier og industrielle bakerier utgjør omtrent 65 % av salget. Iskremingredienser utgjør ca. 15 % av salget, og omtrent 20 % er salg direkte til forbrukere gjennom kjente merkevarer som Odense Marzipan, Mors hjemmebakke, KronJäst, Bakkedal og Naturli'. Orkla Food Ingredients har en større andel av salget til industrielle kunder, og dette, sammen med en større andel råvaresalg, gjør at Orkla Food Ingredients har en lavere driftsmargin enn de andre forretningsområdene på merkevareområdet.



## Geografisk fordeling av salgsinntekter<sup>1</sup>

● Norge	11 %
● Norden ekskl. Norge	42 %
● Baltikum	4 %
● Øvrige Europa	43 %
● Øvrige verden	1 %



<sup>1</sup> Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter



## Nøkkeltall

<b>Driftsinntekter</b> 10,3 mrd. kroner	<b>EBIT (adj.)</b> 0,6 mrd. kroner	<b>EBIT (adj.) vekst</b> +17 %
<b>Organisk vekst</b> 0,6 %	<b>EBIT (adj.) margin</b> 6,1 %	<b>EBIT (adj.) margin-vekst</b> +50 bps
<b>Antall ansatte</b> 3 560		



# Orkla Consumer & Financial Investments

Forretningsområdet Orkla Consumer & Financial Investments ble etablert i 2019 og består av to områder:

- Orkla Consumer Investments
- Industrial & Financial Investments

## Orkla Consumer Investments:

Orkla Consumer Investments inngår i Orklas merkevareområde og består av Orklas virksomheter innen malerverktøy (Orkla House Care), basistekstiler (Pierre Robert Group), profesjonell rengjøring (Lilleborg) og restaurantvirksomhet (Kotipizza Group og Gorm's).



## Geografisk fordeling av salgsinntekter<sup>1</sup>

● Norge	35 %
● Norden ekskl. Norge	46 %
● Baltikum	0 %
● Øvrige Europa	18 %
● Øvrige verden	1 %



<sup>1</sup> Eksklusiv internt salg og andre driftsinntekter



## Nøkkeltall for Orkla Consumer Investments

<b>Driftsinntekter</b> 3,4 mrd. kroner	<b>EBIT (adj.)</b> 0,3 mrd. kroner	<b>EBIT (adj.) vekst</b> +21 %
<b>Organisk vekst</b> -3,4 %	<b>EBIT (adj.) margin</b> 8,8 %	<b>EBIT (adj.) margin-vekst</b> -150 bps
<b>Antall ansatte</b> 1 624		

## Industrial & Financial Investments

Orkla har enkelte investeringer utenom merkevarevirksomheten, som er organisert under Industrial & Financial Investments. Det omfatter det tilknyttede selskapet Jotun (eierandel 42,6 %) og de konsoliderte virksomhetene Hydro Power, Orkla Eiendom og Orkla Ventures.

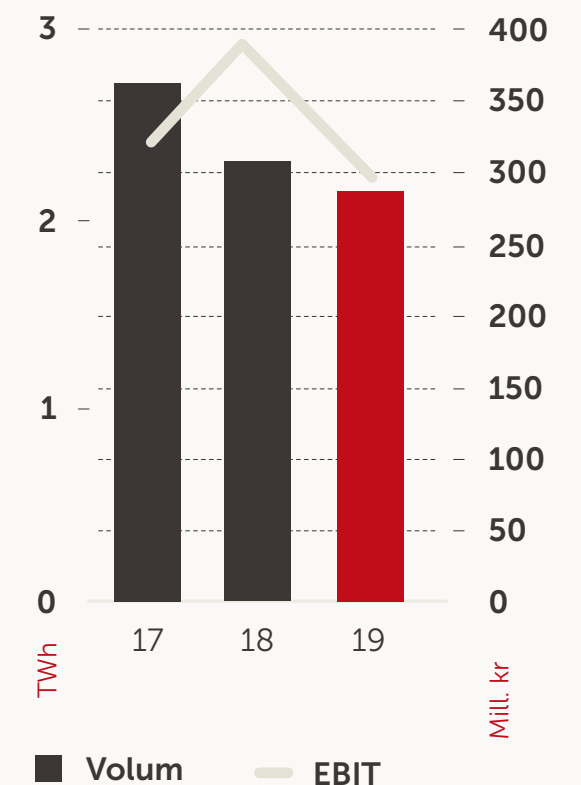
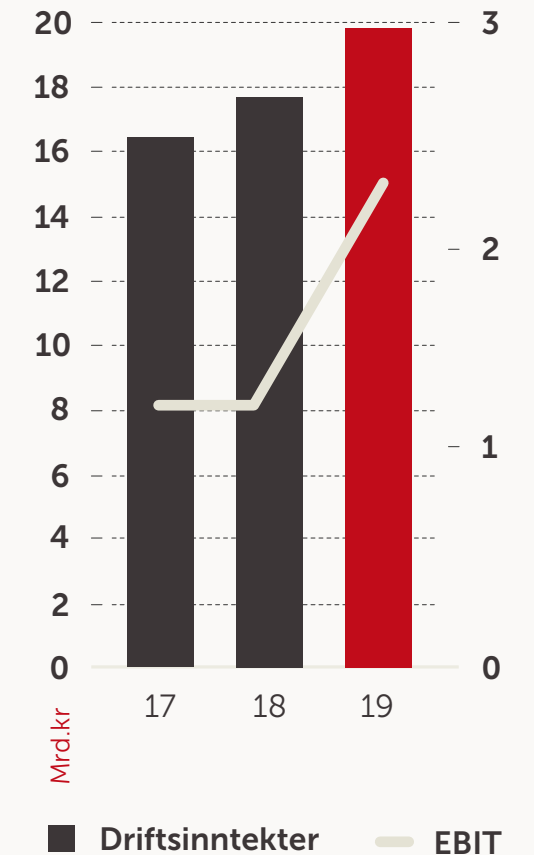


## Jotun

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlakker. Jotuns verdensomspennende virksomhet omfatter utvikling, produksjon, markedsføring og salg av ulike malingsystemer, og er organisert i de fire segmentene Decorative Paints, Marine Coatings, Protective Coatings og Powder Coatings. Selskapets hovedmarkeder er Midtøsten, India, Afrika, Nordøst-Asia, Sørøst-Asia og Skandinavia. Jotun regnskapsføres etter egenkapitalmetoden og presenteres på linjen «resultat for tilknyttede og felles-kontrollerte selskaper» i konsernregnskapet.

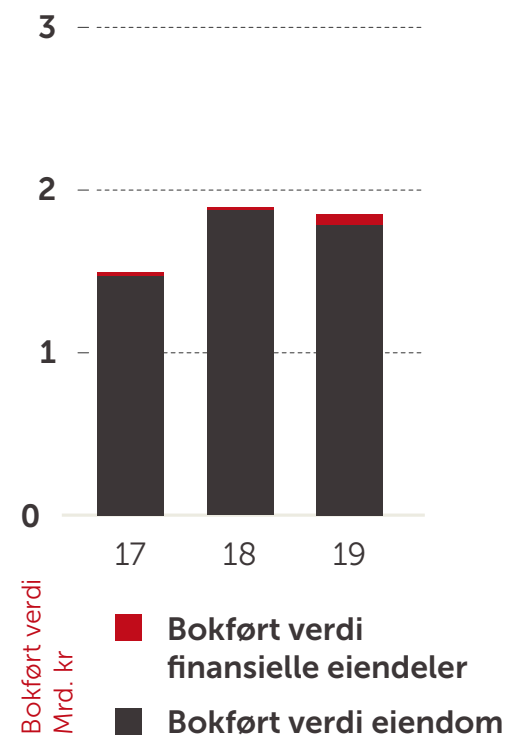
## Hydro Power

Hydro Power består av heleide kraftverk i Sarpsfoss og leide kraftverk gjennom Orklas 85 % eierandel i Saudefaldene. Kraftvirksomheten i Sauda er regulert av en leieavtale med Statkraft som løper til 31. desember 2030. Energivirksomheten produserer og leverer strøm til det nordiske kraftmarkedet og har en samlet årlig gjennomsnittsproduksjon (2011–2019) på 2,5 TWh, hvorav omtrent 1 TWh er en fast leveranseforpliktelse med null i resultateffekt.



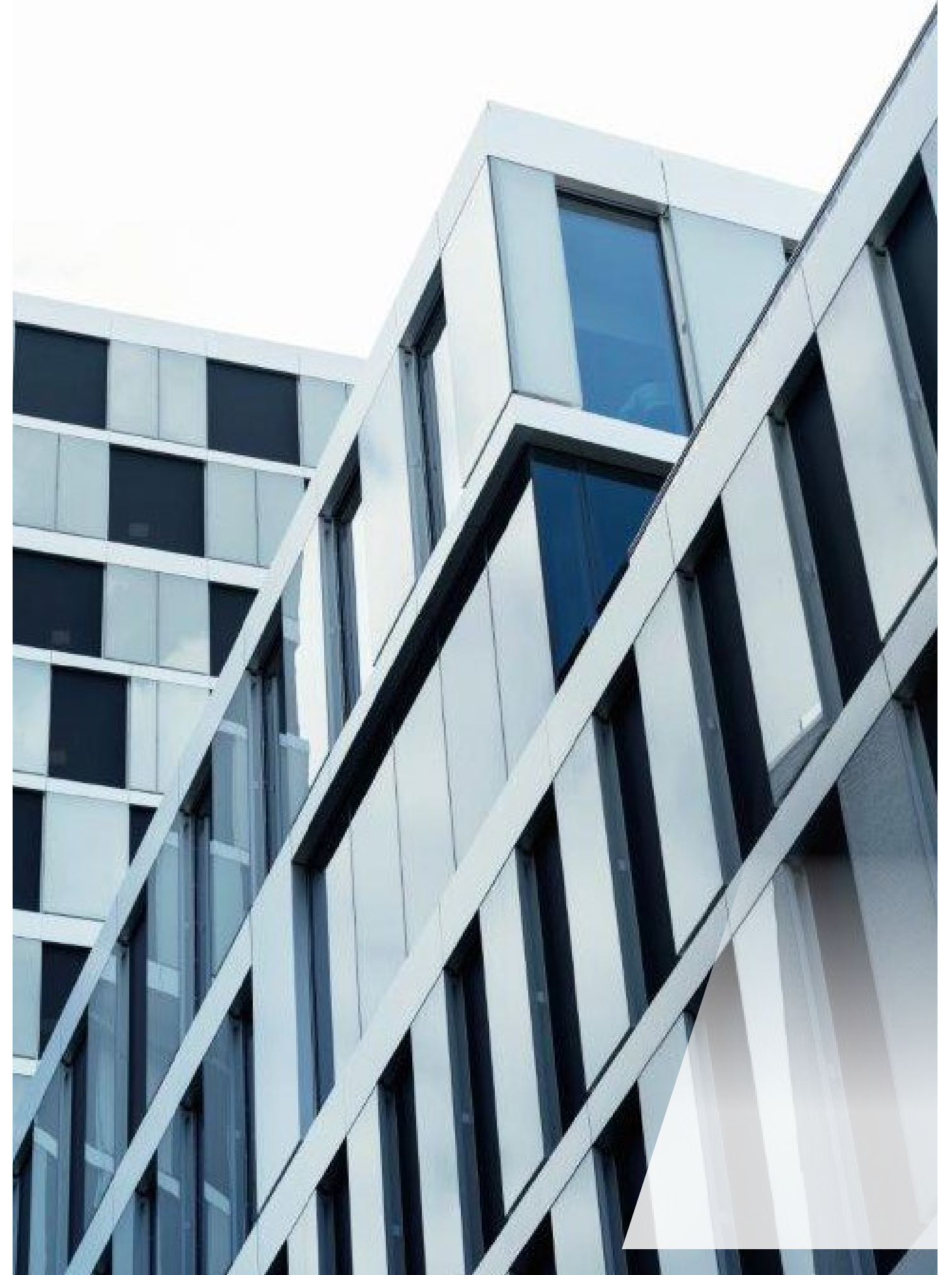
### Orkla Eiendom

Orkla Eiendom ivaretar utvikling av eiendommer som frigjøres som følge av restruktureringen av merkevareområdet, samt utviklingen av konsernets nye hovedkontor, som ble ferdigstilt i februar 2019. Orklas eiendomsengasjement hadde pr. 31. desember 2019 en bokført verdi på 1,8 mrd. kroner.



### Orkla Ventures

Orkla Ventures ble etablert i 2017 for å nå ut til et voksende univers av gründervirksomheter og oppstartsselskaper. Hensikten med Orkla Ventures er å investere i teknologi, konsepter og forretningsmodeller som kan være relevante for Orklas virksomheter. I tillegg til å tilby risikokapital stiller Orkla med både kompetanse og samarbeid langs relevante deler av verdikjeden.



# Årsberetning 2019

Orkla har i 2019 arbeidet videre med å utvikle porteføljen i både geografier, kategorier og kanaler, samt gjennomført kostnadstiltak på tvers av verdikjeden, både i vareforsyning og kommersielle funksjoner. Konsernet har gjennom året også styrket sin posisjon som en ledende merkevarevirksomhet gjennom kjøp av flere selskaper.

# 02



Alle alternative resultatmål (APM) er presentert på side 220.  
Tall i parentes er for tilsvarende periode foregående år.

### Virksomheten i 2019

Orkla har i 2019 fortsatt arbeidet med å utvikle en forretningsmodell, hvor det lokale ansvaret balanseres med økt synergiuttak og skala på tvers av selskaper og forretningsområder. Det har også vært fokus på å skape en effektiv organisasjon med sterk beslutningskraft. Orkla har gjennom 2019 styrket sin posisjon som merkevarevirksomhet gjennom kjøp av flere selskaper. Disse transaksjonene er beskrevet under avsnittet «Beskrivelse av strukturelle endringer».

Plantebaserte og miljøvennlige produkter har bidratt med god vekst i 2019, og vil være en viktig plattform for innovasjonsarbeidet fremover. Orkla har i tillegg arbeidet videre med å sikre gode innovasjoner innenfor Orklas eksisterende og sterke merkevarer.

Konsernet økte omsetningen med 6,8 % i 2019 gjennom organisk vekst i merkevarevirksomheten, bidrag fra oppkjøpt virksomhet, samt positive valutaomregningseffekter. Konsernets EBIT (adj.)-vekst i 2019 utgjorde 6,5 %. Veksten var drevet av resultatfremgang for merkevarevirksomheten. Hydro Power hadde tilbakegang grunnet mindre nedbør og lavere produksjonsvolum, samt noe lavere kraftpriser gjennom året sammenlignet med 2018.

Merkevarevirksomheten oppnådde en organisk vekst på 1,3 % i 2019. Det var god vekst i flere forretningsområder,

### Driftsinntekter pr. forretningsområde



● Orkla Foods	38 %
● Orkla Confectionery & Snacks	15 %
● Orkla Care	13 %
● Orkla Food Ingredients	24 %
● Orkla Consumer Investments	8 %
● Industrial & Financial Investments	2 %

delvis motvirket av tilbakegang i Orkla Consumer Investments. Merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret hadde en EBIT (adj.)-vekst på 9,0 %, som et resultat av underliggende vekst, samt bidrag og synergieffekter fra oppkjøpte virksomheter.

Sterke innovasjoner i tråd med trender og forbrukerbehov er en avgjørende suksessfaktor for Orkla. Konsernets innovasjonsarbeid pågår kontinuerlig på tvers av selskaper og land, og bærekraftselementer er en naturlig del av dette arbeidet. Et annet viktig område for innovasjon i Orkla er å utnytte sterke merkevarer inn i andre produktkategorier. For å bidra til god, kostnadseffektiv løsning av problemene med plastforsøpling, og for å redusere klimautslippene fra emballasje, engasjerer Orkla seg også aktivt i nye emballasjeinnovasjoner.

### **Beskrivelse av strukturelle endringer**

Konsernet har gjennom 2019 fortsatt hatt fokus på strukturell vekst for å bygge Orklas posisjon som en ledende merkevarevirksomhet innen både produkter og tjenester. Hovedformålet har vært å øke eksponeringen mot områder med høyere underliggende vekst. I tillegg har konsernet gjort oppkjøp av virksomheter som gir kostnadssynergier med Orkla.

### **Orkla Foods**

Orkla kjøpte i mars 2019 Lecora AB, en svensk produsent av frysede og kjølte vegan- og vegetarretter. Lecora er også markedsledende innen schnitzel, og tilbyr i tillegg ferdigretter. En stor andel av sortimentet er økologisk. Storhusholdning utgjør den største kundegruppen, men selskapet har også noe salg til dagligvarehandelen.

I april 2019 ble Orklas kjøp av 90 % av aksjene i Easyfood A/S, en dansk produsent av butikkstekte bakervarer til «out of home»-kanalen, gjennomført.

I mars 2019 kjøpte Orkla 43,5 % av aksjene i det portugisiske selskapet Asteriscos e Reticências, S.A. Selskapet produserer fermenterte te-baserte helsedrikker som selges over hele Europa under merkevaren Captain Kombucha.

Orkla solgte i juni 2019 merkevaren Glyngøre til Amanda Seafoods A/S. Formålet med salget var å redusere kompleksitet i porteføljen og konsentrere virksomheten om prioriterte kategorier.

### **Orkla Confectionery & Snacks**

Orkla kjøpte 20 % av det islandske selskapet Núi Sírius HF, som er Islands ledende produsent av sjokolade og godteri, i august 2019. Avtalen inneholder en mulighet for Orkla å kjøpe de gjenværende aksjene etter 2020.

### **Orkla Food Ingredients**

Orkla kjøpte i april 2019 Zeelandia Sweden AB, en leverandør av margarin, vegetabiliske oljer og bakeriingredienser til det svenske markedet. Selskapet har endret navn til Credin Sverige AB etter transaksjonen.

I mars 2019 kjøpte Orkla 80 % av aksjene i Stelios Kanakis Industrial and Commercial S.A. («Kanakis»). Kanakis er markedsledende innen salg og distribusjon av konditor-, bakeri- og iskremingredienser i Hellas.

Orkla kjøpte i september 2019 det nederlandske selskapet Vamo produkten voor de Bakkerij B.V. («Vamo»). Vamo produserer spesialiserte konsentrater og ingrediensmikser som selges til håndverksbakerier og produsenter av industrielle bakevarer.

Orkla kjøpte det svenske salgs- og distribusjonsselskapet Bo Risberg Import AB («Risberg») i juni 2019. En betydelig andel av selskapets omsetning er til hotell, restauranter og catering. I tillegg er Risberg en viktig leverandør til svensk dagligvarehandel og matvareindustri.

Orkla kjøpte i juli 2019 den britiske karamellprodusenten Confection by Design Ltd. («Confection by Design»). Confection by Design tilbyr fudge og toffee til iskremprodusenter, bakerier og konditorer. Omtrent to tredjedeler av porteføljen distribueres av Orklas britiske datterselskap Orchard Valley Foods.

### **Orkla Consumer Investments**

Orkla kjøpte i januar 2019 alle aksjene i Kotipizza Group Oyj («Kotipizza Group»), eieren av Finlands største pizzarestaurantkjede. Kotipizza Group er en ledende aktør i det voksende finske restaurantmarkedet, og Finland er et av Orklas hjemmemarkeder. Restaurantene er i hovedsak franchisedrevne. Orkla er fra før ledende innen frossenpizza i norsk, svensk og finsk dagligvarehandel, og med investeringene i Gorm's og Kotipizza Group har Orkla styrket sin tilstedeværelse i pizzakategorien.

Orkla House Care overtok i oktober 2019 de resterende 50 % av aksjene i joint venture-selskapet Anza Verimex Holding B.V.

Orkla House Care har siden 2018 eid 50 % av selskapet som er markedsleder innen salg og distribusjon av malerverktøy i Nederland og Belgia. De overdratte virksomhetene består av Anza Verimex Holding B.V. (Nederland) og de to datterselskapene PGZ Nederland B.V. (Nederland) og Anza Verimex NV (Belgia). Selskapene vil fremover bli drevet under navnet Orkla House Care Benelux.

### **Industrial & Financial Investments**

Orkla inngikk i juni 2019 en avtale med Oslo kommune om salg av eiendommen Treschows gate 16 for en kjøpesum på 412 mill. kroner. Avtalen ble godkjent i Oslo bystyre 25. september 2019.

Orkla solgte gjennom sitt heleide datterselskap Capto Eiendom AS sin andel av eiendommen Oslo Business Park til Stor-Oslo Eiendom AS i november 2019.

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

### **Om årets resultat**

#### **Merkevarevirksomheten**

Økningen i driftsinntekter for merkevarevirksomheten på 7,4 % var relatert til oppkjøpte virksomheter, organisk vekst og positive valutaomregningseffekter. EBIT (adj.)-vekst for merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret ble 9,0 %, hovedsakelig som et resultat av topplinjevekst, fordelaktig miks og strukturell vekst. Endringen i rapportert driftsresultat (EBIT) for merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret var 1,6 %, hvor differansen fra vekst i EBIT (adj.) i hovedsak skyldtes nedskrivning av

goodwill og merkevarer i Orkla Care, samt kostnader knyttet til pågående omorganiseringer og restrukturingsprosjekter.

Merkevarevirksomheten hadde en organisk vekst på 1,3 % i 2019. Orkla Foods hadde bredbasert fremgang i de fleste markedene og Orkla Confectionery & Snacks kunne vise til god vekst i alle selskaper. Videre medførte reverseringen av sukker-vareavgiften i Norge fra 1. januar 2019 god vekst på berørte kategorier, som følge av kortsiktig endring i kundenes innkjøpsmønster. Orkla Food Ingredients hadde god vekst innen bakeriingredienser og plantebaserte produkter. Den samlede veksten ble dog motvirket av Orkla Health sin norske og svenske virksomhet, salgstilbakegang for tekstilvirksomheten Pierre Robert Group samt Orkla Foods Danmark, sistnevnte som følge av flytting av produksjon og tilhørende bortfall av omsetning med lave marginer.

Prisene på de internasjonale råvarene Orkla er eksponert mot har i gjennomsnitt hatt en økning i 2019, spesielt på kjøtt og meieriprodukter, i henhold til FAO Food Price-indeksen<sup>1</sup>. Indeksen kan likevel ikke sees i direkte sammenheng med utviklingen i Orklas innkjøpskostnader, da råvarekategoriene Orkla kjøper inn er bredere enn det indeksen dekker, og delvis med ulike priser grunnet europeisk og norsk jordbrukspolitik og tilhørende importvern. En svekket norsk og svensk krone mot euroen sammenlignet med 2018, med henholdsvis -2,6 % og -3,2 %, bidro også til økte innkjøpskostnader.

EBIT (adj.)-marginen for merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret endte på 11,2 % (11,1 %). Økningen i resultatmarginen

ble hovedsakelig drevet av økt fokus på «revenue management», samt fordelaktige mikseffekter. Marginforbedringen ble delvis motvirket av utvannende effekt fra oppkjøpte virksomheter. Underliggende marginforbedring i 2019 var 0,3 %-poeng.

## Konsernet

### Sammendratt resultatregnskap

Beløp i mill. kroner	2019	2018
Driftsinntekter	43 615	40 837
<b>EBIT (adj.)</b>	<b>5 088</b>	<b>4 777</b>
Andre inntekter og kostnader	(561)	(482)
<b>Driftsresultat</b>	<b>4 527</b>	<b>4 295</b>
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	659	264
Renter- og finansposter, netto	(255)	(201)
<b>Resultat før skatt</b>	<b>4 931</b>	<b>4 358</b>
Skattekostnad	(1 033)	(1 004)
<b>Årets resultat</b>	<b>3 898</b>	<b>3 354</b>

<sup>1</sup> FAO Food Price-indeksen måler endringen i enkelte internasjonale råvarepriser. Indeksen består av gjennomsnittet av fem råvareprisindekser, og utgis av De forente nasjoner (FN) sin organisasjon for matsikkerhet og ernæring.



Økningen i driftsinntekter på 6,8 % var drevet av organisk vekst og bidrag fra oppkjøpt virksomhet innenfor merkevarevirksomheten, samt positive valutaomregningseffekter. Konsernets EBIT (adj.)-vekst i 2019 utgjorde 6,5 %. Veksten var drevet av resultatfremgang for merkevarevirksomheten, herunder bidrag fra oppkjøpte virksomheter. Industrial & Financial Investments påvirket resultatveksten negativt, der det positive bidraget fra økte leieinntekter for Orkla Eiendom ble motvirket av lavere produksjonsvolum og kraftpriser sammenlignet med 2018 for Hydro Power.

Konsernets «andre inntekter og kostnader» var i stor grad knyttet til nedskrivninger av goodwill knyttet til Harris i Orkla House Care og nedskrivninger relatert til merkevarene Gerimax og Colon C i Orkla Health. Det har også vært kostnader knyttet til oppkjøp og integrasjon samt kostnader relatert til flere forbedringsprosesser i konsernet, særlig nedleggelse og endringer i fabrikkstruktur. Gevinster blant annet relatert til salg av eiendom og selskaper var vesentlig høyere i 2019, sammenlignet med foregående år. Størst var gevinsten ved salget av Treschows gate 16. Salget av merkevaren Glyngøre og en fabrikk eiendom i Kristiansund bidro også positivt. Endringen i rapportert driftsresultat (EBIT) for konsernet ble 5,4 %.

Resultatet fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper består i hovedsak av Orklas 42,6 % eierandel i Jotun. Investeringen presenteres etter egenkapitalmetoden. Jotun leverte et rekordhøyt bidrag i 2019 på 625 mill. kroner (258 mill. kroner), drevet av solid salgsvekst og økte bruttomarginer.

Resultater fra utenlandske enheter omregnes til norske kroner, basert på månedlige gjennomsnittskurser. Som følge av svingninger i valutamarkedet hadde konsernet i 2019 positive valutaomregningseffekter på driftsinntekter og EBIT (adj.) med henholdsvis 523 mill. kroner og 61 mill. kroner.

Orkla belastes ordinær selskapskatt i de landene konsernet har virksomhet. Skatteprosenten (korrigert for resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper) for regnskapsåret 2019 ble 24,2 % (24,5 %). Det har vært høye ikke-fradragsberettigede kostnader inkludert nedskrivning av goodwill i 2019, men dette ble oppveid av reversering av en utsatt skatteforpliktelse i Baltikum. Se note 16 for øvrige kommentarer.

Resultat pr. aksje ble 3,84 kroner (3,24 kroner). Korrigert for «andre inntekter og kostnader» etter estimert skatt ble resultat pr. aksje 4,24 kroner (3,62 kroner).

## **Finansielle forhold og kapitalstruktur**

### **Kontantstrøm**

Kommentarene nedenfor er knyttet til kontantstrømoppstillingen på Orklas format (se note 38). Kontantstrøm fra driften fra merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret endte på 4.798 mill. kroner (3.461 mill. kroner). Økningen mot foregående år var i hovedsak relatert til positiv utvikling i driftskapitalen og økt driftsresultat. Bedringen i driftskapitalen var hovedsakelig drevet av forbedring i leverandørgjeld. Redusert varelager bidro også positivt.

Netto fornyelsesinvesteringer utgjorde 1.931 mill. kroner (1.400 mill. kroner). Økningen knytter seg hovedsakelig til pågående investering i nye ERP-systemer. Implementeringen av IFRS 16 økte også fornyelsesinvesteringer, i tillegg til av- og nedskrivninger.

Kontantstrømmen fra driften for Industrial & Financial Investments endte på 135 mill. kroner (27 mill. kroner).

Mottatte utbytter, finansielle poster og andre betalinger gjelder i hovedsak betalte finansposter, utbetaling relatert til gjenværende forpliktelse knyttet til salget av Sapa (se note 4 og 26), samt mottatt utbytte fra Jotun.

Det ble utbetalt et ordinært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje for regnskapsåret 2018. Totalt utgjorde betalte utbytter 2.648 mill. kroner (2.685 mill. kroner). Salg av egne aksjer (til ansatte) hadde en kontantstrømeffekt på 59 mill. kroner. I fjor gjennomførte konsernet et tilbakekjøpsprogram for egne aksjer til amortisering, og netto kjøp av egne aksjer utgjorde -1.378 mill. kroner i 2018.

Ekspansjonsinvesteringer utgjorde 631 mill. kroner (531 mill. kroner) i 2019. Veksten var relatert til et høyere investeringsnivå i Orkla Foods, særlig knyttet til et pågående investeringsprogram for pizzaproduksjon på Stranda i Norge.

Salg av selskaper utgjorde 582 mill. kroner (47 mill. kroner), der økningen i hovedsak var relatert til salgene av Treschows gate 16 og Oslo Business Park. Kjøp av selskaper utgjorde 3.063 mill. kroner (1.080 mill. kroner), hvor kjøpet av Kotipizza Group

### Kontantstrøm Orkla-format

Beløp i mill. kroner	2019	2018
<b>Kontantstrøm fra merkevarevirksomheten inkl. HK</b>		
EBIT (adj.)	4 786	4 390
Amortisering, av- og nedskrivninger	1 581	1 156
Endring netto driftskapital	812	(189)
Netto fornyelsesinvesteringer	(1 931)	(1 400)
<b>Kontantstrøm fra driften (adj.)</b>	<b>5 248</b>	<b>3 957</b>
Kontanteffekt «Andre inntekter» og «Andre kostnader» samt pensjoner	(450)	(496)
<b>Kontantstrøm fra driften merkevarevirksomheten inkl. HK</b>	<b>4 798</b>	<b>3 461</b>
<b>Kontantstrøm fra driften Industrial &amp; Financial Investments</b>	<b>135</b>	<b>27</b>
Betalte skatter	(1 129)	(904)
Mottatte utbytter, finansielle poster og andre betalinger	(167)	(1)
<b>Kontantstrøm før kapitaltransaksjoner</b>	<b>3 637</b>	<b>2 583</b>
Betalte utbytter og salg/tilbakekjøp egne aksjer	(2 589)	(4 063)
<b>Kontantstrøm før ekspansjon</b>	<b>1 048</b>	<b>(1 480)</b>
Ekspansjonsinvesteringer	(631)	(531)
Salg av selskaper (enterprise value)	582	47
Kjøp av selskaper (enterprise value)	(3 063)	(1 080)
<b>Netto kontantstrøm</b>	<b>(2 064)</b>	<b>(3 044)</b>
Valutaeffekt netto rentebærende gjeld	(3)	21
<b>Endring netto rentebærende gjeld</b>	<b>2 067</b>	<b>3 023</b>
<b>Rentebærende gjeld IFRS 16 1.1.19</b>	<b>1 447</b>	<b>-</b>
<b>Netto rentebærende gjeld</b>	<b>6 551</b>	<b>3 037</b>

utgjorde den største andelen. Det er også gjennomført flere andre oppkjøp i merkevarevirksomheten, hvor Easyfood i Orkla Foods utgjorde det største kjøpet etter Kotipizza Group.

Netto kontantstrøm for konsernet var -2.064 mill. kroner (-3.044 mill. kroner) i 2019. Netto rentebærende gjeld før leasing endte på 4.895 mill. kroner. Inkludert leasingeffekter relatert til IFRS 16 var netto rentebærende gjeld 6.551 mill. kroner (se note 21 for ytterligere informasjon om IFRS 16). Konsernets gjeld er valutafordelt tilnærmet i tråd med konsernets netto-investeringer i andre land enn Norge, og gjelden vil derfor svinge i takt med valutakursendringene.

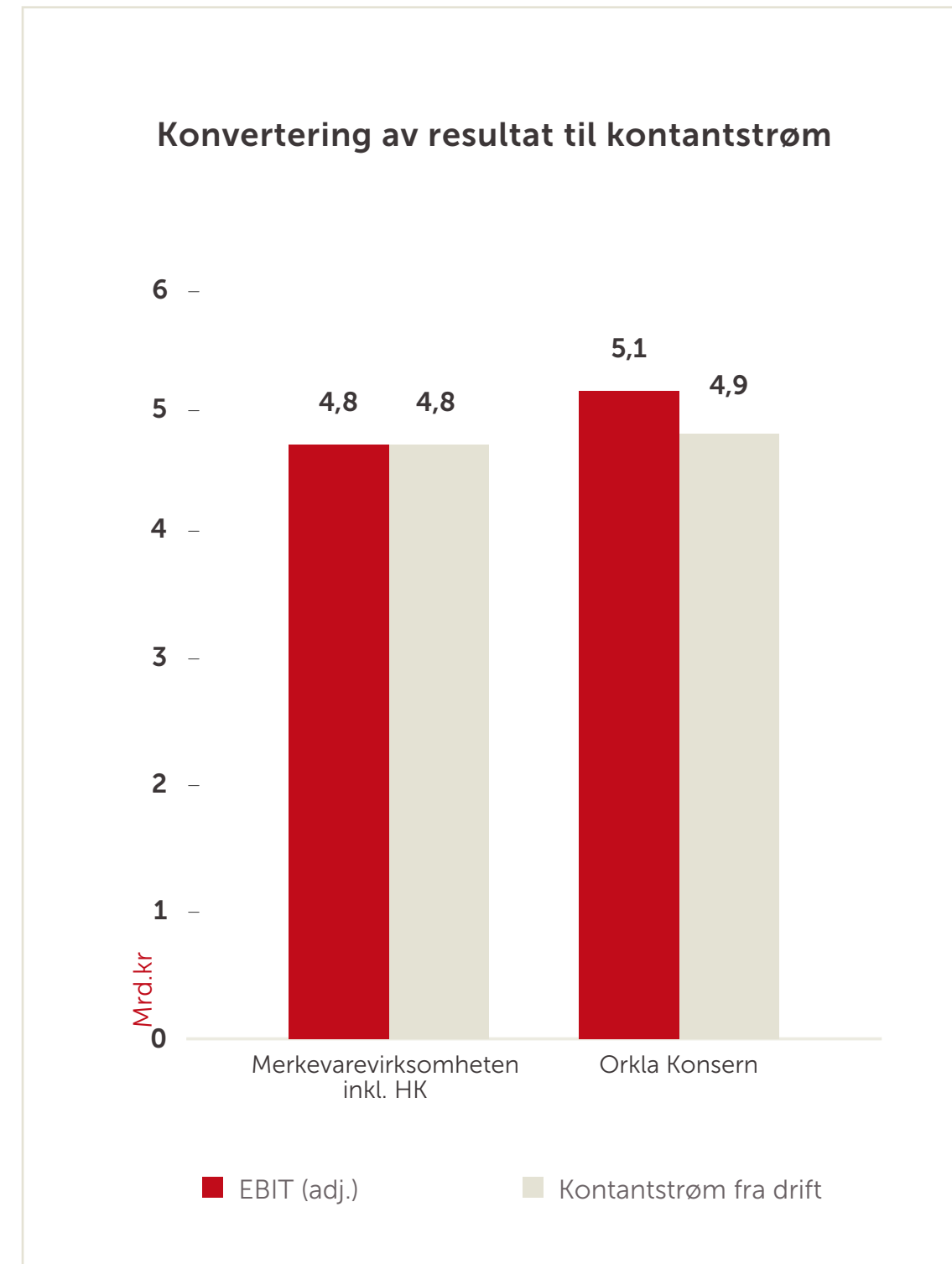
### Kontrakter og finansielle sikringsinstrumenter

Orkla har generelt få langsiktige innkjøps- og salgskontrakter. Innen Hydro Power har AS Saudefaldene enkelte langsiktige kraftkontrakter. For ytterligere informasjon om kraftkontrakter henvises det til note 34.

### Kapitalstruktur

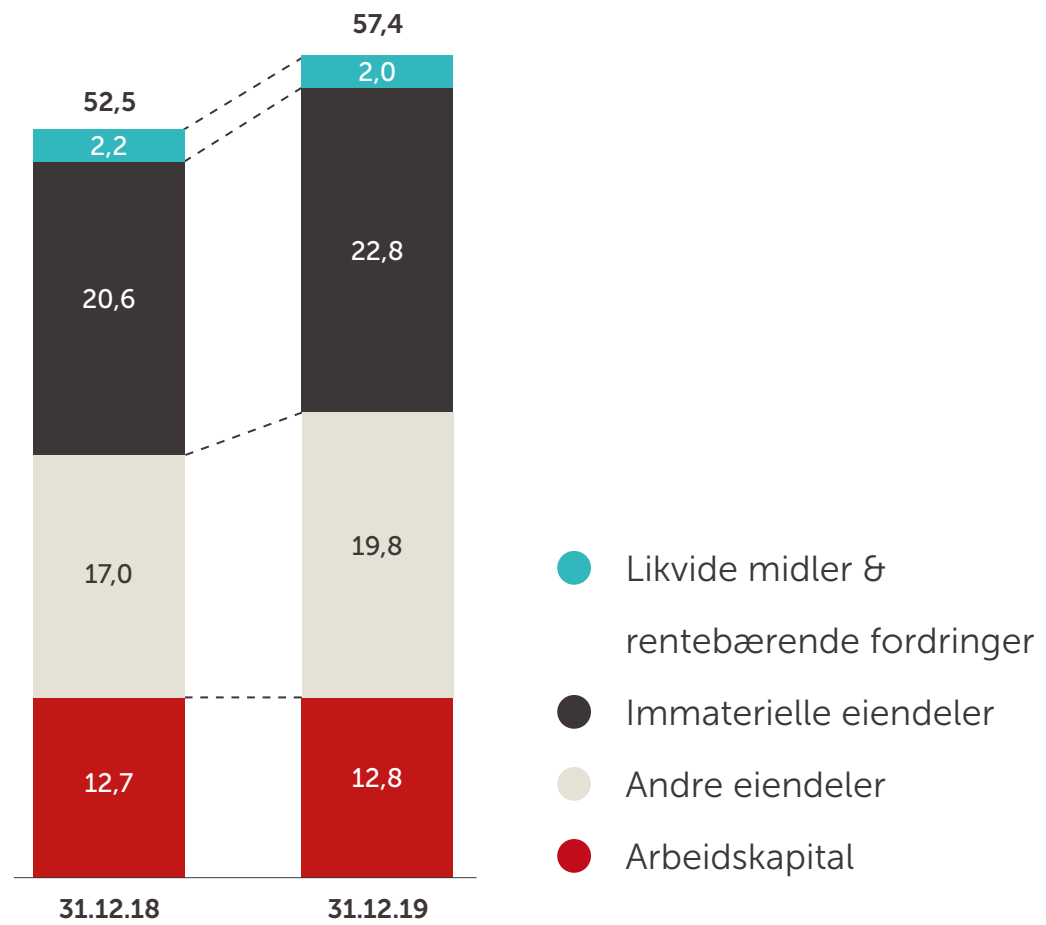
Konsernets balanse utgjorde 57,4 mrd. kroner ved årets slutt, mot 52,5 mrd. kroner året før (53,8 mrd. kroner hensyntatt implementering av IFRS 16). Netto rentebærende gjeld økte fra 3,0 mrd. kroner til 6,6 mrd. kroner, hvorav 1,4 mrd. kroner kommer fra innregning av gjeld knyttet til leieavtaler pr. 1. januar 2019 (ved overgang til IFRS 16). Orkla har en robust finansiell stilling med likviditetsreserver, kredittlinjer og fleksibilitet til å understøtte forretningsmessige prioriteringer. Konsernets egenkapital var 34,9 mrd. kroner ved årsskiftet, med en egenkapitalandel på

60,8 % (64,9 %). Egenkapitalandel 1. januar 2019 hensyntatt omarbeidet balanse ved implementering av IFRS 16 utgjorde 63,1 %.



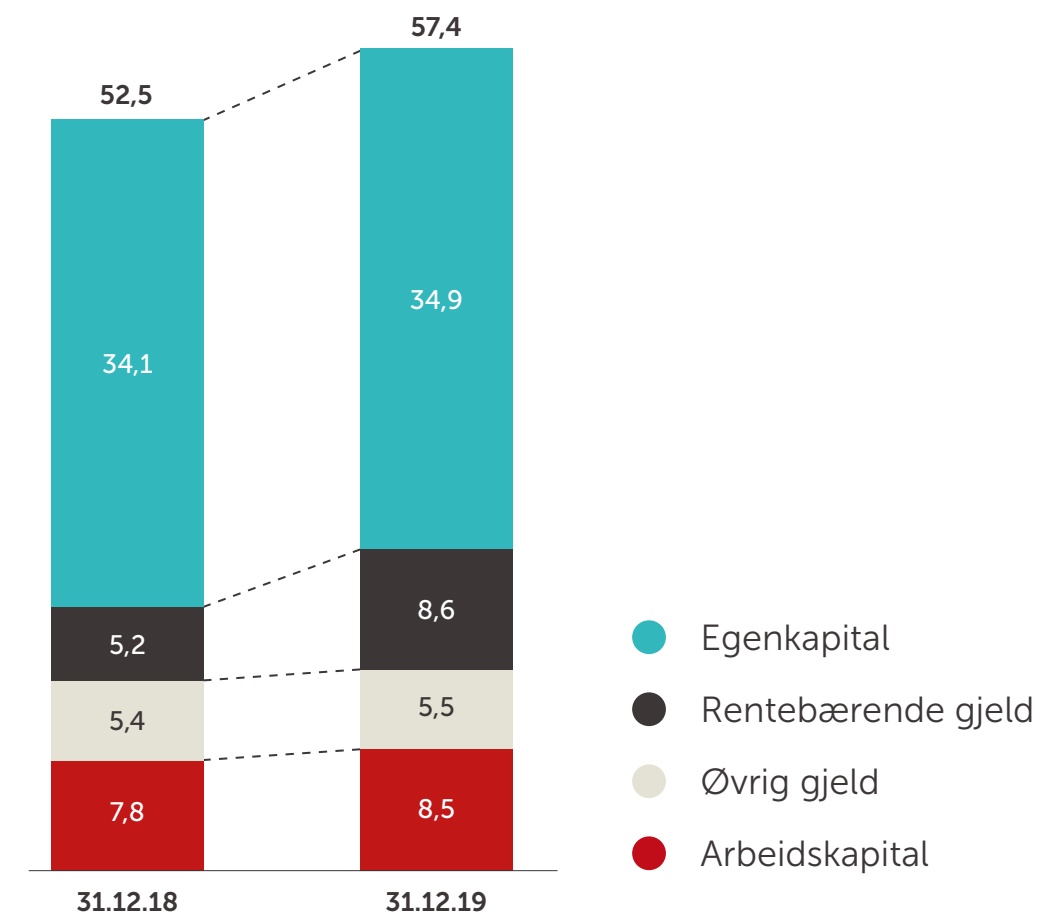
## Eiendeler

Mrd. kr



## Gjeld & egenkapital

Mrd. kr



**Orkla-aksjen**

Antall utestående aksjer ved årsslutt var 1.000.305.788, og Orkla eide 1.125.182 egne aksjer. Antall aksjonærer var 36.450 ved utgangen av 2019, sammenlignet med 38.313 ved utgangen av 2018. Andelen utenlandske aksjonærer økte med 2,5 %-poeng til 54 %. Orkla-aksjen var priset til 88,96 kroner ved utgangen av årets siste handelsdag i 2019. Ved utgangen av 2018 var kursen 68,04 kroner. Hensyntatt utbytte ga Orkla-aksjen en avkastning på 35,8 % i 2019, mens Oslo Børs Hovedindeks (OSEBX) hadde en avkastning på 16,5 %. På Oslo Børs Hovedindeks ble Orkla-aksjen omsatt for 31,4 mrd. kroner. Se side 223 for ytterligere omtale av aksje- og aksjonærforhold.

**Risikostyring**

Styret er opptatt av å sikre en systematisk håndtering av risiko i alle deler av virksomheten, og anser dette som en forutsetning for langsiktig verdiskaping for aksjonærer, ansatte og samfunnet. Orkla arbeider strukturert med å identifisere risikoforhold og iverksette risikoreducerende tiltak i driften. I henhold til konsernets risikostyringsinstruks skal det løpende gjøres risikovurderinger i alle enheter, som presenteres og behandles i internstyrene som en del av budsjettbehandlingen. I forbindelse med vesentlige beslutninger, som for eksempel oppkjøp, salg og større investeringer, stilles det samme krav til risikoanalyse som ved den løpende risikostyringen.

Enhetenes risikovurdering konsolideres til et samlet risikobilde for Orkla, som også inkluderer en mer langsiktig og systematisk risikovurdering. Orkla sitt samlede risikobilde

gjennomgås av konsernledelsen, behandles i styret og gjennomgås i tillegg jevnlig i styrets revisjonsutvalg.

Innenfor merkevarevirksomheten har Orkla en diversifisert selskaps- og produktportefølje, som reduserer risikoen for store resultatsvingninger.

Dagligvaremarkedet er under endring, blant annet med økt konkurranse fra nye salgskanaler. Orkla har en strategisk ambisjon om å vokse i kanaler med høyere vekst enn tradisjonell dagligvare. Samtidig er Orklas geografiske hovedmarkeder preget av høy kundekonsentrasjon og til dels økt andel av handelens egne merkevarer. I dagligvaremarkedet prioriteres tett oppfølging av kunder, felles prosjekter og samarbeid på tvers av forretningsområdene som de fremste tiltakene for å opprettholde volumer og marginer.

Konkurransetilsynet innledet i 2019 undersøkelser etter mistanke om prisforskjeller i hva leverandørene tilbyr de tre norske kjedegrupperingene, og det kan basert på resultatet av disse undersøkelsene potensielt bli innført nye reguleringer.

Det er risiko relatert til endret konsumentadferd og trender dersom Orkla ikke følger disse tett og gjør nødvendige tilpasninger til utviklingen. For å redusere risikoen legger Orkla blant annet vekt på å skaffe god forbrukerinnsett, erfaringsutvekslinger og konsumenttester. Orkla jobber systematisk med å møte trender gjennom nye innovasjoner. Bærekraftselementer blir stadig viktigere for forbrukerne, særlig i Norden og Vest-Europa.

Det er betydelig vekst i etterspørselen etter plantebasert mat, lokalprodusert mat og produkter med helseeffekt. Orkla har økt satsningen på plantebaserte produkter.

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

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

Det er også knyttet risiko til svingninger i valuta og råvarepriser. Mange av Orklas selskaper gjør en betydelig andel av innkjøpene i lokal valuta, noe som reduserer totaleffekten av endringer mot andre valutaer. Risikoen for kostnadsøkninger og knapphet på råvarer og ressurser møtes gjennom tett oppfølging mot leverandører, ressurseffektivisering, ved å ta i bruk alternative råvarer og gjennom prisøkninger til kunde.

Det er iboende risiko for brann, arbeidsulykker eller andre alvorlige hendelser i Orklas produksjonsmiljøer. Produksjonshetene jobber aktivt med å forebygge og hindre produksjonsavbrudd. Det er også oppfølging fra sentrale kon-

sernressurser innen vareforsyning og forsikring. Det er etablert prosedyrer og standarder som skal følges, og ansatte trenes opp i henhold til nye standarder.

Det foreligger risiko knyttet til de pågående klimaendringene, som på lengre sikt vil kunne være relatert til råvaretilgang, kvalitet og priser på flere av Orklas innsatsfaktorer. Volatilitet i prisene forventes også i årene fremover, men konsekvensene av ekstremvær for Orkla vurderes til å være moderate på kort og mellomlang sikt. Majoriteten av Orklas produksjon og innkjøp skjer i Norden, Baltikum og Øst-Europa, der sannsynligheten for vannmangel og tørke er lavere enn i områder med varmere klima. Risikoen for at Orklas egen produksjon skal bli rammet av flom eller andre konsekvenser av ekstremvær vurderes som lav.

### **Nærmere om resultatutviklingen i de enkelte forretningsområdene**

Orkla er en ledende leverandør av merkevarer og konseptløsninger til dagligvarehandel, storhusholdning og bakerier med Norden og Baltikum som hovedmarkeder. I tillegg har konsernet gode posisjoner innenfor utvalgte kategorier i Sentral-Europa og India. Merkevarer virksomheten består av fem forretningsområder: Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Care, Orkla Food Ingredients og Orkla Consumer Investments. Industrial & Financial Investments består av segmentene Hydro Power og Financial Investments. For nærmere beskrivelse av de enkelte forretningsområdene under merkevarevirksomheten, samt Industrial & Financial

Investments, se note 7. Tilknyttede selskaper består i hovedsak av Jotun (42,6 % eierandel), se note 6. Regnskapet for holding-selskapet Orkla ASA omfatter all aktivitet ved hovedkontoret.

Aktiviteten ved hovedkontoret inkluderer konsernets øverste ledelse og følgende stabs- og fellesfunksjoner:

- Group Functions
  - Group HR
  - Compensation & Benefits
  - Corporate Communications & Corporate Affairs

- Orkla Services
- Internal Audit
- Legal & Compliance
- Environment, Health and Safety (EHS)
- Finance & IT
- Strategy and M&A
- Group Sales
- Orkla Marketing & Innovation
- Orkla Group Procurement

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

### Merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret

Beløp i mill. kroner	Driftsinntekter		Organisk vekst (%)		EBIT (adj.)**		EBIT (adj.)-margin (%)**	
	2019	Δ (%)	2019	2019	Δ (%)	2019	Δ (bps)	
Orkla Foods	16 776	4,9	1,8	2 276	11,1	13,6	80	
Orkla Confectionery & Snacks	6 612	5,9	4,6	1 094	8,7	16,5	40	
Orkla Care	5 887	1,9	0,0	855	1,7	14,5	-10	
Orkla Food Ingredients	10 292	7,6	0,6	626	17,4	6,1	50	
Orkla Consumer Investments	3 385	41,5	-3,4	297	20,7	8,8	-150	
Orkla Hovedkontoret				-362	-27,5			
<b>Sum merkevarevirksomheten*</b>	<b>42 632</b>	<b>7,4</b>	<b>1,3</b>	<b>4 786</b>	<b>9,0</b>	<b>11,2</b>	<b>10</b>	

\*Internsalg mellom forretningsområdene er eliminert

\*\*Merkevarevirksomheten inkl. hovedkontoret

Driftsinntekter i %-vis endring	FX	Struktur	Organisk vekst	Sum
Merkevarevirksomheten	1,2	4,9	1,3	7,4

**Orkla Foods**

Driftsinntektene for Orkla Foods vokste med 4,9 % i 2019, positivt påvirket av både strukturelle endringer og valutaomregningseffekter. Organisk vekst var 1,8 %, drevet av bredbasert fremgang i de fleste markedene. Mye av veksten kom fra plantebaserte produkter som er et satsingsområde i Orkla Foods. Organisk salgsutvikling i Danmark var imidlertid negativ grunnet flytting av produksjon og tilhørende bortfall av omsetning med lave marginer. Det var resultatvekst i alle markeder i 2019, drevet hovedsakelig av høyere salg og en forbedret miks, men også fra kostnadsforbedringer. Økte priser til kunder og en mer aktiv porteføljestyling kompenserte i 2019 for økte råvarekostnader og negative effekter fra en svekket svensk og norsk krone. EBIT (adj.)-marginen endte på 13,6 % (12,8 %).

**Orkla Confectionery & Snacks**

Driftsinntektene for Orkla Confectionery & Snacks økte i 2019 med 5,9 %. Organisk vekst endte på 4,6 %. Salgsutviklingen var spesielt sterk i Norge, delvis grunnet kortsiktig endring i kundenes innkjøpsmønster på grunn av endringer i sukkervareavgiften. Utenfor Norge var salgsveksten god i Sverige, Danmark og Finland, mens de baltiske landene hadde moderat vekst. Positiv markedsutvikling, særlig for snackskategorien, bidro til salgsveksten. Det var resultatvekst i samtlige markeder bortsett fra i Danmark. Gjennomførte kostnadsforbedringsprosjekter kompenserte for høyere råvarekostnader og negative valutaeffekter, og EBIT (adj.)-margin endte på 16,5 % (16,1 %).

**Orkla Care**

Driftsinntektene for Orkla Care tilsvarte en salgsvekst på 1,9 % i 2019. Den organiske veksten var flat. Organisk vekst i Orkla Home & Personal Care og Orkla Wound Care ble utlignet av tilbakegang for Orkla Health og HSNG. Orkla Home & Personal Care og Orkla Wound Care hadde god vekst utenfor Norge. Bred nedgang i Orkla Health primært knyttet til Norge og Sverige, ble noe motvirket av sterk vekst i Polen som følge av et svakt 2018. HSNG hadde god vekst i netthandelen, men opplevde nedgang i salg til franchise-virksomheter. EBIT (adj.)-marginen endte på 14,5 % (14,6 %), positivt påvirket av mikseffekter og «revenue management», men disse effektene ble utlignet av økte reklamekostnader og avskrivninger.

**Orkla Food Ingredients**

Driftsinntektene for Orkla Food Ingredients i 2019 økte med 7,6 %. Den organiske veksten på 0,6 % var knyttet til godt salg av bakeriingredienser i flere markeder og fortsatt god vekst på plantebaserte produkter under varemerket Naturli'. Strategisk avslutning av enkelte salgavtaler med lav lønnsomhet motvirket salgsveksten noe. I tillegg var det et svakere år for iskremingredienser, spesielt i Storbritannia og Benelux-landene, sammenlignet med svært godt salg i 2018. Økningen i EBIT (adj.) ble generert av en kombinasjon av strukturell vekst, organisk fremgang knyttet til bakeriingredienser, samt en noe mer lønnsom produktmiks. EBIT (adj.)-marginen endte på 6,1 % (5,6 %).



### Orkla Consumer Investments

Driftsinntektene for Orkla Consumer Investments i 2019 økte med 41,5 %, primært grunnet kjøpet av Kotipizza Group som ble konsolidert fra og med februar 2019. Den organiske veksten endte på -3,4 %, drevet av tilbakegang for Pierre Robert Group. Salg ut fra restaurant i Kotipizza Group og Gorm's økte med 12 % (5 % på sammenlignbar basis). EBIT (adj.)-marginen endte på 8,8 % (10,3 %), negativt påvirket av resultattilbakegang for Pierre Robert Group, samt utvannende effekt fra Kotipizza Group.

### Orkla Hovedkontoret

EBIT (adj.) fra hovedkontoret ble -362 mill. kroner i 2019 (-284 mill. kroner). Økte kostnader sammenlignet med foregående år skyldtes i hovedsak økte bonuskostnader som følge av økt markedsverdi for Orkla-aksjen gjennom året, prinsippendring for kostnadsføring av Orklas langtidsinsentivordning (LTI) til ledere foregående år, samt kostnader knyttet til økte pensjonsforpliktelser. Det ble i 2019 igangsatt et restruktureringsprosjekt på hovedkontoret med formål å forenkle nåværende struktur for å skape en mer effektiv organisasjon med sterk beslutningskraft.

### Industrial & Financial Investments

#### Jotun (42,6 % eierandel)

Beløp i mill. kroner	2019	2018
Driftsinntekter (100 %)	19 652	17 660
EBIT (100 %)	2 320	1 361
Resultatbidrag	625	258

Jotun oppnådde historisk høy omsetning og driftsresultat i 2019. Det var inntekstvekst i samtlige regioner og segmenter, med særlig sterk vekst i Protective Coatings drevet av økt aktivitet innen offshoresektoren. Den markante veksten i driftsresultat skyldes i hovedsak solid salgsvekst, samt bedre bruttomarginer grunnet økte utsalgspriser og noe lavere råvarekostnader. Aktiv kostnadskontroll og en svakere norsk krone bidro også til det gode resultatet i 2019.

#### Hydro Power

Beløp i mill. kroner	2019	2018
Volum (GWh)	2 156	2 320
Pris (øre/kWh)	38,4	42,2
Driftsinntekter	826	1 025
EBIT (adj.)	292	390

Resultatnedgangen skyldtes lavere produksjonsvolum samt noe lavere kraftpriser gjennom året. Fyllingsgraden i vann- og snømagasin i Sauda lå litt under normalnivå ved utgangen av året. For Glomma lå fyllingsgrad i både vann- og snømagasin over normalen.

**Financial Investments**

EBIT (adj.) for Financial Investments utgjorde 10 mill. kroner i 2019 (-3 mill. kroner). Resultatforbedringen kom fra leieinntekter fra Orklas nye hovedkontor.

**Forskning og utvikling (innovasjon)**

Innovasjon er et av Orklas viktigste verktøyer for å skape organisk vekst og derfor en sentral del av den daglige driften. Orkla driver et tverrfaglig innovasjonsarbeid, fra innsikt til idé og deretter lansering. Forbruker-, kunde- og markedsinnsikt kombineres med teknologisk kompetanse for å utvikle produkter og tjenester som begeistrer og bedre tilfredsstiller forbrukerens behov.

Orklas styrke er lokal forankring, med dyp innsikt i lokale forbrukerbehov og hvordan dette kan omsettes til kraftfulle innovasjoner. Samtidig utnytter Orkla forbrukerinnsikt, merkevareforståelse og produktutviklingskraft på tvers av konsernet. I 2019 har konsernet økt satsingen på innovasjonsarbeid på tvers av selskaper og land. Eksempler på dette er videre utroling av Anamma fra Sverige til Estland, Norge og Litauen, den nordiske lanseringen av Jordan Green Clean barnetannbørster og rengjøringsproduktene fra Grumme som i 2019 ble lansert under merket Lumme i Finland.

I kjernen av alt innovasjonsarbeid ligger selve brukeropplevelsen, fra smak og funksjonelle egenskaper til hvor intuitivt og enkelt et produkt er i bruk. I tillegg er helse- og miljørelaterte aspekter viktige drivere for innovasjon. Eksempler på prioriterte områder for innovasjon er «Smak & Nytelse», «Helse &

Velvære», «Bærekraft & Miljø», «Plantebasert» samt «Forenklet hverdag». Et godt eksempel på innovasjon i 2019 er den nye serien av proteinbarer under Maxim, Hero. Andre gode eksempler er lanseringen av Stratos Salty Caramel, Jenny Skavlan X Pierre Robert, Dr Greve pharma og Grandiosa Mandagspizza. Et viktig område for innovasjon er å utnytte våre sterke merkevarer inn i andre produktkategorier, med lanseringen av Naturlí' Chick Free kyllingerstatning som et godt eksempel på dette. Innovasjon som utnytter digitale tjenester vil også gis mer prioritet i tiden fremover. Et godt eksempel på dette er Orkla Food Norges BareBraMat som er et helintegret digitalt system for planlegging, innkjøp og oppfølging av riktig ernæring til barn i barnehager.

I årene fremover vil det bli jobbet kontinuerlig med å sikre at Orklas lokale merker er forbrukernes førstevalg gjennom å være en bedre, enklere og bærekraftig del av hverdagen.

**Kompetanse**

Læring er en fundamental del av Orklas strategi og kultur, og gjennom kontinuerlig kompetanseutvikling styrkes konsernets konkurransekraft og attraktivitet som arbeidsgiver. Orkla har en lang tradisjon med å investere i medarbeidernes utvikling, og læring skjer på flere ulike måter – gjennom personlig erfaring i det daglige arbeidet, gjennom samspill, coaching, og nettverk, samt formell opplæring som deltakelse på kurs og seminarer. Orkla gjennomfører i tillegg en årlig systematisk evaluering av lederskap og organisasjon. Utviklingsområder har blitt identifisert, og initiativ for å korrigere eventuelle gap har blitt iverksatt.

Orklas globale kompetansetiltak sikrer og understøtter opplæring og kompetanse innenfor Orklas definerte kjernekompetanseområder, digital kompetanse, ledelse og kultur. De globale kompetansetiltakene er et supplement og støtte til den lokale kompetanseutviklingen i hver funksjon. Det drives en rekke globale kompetanseprogrammer i regi av Orkla Academies, og lederprogram og utdanningsporteføljen blir stadig utvidet. Det arbeides aktivt og kontinuerlig med utvikling av pedagogiske metoder, innhold og teknologi i et lærende, kvalitets- og kostnadsperspektiv.

## **Samfunnsansvar**

### **Orklas bærekraftsstrategi**

Næringslivet har et ansvar for å bidra til å løse de globale utfordringene knyttet til klimaendringer, råvaretilgang og forbrukerhelse, samtidig som disse utfordringene medfører kommersiell risiko og muligheter. Orkla ønsker å bidra til bærekraftig utvikling ved å utvikle produkter som fremmer en sunn og bærekraftig livsstil, reduserer klimagassutslipp og fremmer bærekraftig forretningspraksis gjennom hele verdikjeden. Bærekraftsarbeidet er sentralt for Orklas evne til å skape vekst, tillit og konkurransedyktig drift. Orkla har overordnede bærekraftsmål frem til 2025 som gjelder for hele konsernet og som omfatter følgende hovedtemaer: ernæring og sunnhet, trygge produkter, bærekraftige innkjøp, miljøengasjement og omtanke for mennesker og samfunn.

### **Retningslinjer for samfunnsansvar**

Orklas retningslinjer for samfunnsansvar beskriver de overordnede prinsippene for hvordan konsernets selskaper skal

ivareta hensynet til menneske- og arbeidstakerrettigheter, ytre miljø, arbeidsmiljø, helse og sikkerhet, antikorrupsjon og andre viktige ansvarstemaer. Retningslinjene er vedtatt av Orklas styre og gjelder for hele konsernet. Orklas «Ansvarlig arbeidsgiver og menneskerettighetspolicy» gir utdypende retningslinjer for hvordan selskapene skal håndtere de menneske- og arbeidstakerrettighetene som vurderes som mest relevante for den daglige driften. Orklas selskaper utarbeider en årlig analyse av risiko for avvik fra denne policyen og en plan for det videre arbeidet knyttet til ivaretagelse av menneskerettigheter. Orklas HMS-policy og -standard beskriver detaljerte prinsipper og krav for arbeidet med ytre miljø, arbeidsmiljø, helse og sikkerhet, og følges opp gjennom interne revisjoner. Orklas etiske retningslinjer beskriver konsernets krav og forventninger til den enkelte leder, medarbeider og styremedlem, knyttet blant annet til viktige menneskerettigheter som respekt og toleranse, likestilling og ikke-diskriminering, og krav knyttet til miljø og antikorrupsjon.

### **Styringsrutiner for samfunnsansvar**

Øverste leder i hvert av Orklas selskaper har ansvar for å implementere konsernets retningslinjer og utarbeide tiltaksplaner basert på Orklas bærekraftsmål frem til 2025. Arbeidet skal integreres i virksomheten og være basert på prinsippene om føre var og kontinuerlig forbedring. Selskapenes prioritering av ressursbruk skal baseres på en vurdering av både virksomhetens og interessentenes behov.

Orklas styrende dokumenter er tilgjengelige for alle selskaper gjennom konsernets nettbaserte styringsportal.

For å etablere kunnskap om retningslinjene gjennomføres det intern opplæring både i regi av konsernet og selskapene. I 2019 er det blitt gjennomført ca. 88.000 timer organisert opplæring i ansvars- og bærekraftsrelaterte temaer, i snitt 4,8 timer pr. ansatt. Det har også blitt gjennomført en rekke møter og samlinger i Orklas interne nettverk. Opplæringen har bidratt til økt intern bevissthet og kunnskap om samfunnsansvar og bærekraftsspørsmål, økt innsats og en mer enhetlig tilnærming til arbeidet.

Orkla følger opp selskapenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraft gjennom årlig intern rapportering. Dette skjer som en del av «business reviews» og i forbindelse med Orklas eksterne bærekraftsrapportering. Sykefravær og skader følges opp månedlig, og status for mattrygghet følges opp kvartalsvis. Orkla har interne nettverk for bærekraft, HMS og mattrygghet som brukes for læring, erfaringsutveksling, samarbeid og rapportering.

Styret i Orkla følger opp konsernets arbeid gjennom en årlig vurdering av fremdriften i bærekraftsarbeidet, kvartalsvis gjennomgang av utviklingen i viktige HMS-indikatorer og løpende diskusjon av enkeltsaker som vurderes å ha vesentlig betydning for virksomheten. Orklas konserndirektør for kommunikasjon og corporate affairs har styringsansvaret for Orklas bærekraftsarbeid, og vurderer hvilke saker som skal legges frem for styret. Styret behandler også Orklas årlige bærekraftsrapportering.

Orklas varslingsfunksjon gir ansatte en mulighet til å varsle

konsernets styrende organer om mulige brudd på Orklas etiske retningslinjer. Varslingsfunksjonen administreres av Orklas internrevisjon på vegne av styrets revisjonsutvalg, og er uavhengig av Orklas linjeledelse. Det er mulig å varsle anonymt og på eget morsmål. Orklas interne etikkråd ledes av Orklas chief audit officer, og består i tillegg av Orklas ledere for compliance, bærekraft og skatt. Etikkrådet brukes ved behov for å behandle varslingsaker.

### **Tilslutning til eksterne prinsipper**

Orkla har vært tilsluttet FN-initiativet Global Compact siden 2005, og er medlem av Etisk handel Norge. Konsernet har siden 2008 rapportert miljøinformasjon til investorinitiativet CDP og støtter CDPs to initiativer «Commit to report climate change information in mainstream reports as a fiduciary duty» og «Commit to remove commodity-driven deforestation from all supply chains by 2020». Orkla har også signert FN-erklæringen «The New York Declaration on Forests». I 2019 støttet Orkla opp om kampanjen «Business Ambition for 1.5 °C: Our Only Future» initiert av Global Compact. 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 2019 ble Orkla for niende år på rad innlemmet i Dow Jones Sustainability Index Europe. Styret er tilfreds med at Orkla har hatt god fremdrift i arbeidet med å utvikle produkter for en sunn og bærekraftig livsstil, redusert klimagassutslippene fra virksomheten og fortsatt den positive utviklingen i arbeidet med å fremme bærekraftig råvareproduksjon.

**Rapportering om samfunnsansvar**

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 2019 er gitt i Orklas bærekraftsrapport, som inngår i denne årsrapporten, under avsnittene:

- «Orklas bærekraftsarbeid» side 54 (samfunnsansvar)
- «Miljøengasjement» side 61 (miljø)
- «Bærekraftige innkjøp» side 73 (menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, sosiale forhold og miljø i leverandørkjeden)
- «Omtanke for mennesker og samfunn» side 102 (menneske og arbeidstakerrettigheter i egen virksomhet, likestilling og ikke-diskriminering, arbeidsmiljø, skader, ulykker, sykefravær, antikorrupsjon, sosiale forhold).

I bærekraftsrapporteringen for 2019 har Orkla lagt vekt på å benytte Oslo Børs' veiledning om rapportering av samfunnsansvar. Mer informasjon om hvilke prinsipper som ligger til grunn for rapporteringen er gjengitt på side 58.

**Personal og administrasjon**

Konsernet hadde 18.348 (18.510) ansatte ved utgangen av 2019, hvorav 2.947 (3.197) i Norge, 6.028 (5.743) i resten av Norden og 9.373 (9.570) i land utenfor Norden. Samarbeidet mellom ledelsen og de ansattes organisasjoner fungerer godt og gir verdifulle bidrag til å løse konsernets og selskapenes utfordringer på en konstruktiv måte.

Peter A. Ruzicka fratrådte som konsernsjef etter eget ønske den 7. mai 2019. Ruzicka tiltrådte stillingen som konsernsjef 10. februar 2014. Han var styremedlem i Orkla i perioden 2008–2014 og i perioden 2003–2005. Han var medlem av bedriftsforsamlingen i perioden 2006–2007.

Terje Andersen var konstituert konsernsjef i perioden fra 7. mai til 15. august 2019, da Jaan Ivar Semlitsch overtok som Orklas konsernsjef. Jaan Ivar Semlitsch kom fra stillingen som konsernsjef i Elkjøp Nordic, som han ledet i mer enn seks år. Det siste året var han i tillegg leder for morselskapet Dixons Carphone sin internasjonale virksomhet.

Med virkning fra 1. november 2019 ble det gjort endringer i Orklas konsernledelse og konsernstruktur. En egen konsernfunksjon fikk ansvar for kjøp og salg av virksomheter (M&A) og strategiutvikling. Orkla Consumer & Financial Investments ble et nytt forretningsområde i Orkla bestående av to deler:

- Orkla Consumer Investments bestående av Orkla House Care, Lilleborg, Pierre Robert Group, Kotipizza Group og Gorm's.
- Industrial & Financial Investments bestående av Hydro Power, Eiendom, Venture og Orklas minoritetsandel i Jotun.

Sverre Prytz tiltrådte som konserndirektør for M&A og Strategi 1. desember 2019. Kenneth Haavet tiltrådte som ny leder for Orkla Consumer & Financial Investments 1. februar 2020.

Etter endringen består Orkla av fem forretningsområder: Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Food

Ingredients, Orkla Care og Orkla Consumer & Financial Investments.

Karl Otto Tveter trådte ut av Orklas konsernledelse med virkning fra 1. november 2019, og vil slutte i Orkla den 30. april 2020. Tveter vil deretter være tilknyttet Orkla som advokat og rådgiver.

Harald Ullevoldsæter ble utnevnt til ny konserndirektør for Finans og IT i Orkla ASA fra og med 1. mars 2020. Han etterfølger Jens Bjørn Staff, som har valgt å si opp sin stilling for å bli Chief Executive Officer (CEO) i Skagerak Energi.

På Orklas generalforsamling i april 2019 ble Stein Erik Hagen, Grace Reksten Skaugen, Ingrid Jonasson Blank, Liselott Kilaas, Peter Agnefjäll, Nils K. Selte, Lars Dahlgren og Caroline Hagen Kjos (personlig varamedlem for Stein Erik Hagen og Nils K. Selte) gjenvalgt som aksjonærvalgte styremedlemmer til Orklas styre. 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 2020.

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

Styret takker alle ansatte for innsatsen og oppnådde resultater i 2019.



### **Eierstyring og selskapsledelse (redegjørelse for foretaksstyring)**

Orklas styringsordning bygger på prinsipper nedfelt i den norske anbefalingen vedrørende eierstyring og selskapsledelse, og harmonerer i stor grad med gjeldende internasjonale føringer for god «corporate governance». En samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse er gitt på side 42 i denne årsrapporten. Redegjørelsen vil bli gjenstand for behandling på ordinær generalforsamling i 2020.

### **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 2020. I samme note gis også en oversikt over godtgjørelser og avtalefestede forhold.

### **Regnskapsprinsipper**

Konsernregnskapet for 2019 er avlagt i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkjent av EU. Morselskapets regnskap er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven § 3-9 (forenklet IFRS). I orientering om regnskapsprinsipper i note 1-4 samt i respektive noter, er viktige forhold relatert til den regnskapsmessige behandlingen etter IFRS beskrevet. Konsernregnskapet er avlagt etter forutsetningen om fortsatt drift, og i samsvar med regnskapsloven § 3-3 bekrefter styret at forutsetningen om fortsatt drift er til stede.

### **Orkla ASA**

Orkla ASA er morselskapet i Orklakonsernet og leverer og yter tjenester til konsernets øvrige selskaper. Orkla ASA leverte i 2019 et resultat etter skatt på 3.806 mill. kroner (2.369 mill. kroner). Totale eiendeler ved årets slutt var på 49.505 mill. kroner (45.290 mill. kroner), tilsvarende en økning på 9,3 % sammenlignet med foregående år. Egenkapitalandelen endte på 69,3 % (72,8 %).

### **Disponering av årets totalresultat**

Orkla ASA hadde i 2019 et totalresultat på 3.870 mill. kroner. Styret foreslår følgende disponering:

Overført til egenkapital	1 269 mill. kroner
Foreslått utbytte	2 601 mill. kroner

Orkla ASA hadde pr. 31. desember 2019 en egenkapital på 34,3 mrd. kroner (33,0 mrd. kroner). Styret har vurdert at Orkla ASA har en forsvarlig egenkapital og likviditet ved utgangen av 2019. Styret foreslår at det for regnskapsåret 2019 utdeles et ordinært utbytte på 2,60 kroner pr. aksje.

### **Utsikter fremover**

Orkla fortsetter å møte sterk konkurranse fra både internasjonale aktører og handelens egne merkevarer. Samtidig skjer det et skifte hos konsumentene, der lokale aktører vinner terreng på bekostning av store globale merkevarer. Orkla er, med over 300 lokale merker og et sterkt lokalt fokus på innovasjoner, godt posisjonert for dette skiftet. I tillegg pågår det en kanalvridning hos forbrukere bort fra tradisjonell

dagligvare innen mange produktkategorier. Orkla møter denne utviklingen gjennom blant annet økt fokus på tilstedeværelse i nye kanaler utenfor tradisjonell dagligvare og strategiske oppkjøp med nedslag i andre kanaler.

I tillegg til at strategisk riktige oppkjøp fortsatt skal være en viktig del av Orklas vekststrategi og verdiskapingsmodell, vil konsernet i større grad enn før redusere kompleksitet gjennom en mer aktiv porteføljestyring.

Orkla målsetter langsiktig organisk vekst, minimum i tråd med markedsveksten. På kort sikt forventes markedsveksten å være i tråd med 2019-nivå. Det forventes også at markedsveksten vil fortsette å være utfordrende for Orkla Care. For perioden 2018-2021 målsetter Orkla en vekst i EBIT (adj.)-margin på minimum 1,5 %-poeng justert for oppkjøp, salg og valuta.

Det er stor usikkerhet knyttet til fremtidig utvikling i råvarepriser. Orkla er eksponert for et bredt utvalg av råvarekategorier, og det er forventet at prisene i sum vil stige fremover.

Storbritannia forlot Den europeiske union 31. januar 2020. Det vil være en overgangsperiode frem til utgangen av året der det forhandles frem en permanent samarbeidsavtale. Orkla har produksjon i Storbritannia i tillegg til handel mellom Storbritannia og EU samt Norge, og vil følgelig kunne bli påvirket av utfallet.

### **Utbruddet av koronaviruset**

For tiden pågår et utbrudd av luftveisinfeksjon i store deler av verden forårsaket av et tidligere ukjent koronavirus. Utbruddet startet i Hubei-provinsen i Kina i desember 2019, og ble identifisert av kinesiske helsemyndigheter i januar 2020. Sykdommen har spredt seg fra Kina til store deler av verden, inkludert Europa og Norge.

Det er foreløpig i all vesentlighet normal drift i Orkla. Konsekvensene fremover avhenger av den videre utviklingen av virusutbruddet. Smittespredning vil kunne påvirke ansatte, produksjon, innkjøp og etterspørsel. Orklas virksomheter har implementert smitteforebyggende tiltak, og tiltak er planlagt for å håndtere situasjonen hvis ansatte får påvist koronasmitte. Orkla har innstilt all reisevirksomhet til områder med vedvarende smittespredning, og henstiller i tillegg ansatte om å generelt redusere all reisevirksomhet med fly.

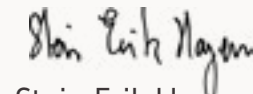
Så langt har det ikke vært store produksjonsforstyrrelser ved Orklas virksomheter. Ved Orklas fabrikker er det beredskapsplaner for hvordan kritiske driftsprosesser kan opprettholdes i en situasjon hvor det kan bli stort fravar av ansatte som følge av sykdom eller karantene. På innkjøpssiden har konsekvensene foreløpig vært begrenset, med unntak av forsinkelser og tilgang på enkelte produkter fra Kina. En forlengelse og/eller eskalering av krisen kan påvirke både tilgang og priser på innkjøp fremover.



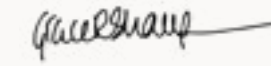
Orkla har opplevd økt etterspørsel etter enkelte varer med lang holdbarhet innenfor kategorier som utgjør en mindre andel av Orklas portefølje. Forretningsmessige implikasjoner av koronautbruddet er begrenset for Orkla så langt, men konsekvensene fremover vil avhenge av den videre utviklingen av utbruddet.

Oslo, 11. mars 2020

Styret i Orkla ASA



Stein Erik Hagen  
styreleder



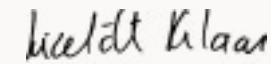
Grace Reksten Skaugen  
styrets nestleder



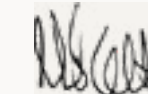
Ingrid Jonasson Blank



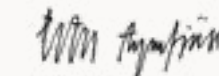
Lars Dahlgren



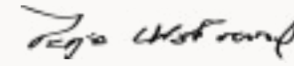
Liselott Kilaas



Nils K. Selte



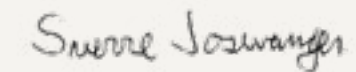
Peter Agnefjäll



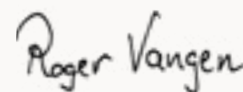
Terje Utstrand



Karin Hansson



Sverre Josvanger



Roger Vangen



Jaan Ivar Semlitsch  
konsernsjef

# Eierstyring og selskapsledelse

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

# 02



## 1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse

Orkla plikter å rapportere om eierstyring og selskapsledelse etter regnskapsloven § 3-3b og «Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse», jf. «Løpende forpliktelser for børsnoterte selskaper» punkt 7. Regnskapsloven er tilgjengelig på [www.lovdato.no](http://www.lovdato.no). «Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse», sist revidert 17. oktober 2018, er tilgjengelig på [www.nues.no](http://www.nues.no). Denne redegjørelsen vil bli behandlet på den ordinære generalforsamlingen i Orkla 16. april 2020. Selskapets revisor har vurdert om opplysningene som er gitt i denne redegjørelsen vedrørende regnskapsloven § 3-3b, er konsistente med opplysninger som er gitt i årsregnskapet. Revisors uttalelse står på side 215.

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

## 2. Virksomhet

Orklas vedtektsbestemte formål er som følger:

«Selskapets formål er å drive virksomhet som omfatter: Industri, handel, skogbruk, transport, finansiering, erverv og salg

av verdipapirer og andre investeringer, kjøp, salg, utvikling og drift av fast eiendom, drift av aviser, blader og andre media, tjenesteytelser, og enhver annen virksomhet i sammenheng med det her nevnte. Virksomheten drives av selskapet selv eller gjennom dets datterselskap i inn- og utland.»

I tråd med formålsparagrafen driver Orkla virksomhet innen flere områder. Konsernets kjernevirksomhet er merkevarer, men konsernet har fortsatt virksomhet innen energi, eiendom og finansielle investeringer. Som følge av utviklingen i konsernets virksomhet over de senere år vil det bli lagt frem forslag for generalforsamlingen om visse oppdateringer i det vedtektsbestemte formål.

Orkla-kompasset består av Orklas visjon, mål, strategiske pilarer, kjerneverdier og forretningsstrategi og setter en tydelig felles retning for konsernet. Orklas visjon er å være «Din venn hver dag», og Orklas forretningsidé er «Vi gjør hver dag bedre med lokale, bærekraftige merkevarer som sprer glede». Orkla skal være bedre og skape større verdier enn konkurrentene og andre det er naturlig å sammenligne seg med. Dette skal oppnås gjennom målrettet arbeid innenfor fem strategiske pilarer: (1) forbrukere, (2) kunder, (3) medarbeidere, (4) verdikjede og (5) samfunn. Orklas kjerneverdier er «modig», «til å stole på» og «inspirerende».

Orkla ønsker å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling gjennom ansvarlig forretningsdrift, systematisk forbedringsarbeid knyttet til blant annet ytre miljø, klima og energi og gjennom å investere i lønnsomme forretningsprosjekter som

kan skape positive ringvirkninger for samfunnet. Konsernets holdning til samfunnsansvar er konkretisert gjennom dokumentene «Etske retningslinjer» og «Samfunnsansvar i Orkla». Dokumentene er tilgjengelige på Orklas nettsider og er nærmere beskrevet i en egen redegjørelse for samfunnsansvar i Orkla, jf. regnskapsloven § 3-3c. Redegjørelsen opplyser samtidig om hvordan konsernet har arbeidet med viktige ansvarstemaer i 2019.

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

### **3. Selskapskapital og utbytte**

Styret påser at selskapet har en kapitalstruktur som er tilpasset selskapets mål, strategi og risikoprofil, og har en årlig evaluering av dette. Konsernets egenkapital pr. 31. desember 2019 var på 34,9 mrd. kroner. Det ble for regnskapsåret 2018 utbetalt 2,60 kroner pr. aksje i ordinært utbytte. Orklas aksjonærer skal over tid oppnå konkurransedyktig avkastning på sin investering gjennom en kombinasjon av utbytte og verdiøkning på aksjen. Orkla har i mange år fulgt en konsistent aksjonær- og utbyttepolitikk. På Orklas kapitalmarkedsdag i oktober 2018 ble det kommunisert at Orkla har som ambisjon å øke utbyttet fra dagens nivå på 2,60, normalt innenfor 50–70 % av resultat pr. aksje. Styret har foreslått at det for regnskapsåret 2019 deles ut et utbytte på 2,60 kroner pr. aksje. Utbyttet vil bli utbetalt 27. april 2020 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 2019 fikk styret fullmakt til å kjøpe tilbake inntil 100.000.000 egne aksjer, slik at selskapet kan erverve og holde inntil 10 prosent av aksjekapitalen. Aksjer som erverves under fullmakten, forutsettes amortisert eller benyttet til oppfyllelse av insentivprogrammer for ansatte, herunder konsernets aksjeprogram for ansatte. Orkla har pr. 31. desember 2019 ikke kjøpt egne aksjer under den gjeldende fullmakten. Orkla eide 1.125.182 egne aksjer pr. 31. desember 2019.

Spørsmål om kapitalforhøyelser må legges frem for generalforsamlingen for vedtak. Transaksjoner i egne aksjer skjer i markedet til børskurs, i tråd med god børsskikk i Norge. Det er for øvrig ingen bestemmelser i Orklas vedtekter som regulerer tilbakekjøp eller utstedelse av aksjer.

### **4. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående**

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

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

For å unngå skade på selskapets omdømme er Orkla opp-tatt av åpenhet og varsomhet i forbindelse med investeringer hvor det foreligger forhold som kan bli oppfattet som et uheldig nært engasjement, eller en uheldig nær relasjon, mellom selskapet og et styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse. I styreinstruksen i Orkla ASA er det derfor utarbeidet saksbehandlingsregler for slike transaksjoner. Orklas styreinstruks er tilgjengelig på Orklas hjemmeside. Ifølge instruksjonen skal styrets leder informeres om slike transaksjoner og ta stilling til den videre håndtering av saken. Dersom saken gjelder styrets leder, påhviler plikten styrets nestleder. Det er gjort nærmere rede for transaksjoner mellom nærstående i konsernnotat 36. Ved ikke uvesentlige transaksjoner mellom selskapet og aksjeeier, aksjeeiers morselskap, styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse vil styret sørge for at det foreligger en verdivurdering fra uavhengig tredjepart. Tilsvarende vil styret legge til rette for verdivurdering fra uavhengig tredjepart ved ikke uvesentlige transaksjoner mellom selskaper i konsernet der det er minoritetsaksjonærer.

## **5. Aksjer og omsettelighet**

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

## **6. Generalforsamling**

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

Stemmerett for transporterte aksjer kan utøves når transporten er registrert i Verdipapirsentralen (VPS) innen fristen for påmelding til generalforsamlingen, eller dersom ervervet er meldt VPS og dette blir dokumentert på generalforsamlingen. Etter norsk lov kan det kun stemmes for aksjer som er registrert på eiers navn. Aksjer som er registrert på en forvalterkonto (nominee), må omregistreres i VPS for å kunne gi 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. Fullmaktskjemaet 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 2019, kunne – i tillegg til å gi fullmakt – avgi direkte forhåndsstemme via selskapets hjemmeside eller VPS Investortjenester. Styret har besluttet at aksjonærene også i 2020 kan gi slik direkte forhåndsstemme. Både innkallingen til generalforsamlingen og Orklas nettsider gir nærmere informasjon om bruk av fullmakt, forhåndsstemmegivning og aksjeeiernes rett til å få behandlet saker på generalforsamlingen.

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

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

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

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

## **7. Valgkomité**

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

### **Innstilling til generalforsamlingen:**

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

**Innstilling til det organ som velger styrets leder:**

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

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

Valgkomiteen er sammensatt med sikte på at hensynet til aksjonærfellesskapets interesser skal bli ivaretatt, og sammensetningen oppfyller anbefalingens krav til uavhengighet av selskapets ledelse og styre. Ingen av medlemmene i valgkomiteen er medlem av styret i Orkla ASA. Daglig leder eller andre ledende ansatte er ikke medlem av komiteen. På side 253 er det redegjort for valgkomiteens sammensetning og antallet aksjer valgkomiteens medlemmer eier i Orkla ASA pr. 31. desember 2019.

**8. Styret, sammensetning og uavhengighet**

Orklas bedriftsforsamling ble avviklet i 2013, i tråd med avtale inngått med de ansattes organisasjoner. Generalforsamlingen skal dermed velge aksjonærvalgte medlemmer til styret direkte. Styret er sammensatt med sikte på å skulle ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse,

kapasitet og mangfold. Styresammensetningen oppfyller anbefalingens krav til medlemmenes uavhengighet av selskapets ledelse, hovedaksjeeiere og vesentlige forretningsforbindelser. To av styrets medlemmer defineres som ikke-uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere. Samtlige av styrets medlemmer defineres som uavhengige av selskapets ledelse eller vesentlige forretningsforbindelser. Det er få tilfeller av inhabilitet under behandling av saker i styret. Representanter for den daglige ledelsen er ikke medlemmer av selskapets styre. Leder, nestleder og øvrige aksjonærvalgte medlemmer av styret kan etter vedtektene § 4 velges for en periode på inntil to år. Det er siden 2007 praktisert ett års funksjonstid for aksjonærvalgte medlemmer og varamedlemmer, begrunnet i at en årlig vurdering av styrets samlede sammensetning vil gi større fleksibilitet. Det er ingen øvrige vedtektsbestemmelser som regulerer oppnevning og utskiftning av styremedlemmer.

Det følger videre av vedtektene § 4 at styrets aksjonærvalgte medlemmer skal eie aksjer i selskapet med det formål å bidra til økt økonomisk fellesskap mellom aksjeeierne og styremedlemmene. Generalforsamlingen innførte i 2017 en ordning der deler av honoraret til de aksjonærvalgte styremedlemmene skal benyttes til kjøp av Orkla-aksjer. På side 230 er det gitt en mer utfyllende beskrivelse av hvor mange aksjer hvert enkelt styremedlem eier i Orkla, hva slags bakgrunn, kvalifikasjoner og funksjonstid de har, om de er uavhengige, hvor lenge de har vært styremedlem i Orkla, hvor mange styremøter de har deltatt på, og om de har vesentlige oppdrag i andre selskaper og organisasjoner.

Konsernets ansatte har i henhold til norsk lov og gjeldende bedriftsdemokratiordning rett til å velge fire medlemmer av styret i Orkla ASA. Det er redegjort for sammensetningen av selskapets styrende organer på side 253.

### **9. Styrets arbeid**

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

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

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

Styret vedtar en årlig møte- og arbeidsplan, som blant annet omfatter strategiarbeid, forretningsmessige problemstillinger og kontrollarbeid. I 2019 er det avholdt åtte møter i henhold til styrets arbeidsplan, og to ekstraordinære møter. I tillegg har styret behandlet 5 saker skriftlig. Det er til sammen behandlet 97 saker. Innholdet i styrets arbeid er nærmere omtalt i årsberetningen.

Styresakene forberedes av daglig leder og konsernsekretariatet i samråd med styrets leder og nestleder. Styret har opprettet to faste styreutvalg, som er nærmere beskrevet nedenfor. Utvalgene fatter ingen vedtak, men fører på styrets vegne tilsyn med administrasjonens arbeid og forbereder saker innen sine saksområder for behandling i styret. I utvalgenes saksforberedende arbeid har de anledning til å trekke på ressurser i selskapet og hente råd og anbefalinger fra kilder utenfor selskapet.

### **Kompensasjonsutvalget**

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



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

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

### **Revisjonsutvalget**

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

- forvise seg om at intern og ekstern regnskapsrapportering er hensiktsmessig organisert og effektivt gjennomført, og at den holder god faglig kvalitet
- overvåke effektivitet og relevans av internrevisjonens arbeid og av selskapets opplegg for risikostyring
- følge opp og vurdere kvaliteten av den lovbestemte revisjonen av konsernselskap og av konsernets regnskaper

- bidra til å sikre eksternrevisors uavhengighet og påse at de til enhver tid gjeldende regler og retningslinjer vedrørende ytelser av tilleggstjenester fra revisor til konsernet eller konsernselskapene følges
- eventuelt iverksette undersøkelser og foreslå tiltak knyttet til punktene ovenfor
- årlig gjennomgå og eventuelt oppdatere sitt mandat og legge sine anbefalinger vedrørende mandatet frem for styret

### **Styrets egnevaluering**

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

## **10. Risikostyring og intern kontroll**

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

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

Orklas risikostyringssystem er grunnleggende for oppnåelse av disse målsettingene. For å sikre løpende oppfølging i det enkelte selskap gjennomføres halvårlig oppdatering av risikobilde i alle operative selskaper, i tillegg til den risikoanalysen som er integrert i selskapets beslutningsprosesser.

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

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

### **Risikostyring i Orkla**

Konsernets risikostyring er ivaretatt gjennom økonomifunksjonene og skal bidra til at risiko av betydning for Orklas verdiskaping blir kartlagt, analysert og effektivt håndtert av forretningsområder og fagdisipliner. Dette innebærer blant annet å kontinuerlig overvåke viktige risikoindikatorer for eventuelt å revurdere risikonivå og tilhørende risikoreduserende tiltak samt å sikre at Orklas risikostyring er i henhold til relevante regulatoriske krav og i rimelig grad er tilfredsstillende for Orklas interessenter. Utpekte funksjonseksperter gjennomfører detaljerte risikoanalyser innen enkelte fagdisipliner og har ansvaret for utvalgte risikoreduserende tiltak på

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

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

Konsernets program for risikostyring tas jevnlig opp til vurdering.

### **HMS**

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

### **Internrevisjonen**

Formålet med Orklas internrevisjonsfunksjon er å bidra til at styret får bekreftet status for konsernets styringsmekanismer, risikohåndtering og internkontrollsystemer.

Internrevisjonen har følgende oppgaver:

- gjennomføre risikobaserte, skreddersydde og verdiskapende revisjonsprosjekter, med vekt på det operasjonelle
- gjennomføre oppfølgingsrevisjoner for å sikre implementering av tidligere anbefalinger

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

### **Etikk og samfunnsansvar**

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

### **Regnskapsrapporteringsprosessen**

Orklakonsernets regnskap blir avlagt etter gjeldende regelverk i International Financial Reporting Standards (IFRS). Konsernets styringsdokumenter er samlet i The Orkla Way og inneholder krav og rutiner for avleggelse av både perioderapportering og årsoppgjørreportering. I tillegg er det utarbeidet en Orkla regnskapsstandard, hvor blant annet Orklas ti hovedprinsipper for økonomisk rapportering er nedfelt. Regnskapsmessig

informasjon rapporteres gjennom konsernets felles rapporteringssystem, Hyperion Financial Management (HFM). Samtlige selskaper rapporterer tall i HFM hver måned, basert på output fra egne ERP-systemer. HFM har en overordnet kontoplan og har innebygde kontrollsystemer i form av sjekk-kontoer og sjekk-rapporter som skal sikre at informasjonen er konsistent. Rapporteringen utvides i årsoppgjøret for å dekke inn ulike krav til tilleggsopplysninger. Regnskapsinformasjonen konsolideres og kontrolleres på flere nivåer i forretningsområdene.

### **11. Godtgjørelser til styret**

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

### **12. Godtgjørelse til ledende ansatte**

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

### **13. Informasjon og kommunikasjon**

Orkla setter seg som mål å ha en regnskapsmessig og finansiell rapportering som investorene har tillit til. Orklas regnskapsførsel har høy grad av gjennomsiktighet, og fra og med 2005 har Orkla avlagt regnskap i tråd med International Financial Reporting Standards (IFRS). Styrets revisjonsutvalg følger, på styrets vegne, arbeidet med selskapets rapportering. Orkla bestreber seg på å kommunisere aktivt og åpent med markedet. Selskapets års- og kvartalsrapportering gir omfattende informasjon om de ulike sider ved virksomheten. Selskapets kvartalspresentasjoner overføres direkte over internett og er sammen med års- og kvartalsrapporter tilgjengelige på Orklas nettsider, under «Investor». Selskapets generalforsamling ble i 2019 overført direkte over internett og simultanoversatt til engelsk. Orkla arrangerer normalt kapitalmarkedsdag annethvert år. På kapitalmarkedsdagen får markedet en dyptgående gjennomgang av konsernets strategiske retning og operasjonelle utvikling. Presentasjonene fra kapitalmarkedsdagen overføres direkte på selskapets nettsider.

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 2020 ligger på Orklas nettsider.

### **14. Selskapsovertakelse**

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

### **15. Revisor**

Styret har fastsatt at ekstern revisor skal rapportere regelmessig til styret. Hvert år legger ekstern revisor frem for revisjonsutvalget sin vurdering av risiko, internkontroll og kvalitet knyttet til finansiell rapportering i Orkla, og legger samtidig frem sin plan for revisjonsarbeidet kommende år. I tillegg deltar ekstern revisor i styrets behandling av årsregnskapet. Styret påser at aktuelle spørsmål kan drøftes med ekstern revisor uten at administrasjonen er til stede. Ekstern revisor og konsernsjef er invitert til alle møter i styrets revisjonsutvalg. Vedrørende internrevisors arbeid vises det til avsnittet ovenfor om risikostyring og internkontroll. Orkla har utarbeidet retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte

revisor til andre tjenester enn revisjon. Nærmere oppfølging er delegert til revisjonsutvalgets sekretær, som er leder av internrevisjonen.

Revisjonsutvalgets sekretær godkjenner alle vesentlige oppdrag på forhånd og mottar en årlig oversikt fra ekstern revisor over andre tjenester enn revisjon som er levert til Orkla, og kommenterer dette særskilt i sin årlige rapport til revisjonsutvalget og styret. Det er redegjort for selskapets bruk og honorering av ekstern revisor i note 5 til regnskapet for Orkla ASA. Generalforsamlingen får en redegjørelse om revisors totale godtgjørelser fra konsernet, fordelt på lovbestemt revisjon og andre oppgaver i samsvar med lovkrav. I forbindelse med revisors deltakelse i revisjonsutvalget og styrets behandling av årsregnskapet bekrefter revisor også sin uavhengighet.



01 Orklas bærekraftsarbeid

# Bærekraftig vekst på agendaen

I Orkla mobiliserer vi nå på tvers av selskaper og land for å utvikle mer bærekraftige produkter og løsninger.

# 03



Orkla er kommet langt i å integrere bærekraftsarbeidet i forretningsplaner og løpende drift. Samtlige forretningsområder har økt innsatsen de siste årene, og vi ser positive resultater fra arbeidet på alle områder. Vi har utarbeidet kriterier for hvordan vi skal definere bærekraftige produkter i Orkla, og begynner nå å måle salget av disse produktene. Satsingen på plantebasert mat, sunnere kjeks og snacks og mer miljøvennlige dagligvarer bidro til salgsvekst for Orkla i 2019.

### Blant Europas mest bærekraftige selskaper

Orkla er for niende året på rad inkludert på Dow Jones liste over Europas mest bærekraftige selskaper. Dow Jones Sustainability Index er internasjonalt anerkjent og en viktig rettesnor for investorer og andre interessenter i vurderingen av selskapers ikke-finansielle resultater.

### Fortsatt inkludert i FTSE4Good

Orkla er for tredje året på rad inkludert i FTSE4Good, som fremhever selskaper med sterk miljø-, sosial- og styringspraksis (ESG). Indeksen er opprettet av FTSE Russell, et heleid datterselskap av London Stock Exchange Group, og bidrar til å fremme et større fokus på bærekraft blant bedrifter og investorer.

### Orklas fotavtrykk

Ved å utvikle produkter og tjenester for en sunn livsstil bidrar Orkla positivt til folkehelsen. Produktforbedringene Orkla har gjennomført de siste fem årene har gitt rundt 7 % mindre salt og 10 % mindre sukker fra produktene våre. Matproduksjonen gjør oss til en av de største innkjøperne av jordbruks- og fiskeråvarer i Norden, samtidig som vi påvirker miljøet ved at vi bruker energi, vann og emballasje. Orkla er også involvert i enkelte globale råvarekjeder med komplekse økonomiske, sosiale og miljømessige utfordringer.

Gjennom overgang til fornybar energi, effektiv ressursbruk, reduksjon av matavfall og målrettet innsats for å oppnå bærekraftig råvareproduksjon bidrar Orkla til en bærekraftig verdikjede for mat og dagligvarer. Med vår tilstedeværelse i 30 land skaper vi økonomiske ringvirkninger for lokalsamfunn i form av arbeidsplasser, skatteinntekter og innkjøp fra lokale leverandører. Orkla er en stor arbeidsgiver, og ved å investere i kompetanseutvikling og jobbe systematisk for å sikre et godt arbeidsmiljø bidrar vi til trivsel og personlig utvikling for medarbeiderne våre.

**Bærekraftig vekst**

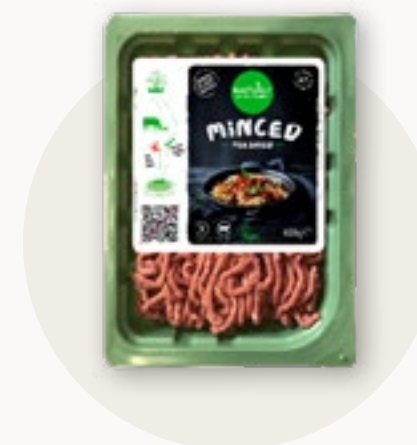
De globale bærekraftsutfordringene fører til endringer i forbrukerpreferanser og kundekrav. På tvers av de nordiske landene oppgir nå 7 av 10 forbrukere at bærekraft påvirker kjøpsbeslutningene deres, ifølge undersøkelsen Sustainable Brand Index 2019. Samtidig svarer rundt 30 % at de er villige til å betale mer for bærekraftige produkter. I de fleste markeder der Orkla er tilstede, øker etterspørselen etter lokalprodusert mat, plantebasert mat og produkter for en bedre helse. Videre vekst for Orkla avhenger av at vi kan tilby produkter og tjenester som gjør det enkelt for forbrukerne å gjøre valg i hverdagen som bidrar til en positiv utvikling for mennesker, miljø og samfunn. Orkla har derfor definert kriterier for hva vi vurderer som et bærekraftig produkt, og har begynt å måle salget av våre mest bærekraftige produkter. For å bli klassifisert blant de mest bærekraftige produktene våre må produktet tilfredsstille kriteriene i minst to av følgende tre kategorier: bærekraftige råvarer, bærekraftig emballasje og produkter som bidrar til en sunn livsstil. Klassifiseringen er et nyttig ledelsesverktøy som hjelper oss til å følge fremdriften i arbeidet. Kriteriene er knyttet opp mot målene vi har satt for Orklas bærekraftsarbeid, og vil bli videreutviklet over tid i takt med at kunnskapen vår øker og målene revideres. I 2019 har vi økt innsatsen for å utvikle dagens portefølje i en mer bærekraftig retning, i tillegg til at vi satser stadig mer offensivt på plantebasert mat, «bedre for deg»-produkter og mer miljøvennlige dagligvarer.

**Jordan Green Clean**

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

**Möller's**

Möller's populære omega-3 kapsler i en boks laget av 100 % resirkulert plast.

**Naturli'**

Hele Naturli's sortiment er 100 % plantebasert, og produktene er lansert i en rekke land.

Eksemplene illustrerer et utvalg av våre mest bærekraftige produkter



### **Bevegelse for en bærekraftig livsstil**

For å lykkes med omstilling til bærekraftig produksjon og forbruk er vi opptatt av å gjøre bærekraftsarbeidet til en integrert del av virksomheten og mobilisere hele organisasjonen. Arbeidet for å nå bærekraftsmålene skjer i stor grad i Orklas mange selskaper med støtte fra konsernfunksjonene. Orkla har et internt bærekraftsnettverk som bidrar til erfaringsutveksling og samarbeid på tvers av selskaper og land. I tillegg har konsernfunksjonene satt i gang flere sentrale initiativ de siste årene for å spre læring og beste praksis, etablere felles tilnærming og systemer og utnytte tilgjengelige ressurser på best mulig måte. For å synliggjøre kommersielle muligheter relatert til bærekraft har konsernet i 2019 gjennomført en ny serie med Sustainability Masterclass for Marketing. Konseptet er rullet ut i 28 selskaper i ni land, og har skapt stort engasjement internt.

### **Klimarisiko høyt på agendaen**

Ekstremvær har rammet produksjonen av enkelte jordbruksråvarer Orkla kjøper, og i perioder påvirket prisen og tilgangen på disse råvarene. Endringer i værmønsteret har også ført til prisøkning for energi i noen av landene vi har produksjon. Vi forventer volatilitet i prisen på råvarer, energi og vann også i årene fremover, men vurderer at konsekvensene av ekstremvær for Orkla vil være moderate på kort og mellomlang sikt. Størstedelen av Orklas produksjon og innkjøp skjer i Norden, Baltikum og Øst-Europa, der sannsynligheten for vannmangel og tørke er lavere enn i områder med varmere klima. Risikoen for at Orklas egen produksjon skal bli rammet av flom eller andre konsekvenser av ekstremvær vurderes som lav. Orkla har i 2019 satt klimarisiko enda tydeligere på agendaen og har

startet en prosess for å kartlegge og rapportere klimarisiko i tråd med anbefalingene fra det internasjonale finansinitiativet Task Force for Climate-related Financial Disclosures.

### **Status for Orklas bærekraftsarbeid**

Bærekraftsstrategien omfatter fem hovedtemaer: «bærekraftige råvarer», «miljøengasjement», «ernæring og sunnhet», «trygge produkter» og «omtanke for mennesker og samfunn». Dette er områder hvor vi i kraft av vår virksomhet har stor påvirkning og ansvar, og hvor innsatsen vil være viktig for konsernets fremtidige vekst og lønnsomhet.

Orkla har en positiv utvikling innenfor alle de fem hovedtemaene. Selskapene har i 2019 lansert en rekke nyheter innen sunne, vegetariske og økologiske matvarer, sunnere snacks, helsekost, velværeprodukter og vaskemidler med skånsomme ingredienser og produkter som representerer gode miljøvalg. Produkter som bidrar til en sunn livsstil utgjorde rundt 22 % av Orklas omsetning.

Orkla har god kontroll med mattrygghetsarbeidet og risikoforhold som har oppstått i 2019, er håndtert i tråd med Orklas beredskapsrutiner, uten fare for forbrukeres helse. Orklas fabrikker har også god kontroll med risikoen for utslipp og annen uønsket miljøpåvirkning og god fremgang i arbeidet med å redusere energiforbruk, vannforbruk og matavfall fra produksjonen. Orkla har de siste fem årene (perioden 2014-2019) redusert klimagassutslippene fra egen virksomhet med 58 %, og er allerede langt på vei mot målet om 60 % reduksjon innen 2025. Andelen fornybar energi totalt var 43 % i 2019.

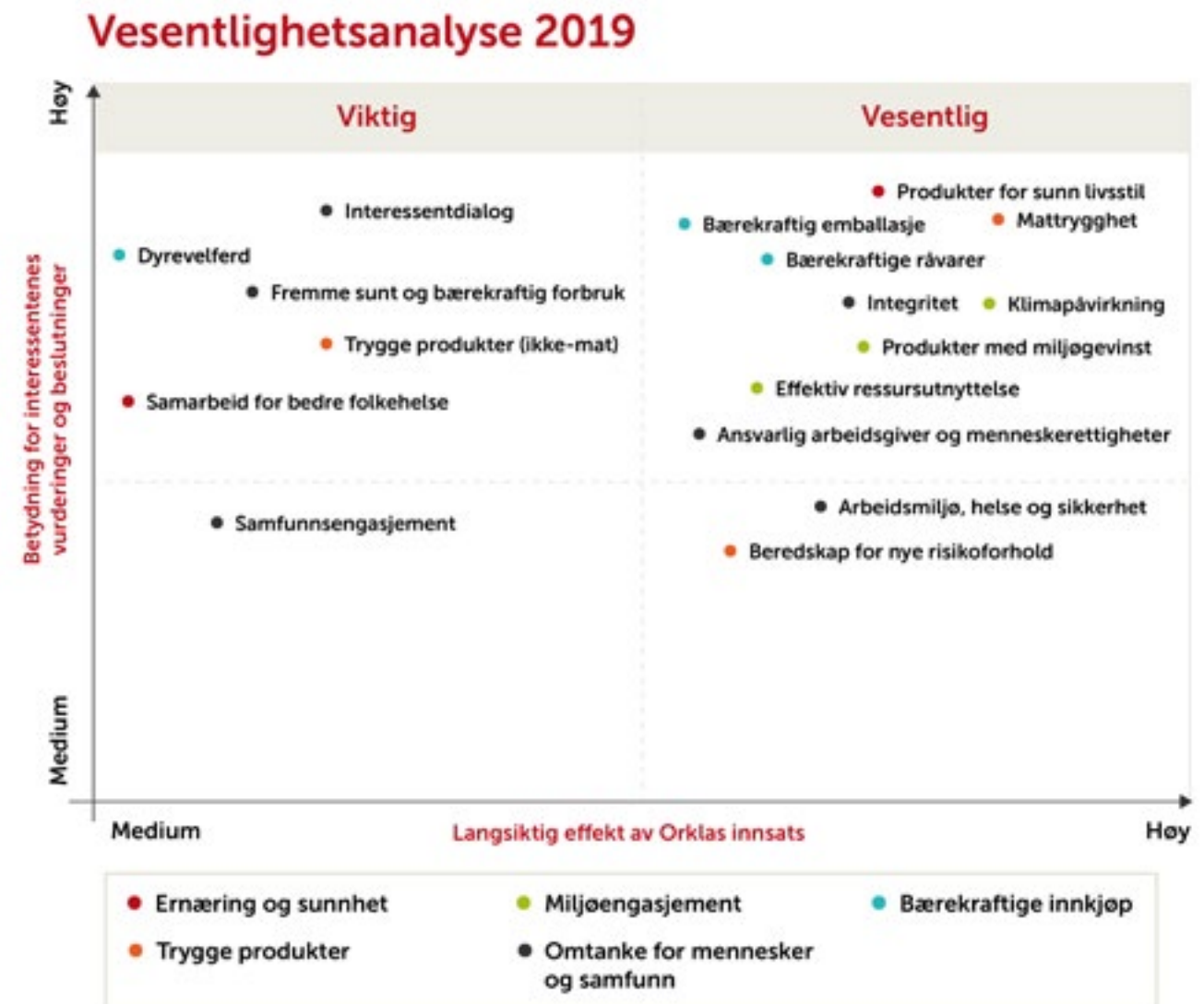
Målet om 60 % fornybar energi i 2025 skal nås ved å fase ut fossile brensler og øke bruken av energi fra fornybare kilder.

Orkla har god fremdrift i arbeidet med å følge opp leverandører for å sikre at råvarene vi bruker er bærekraftig produsert, og vi har i 2019 tatt nye steg på veien mot målet om 100 % bærekraftige råvarer. Utfordringene på området er komplekse, og mye arbeid gjenstår fremdeles.

Resultatene fra bærekraftsarbeidet i 2019 og målene for det videre arbeidet er nærmere beskrevet i egne kapitler for hvert hovedtema.

### Orklas bærekraftsrapportering

Orklas bærekraftsrapportering for 2019 er utarbeidet i tråd med GRI Standards: Core option og Oslo Børs' veiledning om rapportering av samfunnsansvar. Orklas bærekraftsrapportering omfatter alle temaer som er definert som viktige og vesentlige, men de vesentlige temaene er tillagt størst vekt. Rapporteringen omfatter de samme temaene som i 2018. En oversikt over hvilke indikatorer som er dekket, er gitt på Orklas nettsider, under resultater og rapportering.



Orkla er pålagt å rapportere om samfunnsansvar og utvalgte ansvarstemaer etter regnskapsloven § 3-3a og § 3-3c. En regjødelse for konsernets arbeid med de relevante temaene i 2019 er gitt i disse kapitlene:

- «Orklas bærekraftsarbeid», side 54
- «Miljøengasjement», side 61
- «Bærekraftige innkjød», side 73
- «Omtanke for mennesker og samfunn», side 102

Med mindre annet er angitt omfatter nøkkeltallene i Orklas bærekraftsrapportering alle virksomheter der Orkla hadde mer enn 50 % eierandel pr. 31.12.2019. Nøkkeltall for utslipp, energi- og vannforbruk vil bli verifisert av det uavhengige selskapet Cemasyt ila våren 2020. For informasjon om bærekraftsarbeidet i det tilknyttede selskapet Jotun henviser vi til selskapets egen rapportering.

### **Samfunnsansvar i Orkla**

Orkla definerer samfunnsansvar som ansvarsfull drift med respekt for mennesker og miljø. Orklas retningslinjer for samfunnsansvar beskriver de overordnede prinsippene for hvordan konsernets selskaper skal ivareta hensynet til menneske- og arbeidstakerrettigheter, helse, miljø og sikkerhet (HMS), antikorrupsjon og andre viktige ansvarstemaer. Retningslinjene tar utgangspunkt i UN Guiding Principles for Business and Human Rights og OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper. Retningslinjene er vedtatt av Orklas styre og gjelder for hele konsernet, inkludert heleide datterselskaper. Orklas styringsrutiner for samfunnsansvar er beskrevet i konsernets årsberetning på side 35 i denne rapporten.



## Sunne og bærekraftige produkter

GRI-ref.		Enhet	2019	2018	2017
<b>Salg av sunne og bærekraftige produkter</b>					
Egendefinert	Estimert andel omsetning fra produkter klassifisert som «mest bærekraftige produkter» <sup>1</sup>	%	18	-	-
Egendefinert	Estimert andel omsetning fra veganske produkter <sup>2, 3</sup>	%	20	-	-
Egendefinert	Estimert andel omsetning fra veganske og lakto-ovo vegetariske produkter <sup>2, 4</sup>	%	55	-	-
Egendefinert	Estimert andel omsetning fra produkter som fremmer helse og sunnhet <sup>2, 5, 6</sup>	%	22	14	-
Egendefinert	Estimert andel omsetning fra produkter med balansert næringsinnhold <sup>2</sup>	%	43	-	-
Egendefinert	Estimert andel omsetning fra produkter for nytelse <sup>2</sup>	%	35	-	-

<sup>1</sup> Gjelder Branded Consumer Goods, 57 % av omsetningen er klassifisert

<sup>2</sup> Gjelder selskaper med matvareproduksjon, 66 % av omsetningen er klassifisert

<sup>3</sup> Produkter egnet for vegansk kosthold slik definert av Food Drink Europe

<sup>4</sup> Produkter egnet for vegetarisk kosthold slik definert av Food Drink Europe. Kan inneholde egg og meieriråvarer

<sup>5</sup> Inkluderer mat med mindre salt, sukker og mettet fett, lakto/ovo-vegetariske og veganske produkter, produkter med mer enn 50 % av cerealier fra fullkorn, produkter med offisiell ernæringsmerking og produkter med spesifikke helsefordeler

<sup>6</sup> Definisjon og beregningsgrunnlag er endret fra 2018 til 2019

## 02 Miljøengasjement

# Et sterkt engasjement for miljøet

Klimaendringene er en av vår tids største utfordringer. Å jobbe for å redusere klimautslippene er derfor en av våre viktigste oppgaver på miljøområdet.



**Det store bildet**

Alvoret ved klimautfordringene har i løpet av kort tid endret samfunnsdebatten. Ifølge en ny rapport fra FNs klimapanel har vi bare ti år på oss til å radikalt endre måten vi lever på. Unge klimastreiker over hele verden og krever mer handling fra politiske ledere for å løse klimakrisen. Samtidig øker interessen for bærekraftige investeringer kraftig, og klimarisiko står høyt på agendaen i næringslivet og finansmiljøet. For Orkla er den forretningsmessige risikoen primært knyttet til pris og tilgang til viktige matråvarer. Fabrikkene våre er i liten grad lokalisert i områder med risiko for flom eller vannmangel, men tørke og ekstremvær kan medføre økte kostnader for vann og energi. Endringer i regelverk eller politiske rammevilkår vil også kunne medføre kostnadsøkning. Blant forbrukere øker bevisstheten rundt bærekraftig forbruk og et mer klimavennlig kosthold. I en undersøkelse Orkla har fått gjennomført i Norden og Baltikum, svarer hele syv av ti forbrukere at de ønsker miljøvennlige produkter, men synes det er vanskelig å vite om et produkt er bærekraftig. For Orkla representerer dette store vekstmuligheter.

**Vår påvirkning**

Orklas klimagassutslipp fra egen virksomhet er begrenset. Den største påvirkningen kommer i råvareproduksjonen og forbruksleddet. Derfor jobber vi i hele verdikjeden for å redusere utslipp. Orkla har ambisiøse mål for å gjennomføre overgangen til lavkarbonvirksomhet gjennom produktinnovasjon, investering i fornybar energi, reduksjon av energiforbruk og avfall og viktige tiltak i leverandørkjeden. For å skape vekst i årene fremover må Orkla ha en portefølje av produkter og tjenester som har en konkurransedyktig miljøprofil. I takt med at stadig

flere av Orklas fabrikker gjennomfører en omstilling til fornybar energi reduseres klimapåvirkningen fra produktene våre. Miljøarbeidet bidrar til FNs globale bærekraftsmål 12, 13 og 17.

**Vår tilnærming**

Orkla har en systematisk og helhetlig tilnærming til klimaarbeidet. En detaljert beskrivelse av rutiner og arbeidsprosesser er tilgjengelig på Orklas nettsider.

**Bærekraftsmål  
frem mot 2025**

- Overgang til lavkarbonvirksomhet
- 60 %\* reduksjon i klimagassutslipp
- 30 %\* reduksjon i energi- og vannforbruk
- Mål om fossilfri energibruk
- 50 %\* reduksjon i matavfall
- Tenke nytt om produkter og prosesser

\*Gjelder egen virksomhet. Basisår 2014

**Næringslivsmobilisering  
for 1,5-graders målet**

I godt selskap med flere internasjonale selskaper stiller Orkla seg bak UN Global Compact-kampanjen «Business Ambition for 1.5°C: Our Only Future». Hensikten er å mobilisere næringslivet til å øke klimaambisjonene og sette vitenskapsbaserte klimamål i tråd med 1,5-graders målet. Ved inngangen til 2020 stilte 177 selskaper fra 36 land seg bak kampanjen.

## Mobiliserer for klimaet

Det haster med å finne løsninger på klimautfordringene. Derfor har vi i Orkla satt vitenskapsbaserte klimamål og vil ta vår del av ansvaret for å begrense den globale oppvarmingen til maksimalt 1,5 grader.

For Orkla er Science Based Targets sentralt i arbeidet med klimarisiko og reduksjon av klimagassutslipp. Vi jobber også systematisk for å redusere forbruket av energi, skifte til fornybar energi og redusere matsvinn og annet avfall på tvers av våre virksomheter i 30 land. Samtidig øker vi innsatsen for å utvikle mer klimavennlig mat og dagligvarer med redusert miljøfotavtrykk.

### Utviklingen i 2019

#### Redusert klimagassutslipp

Som ett av fire norske selskaper fikk Orkla høsten 2019 klimamålene godkjente for 1,5 grader av det internasjonale Science Based Targets-initiative (SBTi). Vi ligger godt an til å nå målet om 60 % reduksjon i klimagassutslipp fra egen virksomhet og innkjøpt energi. For perioden 2014–2019 reduserte vi klimagassutslippene med 58 %. Reduksjonen er et resultat av energieffektivisering og overgang til fornybar energi ved flere av virksomhetene våre. I tillegg kjøper vi opprinnelsesgarantier for fornybar elektrisitet for all strømmen vi bruker i Europa. Disse er knyttet opp mot våre egne vannkraftverk. Indiske MTR Foods dekker nå 60 % av alt sitt strømforbruk ved hjelp av solenergi. Eksempler på andre initiativ er Orkla Confectionery & Snacks

Danmark, som bruker overskuddsvarme fra chipsproduksjon til å varme opp boliger, mens Orkla Suomi planlegger en større investering i biogassanlegg ved chipsfabrikken på Åland. Det nye bakeriet på Grandiosa-fabrikken på Stranda på Sunnmøre har vektlagt grønne og bærekraftige tiltak i produksjonen.

Effekten av dette er 9,3 % lavere klimagassutslipp fra Orklas virksomhet i 2019. Andelen fornybar energi er 43 %.

#### Redusert energiforbruk

Gjennom Orklas sentrale energiprogram deles beste praksis for å redusere energiforbruket, og stadig flere effektiviseringsprosjekter innføres på tvers av forretningsområdene. Flere fabrikker har gjennomført prosessforbedringer som gir energireduksjon. I tillegg er det gjort enkelte investeringer i nytt og mer energieffektivt produksjonsutstyr. I sum er Orklas energiforbruk redusert med 14 % siden 2014.\*

#### Bruk av vann

Flesteparten av Orklas virksomheter er lokalisert i områder med lav eller middels risiko for vannmangel. Likevel ser mange selskaper viktigheten av å gjennomføre miljøinitiativ for å redusere vannforbruket. Blant tiltakene som er rapportert inn i 2019, er investeringer i rensing og resirkulering av vann, prosessforbedringer og opplæring av egne medarbeidere. I sum er Orklas vannforbruk redusert med 11 % siden 2014\*. Orkla benytter hovedsakelig vann fra kommunale vannverk, og avløpsvann renses internt eller i kommunale renselanlegg. Det har ikke forekommet alvorlige utslippshendelser i 2019.

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



## Grønnere pizza

Ved utgangen av 2019 sto det nye bakeriet på Grandiosa-fabrikken på Stranda på Sunnmøre klart. Det er lagt stor vekt på grønne og bærekraftige tiltak i produksjonen, og fra nyåret vil det bl.a. som et av de grønne tiltakene kunne stekes 1,3 millioner Grandiosa Classic på gjenvunnet energi. Under byggingen av bakeriet ble det lagt vekt på å bruke mest mulig miljøvennlige og kortreiste byggematerialer, og det er gjennomført mange tiltak som gir redusert energiforbruk.

### Transporttiltak

Livsløpsanalyser viser at utslipp fra transport utgjør en mindre del av klimapåvirkningen fra Orklas produkter. Palleoptimalisering og andre tiltak for å optimalisere transport av varer er likevel en innarbeidet del av selskapenes praksis. I 2019 har selskapene gjennomført ulike tiltak for å redusere miljøbelastningen fra transport, alt fra opplæring av sjåførere i miljøvennlig kjøring til valg av transport med lavest mulig utslipp. Orkla Foods Sverige har signert et frivillig transportinitiativ lansert av DLF, der de forplikter seg til å oppnå 100 % fossilfri transport innen 2025. Orkla har startet dialog og oppfølging av transportleverandører for å kartlegge utslipp og påvirke til forbedring.

### Setter klimarisiko på agendaen.

Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD) som er etablert på initiativ fra the Financial Stability Board, lanserte i 2017 frivillige retningslinjer for klimarisikorapportering. Retningslinjene er i løpet av kort tid blitt det ledende rammeverket for analyse og dokumentasjon av klimarisiko, og Orkla har i 2019 startet en prosess for å kunne rapportere i tråd med dette rammeverket. Gjennom interne workshoper har vi spredd kunnskap om TCFD-rammeverket til interne nøkkelpersoner og gjennomført en kartlegging av hvilke risikoforhold Orkla er eksponert for og hvilke muligheter dette kan gi. En oversikt over disse er presentert på side 66. Arbeidet med å estimere mulige risikoeffekter for Orklas virksomhet vil fortsette i 2020.



**Veien videre**

Arbeidet med energieffektivisering og vannforbruk vil fortsette, og selskapene vil bli fulgt opp for å sikre god fremdrift mot målene vi har satt. Vi vil også utvikle en forbedret modell for å beregne klimagassutslipp fra råvarer, og bruke dette til å initiere og følge opp tiltak i leverandørkjeden. Flere selskaper planlegger å ta i bruk verktøyet for å kartlegge klimafotavtrykket til enkeltprodukter og bruke dette til å veilede kunder i gode klimavalg.

**En uke fylt med miljøaktiviteter**

For å skape internt engasjement gjennomfører Orkla en årlig HMS-uke. I 2019 var temaet miljøengasjement, og en rekke aktiviteter ble gjennomført i alle 30 land der Orkla er til stede. Ansatte i selskapene og fabrikkene engasjerte seg i alt fra klesbyttedager, planting av trær og søppelplukking i nabolag til sykkelkonkurranser for å komme seg til jobben på en miljøvennlig måte. I tillegg ble det gjennomført flere initiativ for å redusere matsvinn og utnytte råvarene på fabrikkene mest mulig og det ble arrangert vegetardager i kantine.



## Klimarisiko

### Virksomhet og infrastruktur

- Orklas egen produksjonsvirksomhet er i relativt liten grad eksponert for flom, vannmangel, brudd på strømtilførsel eller annen akutt fysisk risiko, men slike hendelser vil i årene fremover ramme flere av de landene hvor vi har virksomhet. Flere av Orklas selskaper i områder eksponert for vannmangel eller brudd på energitilførsel, som India og Romania, gjennomfører risikoreduserende tiltak. MTR Foods i India har etablert system for oppsamling av regnvann, resirkulering av vann og tilgang til lokalt produsert solenergi. Årlige kostnader knyttet til vannforbruk forventes å øke i årene fremover.
- Kostnadene knyttet til innkjøpt energi har økt de siste årene som følge av bl.a. nye avgifter og endringer i nedbør, og vi forventer fortsatte prissvingninger i årene fremover.

### Råvaretilgang

- Klimaendringene fører til vannmangel, erosjon og endringer i naturmangfold som påvirker grunnlaget for jordbruk i utsatte områder. Slik kronisk fysisk klimarisiko forventes å føre til betydelige prissvingninger for kakao, bomull, soya og andre landbruksprodukter fra Asia, Afrika, Sør-Amerika og Sør-Europa både på kort og lang sikt. I årene fremover vil tørke, flom og andre former for ekstremvær også kunne påvirke jordbruksavlinger i resten av Europa og USA. Forventede effekter fra slik akutt fysisk klimarisiko er kostnadssvingninger, kvalitetsavvik og midlertidige leveringsproblemer for viktige råvarer som f.eks. korn, frukt, grønnsaker og animalske produkter. Oppvarming av havet fører til endringer i næringsgrunnlag og leveområder for flere fiskeslag, og kan påvirke tilgang og prisutvikling.
- For å redusere risikoen for alvorlig svikt i råvaretilgang er Orkla opptatt av å fremme bærekraftig landbruk og fiske gjennom leverandør oppfølging, kjøp av sertifiserte råvarer, deltakelse i forbedringsprosjekter og politisk dialog. I tillegg øker vi bruken av langsiktige avtaler om kontraktsdyrking og utforsker muligheten for å erstatte enkelte råvarer med alternativer.

### Regelverk og rammebetingelser

- Kun én av Orklas fabrikker er i dag omfattet av EUs kvotehandelssystem (EU ETS), og vi forventer ikke at de planlagte endringene i systemet (fase 4) vil påvirke dette. I et 3-10 års perspektiv vil endringer i regelverket knyttet til klimakvoter kunne omfatte flere virksomheter.
- Avgifter på fossile energikilder forventes å øke ytterligere, og kan påvirke Orklas kostnader relatert til produksjon og transport.
- I et 1-3 års perspektiv forventes endringer i nasjonale produsentansvarsordninger å øke kostnadene for håndtering av brukt emballasje, blant annet som følge av EUs strategi for plast i en sirkulær økonomi. For å bidra til god, kostnadseffektiv løsning av problemene med plastforsøpling og redusere klimautslippene fra emballasje, engasjerer Orkla seg aktivt i emballasjeinnovasjon og samarbeid om forbedringer i systemene for innsamling, sortering og gjenvinning.
- Vi forventer strengere regulering av fiske og produksjon av klimautsatte landbruksråvarer som et ledd i arbeidet for å sikre bærekraftig fiske og landbruk. Orkla har dialog med myndigheter om disse spørsmålene både direkte og gjennom medlemskap i nasjonale og interenasjonale bransjeorganisasjoner.

### Marked og teknologi

- Forbrukere og profesjonelle kunder etterspør i økende grad informasjon om klimapåvirkningen fra enkeltprodukter eller råvarer som gir behov for ny kunnskap og kompetanse og kan medføre økt kompleksitet. Orkla har utviklet et verktøy som gjør det mulig å kartlegge klimafotavtrykket fra matvarer, og har startet å gi informasjon om dette for utvalgte produkter og

kundegrupper. I årene fremover vil bruken av verktøyet utvides til å omfatte flere selskaper og produkter. Arbeidet er krevende og må skje over tid.

- Produksjon av mange matråvarer er forbundet med høye klimagassutslipp, høyt vannforbruk, risiko for tap av naturmangfold og sosiale utfordringer som følge av klimaendringene. Orklas innsats for å redusere klimagassutslipp i leverandørkjeden og oppnå bærekraftig råvareproduksjon reduserer merkevarerisikoen knyttet til disse utfordringene.





## Setter klimasmart mat på menyen

Skal vi nå klimamålene, må vi redusere matsvinn og gjøre det enklere for forbruker å spise mer klimavennlig. Orkla har gjennomført flere nye initiativ i 2019 for å bidra her.

### Utviklingen i 2019

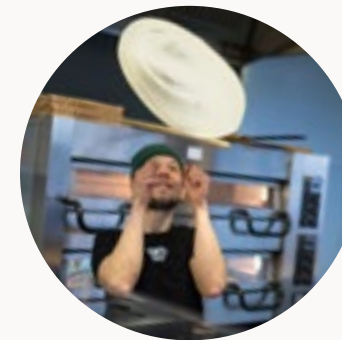
#### Pådriver for klimamerking av mat

For å gjøre det enklere for forbrukerne å gjøre klimasmarte valg også rundt matbordet innførte merkevaren TORO klode-merket, et klimamerke for mat. Det er utviklet i samarbeid med den svenske forskningsinstitusjonen RISE, og bygger på Orklas klimaverktøy som ble utviklet i 2018. Orkla Foods Norge har arrangert workshoper for bransjen, og er en pådriver for å få etablert en felles standard for klimamerking av alle matvarer. Flere av Orklas selskaper har tatt i bruk klimaverktøyet som ligger til grunn for klodemerket. For å inspirere flere restauranter og storhusholdning til å bli mer bærekraftige har Orkla Foods Sverige lansert klimaberegnete oppskrifter og et digitalt verktøy som gjør det enkelt å sette sammen klimasmarte ukemenyer.

#### Reduserer matsvinn

Orkla deltar i bransjeinitiativ for å redusere matsvinn i både Norge og Sverige. I tillegg gir flere Orkla-selskaper overskuddsmat til gode formål gjennom ulike organisasjoner i

flere land. Indiske MTR Foods har matsvinn høyt på agendaen og har i 2019 gjennomført flere tiltak som i sum har redusert matsvinnet med rundt 80 tonn. I Sverige samarbeider Orkla Foods med forbrukere og gir tips til å promotere klimasmarte produkter og selge ut produkter med kort holdbarhet. Flere av Orklas fabrikker har egne utvalg der produkter med små kvalitetsfeil selges til redusert pris.



### Feilvare til nedsatt pris

Finlands største pizzakjede Kotipizza ble en del av Orkla i 2019. Kjeden jobber med en rekke miljøtiltak, og gjennomførte i 2019 en kampanje for å redusere matsvinn. Ved å sette «annenrangs» pizzaer på menyen med nedsatt pris unngår man at pizzaer med feil topping eller andre ufarlige avvik blir kastet. Restaurantene som innførte denne ordningen har redusert matsvinnet med 75 %. Samtidig opplever kunder og ansatte at de bidrar til å gjøre en forskjell. I løpet av de første 30 dagene ble mer enn 2.000 «annenrangs» pizzaer solgt, og det tilsvarer en reduksjon i klimagassutslipp på rundt 5 tonn.

### Lønnsomme miljøtiltak ved fabrikkene

Orkla jobber langsiktig med å dele beste praksis, bygge kompetanse og bidra med metodikk for arbeidet med matsvinn. Tre nettverk er etablert, hvorav ett for konsernets chipsfabrikker. Gjennom prosjektet har chipsfabrikkene redusert mengden matavfall gjennom de tre siste årene, og besparelsen utgjør 28,4 mill. kroner. I tillegg til å følge opp arbeidet i nettverkene har Orkla jobbet mer direkte med i alt 15 enkeltfabrikker. Arbeidet har gitt gode resultater og bidratt til 40 mill. kroner i kostnadsbesparelser i 2019.

### Veien videre

Selskapene fortsetter arbeid med å redusere matsvinn og annet avfall for å nå målet om halvering innen 2025, og de vil følges opp for å sikre god fremdrift. Vi vil engasjere oss aktivt i dialog med lokale avfallsmottak for å bidra til god avfallssortering og optimal utnyttelse.

### Orkla og Scandic samarbeider for å redusere klimapåvirkningen

Fra februar 2020 innfører Scandic klimaberegnete menyer på konferanser og arrangementer på alle sine svenske hotell. Hjelpen og inspirasjonen kommer fra Orkla FoodSolutions og konseptet Next is Now. Med nye menyer beregner Scandic å redusere sin klimapåvirkning med drøyt en tredjedel per trerettensmeny.

### Frivillig avtale om å redusere matsvinn

Det svenske miljøinstituttet IVL har startet et samarbeidsprosjekt for å utarbeide en frivillig avtale for reduksjon av matsvinn. Orkla Foods Sverige har deltatt i prosjektet sammen med bedrifter og organisasjoner fra hele verdikjeden for mat og i nær dialog med svenske myndigheter. Ambisjonen er å etablere avtalen i 2020. I Norge bidro Orkla til å etablere en tilsvarende bransjeavtale i 2017. Denne har inspirert til felles mobilisering og bidratt til reduksjon i matsvinn i den norske matindustrien og handelen.



## TORO lanserer klimamerking av mat

Stadig flere norske forbrukere ønsker å spise mer klimavennlig mat. For å gjøre det lettere å ta klimasmarte valg lanserte derfor TORO i 2019 klodemerket – et klimamerke for mat. Klodemerket gir en veiledning om hvilke produkter som etterlater et lavt klimaavtrykk per porsjon. Hensikten er å gjøre terskelen for å velge klimasmart lavere, slik at forbrukeren kan være trygg på at middagen ikke bare er lett å lage, men også tar hensyn til miljøet. Klodemerket er basert på en klimaskala som er utviklet i samarbeid med forskningsinstitusjonen RISE. Produktene rangeres ut ifra om de har høyt, middels, lavt eller veldig lavt klimaavtrykk. TORO har regnet ut klimaavtrykket per porsjon, basert på tilberedningen som står på pakken. Ingrediensene som er anbefalt tilsatt er også tatt med i utregningen. For at et produkt skal kunne merkes med klodemerket, må klimautslippet for måltidet være på nivået «lavt» eller «veldig lavt», dvs. 0,8 kg CO<sub>2</sub>e eller lavere, som er innenfor FNs anbefalinger.

# Miljøengasjement

GRI-ref.	Indikatorer	Enhet	2019	2018	2017	Basisår 2014
<b>Klimapåvirkning<sup>1</sup> og utslipp</b>						
305-1	Klimagassutslipp fra egen virksomhet, scope 1	tCO <sub>2</sub> e	120 820	120 580	129 345	134 320
305-1	Klimagassutslipp fra bio-energi, scope 1	tCO <sub>2</sub> e	446	368	369	274
305-2	Indirekte klimagassutslipp, scope 2, lokasjonsbasert beregning	tCO <sub>2</sub> e	64 780	73 600	74 620	94 800
305-2	Indirekte klimagassutslipp, scope 2, markedsbasert beregning <sup>2</sup>	tCO <sub>2</sub> e	6 520	11 000	17 840	147 970
305-3	Estimerte klimagassutslipp fra råvarer og emballasje, scope 3 <sup>3</sup>	tCO <sub>2</sub> e	1 618 700	1 526 500	1 340 300	1 187 700
305-4	Utslipp av klimagasser (scope 1 og 2 markedsbasert) pr. årsverk <sup>4</sup>	tCO <sub>2</sub> e/årsverk	7,2	7,5	8,4	15,6
305-4	Utslipp av klimagasser (scope 1 og 2 markedsbasert) pr. omsetning <sup>4</sup>	tCO <sub>2</sub> e/ mill. NOK	2,9	3,2	3,8	6,9
305-6	Utslipp av osonedbrytende gasser fra kjølemedier (ODS) <sup>5</sup>	tCFC-11e	0,016	0,012	0,012	0,014
305-7	Utslipp av svoveldioksid	Tonn	11	12	16	16
305-7	Utslipp av nitrogenoksid	Tonn	99	99	103	107

## Effektiv ressursutnyttelse

302-1	Elektrisitet fra egenprodusert vannkraft, solgt	GWh	2 160	2 320	2 760	2 570
302-1	Total energiforbruk egen virksomhet	GWh	1 087	1 100	1 116	1 085
302-1	Total energiforbruk fra fornybare kilder, inkl. opprinnelsesgarantier (markedsbasert metode)	GWh	466	464	437	-
302-1	Energiforbruk - fossilt brensel <sup>6</sup>	GWh	567	566	596	494
302-1	Energiforbruk - fossilfri brensel	GWh	54	49	51	82
302-1	Energiforbruk - innkjøpt elektrisk energi	GWh	421	438	424	464
302-1	Energiforbruk - innkjøpt varmeenergi, inkl. fjernvarme	GWh	45	47	45	46
302-3	Energiforbruk pr. årsverk <sup>7</sup>	MWh/årsverk	61,5	62,4	63,5	65,9
302-3	Energiforbruk pr. omsetning <sup>7</sup>	MWh/mill. NOK	24,9	26,9	28,4	28,9

<sup>1</sup> Beregningene er basert på Greenhouse Gas Protocol Initiative (GHG protocol). Inkluderer CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFC, PFC, SF<sub>6</sub> og NF<sub>3</sub>. Historiske tall er korrigert for ny informasjon

<sup>2</sup> Markedsbaserte utslipp tar hensyn til opprinnelsesgarantier for strøm

<sup>3</sup> Råvarer og emballasje utgjør ca. 90-95 % av utslipp fra scope 3-aktiviteter. Basisåret 2014 reflekterer historiske tall, ikke justert for senere oppkjøpt virksomhet

<sup>4</sup> Basisåret 2014 reflekterer historiske tall, ikke justert for senere oppkjøpt virksomhet

<sup>5</sup> ODS; Ozon depleting substances

GRI-ref.	Indikatorer	Enhet	2019	2018	2017	Basisår 2014
<b>Effektiv ressursutnyttelse</b>						
303-1	Totalt vannforbruk egen virksomhet	Mill. m <sup>3</sup>	7,3	7,6	8,2	8,2
303-1	Vannforbruk fra eksternt vannverk	Mill. m <sup>3</sup>	4,6	5,0	5,1	7,3
303-1	Vannforbruk fra grunnvann	Mill. m <sup>3</sup>	2,8	2,6	3,2	0,8
303-1	Vannforbruk fra regnvann og overflatevann	Mill. m <sup>3</sup>	0,0	0,0	0,0	0,0
303-3	Vann resirkulert i egen virksomhet	%	0,0	0,1	0,1	-
306-1	Utslipp av avløpsvann til sjøvann	Mill. m <sup>3</sup>	0,1	0,1	0,0	-
306-1	Utslipp av avløpsvann til eksterne renseanlegg	Mill. m <sup>3</sup>	3,7	3,6	3,9	7,0
306-1	Utslipp av avløpsvann til overflatevann	Mill. m <sup>3</sup>	1,9	1,9	2,0	0,4
306-1	Utslipp til vann- BOF	Tonn	5 160	5 760	5 430	4 870
306-1	Utslipp til vann- KOF	Tonn	5 950	6 650	6 050	5 900
306-1	Utslipp til vann – partikler	Tonn	2 530	2 730	-	-
306-1	Utslipp av avløpsvann i områder eksponert for vannmangel	Mill. m <sup>3</sup>	0,1	0,1	0,1	0,1
306-2	Organisk avfall	Tonn	84 080	85 600	74 850	90 000
306-2	Organisk avfall pr. omsetning	Tonn/mill. NOK	1,9	2,1	1,9	2,2
306-2	Ikke farlig avfall - sortert	Tonn	12 250	11 950	13 350	17 500
306-2	Ikke farlig avfall - blandet	Tonn	12 600	14 900	11 700	10 700
<b>Annet</b>						
306-2	Farlig avfall	Tonn	254	296	216	392
306-3	Utslippsavvik	Antall	3	6	19	-
307-1	Bøter og sanksjoner for brudd på miljøregelverk	Antall	1	1	1	-
307-1	Bøter for brudd på miljøregelverk	Mill. NOK	0	0	0	0

<sup>6</sup> Omfatter bruk av naturgass, propan, olje, diesel, bensin. Orkla benytter standard omregningsfaktorer for ulike typer brensel

<sup>7</sup> Total energiforbruk i egen virksomhet, alle typer. Basisåret 2014 reflekterer historiske tall, ikke justert for oppkjøpt virksomhet



## 03 Bærekraftige innkjøp

# Samarbeid for bærekraftig råvareproduksjon

I Orkla øker vi nå innsatsen for avskogingsfri leverandørkjeder. Samtidig fortsetter arbeidet med å fremme bærekraftig råvareproduksjon.



**Det store bildet**

Ødeleggelsen av Amazonasregnskogen og skogbrannene i Brasil har løftet skogbevaring opp på den internasjonale agendaen. Et nytt investorinitiativ mener ødeleggelsene av regnskogen er en trussel mot verdensøkonomien, og krever at bedrifter umiddelbart iverksetter tiltak for å få slutt på avskoging i virksomheten og leverandørkjedene. Samtidig fører ekstremvær og økende vannmangel til mindre forutsigbarhet i globale råvaremarkeder. Problemstillinger som bærekraftig landbruk og moderne slaveri skaper bredt engasjement og påvirker både politikk og forretningspraksis. Stadig flere globale mat- og drikkeselskaper investerer i egne forbedringsprogram for viktige råvarer.

**Vår påvirkning**

For Orkla er det viktig å bruke råvarer som er bærekraftig produsert og at tilgangen på disse er stabil. Matproduksjonen vår gjør oss til en av de største innkjøperne av jordbruks- og fiskeråvarer i Norden. Klimaendringene gir behov for å øke innsatsen for å fremme bærekraftig jordbruk. I flere av markedene våre samarbeider vi med lokale bondegårder for å få tilgang til lokalproduserte grønnsaker og viktige jordbruksråvarer av høy kvalitet - fra sukkerbeter i Skåne til potetdyrking i alle markeder der vi produserer chips. En sterk vekst i salget av plantebaserte matvarer har ført til knapphet på enkelte jordbruksråvarer, og Orkla engasjerer seg i dialog med leverandører og landbruket for å fremme produksjon av disse råvarene.

Enkelte av råvarene Orkla kjøper, som kakao, soya og palmeolje, er forbundet med komplekse sosiale og miljømessige

utfordringer. Vi engasjerer oss derfor i forbedringsprosjekter i verdikjeden og samarbeider nært med leverandørene våre. Vi stiller tydelige krav, følger opp gjennom regelmessig dialog og bidrar til bærekraftig råvareproduksjon gjennom sertifiseringer og andre forbedringstiltak. Fremover ser vi et behov for å investere mer i forbedringsprogrammer for å bidra til en bærekraftig utvikling og sikre tilgang til viktige råvarer på lang sikt. Arbeidet vårt med bærekraftige innkjøp bidrar positivt til FNs bærekraftsmål 2, 8, 14, 15 og 17.

**Vår tilnærming**

En detaljert beskrivelse av våre rutiner og arbeidsprosesser for bærekraftige innkjøp er tilgjengelig på Orklas nettsider under resultater og rapportering.



### Bærekraftsmål frem mot 2025

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

# Næringslivsopp for en global naturavtale

I Orkla ønsker vi å bidra til å ta vare på naturmangfold gjennom forbedringsarbeid i egen virksomhet, engasjement i leverandørkjeden, innovasjon og ved å fremme bærekraftig forretningspraksis. Orkla signerte i april 2019 WWFs næringslivsopp for en internasjonal naturavtale. WWF ønsker at det etableres en internasjonal og forpliktende naturavtale tilsvarende Parisavtalen for klima. Vi i Orkla er helt enig med WWF og tror dette er viktig for å samordne innsatsen på tvers av land og oppnå nødvendig fremdrift. Ifølge WWFs Living Planet Report for 2018 har verdens bestander av ville dyr gjennomsnittlig sunket med 60 prosent siden 1970, og utviklingen er negativ også for viktige naturtyper og økosystemer.



## Visste du at...?

- Orkla er medlem av Sustainable Agriculture Initiative Platform og deltar i arbeidsgrupper for bærekraftig produksjon av mandler, meieriråvarer og viltvoksende vekster.
- Orkla Foods Sverige samarbeider med Statens lantbruksuniversitet om bærekraftig dyrking av svenske belgvekster. Selskapet samarbeider også med universitetet i Lund om raps som proteinkilde.
- Orkla Foods Sverige deltar i nettverket Hållbar Livsmedelskedja som er i ferd med å utarbeide en plan frem til 2030 for å sikre bærekraftig svensk landbruk.
- Naturlí' samarbeider med Aarhus Universitet om forskning på plantebaserte råvarer.

## Utviklingen 2019

### Avskogingsfri leverandørkjeder

For råvarer fra tropiske områder samarbeider Orkla med utvalgte leverandører som gjennomfører egne program for å sikre avskogingsfri råvareproduksjon. I 2019 har vi kartlagt status for leverandørenes arbeid og identifisert forbedringsbehov. For palmeolje har Orklas leverandører gode rutiner for opplæring og oppfølging av møller og gårder, og ser positive resultater fra større forbedringsprogrammer. Det er imidlertid behov for økt innsats for å støtte omstillingen til bærekraftig jordbruk for det store antallet småbønder. Ingen av Orklas merkevarer i de nordiske landene inneholder palmeolje. Orklas bruk av palmeolje er primært knyttet til selskapene i Orkla Food Ingredients, og kategorien margarin. Arbeidet med leverandør oppfølging og RSPO-sertifisering (Roundtable for Sustainable Palm Oil) har fortsatt, og andelen sertifisert palmeolje utgjør nå 87 %.

### Bærekraftige råvarer

Orkla har en positiv utvikling i andelen sertifiserte råvarer i 2019. Mesteparten av kakaoen, palmeoljen og soyaen Orkla kjøper fra risikoområder er nå sertifisert. Orkla har utviklet en ny kakaostrategi og vil øke innsatsen fremover for å bidra til å løse utfordringer knyttet til sporbarhet, barnearbeid og minstelønn i forbindelse med kakaoproduksjon. Den nye strategien vil innføres i 2020 og gjelder for alle Orklas selskaper.

Som en følge av rapporter om brudd på arbeidstakerrettigheter i forbindelse med dyrkingen av hasselnøtter i Tyrkia har Orkla gjennomført en grundigere risikokartlegging gjennom befarings- og dialog med leverandører, bønder og UTZ. Som et resultat av dette

har flere av Orklas selskaper besluttet å gå over til UTZ-sertifiserte hasselnøtter. For cashewnøtter deltar Orkla i et treårig samarbeidsprosjekt i regi av Etisk handel Norge med støtte fra Norad. I 2019 er det gjort en kartlegging av risikoforhold hos produsenter i Vietnam og etablert dialog om forbedringstiltak og oppfølging.

### **Bærekraftige tekstiler**

Pierre Robert Group tar en lederrolle i å redusere miljøbelastningen fra tekstiler og bevisstgjøre forbrukerne. Selskapet har nå oppnådd 100 % sertifisering for alle sine bomullsprodukter under Pierre Robert-merket og jobber med en gradvis overgang for resten av porteføljen. For å øke bevisstheten rundt arbeidsrettigheter har selskapet gjennomført et opplæringsprogram i samarbeid med organisasjonen QuizRR og Etisk handel Norge for alle ansatte ved fem kinesiske fabrikker.

### **Dyrevelferd**

Orkla har i 2019 hatt dialog med viktige leverandører om konsernets dyrevelferdspolicy som ble vedtatt i 2018. Flere Orkla-selskaper har gått over til egg fra burfri høns i sine matvarer, og Orkla har utarbeidet en ny policy med sikte på full overgang til egg fra burfrie høns innen 2025 for alle egne merkevarer. Pierre Robert deltar i et program for å bedre arbeidsforholdene og fremme god dyrevelferd på merinosaugårder i Sør-Afrika. 20 gårder og 7 leverandører omfattes av prosjektet, og det ledes av Etisk handel Norge.

### **Bærekraftig fiske**

Orkla har et godt samarbeid med organisasjonen Marine Stewardship Council om bærekraftig fiske, men Orklas andel

MSC-sertifiserte fiskeråvarer i 2019 har ikke økt som forventet. For både makrell og sild er de internasjonalt avtalte fiskekvotene høyere enn anbefalingene fra ekspertorganisasjonen ICES. Inntil situasjonen endres vil det ikke være mulig å oppnå sertifisering av disse råvarene. Orkla har derfor trappet opp dialogen med norske myndigheter for å påvirke til økt politisk innsats for å sikre bærekraftig fiskeforvaltning.

### **Veien videre**

Klimaendringene gir behov for å øke innsatsen for bærekraftig jordbruk og fiske. For Orkla innebærer det økte investeringer i forbedringsprogram for viktige råvarer som kakao. Et annet satsingsområde fremover er bærekraftig fiske relatert til merker som Möller's, Abba, Kalles og Stabbur-Makrell. For enkelte råvarer vil Orkla utvide samarbeidet med kontraktsdyrkere og støtte omleggingen til dyrkingsmetoder som reduserer klimautslipp, bevarer naturmangfold og gir økt beskyttelse mot ekstremvær.



## Sterk satsing på miljø-vennlig emballasje

Miljøutfordringene ved engangsplast har skapt et bredt engasjement for å finne nye emballaseløsninger. I Orkla mobiliserer vi nå på tvers av selskaper og land for å ta i bruk resirkulert plast og fremme overgangen til sirkulære verdikjeder.

De siste årene har Orkla gjennomført et omfattende kompetanseløft knyttet til plast og annen emballasje. Rundt 20 % av emballasjen Orkla bruker er plast i ulike former. Plast har en viktig funksjon når det gjelder å beskytte produktene og forlenge holdbarheten deres, og det kan være det beste emballasjematerialet også fra et miljøperspektiv dersom vi forhindrer plastforsøpling og lykkes i å øke plastgjenvinningen. Ved valget av emballasje legger vi vekt på at både materialet og utformingen skal gjøre emballasjen enkel å gjenvinne.

### Utviklingen i 2019

#### Satsing på bærekraftig emballasje

Orkla har økt innsatsen for å optimere emballasjen, redusere mengden plast, designe emballasjen for enkel gjenvinning og utvikle nye emballaseløsninger basert på gjenvinnbare, resirkulerte eller fornybare materialer. Vi har styrket samarbeidet med kompetansemiljøer, forskere, eksterne eksperter, organisasjoner og andre selskaper for å finne gode og innovative løsninger.

#### Design for gjenvinning

Flere av selskapene har lagt ned betydelige ressurser i å utvikle plastemballasje som kan gjenvinnes og bli til nye plastprodukter. Blant annet har Orkla Confectionery & Snacks Norge lansert markedets første chipspose i monoplast og planlegger å ta dette i bruk også på resten av snacksporteføljen. Flere sjokoladeprodukter fra Nidar er relansert med tilsvarende emballasje og med mindre luft i pakningen. 94 % av emballasjen Orkla brukte i 2019 var laget av materialer som er mulige å gjenvinne.



### Bærekraftsmål frem mot 2025

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



## KiMs lanserer Norges første gjenvinnbare chipspose

Potetgullposer med metallbelegg på innsiden har vært standarden. Som første aktør på det norske markedet lykkes Orkla Confectionery & Snacks med å utvikle en gjenvinnbar chipspose. Høsten 2019 ble KiMs relansert i denne innovative posen. Ved å endre emballasjen fra metallisert folie til monoplast kan chipsposene resirkuleres som plast og ikke restavfall som tidligere. For å gjøre det enkelt for forbrukerne, er dette merket tydelig på chipsposen. Rundt 3,4 millioner resirkulerbare chipsposer ble sendt ut på markedet i 2019, og estimatet er rundt 10 millioner poser i 2020. I tillegg er de nye posene litt mindre i størrelsen, slik at det går med mindre plast til lik mengde potetgull. Det vil gi en miljøbesparelse på ca. 8,5 tonn mindre plast i 2020.

### Emballasje fra resirkulerte og fornybare materialer

Vi jobber aktivt for å bruke mer resirkulerte materialer i emballasjen vår, og andelen utgjorde rundt 35 % i 2019. Möller's har relansert sine populære omega-3 kapsler i en boks laget av 100 % resirkulert plast. Vi bruker gjenvunnet PET i saftflasker fra FUN Light og BOB, Felix-ketchupflasker og produkter for personlig pleie og rengjøring. Jif wiperes er lansert i et fornybart materiale uten plast. Innenfor bakerisektoren har Bako lansert et bredt utvalg av engangsprodukter for serveringsmarkedet i alternativer til plast, og Nic har lansert plastfrie emballasjealternativer for det profesjonelle iskremmarkedet. Kotipizza erstattet sugerør, glass og lokk i plast med fiberbaserte alternativer i sine pizzarestauranter.

Orkla ønsker å bidra til å skape et marked for resirkulerte materialer ved å etterspørre slike alternativer og utvikle alternativer til fossil plast som tilfredsstillende våre krav til mattrygghet og produktkvalitet. Tilgangen til gjenvunnet plast som er egnet for matemballasje er meget begrenset, og fiberbaserte alternativer har ofte ikke de nødvendige barriereegenskapene. Vi har derfor diskutert dette med emballasjeleverandører, avfallssektoren og eksterne fagmiljøer for å forstå hvilke utfordringer og muligheter som finnes på området.

### Veien videre

Bærekraftig emballasje er en av våre viktigste prioriteringer også for 2020. Vi vil engasjere oss aktivt i samarbeidsprosjekter med leverandører, relevante fagmiljøer og andre selskaper for å utvikle resirkulerbar emballasje og øke bruken av resirkulerte

og fornybare materialer. Samtidig ønsker vi å bidra aktivt til å skape et marked for resirkulert plast ved å øke bruken av dette.



### Vil utvikle spormerking av emballasje

Orkla ønsker å øke bruken av resirkulert plast, men for matprodukter er det i dag vanskelig å finne denne type materialer som tilfredsstillende nødvendige krav til mattrygghet. I jakten på nye løsninger deltar Orkla i det internasjonale prosjektet HolyGrail, der flere ledende selskaper er med. Prosjektet ledes av Procter & Gamble med finansiering fra Ellen MacArthur Foundation. Målet er å utvikle et vannmerke for emballasje som gjør det mulig å spore emballasjen gjennom verdikjeden. Ved å identifisere plasttype og tidligere bruksområder, kan disse sorteres mer presist og kvaliteten på den resirkulerte plasten forbedres. Som en del av prosjektet har Orkla gjennomført demotester på Idun ketchupflasker og Klar-såpeflasker.

## Visste du at...?

Vi er med i flere forskningsprosjekter for å bygge kompetanse om hvordan vi kan gjøre oss mindre avhengig av plast fremover:

- Orkla Home & Personal Care har engasjert seg i et forskningsprosjekt med Norges handelshøyskole, Høgskolen i Innlandet og flere andre aktører. Prosjektet SustainX skal blant annet gi innsikt i hvordan forbrukerne kan påvirkes til å ta grønnere valg, og hvordan denne kunnskapen kan integreres i nye og lønnsomme forretningsmodeller.
- Orkla er aktivt med i det treårige forskningsprosjektet FuturePack, som skal utvikle ny kompetanse og teknologi for å gjøre fremtidens plastemballasje mer miljøvennlig, med mer biobasert og gjenvunnet plast. Prosjektet er et samarbeid mellom en rekke universiteter, bedrifter og organisasjoner.
- Flere Orkla-selskaper er med i det norske samarbeidsprosjektet «Design for gjenvinning» i regi av Grønt Punkt. Hensikten er å få kunnskap om hvilke endringer i materialvalg og utforming som gjør emballasjen lett å gjenvinne.
- Orkla Foods Sverige deltar i forskningsprogrammet STEPS ved Universitetet i Lund for å få kunnskap om det nyeste innenfor forskning på plast og få innsikt som kan bidra i arbeidet for en mer bærekraftig bruk av plast.



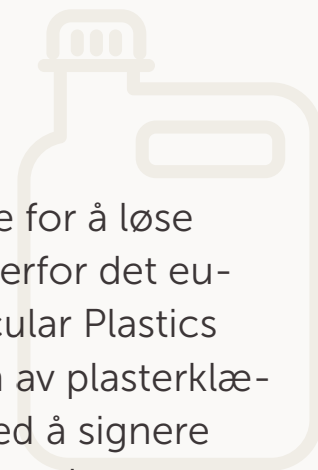
## Sterkt engasjement for rene hav

Vi i Orkla ønsker å være en pådriver for å løse utfordringene med plast i havet. Derfor har vi engasjert oss sammen med resten av bransjen og myndigheter for å finne løsninger.

Hvert år havner millioner tonn plast i havet. For å ha et levende hav i fremtiden må vi finne nye løsninger for å hindre at mer plast finner veien til havet. Vi må både redusere plastbruken og skape en sirkulær økonomi for plast. Orkla er aktive på flere områder for å bidra til dette.

### Orkla støtter europeisk plasterklæring

Gjenvinning av mer plast er avgjørende for å løse klimautfordringene. Vi i Orkla støtter derfor det europeiske samarbeidsinitiativet The Circular Plastics Alliance og har bidratt til utarbeidelsen av plasterklæringen som ble lansert høsten 2019. Ved å signere erklæringen forplikter Orkla og de andre aktørene seg til å designe produkter og emballasje for gjenvinning, bruke mer resirkulert plast og øke etterspørselen etter resirkulert plast. Målet er å ta i bruk 10 millioner tonn gjenvunnet plast i Europa innen 2025.



### Utviklingen i 2019

#### Samarbeid for å unngå plast i havet

Norge har tatt en internasjonal lederrolle for å bekjempe plastavfall i havet. Flere nye initiativ, blant dem et plastpartnerskap, ble lagt frem av regjeringen under en FN-konferanse i Genève mai 2019. Vi i Orkla ble invitert med for å dele erfaringer fra Orklas arbeid med plast.

#### Veikart for mer bærekraftig plastemballasje

Orkla har ledet bransjeprosjektet Forum for sirkulær plastemballasje som har lansert et veikart for hvordan aktørene i verdikjeden for emballasje i Norge kan bidra til å realisere den europeiske strategien for plast i en sirkulær økonomi. Prosjektet la frem forslag til virkemidler og tiltak for å nå målene EU har satt for gjenvinning av plastemballasje, og overrakte dette til den norske regjeringen under Arendalsuka i august 2019.

#### Orkla tar plastløftet

Orkla var blant de aller første selskapene i Norge som signerte Plastløftet, med mål om å styrke den sirkulære plastøkonomien. Bedrifter som tar løftet skal jobbe aktivt for å øke andelen av resirkulert plast i sin emballasje, unngå unødig plastbruk og designe emballasje som er enklere å gjenvinne. Grønt Punkt Norge står bak Plastløftet, som er lagt over samme lest som EUs nye bærekraftsmål for 2025 og 2030.

#### Dialogmøter med interesseorganisasjoner

Orkla har god dialog med både miljøorganisasjoner og eksterne fagmiljøer om utfordringene knyttet til plastforsøpling. Vi har i 2019 deltatt i flere eksterne panelsamtaler om plastgjenvinning

og sirkulære forretningsmodeller, og har hatt flere møter med organisasjonen In The Same Boat som driver utstrakt plastrydding av den norske kysten.

### **Strandrydding**

Orkla er med på å rydde strender for plast og søppel og samarbeider nært med organisasjoner som Hold Norge Rent og Håll Sverige Rent. Orkla Suomi støtter organisasjonen John Nurminen Foundation og deres arbeid for å verne om rent hav i Østersjøen. Merkevaren Klar har adoptert en strand på Håøya i Oslofjorden og gjennomfører flere årlige ryddedugnader. Danske Naturli' Foods samarbeider med organisasjonen Strandet, som har spesialisert seg på å gjenbruke havplast og gi det nytt liv.

### **Veien videre**

Orkla vil fortsette samarbeidet med andre aktører i emballasje-verdikjeden om viktige tiltak for å forbedre innsamling, sortering og gjenvinning av brukt plastemballasje. Blant annet vil vi delta i utviklingsarbeidet til Circular Plastics Alliance og samarbeidsprosjekter innenfor Forum for sirkulær plastemballasje.



# Bærekraftige innkjøp

GRI-ref.	Indikatorer	Enhet	2019	2018	2017
<b>Ansvarlige innkjøpsrutiner</b>					
308-1	Andel nye leverandører vurdert mht miljørisiko	%	100	100	100
308-2	Leverandører vurdert mht miljørisiko gjennom revisjon eller selvevaluering	Antall	104 <sup>1</sup>	307	373
308-2	Leverandører hvor miljøavvik er identifisert	Antall	5	7	8
308-2	Andel av leverandører med miljøavvik hvor forbedring er avtalt	%	100	100	-
308-2	Andel av miljørelaterte avvik som er utbedret	%	63	75	55
308-2	Andel av leverandører med miljøavvik hvor avtalen er avsluttet	%	0	0	-
414-1	Andel nye leverandører risikovurdert mht sosiale forhold	%	100	100	100
414-2	Leverandører vurdert mht sosiale forhold gjennom revisjon eller selvevaluering	Antall	104	75	67
414-2	Leverandører hvor avvik knyttet til sosiale forhold er identifisert	Antall	46	33	35
414-2	Andel av leverandører med avvik knyttet til sosiale forhold hvor forbedring er avtalt	%	100	100	-
414-2	Andel avvik knyttet til sosiale forhold som er utbedret	%	78	57	26
414-2	Andel av leverandører med avvik knyttet til sosiale forhold hvor avtalen er avsluttet	%	0	0	-
204-1	Andel av innkjøp fra lokale leverandører <sup>2</sup>	%	56	56	63

## Bærekraftige råvarer

301-1	Forbruk råvarer <sup>3</sup>	Tonn	884 000	959 200	1 037 600
301-1	Andel fornybare råvarer <sup>4</sup>	%	96	94	-
FP2	Andel sertifisert kakao av totalt innkjøpt volum (UTZ Certified eller Fairtrade)	%	77	77	67
FP2	Andel sertifiserte marine råvarer av totalt innkjøpt volum (MSC eller ASC)	%	78	85	92 <sup>5</sup>
FP2	Andel sertifisert palmeolje og palmekjerneolje av totalt innkjøpt volum	%	87	75	42
	- RSPO SG	%	38	31	26
	- RSPO MB	%	18	17	12
	- RSPO Credits	%	31	28	4
FP2	Andel sertifisert soya (Roundtable on Responsible Soy, ProTerra, Donau Soja, U.S. Soy Sustainability Assurance Protocol, EU Organic)	%	55	-	-
FP2	Andel hygiene- og renholdsprodukter med miljømerking (Svanemerket, Bra Miljöval) <sup>8</sup>	%	61	-	-
FP2	Andel tekstilprodukter med Svanemerket	%	5	4	11 <sup>6</sup>
FP2	Andel økologisk sertifisert bomull av totalt innkjøpt volum (GOTS)	%	57	41	28 <sup>6</sup>
FP2	Andel verifisert mulesing-fri merinoull av totalt innkjøpt volum	%	100	100	100

## Bærekraftige innkjøp

GRI-ref.	Indikatorer	Enhet	2019	2018	2017
<b>Bærekraftig emballasje</b>					
301-1	Andel emballasje med materialer fra fornybare kilder <sup>9</sup>	%	29	31	-
301-2	Andel av total emballasje med innhold av resirkulert materiale <sup>9</sup>	%	35	44	-
Egendefinert	Andel av total emballasje som kan materialgjenvinnes <sup>9</sup>	%	94	94	90
301-1	Forbruk av emballasje, alle typer <sup>9</sup>	Tonn	151 742	133 500	136 600
301-1	Forbruk av plastemballasje <sup>7,9</sup>	Tonn	29 750	27 110	-
301-1	Forbruk av emballasje pr omsetning, alle typer <sup>9</sup>	Tonn/mill. NOK	3 480	3 270	3 450

<sup>1</sup> Eksklusiv mattrygghetsrevisjoner

<sup>2</sup> Leverandører som befinner seg i samme land som Orklas mottakende virksomhet

<sup>3</sup> Råvarer til egen produksjon, ekskl. innkjøpte ferdigvarer

<sup>4</sup> Omfatter råvarer fra landbruk, andel av samlede råvarer (innkjøpsverdi)

<sup>5</sup> Gjelder Orkla Foods

<sup>6</sup> Ikke justert for senere oppkjøpt virksomhet

<sup>7</sup> Omfatter både ren plastemballasje og sammensatte materialer

<sup>8</sup> Orkla Care ekskl. Polen og Riemann

<sup>9</sup> Forbedret rapportering gjør at dataomfanget for 2019 er større enn tidligere

**04** Ernæring og sunnhet

# Gjør det enklere å ta sunne valg i hverdagen

Vi i matbransjen må gjøre det enklere å spise sunt, grønt og bærekraftig. Orkla øker derfor satsingen på plantebasert mat. Samtidig fortsetter vi arbeidet med å gjøre folkefavorittene sunnere og utvikle produkter som møter helsetrender.



**Det store bildet**

Den sterke oppmerksomheten om sammenhengen mellom mat, helse og klima er satt tydelig på agendaen gjennom flere nye rapporter. FNs klimapanel anslår at verdens kjøttforbruk må halveres for at vi skal nå verdens klimamål. Stadig flere forbrukere ønsker å spise sunt og bærekraftig, og etterspørselen etter plantebasert mat øker kraftig. Livsstilsrelaterte sykdommer som følge av overvekt er en stor global helseutfordring, og myndighetene fortsetter innsatsen for å bedre kostholdet i befolkningen. Det pågår en aktiv diskusjon i Europa omkring merkeordninger, avgifter og andre tiltak for å redusere forbruket av sukker, salt og mettet fett. Dreiningen mot økt forbruk av plantebasert mat og sunnere produkter forsterkes av at mange dagligvarekjeder og andre profesjonelle kunder i stadig større grad etterspør denne typen produkter. For Orkla representerer dette innovasjonsmuligheter.

**Vår påvirkning**

Orkla bidrar til en bedre folkehelse ved å redusere salt og sukkerinnholdet i stadig flere matvarer og produkter som inngår i det daglige kostholdet til mange mennesker. I Norge har befolkningens sukkerinntak gått ned med 27 % de siste ti årene. Tilsvarende har saltnivået i produktkategorier som tradisjonelt bidrar med mye salt gått ned siden 2015, ifølge data fra Saltpartnerskapets sluttrapport.

Orkla møter sunnhetstrenden med stadig flere «Better-4You»-alternativer innenfor snacks, kjeks og mellommåltider og produkter skreddersydd for ulike helsebehov. Innenfor bakeribransjen tilbyr Orkla Food Ingredients en innova-

tiv portefølje med sunne og grove bakervarer, og veganske brød og kaker. Orkla er godt posisjonert for den grønne og plantebaserte trenden og forventer sterkt vekst for denne type produkter i flere markeder. Orkla har satt offensive innovasjonsmål, og alle selskaper har planlagt tiltak for å øke omsetningen av sunne produkter og redusere forbruket av salt og sukker for strategiperioden 2019-2021.

**Vår tilnærming**

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

**Bærekraftsmål frem mot 2025**

- Doble forbruket av produkter og tjenester som bidrar til en sunnere livsstil<sup>1</sup>
- 15 % mindre salt og sukker<sup>2</sup>
- Inspirere til en sunnere livsstil

<sup>1</sup>Gjelder utvalgte produkttyper. Basisår 2017

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

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

## Sunn vekst med Paulúns

Orklas helsemerke Paulúns er lansert i en rekke markeder med et bredt sortiment av produkter som gjør det enkelt å spise god og velbalansert mat gjennom hele dagen. Alle produktene er laget av gode råvarer, er helt uten sukker og fri for tilsetningsstoffer. Blant nyhetene som er lansert i 2019, er den Los Angeles-inspirerte frokostblandingen Paulúns Nötsmörsbakad SOFT Müsli og nye varianter av Paulúns Superlunch og Paulúns nøttebarer. Paulúns selges nå i 6 land, i Norge under merket Bare Bra. Orklas omsetning av disse produktene var på totalt 269 millioner kroner i 2019, en vekst på 9 % fra året før.



# Samarbeid for en bedre folkehelse

Orkla samarbeider nært med myndigheter og matbransjen i flere land for å bidra til en bedre folkehelse. Vi har også i 2019 god fremgang i arbeidet med å gjøre vår eksisterende produktportefølje sunnere med mindre salt og sukker.

Interessen for helse og sunn mat har lenge vært en tydelig trend, ikke bare i Norden, men også i Baltikum og Sentral Europa. Orkla har gjennom flere år jobbet målrettet med å gjøre produktporteføljen sunnere og utvikle matvarer med mindre salt og sukker. For å lykkes med å endre befolkningens smakspreferanser i en sunnere retning må endringen skje gradvis og bransjen og myndighetene må spille på lag. Derfor jobber Orkla aktivt inn mot myndighetene og er en pådriver for bransjeinitiativ.

## **Utviklingen i 2019**

### **Sunnere folkefavoritter**

Orkla har god fremdrift i arbeidet med å gjøre den eksisterende produktporteføljen sunnere. Samtlige forretningsområder har satt dette høyt på agendaen. Orklas samlede forbruk av sukker og salt er redusert med henholdsvis 10 % og 7 % siden 2015\*. Vi har i 2019 redusert sukkerinnhold i kategorier som syltetøy, saft og drikker, ketchup, kjeks, marsipan, kaker, slush-is, barer og sjokolade. Saltinnholdet er blant annet redusert i våre brødmikser,

ferdigmat, pølser, sauser og dressinger, ketchup, chips og kjeks. Effekten av dette arbeidet er 1.825 tonn mindre sukker og 83 tonn mindre salt i 2019.

Det langsiktige arbeidet med å redusere sukker og salt i et bredt utvalg av produkter har resultert i at Confectionery & Snacks Norge har det laveste snittnivået av sukker og salt i samtlige produktkategorier.

### **Pådriver for å endre bransjepraksis**

I Norge har Orkla forpliktet seg til intensjonsavtalen for sunnere mat, som er et felles initiativ mellom myndighetene og bransjen, med konkrete mål for reduksjon av sukker og salt. Orkla har deltatt i møter for å følge opp bransjens arbeid for å gjøre hverdagsmaten sunnere. Samarbeidet er vellykket, og majoriteten av alle nye lanseringer fra Orkla har nå et saltinnhold på nivå med- eller lavere enn saltmålene som er satt i det norske saltpartnerskapet. For å oppnå samme type endring i forbrukerpreferanser i øvrige land, er det avgjørende at hele bransjen jobber sammen om å redusere salt og sukker i produktene sine. Etter modell fra den norske intensjonsavtalen for bedre kosthold, etablerer nå myndighetene og mat- og drikkenæringen i Danmark et samarbeid som skal gjøre det enklere for danske forbrukere å ta sunne matvalg. Orkla er aktivt med på dette. I tillegg jobber Orkla for å få på plass en tilsvarende samarbeidsavtale mellom bransjen og myndighetene i Sverige.

\*Forbedrede rapporteringsrutiner gjør at datagrunnlaget for 2019 er noe endret



**Forsker på nye måter å redusere salt på**

I Sverige samarbeider Orkla med myndigheter, matindustrien, forskning og andre bedrifter for å finne nye og innovative måter å redusere salt i ulike matkategorier på. Målet er å redusere salt uten å gå på kompromiss med smaken.

**Sunn mat for barn i barnehage og skole**

Orkla Foods-selskapene ønsker å bidra til et sunt kosthold for barn og har engasjert seg i flere nye initiativ. Med konseptet Next is Now gjør Orkla FoodSolutions det enklere for svenske skoler å løfte frem sunnere mat og vegetariske retter på menyen. De har også utviklet bærekraftige og enkle oppskrifter på barnas favorittretter med mindre kjøtt og mer grønt. Orkla Foods Norge har utviklet nettportalen Barebramat.no, som tilbyr oppskrifter og levering av mat til barnehager. Konseptet er mer variert kost, mer grønnsaker og fisk, og mer matglede.

**Veien videre**

Orkla har oppnådd betydelig reduksjon av salt og sukker over mange år og vil fortsette innsatsen fremover. Vi ønsker å være pådrivere for å etablere felles initiativ mellom bransje og myndigheter også i andre markeder vi er tilstede. Samtidig ser vi behovet for å øke forskningsinnsatsen for å nå målet om 15 % reduksjon innen 2025. Flere av selskapene er i ferd med å øke satsingen på kurs, veiledning og andre tiltak for å gjøre det enklere for offentlige institusjoner og profesjonelle kjøkken å servere sunne måltider.



# Sunnere folkefavoritter



## **Knusper Müsli**

Knusper Müsli er uten tilsatt sukker og med 48 % fullkorn. Esken er av resirkulert materiale (Østerrike)



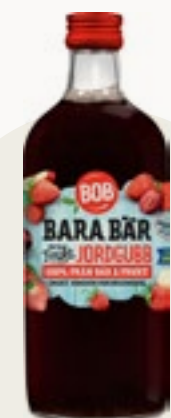
## **FELIX**

Felix økologisk ketchup, med mindre salt og sukker (Østerrike)



## **OLW-chips**

Chips laget av linser, kikerter og bønner. Høyt proteininnhold og 40 % mindre fett (Sverige)



## **BOB**

Bær- og fruktsaft uten tilsatt sukker (Sverige)

## Visste du at...?

- Orklas omsetning av nøkkelhullsmerkede produkter var på rundt 679 mill. kroner i 2019, en vekst på 37 % fra året før.
- Siden 2015 har Orkla Foods Sverige fjernet 100 tonn salt fra matvarene sine.
- Orkla Confectionery & Snacks Norge har redusert saltinnholdet i snacks og kjeks med 7 % siden 2015. Sukkerinnholdet i kjeks er redusert med 7 % siden 2018.
- Orkla Food Ingredients bidrar til en sunnere bakeribransje ved å arrangere inspirasjonskurs og messer, i tillegg til at de tilbyr kundene en egen nettportal med sunnere oppskrifter og ernæringsrelatert produktinformasjon.

Innovasjoner for en sunnere livsstil

## Sterk satsing på plantebasert

Vi tror fremtidens bærekraftige og sunne mat inneholder mer grønt og mindre kjøtt. Gode og enkle vegetar- og veganske løsninger har derfor vært utgangspunktet for flere av Orklas lanseringer i 2019.

Orkla har i 2019 styrket satsingen på plantebasert mat med flere nye lanseringer som gjør det enklere å velge kjøttfritt i hverdagen. Samtidig er våre sterkeste merkevarer på vegetar og vegansk, Naturli' og Anamma, rullet ut i flere nye markeder. Confectionery & Snacks har en sterk vekst med nye innovasjoner som plantebasert chips.

### Utviklingen i 2019

#### Salgsvekst for plantebaserte alternativer til kjøtt

Orkla ser en sterk vekst i salget av plantebasert mat, og omsetningen fra de to største merkevarene, Anamma og Naturli', utgjorde 500 mill. kroner i 2019, en vekst på 40 % fra året før. Både Anamma og Naturli' tilbyr plantebaserte alternativer til kjøtt, blant annet plantebasert farse, burgere, pølser og andre middagsalternativer. Veksten er sterkest på veganske alternativer til burger og kjøttdeig, som passer til familiefavoritter som taco og pasta. I 2019 er de to merkevarene blitt lansert i flere nye markeder. Naturli' har i tillegg styrket satsingen på eksport til nye markeder.



## En grønnsaksrevolusjon i frysedisken

Mandagspizza er Grandiosa sitt svar på «MeatFreeMonday». Grønnsakspizzaen ble lansert i Norge høsten 2019 og skal gjøre det enda enklere for forbrukeren å velge kjøttfritt uten å gå på kompromiss med smaken. Pizzaen er toppet med fargerike og fristende grønnsaker og har en bred smaksappell. Mottakelsen i markedet er god, og Grandiosa Mandagspizza har i løpet av kort tid tatt en solid posisjon i kategorien kjøttfrie varianter. Samtidig bidrar den til vekst for Grandiosamerket ved at den også appellerer til nye målgrupper. Grønnsakspizzaen gjør det bra i smakstester og er blant annet kåret til testvinner blant andre vegetarlanseringer hos TV 2s «Matkontrollen».

### **Plantebaserte innovasjoner**

Danske Naturli' Foods har et bredt sortiment av innovative, plantebaserte matvarer, drikker og iskrem. Blant nye produkter i 2019 er Naturli' Chick Free, som er laget av erter, og har et høyt innhold av proteiner, fiber, vitaminer og antioksidanter. Emballasjen er laget av minst 50 % resirkulert plast.

### **Vekst for vegetariske ferdigretter og pizza**

Pizzatrender står sterkt, og etterspørselen etter gode veganske pizzaer øker i Sverige. Anamma har lansert vegansk pizza bakt i steinovn og mini PanPizza i variantene VegoTexmex og VegoVesuvio, mens Felix Veggie introduserte nye paier. Blant andre nyheter er sprø vegetariske grønnsaksboller fra danske Beauvais og norske Grandiosa Mandagspizza. I Sverige utvider Felix Veggie sortimentet med vegetariske supper i tre smaksvarianter.


### **Stor suksess med linsechips**

Blant innovative og sunne produktlanseringer i 2019 er Göteborgs Utvalda, tynne, sprø knekkebrød laget av rotgrønnsaker i to smaksvarianter. OLW lanserer plantesnacks; ostepop og sprø boller laget av bondebønner. Etter den store suksessen med linse- og kikertchips fortsetter vi nå utviklingen innenfor sunnere snacks laget med nye, spennende plantebaserte baser.

### **Veien videre**

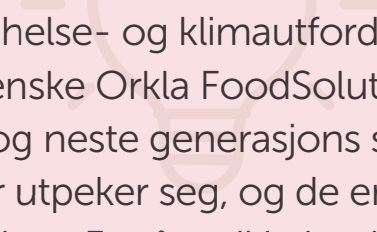
Plantebasert er et viktig satsingsområde for Orkla og vi har ambisjoner om betydelig vekst fremover. Samtidig fortsetter vi innsatsen med å redusere salt og sukker for å nå 2025-målene.

### **Fast Fusion Friday**



Med konseptet Fast Fusion Friday ønsker svenske Orkla FoodSolutions å gjøre det litt morsommere for skoleelever å både spise riktig og spise opp maten. Rettene i oppskriftssamlingen er basert på vegetariske råvarer med smaker fra alle verdenshjørner og rettene har morsomme navn. Selve serveringene har et Street Food-opplegg for å gjøre fredagen litt spesiell. Oppskriftene er klimaberegnet slik at det er enkelt å se klimapåvirkningen fra måltidene.

### **Next is Now**



Ved hjelp av eksperter på helse- og klimautfordringene og egen innsikt ser svenske Orkla FoodSolutions på hvordan fremtidens mat og neste generasjons spisevaner vil se ut. Åtte klare trender utpeker seg, og de er samlet under konseptet Next is Now. For å utvikle konkrete løsninger har Orkla FoodSolutions arrangert tre Next is Now cookalongs, der eksperter møter kokker, industri møter småskala og tradisjon møter innovasjon.

# Er gresset grønnere? Forsker på klimavennlige alternativer

Naturli' har inngått partnerskap med forskere fra bl.a. Danmarks Tekniske Universitet og Aalborg Universitet i prosjektet InnoGrass. Prosjektet går over 2,5 år og undersøker hvordan man kan trekke proteiner ut fra gress og bruke det til mat til mennesker. Gressprotein har nemlig den helt riktige sammensetningen av aminosyrer som er viktig for kostholdet vårt. Proteinet minner mye om det vi kjenner fra soyaprotein, samtidig som gress kan dyrkes mer bærekraftig.



## Ernæring og sunnhet

GRI-ref.		Enhet	2019	2018	2017
<b>Reduksjon av salt, mettet fett og sukker<sup>1</sup></b>					
Egendefinert	Saltreduksjon fra reduksjonstiltak	Kg	83 600	192 000	80 000
		%	0,8	2,0	-
Egendefinert	Saltforbruk (egen produksjon) pr. omsetning	Kg/mill. NOK	325	300	-
Egendefinert	Reduksjon i mettet fett fra reduksjonstiltak	Kg	607 000	379 000	960 000
Egendefinert	Sukkerreduksjon fra reduksjonstiltak	Kg	1 825 000	3 382 000	1 040 000
		%	2,1	2,7	
Egendefinert	Sukkerforbruk (egen produksjon) pr. omsetning	Kg/mill. NOK	2 660	3 800	-

<sup>1</sup> Gjelder selskaper med matproduksjon. Historiske tall er ikke justert for senere endringer i konsernstruktur

## 05 Trygge produkter

# Tillit gjennom trygge produkter

Topp kvalitet og trygg mat er noe vi tar på alvor i Orkla. Derfor har vi felles standarder og systemer for å sikre god og kostnadseffektiv kontroll med mattrygghetsrisiko gjennom hele verdikjeden.



**Det store bildet**

Stadig flere forbrukere er opptatt av hvor dagligvarene produseres, og hvilket selskap som står bak. Med dette øker kravene til transparens og sporbarhet. Samtidig er risikobildet komplekst, og svindel knyttet til råvarekvalitet har vokst frem som en betydelig risiko. En annen klar trend er at flere internasjonale dagligvarekjeder og leverandører eksperimenterer med blockchain-teknologi for å utvikle beste praksis for sporing og sikre 100 % pålitelig informasjon gjennom hele verdikjeden.

**Vår påvirkning**

Som merkevareselskap er vi avhengig av tillit. Derfor står Orklas logo bakpå emballasjen på alle merkevarene våre som garanti for at de tilfredsstillter konsernets strenge krav til mattrygghet og produksikkerhet. Gjennom felles standarder og systemer sikrer vi god og kostnadseffektiv kontroll av mattrygghetsrisiko gjennom hele verdikjeden. Med mange råvarer, produksjonssteder og leverandører er Orklas risikobilde komplekst. Den gradvise omstillingen til færre, større fabrikker og felles leverandører på tvers av selskapene i konsernet bidrar imidlertid til å redusere kompleksiteten. Ved oppkjøp av nye selskaper vektlegger vi en rask implementering av Orklas løsninger og tilrettelegger for en sterk mattrygghetskultur.

**Vår tilnærming**

En detaljert beskrivelse av våre rutiner og arbeidsprosesser innenfor mattrygghet er tilgjengelig på Orklas nettsider.

**Våre mål**

Orkla har jobbet målrettet med mattrygghet og produksikkerhet i mange år. Arbeidet bidrar til FNs globale bærekraftsmål 12 og 17.

**Bærekraftsmål  
frem mot 2025**

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

**Utviklingen i 2019****Sikrer god kontroll på mattrygghet**

Orkla har god kontroll på mattrygghet i egen virksomhet. Alle fabrikker i konsernet revideres regelmessig etter strenge krav i Orkla Food Safety Standard (OFFS). I 2019 gjennomførte Orklas mattrygghetsteam 89 revisjoner. Antallet revisjoner har økt betydelig de siste tre årene som følge av større oppkjøpsvirksomhet. Flere oppfølgingsrevisjoner er gjennomført for å få nylig oppkjøpte selskaper opp på et akseptabelt nivå. Erfaring viser at resultatene bedres markant etter to til tre



oppfølgingsrevisjoner. Orklas sentrale mattrygghetsteam er i tillegg involvert i alle oppkjøpsprosesser i konsernet for å kartlegge risiko i en tidlig fase. Samtidig er matsvindel satt tydeligere på agendaen med konkrete krav til risikovurdering av alle råvarer og nye kontrollrutiner. Orkla har ikke avdekket saker med svindel av betydning.

### **Styrker mattrygghetskulturen**

Et viktig steg for å bekjempe og redusere matsvindel er å ha en sterk kvalitetskultur og kompetanse til å fange opp og håndtere nye risikoforhold i verdikjeden på et tidlig tidspunkt. Derfor har Orkla styrket kurstilbudet til nøkkelpersoner i selskapene markant med flere typer kurs. Kurstilbudet har økt med 75 % de siste fem årene. Opplæringen gjennomføres dels med egne krefter, dels i samarbeid med eksterne spesialister fra Campden BRI. Prioriterte områder for kompetansebygging er kontroll med kritiske punkter i produksjonen, rotårsaksanalyse, allergenhåndtering, interne revisjoner og leverandøroppfølging. Orkla gir også dybdekurs i hvordan man håndterer mattrygghet som går over flere moduler. For å sikre at kontinuerlig forbedring alltid er i fokus, utdanner Orkla interne revisorer som kan utføre revisjoner av egne fabrikker. Dette er et supplement til de sentrale revisjonene. I fjor innførte Orkla et nytt krav om at alle selskaper og fabrikker skal ha planer for å videreutvikle og forbedre mattrygghetskulturen. For å få et grunnlag for å iverksette treffsikre tiltak deltar 36 av Orklas fabrikker i et pilotprosjekt i samarbeid med bl.a. Taylor Shannon International og Campden BRI.

### **Deler beste praksis**

Orkla har etablert felles policy for mattrygghet og kvalitet, med felles systemer og arbeidsmåter på tvers av selskaper. Selskaper som er kjøpt opp, introduseres raskt til Orklas standarder. Kompetanse deles i tillegg gjennom kvalitetsnettverk og konferanser. Orkla Food Safety Conference ble gjennomført for tredje gang med 130 deltakere fra et stort antall selskaper og land. Konferansen er en viktig arena for intern kunnskapsdeling og nettverksbygging.

### **God leverandøroppfølging**

Orkla stiller strenge krav til sine leverandører og har et veletablert system for godkjenning og oppfølging. Ansvar for koordinering av leverandørrevisjoner ble i 2018 lagt på forretningsområdenivå for å sikre effektiv ressursbruk og styrket kompetanse i revisorteamet. Samtidig brukes det nå mindre ressurser på oppfølging av leverandører som gjennom BRC-sertifisering av anerkjente sertifiseringsorganer kan dokumentere at de er på et meget høyt nivå. Antallet leverandørrevisjoner endte på 256, som er noe høyere enn i 2018.

### **God beredskapshåndtering**

Orkla har i 2019 besluttet nye mål for alle selskapene: ingen tilbakekallinger eller tilbaketrekking, og en betydelig reduksjon i antallet forbrukerklager. Rutinene for varsling av beredskapssaker er forbedret med større vekt på læring fra reelle saker for å forebygge tilsvarende hendelser. For å trene på god håndtering av beredskapssituasjoner arrangerer Orkla øvelser for selskapenes ledergrupper. I 2019 er det gjennomført 5 beredskapsøvelser, i tillegg til kurs i beredskap

og mediehandtering for nøkkelpersoner. Orkla har ingen alvorlige beredskapssaker i klasse 1 knyttet til mattrygghet, men det er rapport om flere tilfeller av tilbakekalling eller tilbaketrekking enn i 2018. Dette har sammenheng med at Orkla har stilt tydeligere krav til å rapportere slike saker. Rask respons og god håndtering har begrenset skadevirkningene for forbrukere og kunder, og hendelsene har ikke medført høye kostnader.

### **Veien videre**

Arbeidet med å sikre god og kostnadseffektiv kontroll med mattrygghetsrisiko fortsetter. Det vil også legges mer vekt på cybersikkerhet i Orklas kvalitetssystemer. Samtidig styrker Orkla vektleggingen på risiko knyttet til kvalitet og inkluderer dette i HACCP-håndboken for å bidra til å redusere antallet reklamsjoner. Orkla er i en fase med vekst og ekspansjon, derfor vil integrasjon av nykjøpte selskaper fortsatt ha høy prioritet, med rask introduksjon til Orklas systemer og arbeidsmåter. Stadig flere felles løsninger utvikles på ulike områder, og viktige arbeidsdokumenter vil digitaliseres og forenkles. Kursvirksomheten styrkes, og e-læringsmateriell vil bli utviklet for å gjøre det enklere å dele kunnskap og kompetanse på tvers i Orkla.



## Trygge dagligvarer

Orklas produkter skal være trygge i bruk. Det er et ufravikelig krav. Kunder og forbrukere skal vite at de får samme høye kvalitet hver eneste gang de velger våre kjente og kjære merkevarer innenfor vaskemidler, personlig pleie og tekstiler.

Miljøvurderinger og sikkerhet er sentralt i all produktutvikling, og på samme måte som i matproduksjonen følger non-food selskapene strenge retningslinjer for produktsikkerhet gjennom hele verdikjeden. Føre-var-prinsippet er retningsgivende, og med utgangspunkt i substitusjonsplikten jobber selskapene systematisk med å bytte ut ingredienser med mulig negativ effekt på helse og miljø. Selskapene overvåker relevant ekstern forskning for å være oppdatert på potensiell helserisiko. Det har ikke vært noen saker knyttet til brudd på regelverk for produktsikkerhet i 2019, og nær 100 % av alle produktene som ble lansert gikk gjennom en helse- og sikkerhetsvurdering.

### **Utvikling i 2019**

Ved egne laboratorier driver Orkla Home & Personal Care utstrakt innovasjon som kommer forbrukere til gode i form av stadig bedre produkter. Selskapet bruker bare veldokumenterte ingredienser og gjør alltid grundige miljø- og sikkerhetsvurderinger. Det offisielle miljømerket Svanen er brukt aktivt siden 1983.

Substitusjonsarbeidet har også i 2019 hatt høy prioritet og har blant annet resultert i at Zalo er gått over til et mildere konserveringsmiddel. Videre er parfymmer som inneholdt det allergifremkallende stoffet Lyril byttet ut, og enkelte polymerer med lav nedbrytbarhet i naturen er fjernet. Klar-serien med bærekraftige og effektive rengjøringsprodukter har lansert flere nye og svanemerkede produkter, også til personlig pleie, og HTH- og Dr. Greve-serien er relansert med svanemerket på 27 av i alt 38 produkter.

Lilleborg utvikler effektive og bærekraftige hygiene- og rengjøringsystemer til det profesjonelle markedet. I 2019 ble selskapets Uniq Duotex mopper relansert og klassifisert i klasse A for lavt utslipp av mikroplast. Digitalisering står høyt på agendaen, og Lilleborg har i 2019 fortsatt utrulling av det digitale IK-Mat- og HACCP-systemet eSmiley som gjør det lettere for serveringssteder å kontrollere mattryggheten. Det digitale verktøyet LilleborgControl ble ferdigstilt i 2019. Verktøyet hjelper næringsmiddelbedrifter med å redusere vann- og energiforbruket sitt. Økt bruk av lavtrykk i åpent renhold (OPC) i næringsmiddelindustrien gjennom Lilleborgs EnduroPower Konsept reduserer vann og energibruk på anleggene i tillegg til å minimere aerosoler og gi mer effektivt renhold. Det største rengjøringsmiddelet (Suma Daglig Rengjøring D26) er gjort parfymefritt. Lilleborg er en aktiv bruker av svanemerket og mottok i 2019 Svanepreisen for beste merkebruger i bedriftsmarkedet.

I løpet av 2019 er 90 % av alle merinoullplaggene fra Pierre Robert Group svanemerket. Alt bomullsundertøy er også gjennom året over på 100 % økologisk bomull, hovedsakelig GOTS-sertifisert. I tillegg til høye krav knyttet til vann- og energisparing og bruk av sprøytemidler har både GOTS og Svanen strenge kriterier knyttet til fargestoffer og kjemikalier i plaggene. Sertifiseringene innebærer også krav til sosiale og sikkerhetsmessige forhold for arbeidere gjennom hele produksjonskjeden.

### **Veien videre**

Selskapene jobber videre med å fornye svanemerket på eksisterende produkter og å sertifisere nye produkter med naturlige ingredienser neste år. Arbeidet med substitusjon vil fortsatt ha høy prioritet med spesielt fokus på parfymer og konserveringsmidler. I arbeidet med å øke andelen resirkulert plast i emballasjen vil det være viktig å sikre produktene til personlig pleie mot kontaminasjon som kan komme fra plast om den er av ukjent opphav. Arbeidet med Enduro Power og mer bærekraftige rengjøringsmetoder i næringsmiddelindustrien fortsetter i 2020.



# Trygge produkter

GRI-ref.		Enhet	2019	2018	2017
<b>Trygg matproduksjon<sup>1</sup></b>					
FP5	Andel av volum produsert iht Orkla Food Safety Standard	%	100	100	100
FP5	Fabrikker revidert iht Orkla Food Safety Standard	Antall	89	102	79
FP5	Andel av egne produksjonssteder med tredjepartssertifisering	%	56	53	-
416-2	Beredskapssaker knyttet til mattrygghet, alvorlighetsgrad 1 (livstruende)	Antall	0	0	0
416-2	Beredskapssaker knyttet til mattrygghet, alvorlighetsgrad 2 (alvorlig helsefare)	Antall	24	8	12

## Trygge leveranser av råvarer

Egendefinert	Risikovurdering av leverandører: Egenvurderinger	Antall	1 668	1 810	1 790
Egendefinert	Risikovurdering av leverandører: Vurderinger gjennomført av Orkla	Antall	1 434	1 350	1 170
Egendefinert	Risikovurdering av leverandører: Leverandørrevisjoner	Antall	264	237	320

## Opplæring i mattrygghet

Egendefinert	Deltakere på kurs i regi av Orklas mattrygghetsteam	Antall	256	400	340
Egendefinert	Omfang av kurs i regi av Orklas mattrygghetsteam	Timer	3 900	3 130	2 380
Egendefinert	Deltakere på kurs i regi av Orklas fabrikker	Antall	7 430	4 500	4 900
Egendefinert	Omfang av kurs i regi av Orklas fabrikker	Timer	18 570	9 700	7 200

<sup>1</sup> Gjelder selskaper med matproduksjon

06 Omtanke for mennesker og samfunn

# Hele Orkla mobiliserer

I Orkla jobber vi for å sikre en god fremtid for våre egne virksomheter, våre ansatte og det samfunnet vi er en del av. For å bidra til bærekraftig produksjon og forbruk mobiliserer vi våre medarbeidere på tvers av selskaper og land og engasjerer oss aktivt i samarbeid med andre.



**Det store bildet**

Skal vi lykkes i å begrense klimaendringene og sørge for bærekraftig ressursbruk, må vi være innstilt på reell omstilling. Disse utfordringene fører, i kombinasjon med sterk global konkurranse og utvikling av ny teknologi, til nytenkning rundt hvordan verdiskapingen skjer. For et selskap som Orkla skaper dette kommersiell risiko, men også forretningsmuligheter knyttet til innovasjon og langsiktig markedsposisjon. Mange land preges av økende økonomiske ulikheter og høy arbeidsledighet. Utfordringene understreker næringslivets nøkkelrolle i å skape nye arbeidsplasser, øke produktiviteten og respektere grunnleggende rettigheter. Ved inngangen til et nytt tiår er samarbeid og nye partnerskap mellom næringslivet, myndighetene og andre viktige samfunnsaktører avgjørende for å skape vekst som er bærekraftig i økonomisk, miljømessig og sosial forstand.

**Vår påvirkning**

Med tilstedeværelse i mange land er det viktig for Orkla å finne lokale svar på de store globale utfordringene. Derfor jobber vi med å integrere bærekraft i virksomheten og engasjere oss i dialog med lokale interessenter. Vi er opptatt av å samarbeide for å gjøre det attraktivt å velge de bærekraftige løsningene og for at dette skal være økonomisk lønnsomt på sikt. Orkla ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver med gode arbeidsforhold og rettferdige og konkurransedyktige betingelser for alle ansatte. Ved å investere i kompetanseutvikling og jobbe systematisk for å sikre et godt arbeidsmiljø og god helse og sikkerhet bidrar vi positivt til medarbeidernes trivsel og personlige utvikling. Orkla-selskapene skaper dessuten økonomiske ringvirkninger for lokalsamfunn i form av arbeidsplasser, skatteinntekter og innkjøp fra lokale leverandører.

**Bærekraftsmål frem mot 2025**

- Skape et sterkt lokalt engasjement for bærekraft
- Være en ansvarlig arbeidsgiver
- Skape sunne arbeidsplasser med null skader
- Skape kultur for integritet overalt
- Utgjøre en positiv forskjell gjennom lokalt engasjement

Vi bidrar til FNs globale bærekraftsmål 2, 3, 8, 12, 13, 14, 15 og 17.

**Orklas tilnærming**

Orkla har en systematisk og helhetlig tilnærming til temaet «omtanke for mennesker og samfunn» som inkluderer interessedialog og samfunnsengasjement, å fremme sunt og bærekraftig forbruk, å være en ansvarlig arbeidsgiver, å fremme integritet og å sikre et godt arbeidsmiljø, helse og sikkerhet. Detaljert beskrivelse av rutiner og arbeidsprosesser er tilgjengelig på Orklas nettsider under resultater og rapportering.

# Samarbeid om bærekraftig utvikling

Gjennom dialog og samarbeid med andre kan vi i Orkla utgjøre en reell positiv forskjell og bidra til FNs globale bærekraftsmål. Dette er også viktig for tilliten til Orkla som selskap.

## Utviklingen i 2019

### God interessentdialog

I Orkla har vi en løpende dialog med våre ulike interessentgrupper for å forstå hva de er opptatt av, diskutere viktige temaer som berører vår virksomhet og tilpasse oss endringer i samfunnet. Samarbeid med andre åpner samtidig for større løsninger og fremskritt enn det vi klarer alene. Vi er opptatt av å ha en felles tilnærming til interessentdialog i alle viktige markeder, og har i 2019 etablert en ny og enhetlig organisering av kommunikasjonsarbeidet på tvers av selskaper og land. Vi har engasjert oss aktivt i dialog og samarbeid med andre bedrifter, organisasjoner, forskningsmiljøer og myndigheter for å øke innsamlingen, sorteringen og gjenvinningen av plastemballasje og utvikle fremtidsrettet emballasje. Bærekraftig matproduksjon, sirkulære forretningsmodeller og klimamerking har vært andre viktige temaer for dialog og samarbeid. Vi har også fortsatt dialogen med myndigheter og politikere på nasjonalt nivå og i EU om næringspolitiske rammebetingelser, andre forhold relatert til virksomheten og arbeidet med å fremme god folkehelse og økt plastgjenvinning. Orklas viktigste interessenter og temaene for

dialogen i 2019 er oppsummert i en egen illustrasjon og omtalt i de respektive temakapitlene.

## Viktig dialog i Almedalen og Arendal

Svenske Almedalen og norske Arendal er blitt sentrale møteplasser for næringsliv, organisasjoner, politikere og vanlige innbyggere for dialog om viktige samfunnsspørsmål. Orkla deltok begge steder i en rekke panelsamtaler om utfordringer og løsninger knyttet til mat og klima, plastforsøpling, sirkulær økonomi og ansvarlig innkjøpspraksis. I Arendal gjennomførte Orkla et eget arrangement om klimamerking av mat og deltok i lanseringen av et norsk veikart for hvordan overgangen til sirkulære plastverdikjeder bør skje.

## Sterkt lokalt engasjement

Orkla-selskapene samarbeider med lokale myndigheter, skoler og organisasjoner for å bidra positivt til samfunnet. I sum bidro Orkla med 25,5 millioner kr. i støtte i 2019 til ulike typer samfunnsnyttige prosjekter. Eksempler på lokalt engasjement:

- **Glede til barn på sykehus:** Orkla Health og Collett Vitaminbjørner støtter Sykehusklovnene, som er en gruppe med profesjonelle utøvende artister som spesialiserer seg på å jobbe med barn på sykehus. Orkla Confectionery & Snacks Danmark gir støtte til de danske Hospitalsklovne.



- **Aktiv livsstil:** Orkla Eesti har gjennom merkevaren Mesikäpp gjennomført en kampanje med råd og tips til en aktiv livsstil, i tillegg til at de støtter aktiviteter for ungdommer med ned-satt funksjonsevne.
- **Barnas dag:** Orkla Foods Česko a Slovensko har støttet arrangementer for barn i Bysice og andre steder i Tsjekia. Dette er en videreføring av selskapets langsiktige engasjement for barn.
- **Kalles Kaviar Cup:** Orkla Foods Sverige og merkevaren Kalles støtter hvert år en fotballcup med ca. 1.500 deltakere. Kalles støtter også prostatakreftforbundet.
- **Maskrosbarn:** Orkla Confectionery and Snacks Sverige har i 2019 gjennomført flere aktiviteter for å hjelpe barn i familier med rusproblemer som ledd i et langsiktig samarbeid med organisasjonen Maskrosbarn.

### **Veien videre**

Orkla vil forsterke samarbeidet mellom selskapene i hvert land for å oppnå en aktiv og god interessentdialog og større effekt gjennom felles tiltak. Samtidig fortsetter vi den aktive dialogen med myndighetene, organisasjoner og andre bransjeaktører for å hindre plastforsøpling, redusere klimagassutslipp og fremme et sunt kosthold.



## Samfunnsansvar i India



Orkla-eide MTR Foods har i 2019 fortsatt sitt sterke samfunnsengasjement. Samarbeidet med stiftelsen Akshaya Patra om lunsjservering ved skoler ble utvidet til å omfatte 61 skoler med rundt 6.000 elever i Karnataka der selskapet er lokalisert. I samarbeid med organisasjonen Bommasandra Industries Association har MTR Foods gitt finansiell støtte til å etablere butikker for ti gateselgere som befant seg i en vanskelig situasjon uten inntekt. Selskapet har også lansert en plattform for frivillig engasjement der de ansatte kan støtte lokale bønder gjennom treplanting langs Cauvery-elven som er en av hovedkildene til vann for Karnataka og Tamil Nadu. Medarbeiderne i MTR Foods har donert mer enn 1.200 trær, og bidrar på denne måten til å forbedre jordsmonnet og vannføringen i elven. I august ble Karnataka rammet av regn og flom og dette førte til dødsfall og store materielle skader. MTR Foods donerte materiell og deltok i hjelpearbeid rettet mot i alt rundt 1.800 familier i 20 ulike områder.

## Bidrar til et mer bærekraftig forbruk

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

### Utviklingen i 2019

I 2019 har vi i Orkla og merkevarene våre gjennomført ulike kampanjer og initiativ for å inspirere forbrukeren til et sunnere og mer bærekraftig forbruk. Samtidig har vi lansert flere nye produkter som gjør det enklere å gjøre gode miljøvalg i hverdagen. Blant eksemplene er:

- **Klimavennlig forbruk:** TORO lanserte i 2019 klodemerket for å veilede forbrukere i klimapåvirkningen fra TORO-produktene og gi tips om gode klimavalg. Orkla Foods Česko a Slovensko planlegger å klimamerke tørkede produkter fra Vitana. Orkla Foods Sverige har gjennomført en klimauke i samarbeid med Burlöv kommune med vegetariske oppskrifter beregnet for skolekjøkken.
- **Handle brukt:** Orkla fortsatte samarbeidet med Tise, et oppstartsselskap med visjon om å gjøre verden mer bærekraftig ved å gjøre brukthandel og andre grønne handlevalg gøy og inspirerende.
- **Enkel helsehjelp:** Orkla samarbeider også med Your.MD, en nettportal for personlig veiledning i helsespørsmål og medisinske symptomer.
- **Next is Now:** Under overskriften «Next is Now» har Orkla Foods Sverige invitert eksperter på mat, bærekraft og helse til å dele kunnskap og refleksjoner om utviklingen i svenske matvaner og hvordan matvareindustrien kan legge til rette for sunne og bærekraftige matvalg.
- **Bærekraftige bakerier:** Under overskriften «Idun viser vei» samlet Idun-gruppen store deler av den norske bakeribransjen til en messe for å dele kunnskap om trender og inspirere til nytenkning. Blant innovasjonene som fikk mest oppmerksomhet var en ny serie veganske kaker og nye emballaseløsninger som kan erstatte plast.
- **Hjernehelse:** Möller's Pharma har i samarbeid med Norsk Hjerneverd gjennomført en kampanje for å fremme hjernehelse og gevinstene ved omega-3. For hvert solgte produkt går en krone til Hjerneverdets prosjekter.
- **Sunt kosthold:** Sonneveld har i mange år jobbet for å øke mengden fiber og redusere saltinnholdet i brødmiksene sine. I 2019 deltok de i en EU-støttet kampanje for å kommunisere ernæringsgevinstene ved å spise brød. Kampanjen bidro til 3,4 % økning i det nederlandske brødsalget.



## Pierre Robert x Jenny Skavlan

I 2019 lanserte Pierre Robert en ny kolleksjon i svanemerket ull i samarbeid med skuespiller og klesdesigner Jenny Skavland, som blant annet er kjent for sitt engasjement for gjenbruk av klær og bærekraftig mote. Plaggene har et tidløst design og er laget av materialer med høy kvalitet for å kunne vare i sesong etter sesong. Svanemerket stiller strenge krav til hele produksjonsprosessen, fra sauebonden og innfarging av garn til klesproduksjonen og valg av emballasje.

I forbindelse med kampanjen bidro Jenny Skavland også med råd og tips til hvordan man kan reparere klær gjennom videoinnslag og annen kommunikasjon. Lanseringen er en del av Pierre Roberts helhetlige satsing på å utvikle klær som representerer gode miljøvalg og er produsert under gode arbeidsforhold og strenge krav til dyrevelferd.

- **Sunn livsstil:** Orkla Lietuva samarbeider med organisasjonen Sveikatiada om et opplæringsprogram i sunn livsstil for barn ved litauiske skoler. Siden 2009 har rundt 35.000 barn deltatt i opplæringen.
- **Bærekraftig fisk:** Flertallet av Orklas fiskeprodukter er MSC-sertifisert, og Orkla har i 2019 hatt et nært samarbeid med MSC for å øke bevissheten rundt bærekraftig fiske. Blant annet gjennomfører Abba en årlig forbrukerkampanje sammen med MSC.
- **Plasterydding:** Teamet bak merkevaren Klar har gjennomført et pilotprosjekt i samarbeid med organisasjonen Empower, som legger til rette for effektiv innsamling av plast i naturen gjennom et digitalt system for pant og sporbarhet. Hensikten med prosjektet har vært å bygge kunnskap og prøve ut nye sirkulære løsninger.

### Forskning på mat og helse

For å få ny innsikt og utvikle løsninger for bærekraftig produksjon og forbruk deltar Orkla i flere forskningsprosjekter. Orkla Foods Sverige deltar i et samarbeidsprosjekt ledet av Livsmiddelsakademien som skal utarbeide en strategi for hvordan man kan nå nullvisjonen for underernæring blant eldre mennesker. Selskapet har over flere år utviklet en sterk portefølje av næringsrike matvarer spesielt beregnet på denne målgruppen.

Orkla har deltatt i Matfloken, et samarbeidsprosjekt mellom matvareselskaper og myndighetene i Norge der hensikten har vært å få kunnskap om folks holdninger til mat og bærekraft

som kan være viktige innspill for innovasjoner i verdikjeden. Orkla Foods Sverige har deltatt i et samarbeidsprosjekt med Statens lantbruksuniversitet for å utvikle nye belgvekster og et samarbeid med Lunds universitet knyttet til bedre utnyttelse av protein fra raps.

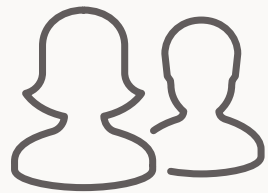
### **God og ansvarlig markedsføring**

Orkla er opptatt av ansvarlig markedsføring mot barn og unge og har en restriktiv praksis. Orkla støtter prinsippene beskrevet i EU Pledge, og selskapene har rutiner for å sikre at markedsføring av mat og drikke skjer i tråd med disse. Orkla er med i styret i det frivillige bransjesamarbeidet Matbransjens Faglige Utvalg. I 2019 har utvalget jobbet for å fremme ansvarsfull markedsføring gjennom sosiale medier. Orkla har også vært med på å utarbeide frivillige retningslinjer for markedsføring gjennom influensere i Norge, der hensikten er å redusere kroppspress. I tillegg har Orkla bidratt til opprettelsen av et fagutvalg for influensemarkedsføring som skal bidra til god og ansvarlig markedsføringspraksis. I 2019 er det rapportert fire saker knyttet til regelverk for markedsføring og produktmerking. Ett selskap fikk en mindre bot for feilaktig bruk av helsepåstander på nettsidene sine og et annet selskap fikk en mindre bot for avvik på krav til opprinnelsesmerking ved salg av et importert produkt. Et tredje selskap ble pålagt å gi supplerende opplysninger ved kvantumsrabatter, mens et fjerde selskap fikk krav om å gjøre endringer i innholdsdeklarasjonen. De tre første selskapene har gjennomført endringer i tråd med pålegget, mens det fjerde har påklaget vedtaket.

### **Veien videre**

Selskapene vil de neste årene øke innsatsen for å veilede og inspirere forbrukere og profesjonelle kunder til å ta sunne og klimavennlige kjøpsbeslutninger. Dette vil skje gjennom markedsføringen av produktene våre og deltakelse i eksterne samarbeidsprosjekter.

# Viktige temaer for interessentdialog i 2019



## Medarbeidere

- Inkluderende og godt arbeidsmiljø
- Skadeforebyggende arbeid
- Mangfold og ikke-diskriminering
- Kompetanseutvikling
- Omstilling i virksomhetene
- Bærekraftsmål 2025



## Myndigheter

- Sirkulær verdikjede for plast
- Reduksjon av matsvinn
- Samarbeid for bedre folkehelse
- Bærekraftig fiskeforvaltning
- Avskogingsfrie leverandørkjeder
- Etikkinformasjonslov
- Løpende dialog med tilsynsmyndigheter
- Lov om god handelsskikk
- Landbrukspolitikk og tollspørsmål
- Aktsomhetsvurderinger i leverandørkjeden



## Kunder og forbrukere

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



## Leverandører

- Bærekraftig emballasje
- Avskogingsfrie leverandørkjeder
- Bærekraftig fisk og sjømat
- Forbedringsarbeid kakao (Elfenbenskysten)
- Forbedringsarbeid cashew-nøtter og hasselnøtter
- Bærekraftig tekstilproduksjon
- Dyrevelferd
- Oppfølging av Orklas etiske leverandørkrav

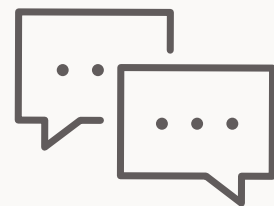
# Viktige temaer for interessentdialog i 2019



## Lokalsamfunn\*

- Miljøtiltak
- Omstilling i virksomhetene
- Samarbeid om fagutdanning
- Byggeprosjekter

\*To av Orklas fabrikker har fått klager fra naboer knyttet til støy eller lukt fra produksjonen. Tre fabrikker har fått klager fra lokale myndigheter pga. utslipp av organisk materiale i avløpsvannet. Alle har iverksatt tiltak.



## Interesseorganisasjoner

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



## Forskningsmiljøer

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



## Investorer

- Orklas bærekraftsstrategi
- Klimarisiko
- Risikohåndtering
- Rapportering

## Ansvarlig arbeidsgiver

Orkla har fortsatt satsingen på å utvikle gode arbeidsplasser kjennetegnet av respekt og omtanke, medarbeiderutvikling, like muligheter og rettferdige arbeidsbetingelser.

### Utviklingen i 2019

#### Respekt for menneskerettigheter

Arbeidet med å sikre at alle selskapene i konsernet lever opp til prinsippene i Orklas ansvarlig arbeidsgiver- og menneskerettighetspolicy fortsatte i 2019. Selskapene gjennomførte flere opplæringstiltak og en vurdering av risikoen for avvik på de områdene policyen omfatter. Kartleggingen ble gjennomført av HR i selskapene i dialog med de tillitsvalgte og andre nøkkelpersoner. Den viste at risikoen for brudd på arbeidstakerrettigheter i Orklas virksomheter er lav. Selskapene har rutiner for ansettelse, arbeidskontrakter, lønnsfastsettelse og arbeidstid som verner om de ansattes rettigheter og ivaretar nasjonale lovkrav.

Orkla er opptatt av rettferdige, konkurransedyktige betingelser, og lønnsfastsettelse skjer gjennom kollektive forhandlinger, eller benchmarking mot andre selskaper. Lønnen til de lavest lønnede ansatte er høyere enn nasjonale krav til minstelønn, og Orkla har interne retningslinjer for å sikre at alle medarbeidere har en lønn som dekker grunnleggende behov. I noen få selskaper er det identifisert behov for å øke minstelønnen, og disse selskapene har lagt planer for

dette. De fleste selskapene har etablert pensjonsordninger for fast ansatte. Ingen av Orklas virksomheter har medarbeidere under 15 år, og de fleste praktiserer 18 års aldersgrense for ansettelse. Samtlige selskaper vurderer risikoen for brudd på barns rettigheter i egen virksomhet som lav, og det forekommer ikke tilfeller av tvangsarbeid. I forbindelse med risikovurderingen i 2019 har selskapene identifisert relevante forbedringstiltak knyttet til målet om å være en ansvarlig arbeidsgiver.

#### «#A home to grow»

Som en del av arbeidet med å være en attraktiv arbeidsgiver gjennomførte Orkla i 2018 en kartlegging av hva medarbeidere i alle deler av konsernet setter mest pris på ved å jobbe i Orkla. Innsikten fra kartleggingen er brukt til å formulere et overordnet medarbeiderløfte om hva Orkla skal tilby som arbeidsgiver. Det nye løftet - «#A home to grow» - er lansert i 2019 gjennom en rekke interne samlinger og andre kommunikasjonstiltak. Vi har også etablert et nytt program for medarbeiderambassadører, med prinsipper for hvordan alle ansatte kan engasjere seg i å gjøre Orkla til en attraktiv arbeidsplass og være en ambassadør for eget selskap.

#### Omfattende kompetanseutvikling

Orkla ønsker å bidra til gode muligheter for utvikling på alle nivåer og i alle land. De siste årene er arbeidet med medarbeiderutvikling vesentlig styrket gjennom bedre organisering, nye sentrale kompetanseprogram og økt bruk av digital opplæring. Orklas strategi for kompetanseutvikling omfatter en kombinasjon av læring og utvikling gjennom eget arbeid,



sosial dialog og formelle kurs. Omfanget av kursopplæringen har økt i 2019 sammenliknet med tidligere år. Blant annet har vi styrket opplæringstilbudet for ledere ved å fornye Orklas lederutviklingsprogram for mellomledere, innføre et nytt introduksjonskurs for nye ledere og gjennomføre en ny runde med Orklas strategiske lederutviklingsprogram for toppledere. Orkla har også introdusert nye digitale akademier innenfor markedsføring, salg og digitale ferdigheter. I tillegg har selskapene gjennomført omfattende lokal opplæring i arbeidsrelaterte temaer som helse, miljø og sikkerhet og mattrygghet.

En harmonisert prosess og felles IT-verktøy for evaluering og oppfølging av ledere og administrativt ansatte er innført i rundt 80 % av selskapene, og målet er at alle virksomhetene skal omfattes av dette. Orkla målsetter at alle medarbeidere skal omfattes av rutiner for regelmessige utviklingssamtaler. Fremdriften på dette området er dessverre ikke som ønsket, og vi ser behov både for å øke innsatsen og forbedre rapporteringsrutinene.

### **Aktiv medarbeiderinvolvering**

Orkla er opptatt av å fremme en bedriftskultur preget av respekt og omtanke og legge til rette for god involvering av medarbeiderne i spørsmål som er viktige for driften og den enkeltes arbeid. For å oppnå dette er det i 2019 gjennomført en rekke interne samlinger, møter og andre kommunikasjons- og kulturbyggende tiltak både på Orkla- og selskapsnivå. Gode formelle ordninger for dialog mellom ledelse og tillitsvalgte er også viktig for å sikre god behand-

ling av saker som berører medarbeidernes interesser. Orklas sentrale konsernavtale som regulerer samarbeidet mellom Orkla og de ansattes organisasjoner utløper i 2020 og vil da bli reforhandlet. Som et supplement til den sentrale bedriftsdemokratiordningen er vi opptatt av at alle selskapene i konsernet skal ha formelle kanaler for medvirkning. Rundt 85 % av Orklas medarbeidere jobber i selskaper som har etablert dette. Andelen er noe redusert sammenliknet med 2018 pga. nye bedriftsoppkjøp, og vi vil følge opp disse selskapene for å bidra til bedre formelle rutiner for medvirkning.

Ved siden av lønnsforhandlinger har de viktigste temaene i dialogen mellom ledelse og tillitsvalgte i 2019 vært arbeidsmiljø, helse og sikkerhet og omstillingsprosjektene som er omtalt på side 117. Ved gjennomføring av endringer som påvirker de ansatte skal de ansattes representanter involveres på et tidlig stadium i tråd med en prosess som er avtalt med Orklas sentrale tillitsvalgte. Varslingsperioden lokalt varierer avhengig av nasjonalt lovverk og type sak, men ved større endringer gis typisk fire til åtte ukers varslingsperiode.

### **Mangfold og like muligheter**

Orkla er opptatt av mangfold og like muligheter, og flere av selskapene har i 2019 utarbeidet mangfoldspolicyer med utgangspunkt i Orklas sentrale retningslinjer. Vi gjennomførte en samling om ubevisst diskriminering for 100 medarbeidere i Norge, og erfaringene fra denne vil bli brukt til å styrke opplæringen. Mange av selskapene har også gjennomført tiltak for bevisstgjøring rundt mangfold og ikke-diskriminering, og i alt har rundt 5 000 medarbeidere deltatt på slik opplæring i 2019.

Orkla besluttet i 2019 å støtte opp om FNs standard for å hindre diskriminering av lesbiske, homofile, bifile og transpersoner (LHBT) i arbeidslivet, og vi gjennomførte en enkel markering rundt dette temaet i forbindelse med arrangementet Oslo Pride Parade. Vi er også blitt med i et norsk bedriftsnettverk for LHBT på arbeidsplassen for læring og erfaringsdeling.

Orkla har i en årrekke jobbet målrettet for å øke andelen kvinnelige ledere. Kvinneandelen blant ledere totalt er rundt 40 %, og vurderes som tilfredsstillende. For toppledere er kvinneandelen 35,5 %. Andelen har økt de siste årene, men det vil være krevende å nå målet om 40 % kvinneandel i 2020 og 50 % i 2025. Det gjennomføres formelle årlige medarbeiderevalueringer i alle deler av konsernet hvor vi bevisst ser etter kvinnelige lederkandidater. Ved rekruttering til ledergruppestillinger på selskaps- eller forretningsområdenivå praktiserer vi kravet om at det alltid skal være minst én kvinnelig kandidat. I 2019 har Orkla tatt i bruk et nytt digitalt rekrutteringsverktøy som forhindrer ubevisst diskriminering i forbindelse med rekruttering til de norske selskapene. Prosjektet har vist gode resultater, og vi legger nå en plan for utrulling til flere selskaper og land.

Orkla har formelle, harmoniserte rutiner for rekruttering og lønnsfastsettelse som skal forhindre diskriminering. Til tross for dette viser interne lønnsanalyser at det finnes enkelte forskjeller i lønn mellom kvinnelige og mannlige ansatte som ikke kan forklares gjennom de formelle kriteriene for lønnsfastsettelse. Vi jobber målrettet for å unngå slike forskjeller og

har blant annet utviklet en databaseløsning som gjør det enklere for selskapene å analysere lønnsinformasjon med tanke på å avdekke uønskede forskjeller. Orkla ønsker å legge til rette for at alle foreldre skal kunne ta foreldrepermisjon uavhengig av kjønn. I 2019 tok 4,9 % av Orklas kvinnelige og 1,3 % av mannlige ansatte foreldrepermisjon.

Orkla har de siste årene forbedret de interne rutinene for håndtering og rapportering av klager og varslings saker. Det har i 2019 vært én sak knyttet til mulig diskriminering i forbindelse med ansettelse, men det ble ikke avdekket kritikkverdige forhold.

### **Veien videre**

Arbeidet med å fremme medarbeiderutvikling, medvirkning og mangfold vil fortsette i 2020, og forbedringsområdene som er identifisert gjennom risikokartleggingen og dialogen mellom ledelse og medarbeidere vil bli fulgt opp. Vi vil spesielt forbedre rutinene for utviklingssamtaler blant operatører, øke omfanget av digital opplæring i konsernet og gjennomføre et program for bevisstgjøring knyttet til mangfold og ikke-diskriminering.

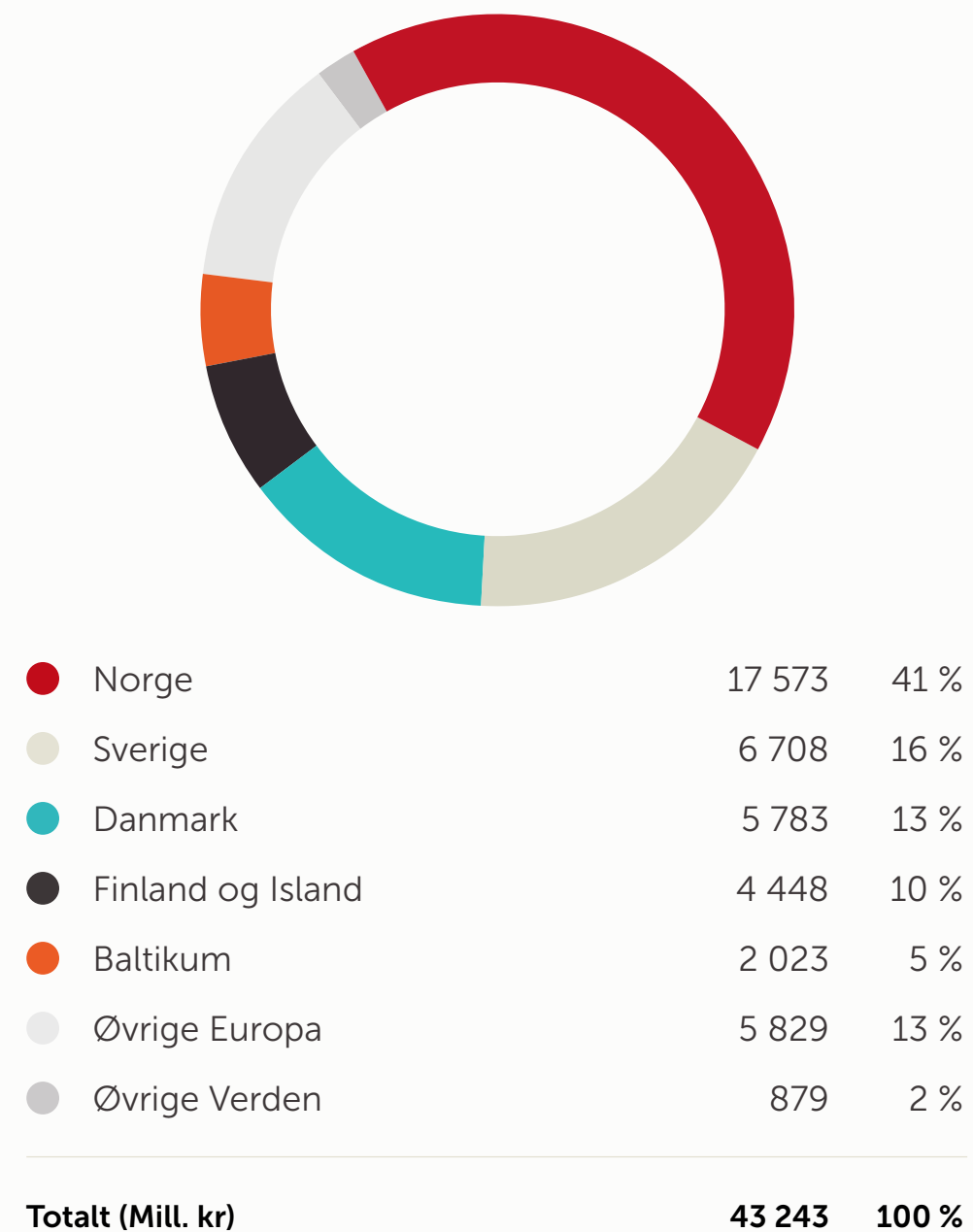
## Integritet

Orkla ønsker å bygge en bedriftskultur preget av integritet og god forretningsskikk, og har i 2019 fortsatt arbeidet med å fremme godt skjønn og forebygge etisk risiko.

### Utviklingen i 2019

Korrupsjon og annen uetisk forretningspraksis begrenser mulighetene for økonomisk utvikling og hindrer konkurranse på like vilkår. I 2019 har vi fortsatt det langsiktige arbeidet for å sikre høy bevissthet om Orklas etiske retningslinjer og forhindre uønsket adferd. Orkla har nulltoleranse for korrupsjon, avtaler om prissamarbeid, markedsdeling eller andre tiltak som begrenser den frie konkurransen. Orklas antikorrupsjonsmanual, konkurranserettsmanual og etiske retningslinjer beskriver konsernets krav og retningslinjer på dette området. Antikorrupsjonsmanualen er oppdatert i 2019 med forbedret veiledning i hvordan risikoforhold skal håndteres. Orklas internrevisjon er ansvarlig for håndtering av konsernets varslingsordning samt gransking og behandling av saker som rapporteres. Det har gjennom året vært håndtert saker av ulikt omfang og karakter knyttet til mulige brudd på Orklas etiske retningslinjer. Orkla benytter en varslingskanal som muliggjør anonym rapportering på eget morsmål og som sikrer at Orkla etterlever regler for personvern og informasjonssikkerhet. Orkla har gjennomgått varslingsrutinene for å sikre at de tilfredsstillende de nye reglene i EUs direktiv om vern av varslere, som trer i kraft fra 2020.

Geografisk fordeling av anvendt kapital



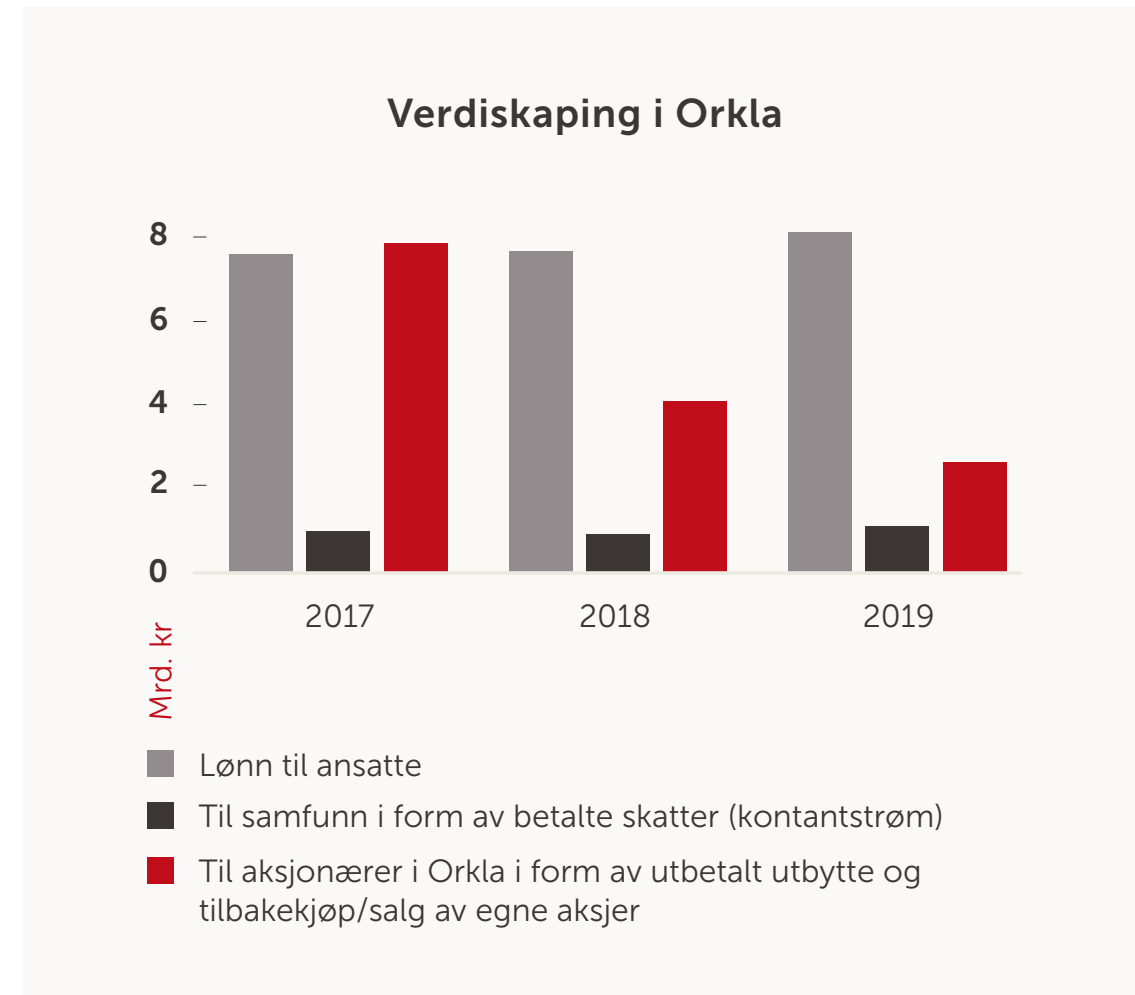
Orklas løpende program for e-læring i antikorrupsjon og konkurranserett har fortsatt i 2019. I tillegg er det gjennomført andre opplæringstiltak i antikorrupsjon og Orklas etiske retningslinjer i flere av selskapene. Gjennom Orklas etiske leverandørkrav (Supplier Code of Conduct) stiller vi krav om nulltoleranse for korrupsjon hos leverandører, og leverandørene følges opp ved behov. I forbindelse med oppkjøp og større investeringer gjennomfører Orkla en vurdering av risiko for å bli involvert i brudd på regelverk for korrupsjon og konkurranserett, og risikoreduserende tiltak gjennomføres der vi vurderer at risikoen er påtakelig. I 2019 innledet Konkurransetilsynet undersøkelser av Orkla-eide Lilleborg AS basert på mistanke om mulig overtredelse av konkurranseloven, og selskapet bistår konkurransemyndighetene med å legge til rette for en effektiv gjennomføring av undersøkelsen.

Arbeidet med å sikre god intern kontroll med behandling av personopplysninger har fortsatt, og Orkla har definert tydelig ansvar for å følge opp dette i selskapene og på konsernnivå. I 2019 gjennomgikk selskapene status for innføring av rutiner på dette området og identifiserte relevante forbedringstiltak for å sikre etterlevelse av EUs personverndirektiv. Selskapene har i 2019 fått mange henvendelser fra forbrukere som ønsker å bli slettet fra e-postlister, og disse er håndtert gjennom selskaperes forbrukerservicefunksjon.

### **Veien videre**

Arbeidet med intern opplæring og etisk bevisstgjøring vil fortsette i 2020. Den nye antikorrupsjonsmanualen vil bli oversatt til flere språk og innført gjennom et nytt opplæringsprogram

for antikorrupsjon. Samtidig vil Orkla fortsatt følge opp selskapene for å sikre at rutinene for behandling av personopplysninger fungerer etter formålet.





## Orklas påvirkning i lokalsamfunnet

For å skape langsiktig konkurransedyktig virksomhet har Orkla i 2019 gjennomført investeringer i nye selskaper, produksjonsforbedringer og enkelte større omstillingsprosjekter. Den ledende finske pizzakjeden Kotipizza har et bredt bærekraftsengasjement og var Orklas største investering i 2019. Orkla Foods har fortsatt et femårig investeringsprogram for utvidelse av pizzaproduksjonen på Stranda og investert i modernisering av agurkproduksjon i Bzenec i Tsjekkia. Produksjonen av grønnsaker og sild i finske Turku ble lagt ned og overført til andre virksomheter i og utenfor Orkla i perioden 2018-2019. Selskapene Vitana og Hamé er i 2019 slått sammen til selskapet Orkla Foods Česko a Slovensko. Orkla Confectionery & Snacks har startet byggingen av en ny og moderne sjokoladefabrikk i Riga i Latvia og lagt planer for en ny kjeksfabrikk samme sted. Orkla Food Ingredients har slått sammen selskapene Condite og Prominent til ett selskap. De økte investeringene skaper positive ringvirkninger i form av arbeidsplasser og innkjøp fra lokale leverandører. Samtidig har strukturendringene ført til at rundt 50 ansatte har mistet arbeidet. Disse har fått støtte til å søke nytt arbeid eller ta videreutdanning. De tillitsvalgte har vært involvert i omstillingsprosjektene gjennom regelmessige drøftelsesmøter, og Orkla har også lagt vekt på åpenhet og dialog med viktige interessenter i lokalmiljøet.

# Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet

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

Et trygt og sunt arbeidsmiljø er en grunnleggende rettighet for alle arbeidstakere og vesentlig for å sikre stabil og effektiv drift. Orklas visjon er å drive virksomheten med null skader. Vi skal oppnå dette ved å bygge en sterk HMS-kultur der opplæring og involvering av medarbeidere på alle nivåer er fundamentalt. God risikostyring, systematisk arbeid med å forebygge skader og arbeidsrelaterte sykdommer og tiltak for å fremme et godt arbeidsmiljø er helt nødvendige virkemidler for å nå nullvisjonen. Risikoanalyse danner grunnlaget for å kunne etablere gode handlingsplaner. Alle selskapene utarbeider regelmessig slike analyser. På tvers av selskaper og land er en vesentlig del av risikoen knyttet til ergonomi, bruk av maskiner, fall, lagring og håndtering av kjemikalier, psykososialt arbeidsmiljø og mangelfull kunnskap om sikkerhetsrisiko og rutiner. Orkla ønsker at alle selskaper etablerer prinsipper for helsefremmende arbeidsplasser, som er tilpasset forholdene i hvert enkelt land. HMS-arbeidet i selskapene er basert på kravene og

retningslinjene i Orklas HMS-standard. Det systematiske forbedringsarbeidet drives med vekt på å etablere god kunnskap og bevissthet, og gjennomføre forebyggende tiltak.

## Utviklingen i 2019

### Systematisk opplæring og oppfølging

HMS-arbeidet følges opp på selskaps- og forretningsområdenivå gjennom rapportering til ledergruppene, konsernledelsen og Orklas styre. Alle Orklas fabrikker er revurdert i løpet av de siste tre årene, og fabrikker som ikke lever opp til kravene i Orklas HMS-standard ved revisjon får tett oppfølging. Nyervervede selskaper blir raskt introdusert for Orklas HMS-standard. Hensikten med revisjonene er, i tillegg til å sikre at virksomhetene jobber forsvarlig etter lover og regler, å bidra til læring gjennom systematisk observasjon og tilbakemelding.

### Sterk HMS-kultur

I 2018 ble Orkla Golden Rules utviklet for å styrke HMS-kulturen og støtte arbeidet for null skader. Disse reglene for trygg og ansvarsfull atferd er i 2019 brukt til å bevisstgjøre ansatte i alle deler av Orkla på viktige områder i HMS-standardens vår. Dette skjedde blant annet gjennom Orklas felles HMS-uke, som ble arrangert for andre år på rad. Initiativet fikk bred oppslutning, og mer enn 80 fabrikker og andre organisasjonsheter gjennomførte intern opplæring og forbedringstiltak med fokus på et godt arbeidsmiljø og god medarbeiderhelse. I forbindelse med HMS-ukene ble selskapene bedt om å dele eksempler på gode initiativ og arbeidspraksis, og Orkla delte ut tre interne priser. Orkla Foods Česko a Slovensko vant prisen for beste HMS-uke for

sin involvering av alle de ansatte ved 15 fabrikker samt salgs- og kontoransatte. Orkla Home & Personal Cares fabrikker i Sverige og Malaysia delte prisen for beste HMS-initiativ for gode og effektive opplæringstiltak og Orkla Confectionery & Snacks Norges fabrikk i Trondheim fikk prisen for beste HMS-film. I tillegg har både Orkla og selskapene gjennomført en rekke kurs og samlinger. I alt er det i 2019 gjennomført ca. 34 300 timer organisert HMS-opplæring i regi av konsernet og selskapene. Som hjelp til videre utvikling av HMS-kultur er det i 2019 utarbeidet informasjon og opplæringsmaterieell for å skape forståelse for dialoger mellom leder og ansatte. Dette skal nå ruller ut i hele selskapet.

### **Helsefremmende arbeid**

Det registrerte sykefraværet i Orkla var på 4,4 % i 2019, som er en vesentlig forbedring sammenliknet med 2018. Sykefraværet er et komplekst felt som bestemmes av mange faktorer på forskjellige nivåer og som påvirker hverandre på ulike måter, og med ulik styrke. Variasjonene er store mellom land og selskaper, og det jobbes kontinuerlig med forbedringstiltak for å følge opp fravær og drive forebyggende aktiviteter. Forebyggende aktiviteter er viktig for å unngå fremtidig sykefravær, og vi kartlegger derfor helserisiko slik at vi kan gjøre de riktige tiltakene. Flere selskaper i Orkla har gjort risikovurderinger som viser at ergonomi og psykososialt/organisatorisk arbeidsmiljø er det området med størst påvirkning på sykdom relatert til arbeid og arbeidshelse. I forbindelse med Orklas HMS-uke i 2019 var derfor samhold og omtanke viktige temaer. Flere av selskapene har også gjennomført opplæring og andre forebyggende aktiviteter knyttet til psykososialt arbeidsmiljø, rusforebygging og ergonomi.

### **Skader**

Det har vært en nedgang i skader med fravær sammenlignet med 2018. Skadefrekvensen (H1) i 2019 var 3,5. Dette er en reduksjon på 15 % sammenlignet med året før. I 2019 har det vært færre skader med alvorlige utfall og ingen rapporterte brudd på offentlig HMS-regelverk. De fleste skadene er av mindre alvorlig karakter, som kutt, slag og klemskader. Alle sakene er fulgt opp i de respektive selskapene. Rapportering og granskning av HMS-hendelser gir viktig informasjon for å forhindre fremtidige ulykker og hendelser. Dette bidrar til økt forståelse for risiko og bevisstgjøring i organisasjonen. Orkla har totalt en positiv utvikling med reduksjon i antall arbeidsskader. Rundt to tredjedeler av Orklas enheter har ikke hatt skade med fravær i 2019. Selskapene har gjennomført en rekke tiltak for å forebygge skader. I tillegg til omfattende opplæring og forbedring av interne rutiner, er det gjennomført ulike typer sikringstiltak som økt bruk av verneutstyr, bedre merking og utskiftning av gammelt utstyr.

### **Veien videre**

Det skadeforebyggende og helsefremmende arbeidet vil fortsette med vekt på de sentrale prinsippene i Orklas HMS-standard. I tillegg til opplæring og risikokartlegging skal nye tiltak introduseres for å sikre god utvikling mot målet om null skader. For å redusere skadene ytterligere vil vi øke innsatsen knyttet til atferd. Fokus på egne og kollegers sikkerhetsatferd må innarbeides i organisasjonen. Et viktig verktøy i dette arbeidet er implementering av HMS-dialog mellom leder og ansatte. I tillegg blir arbeidet med å utvikle gode og proaktive HMS-indikatorer for oppfølging av selskapene viktig.

# Omtanke for mennesker og samfunn

GRI-ref.	Indikatorer	Enhet	2019	2018	2017
<b>Interessentdialog og samfunnsengasjement</b>					
203-1	Støtte til eksterne organisasjoner og prosjekter				
	- Investering i lokal infrastruktur	Mill. NOK	0	1,5	-
	- Økonomisk støtte til samfunnsnyttige tiltak	Mill. NOK	14,4	17,6	17,3
	- Verdi av produkter og arbeidsinnsats (pro-bono)	Mill. NOK	11,1	11,4	12,3
415-1	Offentlige tilskudd mottatt ila året				
	- Tilskudd til driftsinvesteringer, arbeids- og miljøtiltak	Mill. NOK	51,6	51,6 <sup>1</sup>	14,6
	- Råvarepriskompensasjon	Mill. NOK	159,3	159,8	161,2
202-2	Andel av ledergrupped medlemmer rekruttert fra landet der virksomheten er lokalisert	%	93	91	95
415-1	Samlet verdi av bidrag til politiske formål	Mill. NOK	0	0	0
417-2	Formelle klager og saker knyttet til regelverk for produktmerking	Antall	2	2	3
417-3	Formelle klager og saker knyttet til regelverk for markedsføring	Antall	2	0	2
<b>Ansvarlig arbeidsgiver</b>					
405-1	Mangfold blant medarbeidere				
	- Antall ansatte totalt	Antall	18 348	18 510	18 180
	- Andel administrativt ansatte	%	44,3	47,0	40,5
	- Andel operatører	%	55,7	53,0	59,5
	- Andel ansatte under 30 år	%	13,4	13,0	-
	- Andel ansatte 30-50 år	%	53,0	51,7	-
	- Andel ansatte over 50 år	%	33,6	35,3	-
	- Kvinneandel totalt	%	47,3	47,8	48,7
	- Kvinneandel administrativt ansatte	%	51,5	47,5	47,4
	- Kvinneandel operatører	%	44,0	48,1	49,7
405-1	Mangfold blant ledere				
	- Ledere totalt alle nivåer	Antall	2 082	1 850	1 820
	- Kvinneandel ledere totalt	%	39,9	41,4	40,0

<sup>1</sup> Korrigere ift. årsrapport 2018 pga. rapporteringsfeil



GRI-ref.	Indikatorer	Enhet	2019	2018	2017
<b>Ansvarlig arbeidsgiver</b>					
405-1	- Andel ledere totalt under 30 år	%	2,5	1,7	-
	- Andel ledere totalt 30-50 år	%	67,2	61,5	-
	- Andel ledere totalt over 50 år	%	30,3	36,8	-
	- Ledere i Orklas konsernledelse	Antall	10	10	9
	- Kvinneandel Orklas konsernledelse	%	20	20	11
	- Ledere i ledergrupper på konsern-, forretningsområde- og selskapsnivå	Antall	391	338	382
	- Kvinneandel ledergrupper på konsern-, forretningsområde- og selskapsnivå	%	35,5	34,9	34,3
401-1	Endringer i arbeidsstokken				
	- Antall nyansatte	Antall	1 909	2 050	1 810
	- Turnover (nyansatte/totalt ant. ansatte <sup>2</sup> )	%	10	14	10
404-1	Gjennomsnittlig antall timer organisert opplæring pr. ansatt	Timer	8,5	6,8	7,0
412-1	Risikovurdering menneskerettigheter				
	- Antall forretningsenheter som har gjennomført risikovurdering ila. året	Antall	41	35	-
	- Andel forretningsenheter som har gjennomført risikovurdering ila. året	%	93	83	-
412-2	Opplæring i menneskerettighetstemaer				
	- Totalt antall timer opplæring	Timer	42 000	29 700	26 700
	- Andel ansatte som har gjennomført opplæring ila. året (ikke unike personer)	%	100	74	45
404-3	Andel medarbeidere omfattet av rutiner for regelmessig utviklingssamtale				
	- Totalt	%	60	61	59
	- Ledere	%	89	86	97
	- Administrativt ansatte	%	77	85	76
	- Salgsmedarbeidere	%	87	88	83
	- Operatører	%	46	48	45
406-1	- Formelle klager eller saker knyttet til regelverk for diskriminering	Antall	1	1	2

<sup>2</sup> Inkluderer tidligere ansatte som har fått ny jobb i fusjonerte selskaper

GRI-ref.	Indikatorer	Enhet	2019	2018	2017
<b>Integritet</b>					
205-2	Antikorrupsjonsopplæring				
	- Antall ansatte som har gjennomført opplæring ila. året	Antall	887	3 950	1 810
	- Andel ansatte som har gjennomført opplæring ila. året	%	4,8	21,3	9,9
205-3	Formelle klager og saker knyttet til korrupsjonsregelverk	Antall	0	1	0
206-1	Formelle klager og saker knyttet til regelverk for konkurranserett	Antall	1	0	0
418-1	Formelle klager og saker knyttet til regelverk for personvern	Antall	0	0	-
419-1	Brudd på regelverk knyttet til sosiale og økonomiske forhold				
	- Verdi av vesentlige bøter eller sanksjoner	Mill. NOK	0	0	-
	- Antall ikke-finansielle sanksjoner	Antall	0	0	-
	- Antall saker håndtert gjennom offentlige klageorgan	Antall	6	4	-

**Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet**

403-10	Sykefravær <sup>3</sup>				
	- Sykefravær totalt	%	4,4	4,8	4,7
	- Sykefravær Norge	%	5,2	6,0	5,3
	- Sykefravær i Norden ( ekskl. Norge) og Baltikum	%	3,8	4,5	4,4
	- Sykefravær øvrige verden	%	4,8	4,8	4,8
403-9	Skader <sup>3</sup>				
	- H1 <sup>4</sup> totalt		3,5	4,1	5,7
	- H1 <sup>4</sup> Norge		1,6	2,1	3,8
	- H1 <sup>4</sup> i Norden (ekskl. Norge) og Baltikum		4,7	5,6	7,2
	- H1 <sup>4</sup> Øvrige verden		3,1	3,5	5,3
	- H2 <sup>5</sup> totalt		7,0	8,9	12,7
	- H2 <sup>5</sup> i Norge		5,7	8,5	9,3
	- H2 <sup>5</sup> i Norden ( ekskl. Norge) og Baltikum		10,8	12,2	16,2
	- H2 <sup>5</sup> øvrige verden		4,5	6,2	8,7
- Arbeidsrelaterte dødsfall		0	0	0	

<sup>3</sup> Historiske tall er ikke justert for endringer i konsernstrukturen<sup>4</sup> Antall personskader med fravær pr. million arbeidstimer<sup>5</sup> Antall personskader med fravær, behov for medisinsk behandling eller arbeidsbegrensning pr. million arbeidstimer

# Årsregnskap konsern 2019

04



## RESULTATREGNSKAP, RESULTAT PR. AKSJE OG TOTALRESULTAT

*Resultatregnskapet presenterer inntekter og kostnader for de selskapene som konsolideres i konsernet, samt resultat for selskaper som rapporteres etter egenkapitalmetoden. Periodens resultat måles etter IFRS. Alle interne forhold er eliminert. Resultatregnskapet skiller mellom det som anses å være konsernets drift og det som anses å være av mer finansiell karakter. Spesielle forhold i driften er presentert på egne linjer som «Andre inntekter» og «Andre 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. Resultat pr. aksje (adj.) viser resultat pr. aksje korrigert for andre inntekter og kostnader etter estimert skatt og eventuelt andre poster av spesiell karakter under selskapets driftsresultat.*

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

Beløp i mill. NOK	Note	2019	2018
<b>RESULTATREGNSKAP</b>			
Salgsinntekter	7, 9	43 381	40 629
Andre driftsinntekter	7, 9	234	208
<b>Driftsinntekter</b>	7, 9	43 615	40 837
Varekostnader	10	(21 696)	(20 348)
Lønnskostnader	11, 12	(8 202)	(7 734)
Andre driftskostnader	13	(6 886)	(6 764)
Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger	7, 19, 20, 21	(1 743)	(1 214)
<b>Driftsresultat før andre inntekter og kostnader (EBIT adj.)</b>	7	5 088	4 777
Andre inntekter	7, 14	379	54
Andre kostnader	7, 14	(940)	(536)
<b>Driftsresultat</b>	7	4 527	4 295
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6	659	264
Renteinntekter	15	18	24
Rentekostnader	15, 21	(210)	(183)
Andre finansinntekter	15	15	7
Andre finanskostnader	15	(78)	(49)
<b>Resultat før skattekostnad</b>		4 931	4 358
Skattekostnad	16	(1 033)	(1 004)
<b>Årsresultat</b>		3 898	3 354
Minoritetenes andel av årsresultat	33	60	82
Majoritetens andel av årsresultat		3 838	3 272

Beløp i mill. NOK	Note	2019	2018
<b>RESULTAT PR. AKSJE</b>			
Resultat pr. aksje (NOK)	17	3,84	3,24
Resultat pr. aksje (adj.) (NOK)	17	4,24	3,62
<b>TOTALRESULTAT</b>			
<b>Årsresultat</b>		3 898	3 354
<b>Andre poster i totalresultatet</b>			
<i>Poster etter skatt som ikke vil bli reklassifisert over resultatet i etterfølgende perioder</i>			
Estimatavvik pensjoner	12, 16	(244)	(66)
Verdiendring aksjer		1	(4)
<i>Poster etter skatt som vil bli reklassifisert over resultatet i etterfølgende perioder</i>			
Endring sikringsreserve	16, 31	58	70
Poster belastet egenkapitalen i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6	29	10
Valutadifferanse ved omregning til presentasjonsvaluta		(146)	10
Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet	31	(3)	(50)
<b>Totalresultat</b>		3 593	3 324
Minoritetenes andel av totalresultat	33	58	82
Majoritetens andel av totalresultat		3 535	3 242

**BALANSE**

**Balansen** presenterer konsernets eiendeler fordelt på lang- og kortsiktige poster og viser hvordan finansieringen er fordelt mellom egenkapital og lang- og kortsiktig gjeld. Alle interne forhold er eliminert. Som følge av implementering av IFRS 16, er omarbeidet balanse vist pr. 1. januar 2019.

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

Beløp i mill. NOK	Note	31.12. 2019	1.1. <sup>1</sup> 2019	31.12. 2018
<b>EIENDELER</b>				
Varige driftsmidler	7, 20, 21	15 402	14 043	12 760
Immaterielle eiendeler	7, 19	22 727	20 577	20 577
Eiendeler ved utsatt skatt	16	27	33	33
Investeringer i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6, 7	4 176	3 849	3 849
Andre eiendeler	22	408	488	488
<b>Sum langsiktige eiendeler</b>		<b>42 740</b>	<b>38 990</b>	<b>37 707</b>
Varelager	23	5 868	5 875	5 875
Beholdning av eiendom under utvikling	23	90	132	132
Kunde- og andre handelsfordringer	24	6 078	5 990	5 990
Andre fordringer og finansielle eiendeler	24	968	827	827
Likvide midler	25	1 669	1 978	1 978
<b>Sum kortsiktige eiendeler</b>		<b>14 673</b>	<b>14 802</b>	<b>14 802</b>
<b>Sum eiendeler</b>		<b>57 413</b>	<b>53 792</b>	<b>52 509</b>

<sup>1</sup>Inkluderer implementeringseffekter av IFRS 16 Leieavtaler.

Beløp i mill. NOK	Note	31.12. 2019	1.1. <sup>1</sup> 2019	31.12. 2018
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>				
Innskutt egenkapital	32	1 972	1 971	1 971
Opptjent egenkapital		32 480	31 546	31 658
Minoriteter	33	460	436	451
<b>Sum egenkapital</b>		<b>34 912</b>	<b>33 953</b>	<b>34 080</b>
Rentebærende gjeld	21, 28, 29	7 783	5 916	4 775
Forpliktelser ved utsatt skatt	16	1 619	1 529	1 566
Avsetninger og annen gjeld	26	3 181	3 060	3 060
<b>Sum langsiktig gjeld</b>		<b>12 583</b>	<b>10 505</b>	<b>9 401</b>
Rentebærende gjeld	21, 28, 29	803	761	455
Skyldig periodeskatt	16	533	686	686
Leverandør- og annen handelsgjeld	27	5 591	4 907	4 907
Annen gjeld	27	2 991	2 980	2 980
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>9 918</b>	<b>9 334</b>	<b>9 028</b>
<b>Sum egenkapital og gjeld</b>		<b>57 413</b>	<b>53 792</b>	<b>52 509</b>

**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 kontantstrømoppstilling som benyttes til intern styring. Denne er blant annet grunnlag for kommentarer i årsberetningen og presentasjon i segmentinformasjon, se note 38.*

Beløp i mill. NOK	Note	2019	2018
Resultat før skattekostnad		4 931	4 358
Amortiseringer, av- og nedskrivninger	14, 19, 20, 21	2 221	1 270
Endring netto driftskapital mv.		471	(314)
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6	(659)	(264)
Mottatte utbytter fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	6	184	183
Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler, flyttet til investeringsaktiviteter	15	9	-
Finansposter uten kontantstrømeffekt	15	93	59
Betalte skatter	16	(1 129)	(904)
<b>KONTANTSTRØM FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER</b>		<b>6 121</b>	<b>4 388</b>
Salg varige driftsmidler	8	54	38
Investeringer varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	8	(2 522)	(2 332)
Solgte selskaper	5, 6	432	47
Kjøpte selskaper	5, 6	(2 858)	(972)
Andre betalinger		(197)	(42)
<b>KONTANTSTRØM FRA INVESTERINGSAKTIVITETER</b>		<b>(5 091)</b>	<b>(3 261)</b>

Beløp i mill. NOK	Note	2019	2018
Betalte utbytter		(2 648)	(2 685)
Salg egne aksjer		59	57
Tilbakekjøp egne aksjer		-	(1 435)
<b>Netto betalt til aksjonærer</b>	<b>32</b>	<b>(2 589)</b>	<b>(4 063)</b>
Opptak av lån		2 210	9
Nedbetaling av lån		(434)	(9)
Nedbetaling av gjeld leieavtaler	21	(492)	-
Netto endring kortsiktig gjeld		116	(36)
Netto endring rentebærende fordringer		(151)	120
<b>Netto kontantstrøm fra/(brukt i) finansieringsaktiviteter<sup>1</sup></b>	<b>29, 38</b>	<b>1 249</b>	<b>84</b>
<b>KONTANTSTRØM FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>		<b>(1 340)</b>	<b>(3 979)</b>
Valutaeffekt på likvide midler		1	(4)
Endring i likvide midler		(309)	(2 856)
Likvide midler 1.1.		1 978	4 834
Likvide midler 31.12.	25	1 669	1 978
Endring i likvide midler		(309)	(2 856)

<sup>1</sup>Rapporteres eksklusiv rentebærende gjeld og fordringer som inngår i transaksjoner ved kjøp og salg av selskaper, se avstemming i note 38.

## OPPSTILLING OVER ENDRINGER I EGENKAPITALEN

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

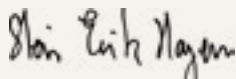
Beløp i mill. NOK	Selskaps- kapital	Egne aksjer	Over- kurs	Sum innskutt egenkapital	Sikrings- reserve <sup>1</sup>	Poster ført mot EK i TS og FKS <sup>2</sup>	Netto omregnings- differanser	Annen opptjent egenkapital	Sum konsernet	Minoriteter	Sum egenkapital
Egenkapital 1.1.2018	1 274	0	721	1 995	(228)	214	1 564	30 863	34 408	430	34 838
Årsresultat	-	-	-	-	-	-	-	3 272	3 272	82	3 354
Poster i totalresultatet	-	-	-	-	70	10	(40)	(70)	(30)	-	(30)
Konsernets totalresultat	-	-	-	-	70	10	(40)	3 202	3 242	82	3 324
Utbetalt utbytte	-	-	-	-	-	-	-	(2 643)	(2 643)	(42)	(2 685)
Netto kjøp egne aksjer	-	(24)	-	(24)	-	-	-	(1 354)	(1 378)	-	(1 378)
Endring minoriteter (se note 33)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(19)	(19)
Egenkapital 31.12.2018	1 274	(24)	721	1 971	(158)	224	1 524	30 068	33 629	451	34 080
Implementeringseffekt IFRS 16	-	-	-	-	-	-	-	(112)	(112)	(15)	(127)
Egenkapital 1.1.2019	1 274	(24)	721	1 971	(158)	224	1 524	29 956	33 517	436	33 953
Årsresultat	-	-	-	-	-	-	-	3 838	3 838	60	3 898
Poster i totalresultatet	-	-	-	-	58	29	(147)	(243)	(303)	(2)	(305)
Konsernets totalresultat	-	-	-	-	58	29	(147)	3 595	3 535	58	3 593
Utbetalt utbytte	-	-	-	-	-	-	-	(2 599)	(2 599)	(49)	(2 648)
Amortisering egne aksjer	(22)	22	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Netto salg egne aksjer	-	1	-	1	-	-	-	58	59	-	59
Endring minoriteter (se note 33)	-	-	-	-	-	-	-	(60)	(60)	15	(45)
Egenkapital 31.12.2019	1 252	(1)	721	1 972	(100)	253	1 377	30 950	34 452	460	34 912

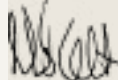
<sup>1</sup>Se note 31 for sikringsreserve før skatt.

<sup>2</sup>Poster ført mot egenkapitalen (EK) i tilknyttede selskaper (TS) og felleskontrollerte selskaper (FKS).


Oslo, 11. mars 2020

Styret i Orkla ASA

  
Stein Erik Hagen  
styreleder

  
Nils K. Selte

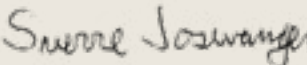
  
Grace Reksten Skaugen  
styrets nestleder


  
Terje Utstrand

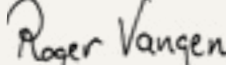
  
Peter Agnefjäll

  
Karin Hansson


  
Ingrid Jonasson Blank

  
Sverre Josvanger

  
Lars Dahlgren

  
Roger Vangen

  
Liselott Kilaas

  
Jaan Ivar Semlitsch  
konsernsjef

## Noter konsern

[Note 1](#) [Overordnet informasjon](#)

[Note 2](#) [Grunnlag for utarbeidelsen av konsernregnskapet](#)

[Note 3](#) [Presentasjon av regnskapet og utviklingen fremover](#)

[Note 4](#) [Estimater og forutsetninger ved utarbeidelse av konsernregnskapet](#)

[Note 5](#) [Salg og kjøp av virksomhet og betydelige eiendeler](#)

[Note 6](#) [Investeringer regnskapsført etter egenkapitalmetoden](#)

[Note 7](#) [Segmenter](#)

[Note 8](#) [Geografisk fordeling av anvendt kapital, investeringer og antall årsverk](#)

[Note 9](#) [Inntektsføring](#)

[Note 10](#) [Varekostnader](#)

[Note 11](#) [Lønnskostnader](#)

[Note 12](#) [Pensjoner](#)

[Note 13](#) [Andre driftskostnader](#)

[Note 14](#) [Andre inntekter og kostnader](#)

[Note 15](#) [Renter og andre finansposter](#)

[Note 16](#) [Skatter](#)

[Note 17](#) [Resultat pr. aksje](#)

[Note 18](#) [Nedskrivningsvurderinger](#)

[Note 19](#) [Immaterielle eiendeler](#)

[Note 20](#) [Varige driftsmidler](#)

[Note 21](#) [Leieavtaler](#)

[Note 22](#) [Andre eiendeler \(langsiktige\)](#)

[Note 23](#) [Varelager og beholdning av eiendom under utvikling](#)

[Note 24](#) [Fordringer og finansielle eiendeler \(kortsiktig\)](#)

[Note 25](#) [Likvide midler](#)

[Note 26](#) [Avsetninger og annen langsiktig gjeld](#)

[Note 27](#) [Kortsiktig gjeld](#)

[Note 28](#) [Kapitalstyring og finansiering](#)

[Note 29](#) [Rentebærende gjeld](#)

[Note 30](#) [Finansiell risiko](#)

[Note 31](#) [Derivater og sikringsforhold](#)

[Note 32](#) [Aksjekapital](#)

[Note 33](#) [Minoriteter](#)

[Note 34](#) [Kraftproduksjon og kraftkontrakter](#)

[Note 35](#) [Pant og garantier](#)

[Note 36](#) [Nærstående parter](#)

[Note 37](#) [Betingede forpliktelser og andre forhold](#)

[Note 38](#) [Kontantstrøm Orkla-format](#)

[Note 39](#) [Hendelser etter balansedagen](#)



**NOTE 1 OVERORDNET INFORMASJON**

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

**Generelt**

Konsernregnskapet for Orkla ASA, inklusive noter, for året 2019 ble godkjent av styret i Orkla ASA 11. mars 2020. Orkla ASA er et allmennaksjeselskap med kontoradresse Drammensveien 149, Oslo (Norge). Organisasjonsnummer for Orkla ASA er NO 910 747 711. Aksjene omsettes på Oslo Børs. Orklakonsernet har virksomhet hovedsakelig innen merkevarer, fornybar energi og eiendom. Forretningsområdene er beskrevet i segmentinformasjonen i note 7.

Regnskapet for 2019 er avlagt i henhold til gjeldende International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkjent av EU.

Jaan Ivar Semlitsch tiltrådte som konsernsjef for Orkla 15. august 2019, etter at Peter A. Ruzicka fratrådte 7. mai 2019. Det ble 10. oktober 2019 offentliggjort endringer både i Orklas konsernledelse og i Orklas segmentstruktur. I Orklas årsrapport er segmentene presentert etter ny segmentstruktur.

I ny segmentstruktur er Orkla Consumer & Financial Investments et nytt forretningsområde i Orkla. Det nye forretningsområdet vil ha to deler:

- Orkla Consumer Investments består av Orkla House Care, Lilleborg, Pierre Robert, Kotipizza og Gorm's.
- Industrial & Financial Investments består av Hydro Power, Eiendom, Venture og Orklas minoritetsandel i Jotun.

Orkla Consumer Investments inngår som det femte forretningsområde innenfor merkevarevirksomheten, mens Industrial & Financial Investments vil rapporteres utenfor merkevarevirksomheten. Hydro Power vil vises separat i segmentrapporteringen. Se ytterligere informasjon om segmentene i note 7. Alle tall for 2018 er omarbeidet etter ny segmentstruktur.

Konsernet har tatt i bruk IFRS 16 Leieavtaler fra 1. januar 2019. Standarden krever balanseføring av neddiskonterte rett-til-bruk leieavtaler med tilhørende betalingsforpliktelser. Orkla har valgt den modifiserte retrospektive metoden ved implementering av IFRS 16 og får dermed en egenkapitaleffekt ved implementering. Sammenligningstallene er ikke omarbeidet, men ny balanse pr. 1. januar 2019 er vist i balanseoppstillingen. Se for øvrig note 21 for informasjon om leieavtaler.

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

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

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

**Alternative resultatmål (APM)**

Orkla benytter EBIT (adj.) både i resultatoppstilling og i presentasjon av segmentresultater. EBIT (adj.) er definert som «Driftsresultat før andre inntekter og kostnader». «Andre inntekter» og «Andre kostnader» er poster som kun i begrenset grad er utsagnskraftige til å kunne måle konsernets løpende lønnsomhet. De viktigste forholdene er omtalt i note 14.

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

Begrepene «Fornyelses- og ekspansjonsinvesteringer» er benyttet i «Kontantstrøm Orkla-format» i note 38 og note 7 «Segmenter».

Se definisjoner av de ulike alternative resultatmålene på side 220.

**Salg og kjøp av selskaper**

Oppkjøp og salg av selskaper er presentert i note 5. Det største oppkjøpet i 2019 er kjøpet av Kotipizza Group Oyj.

**Andre forhold**

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

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 følge av disse testene har det blitt foretatt nedskrivninger av goodwill og varemerker i hovedsak innenfor Orkla Care og Orkla Consumer Investments. Utover nedskrivninger foretatt i 2019, er det ikke identifisert mindreverdi knyttet til varige driftsmidler eller immaterielle eiendeler i konsernet pr. 31. desember 2019, se note 18.

Den norske kronen har styrket seg marginalt mot EUR og SEK i 2019. Dette gir netto 149 mill. kroner i negative omregningsdifferanser mot egenkapitalen.

**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 ønsker å gi innsyn i hvordan konsernet håndterer forhold av betydning for konsernets virksomhet og viktige interessentgrupper. Orkla rapporterer om fremdriften i arbeidet med miljørelaterte og sosiale forhold gjennom en bærekraftsrapport, som inngår som en egen del i Orklas årsrapport. Kriteriene for rapporteringen er nærmere omtalt på side 58-59.

**NOTE 2 GRUNNLAG FOR UTARBEIDELSEN AV KONSERNREGNSKAPET**

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

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

Som underliggende forutsetning for regnskapsføringen ligger periodiseringsprinsippet og fortsatt drift. Fortsatt drift kan overordnet begrunnes i Orklas soliditet med en egenkapitalandel pr. 31. desember 2019 på 60,8 % og finansielle reserver som mer enn dekker konsernets forpliktelser i kommende 12 måneder, se note 29.

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

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

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

**Konsolidering og innregning av selskaper i konsernet**

Konsernregnskapet viser det samlede økonomiske resultatet og den samlede finansielle stillingen når morselskapet Orkla ASA og selskaper der konsernet alene har kontroll (datterselskaper) presenteres som én økonomisk enhet. Alle selskapene som innregnes har benyttet konsistente prinsipper, og alle interne forhold mellom selskapene er eliminert. I tillegg blir tilknyttede og

felleskontrollerte selskaper presentert i henhold til egenkapitalmetoden, mens eventuelle mindre eiendeler i andre selskaper innregnes til virkelig verdi med verdiendring ført som andre poster i totalresultatet.

Eierandeler i selskaper der konsernet alene har kontroll (datterselskaper), er konsolidert 100 % linje for linje i konsernregnskapet fra den dagen konsernet har kontroll, og er konsolidert til den dagen slik kontroll opphører. Kontroll vil foreligge når konsernet har makt til å styre datterselskapet, er eksponert for, eller har rettighet til variabel avkastning fra datterselskapet og kan påvirke størrelsen på avkastningen i datterselskapet. Dersom konsernet har kontroll, men eier mindre enn 100 % av datterselskapene, blir selskapene fortsatt innregnet linje for linje med 100 %, mens minoritetenes andel av resultat etter skattekostnad og andel av egenkapitalen blir presentert på egne linjer. Pr. 31. desember 2019 er det ingen selskaper som er konsolidert i konsernet med bakgrunn i reglene om å ha «de facto kontroll», som betyr at konsernet har <50 % eierskap, men i kraft av eiersammensetningen i realiteten likevel har kontroll.

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

Mindre eierandeler i andre selskaper er omtalt i note 22 og 24. Disse finansielle investeringene er i hovedsak balanseført til virkelig verdi og både verdiendring og eventuelle gevinster/tap er ført som andre poster i totalresultatet.

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». Sammenligningstillene i resultatet blir omarbeidet og presentert med den «Ikke videreførte virksomheten» samlet på én linje. Sammenligningstill for balansen og kontantstrømoppstillingen blir ikke tilsvarende omarbeidet. Dersom virksomheter eller eiendeler som utgjør mindre enn ett segment, blir avtalt solgt, skilles eiendeler og gjeld ut på egne linjer i balansen som «Holdt for salg». Resultatregnskap og kontantstrøm omarbeides ikke.

### Prinsipper for omregning av utenlandsk valuta

Inntekter og kostnader i datterselskaper med annen funksjonell valuta enn morselskapet omregnes pr. måned til månedens gjennomsnittskurs og omregningsdifferanser akkumuleres. Balanseposter i datterselskaper med annen funksjonell valuta omregnes til kursen på balanse-dagen. Omregningsdifferanser oppstår fra to ulike forhold. Det første skyldes at resultatregnskap med annen funksjonell valuta enn morselskapet blir omregnet til månedens gjennomsnittskurs, mens egenkapitalen blir omregnet til sluttkurs. Det andre skyldes at åpningskurs og sluttkurs på egenkapitalen er forskjellig. Når gjennomsnittskurs i resultatet og åpningskurs på egenkapitalen er ulik sluttkurs, oppstår det omregningsdifferanser i forklaring av utviklingen i egenkapitalen. Omregningsdifferanser regnskapsføres som andre poster i totalresultatet.

Omregningsdifferanse knyttet til inn- og utlån i annen funksjonell valuta utpekt som netto-investering, regnskapsføres også som andre poster i totalresultatet. Denne er vist som egen post.

Alle kurser er hentet fra Norges Bank.

### Viktigste valutakurser ved konsolidering mot norske kroner

	Gjennomsnitt av månedskursene		Sluttkurs pr. 31.12.	
	2019	2018	2019	2018
EUR	9,85	9,60	9,86	9,95
SEK	0,93	0,94	0,94	0,97
DKK	1,32	1,29	1,32	1,33

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

### NOTE 3 PRESENTASJON AV REGNSKAPET OG UTVIKLINGEN FREMOVER

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

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

#### Oppstillingsplanene

De totale oppstillingsplanene er resultatregnskap, totalresultat, balanse, kontantstrømoppstilling og oppstilling over endringer i egenkapitalen. Oppstillingsplanene viser ett sammenlignbart år. Som følge av implementering av IFRS 16, er omarbeidet balanse vist pr. 1. januar 2019.

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

**Totalresultatet** tar utgangspunkt i konsernets årsresultat og viser andre poster som føres mot egenkapitalen, men som ikke inngår i periodens ordinære resultat. Estimatavik på pensjoner og gevinst/tap/verdiregulering av aksjeinvesteringer blir ført mot egenkapitalen med permanent virkning, mens de øvrige postene er midlertidige egenkapitalføringer, som vil reverseres ved salg eller oppgjør av de relaterte eiendelene/postene. Tilsvarende poster i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper regnskapsføres på samme måte.

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

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

Orkla presenterer i tillegg en kontantstrøm i Orkla-format i årsberetningen og i note 38. Denne summerer seg til endring i netto rentebærende gjeld. Segmentinformasjonen refererer til denne, da det er slik konsernets kontantstrømmer rapporteres og styres. Kontantstrøm fra driften er en viktig styringsparameter i Orkla, se note 7.

**Oppstilling over endringer i egenkapitalen** viser alle poster som går mot egenkapitalen, inklusiv 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 påvirkes av endringer i IFRS. International Accounting Standard Board (IASB) har både publisert standarder og arbeider med prosjekter som vil kunne påvirke Orklakonsernets regnskap fremover. Det arbeides blant annet med ny standard for Forsikringskontrakter (IFRS 17) samt mindre endringer i standard for virksomhetssammenslutning (IFRS 3), standard for presentasjon av finansregnskap (IAS 1) og regnskapsprinsipper, endring i regnskapsmessige estimater og feil (IAS 8). Endringene i eksisterende standarder er ment å bistå selskap i vurdering av avgrensning for virksomhetskjøp, samt skape entydig definisjon av vesentlighetsbegrepet på tvers av IFRS-standardene. Endringene forventes ikke å ha vesentlig effekt på konsernregnskapet.

**NOTE 4 ESTIMATER OG FORUTSETNINGER VED UTARBEIDELSE AV KONSERNREGNSKAPET**

Avleggelse av regnskap medfører at ledelsen på avslutningstidspunktet må ta beslutninger som bygger på den kunnskap og det skjønnnet som eksisterer på den gitte datoen. Dette kan gjelde estimater og forutsetninger for regnskapsposter eller andre forhold som også kan ha vesentlig innflytelse på verdsetting av selskapet. Vesentlige endringer i verdier fra 31. desember og helt frem til styret vedtar årsregnskapet, 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 Regnskapspost	Note	Estimat/forutsetninger	Bokført verdi
Goodwill	18, 19	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV <sup>1</sup>	16 533
Varemerker med ubestemt levetid	18, 19	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV <sup>1</sup>	5 653
Varige driftsmidler	18, 20	Nåverdi fremtidig kontantstrøm/NSV <sup>1</sup>	13 955
Leieavtaler	21	Leieperiode, forlengelsesopsjoner og nåverdi fremtidig kontantstrøm	1 447
Rabatter, nedprising sesongvarer o.l.	9, 27	Beregnet avsetningsbehov i henhold til avtaler	1 516
Avsetninger for forpliktelser og annen langsiktig gjeld	26	Beregnet avsetningsbehov ut fra pådratte forpliktelser og estimert eksponering	695

<sup>1</sup>NSV: Netto SalgsVerdi

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

Verdsetting av og estimert utnyttbar levetid for varige driftsmidler bygger på fremtidsinformasjon og vil alltid være beheftet med en viss grad av usikkerhet. Spesielt i en situasjon hvor konsernet planlegger store endringer i produksjonsstruktur og antall produksjonssteder, vil vurderinger knyttet til ulike produksjonsanlegg komme i ekstra fokus. De ulike produksjonsstedene er løpende vurdert ut fra en fortsatt drift tankegang, men i en situasjon hvor endret organisering kan bety at enkelte anlegg vil bli lagt ned eller reorganisert, vil disse vurderingene løpende måtte endres og kan føre til at både mer- og mindreverdier avdekkes.

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

Innen merkevarevirksomheten utgjør rabatter betydelige beløp. Rabattene fremkommer ikke direkte av regnskapet. Det er netto omsetning etter rabatter som presenteres som konsernets driftsinntekter. Størstedelen av rabattene avregnes på fakturaene. Det gjøres avsetninger for den delen av rabatter som ikke blir løpende avregnet.

Rabatter det gjøres avsetning for, rapporteres som kortsiktig gjeld pr. 31. desember og beløper seg til 1,5 mrd. kroner i 2019. Avsatte rabatter er knyttet til avtalefestede forhold som i hovedsak er basert på kjedeavtaler og rapportert salg. Rabattstrukturen er kompleks og beregnes ut fra ulike rabattmatriser og avtaler, og innebærer iboende risiko for estimatavvik.

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

Etter salget av andelen i Sapa i 2017 har Orkla beholdt visse forpliktelser relatert til sitt tidligere eierskap. Dette gjelder i hovedsak forpliktelser knyttet til avgitte garantier og skadesløsholdelseserklæringer til Norsk Hydro. I 2. kvartal 2019 betalte Orkla ca. 200 mill. kroner til Norsk Hydro i forbindelse med forliksavtale inngått mellom datterselskap av Norsk Hydro og United States Department of Justice (DOJ) Civil og Criminal Divisions. Gjenstående avsetning pr. 31. desember 2019 (se note 26) anses tilstrekkelig i forhold til Orklas gjenværende forpliktelser.

Andre estimater og forutsetninger er omtalt i de ulike notene, og det som ikke naturlig inngår i andre noter, fremkommer i note 37.

### Endringer fremover

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

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

### Utøvelse av skjønn

Valg av presentasjonsform, regnskapsprinsipper og utøvelse av skjønn vil kunne påvirke regnskapet. Dette gjelder for eksempel poster som kun i begrenset grad er utsagnskraftige til å kunne måle konsernets løpende inntjening. Disse postene blir presentert som «Andre inntekter» og «Andre kostnader» i resultatregnskapet. Postene inngår i konsernets driftsresultat, men er ikke med i det segmentfordelte EBIT (adj.).

Vurderinger ved innregning av leieavtaler vil også kunne medføre utøvelse av skjønn. Dette gjelder for eksempel vurderingen av om forlengelsesopsjoner skal innregnes samt avgrensninger mot tjenesteavtaler.

Det er valgt å presentere resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper etter driftsresultatet.

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

## ⓑ BÆREKRAFTSELEMENT

De globale utfordringene knyttet til klimaendringer, ressursknapphet, ernæring og helse påvirker Orklas virksomhet i form av risiko for endringer i råvaretilgang, kostnader, forbrukerpreferanser og politiske rammebetingelser. Konsernet følger utviklingen nøye gjennom aktiv interessentdialog og løpende analyser. Orklas bærekraftsstrategi omfatter de temaene som vurderes som spesielt viktige for konsernet ut fra et kombinert bærekrafts- og forretningsperspektiv. Ambisjonen for Orklas bærekraftsarbeid er å bidra til de globale bærekraftsmålene, sikre god risikohåndtering og utnytte bærekraftsrelaterte muligheter til å skape vekst, tillit og langsiktig lønnsomhet. Den forretningsmessige risikoen for Orkla knyttet til de globale bærekraftsutfordringene er nærmere beskrevet på side 56.

**NOTE 5 SALG OG KJØP AV VIRKSOMHET OG BETYDELIGE EIENDELER**

*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 REGNSKAPSPRINSIPPER****Salg av selskaper**

Når en virksomhet blir avhendet, måles gevinsten som forskjellen mellom salgssum og virksomhetens bokførte egenkapital, redusert med eventuelle gjenstående merverdier knyttet til virksomheten. Pådratte salgsutgifter vil redusere gevinsten/øke tapet. Akkumulerte omregningsdifferanser og eventuelle sikringsreserver knyttet til den avhendede virksomheten, vil bli resultatført som en del av gevinsten/tapet med tilsvarende motpost ført som andre poster i totalresultatet. 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.

**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, med unntak av goodwill. Transaksjoner med minoriteter vil bli regnskapsført mot egenkapitalen. I selskaper der konsernet allerede hadde eierinteresser før konserndannelsen, vil verdiendring på tidligere eierandeler resultatføres. Konsernets egenkapital vil således bli påvirket av at eiendelene réprises som om hele kjøpet ble gjort på dette tidspunktet. Samme prosedyre vil i prinsippet bli gjennomført ved etablering av et felleskontrollert selskap og ved et kjøp av et tilknyttet selskap. Dette er imidlertid ikke å anse som virksomhetssammenslutninger, fordi konsernet ikke oppnår kontroll. Oppkjøpskostnader (M&A) og påfølgende integrasjonskostnader føres som «Andre kostnader».

**Salg av selskaper**

Orkla inngikk i juni 2019 en avtale med Oslo kommune om salg av eiendommen Treschows gate 16. Avtalen ble godkjent i Oslo bystyre 25. september, og det er inntektsført en gevinst på 294 mill. kroner knyttet til salget, se note 14.

Orkla Foods Danmark solgte i 2. kvartal 2019 varemerket Glyngøre, som er Danmarks mest kjente sild- og tunfiskmerke. Varemerket hadde netto salg på DKK 43 mill. (ca. 56 mill. kroner) i 2018. Salget av det russiske nøtteselskapet Chaka ble gjennomført i 1. kvartal 2019.

Orkla solgte i 4. kvartal 2019 sin 50 % andel av eiendommen Oslo Business Park til Stor-Oslo Eiendom, se note 6.

**Kjøp av selskaper**

Orkla fremsatte et tilbud om å kjøpe alle aksjene i Kotipizza Group Oyj («Kotipizza») 22. november 2018. Kotipizza var børsnotert på Nasdaq Helsinki, og Orkla eide pr. 31. desember 2018 11 % av aksjene. Aksjekjøpstilbudet ble gjennomført i henhold til dets vilkår i 1. kvartal 2019. Kotipizza er en ledende aktør i det voksende finske restaurantmarkedet, og Finland er ett av Orklas hjemmemarkeder. Restaurantene er i hovedsak franchisedrevne. Kotipizza har 95 ansatte, og selskapet er konsolidert fra 1. februar 2019. Goodwillen i Kotipizza er i all hovedsak knyttet til forretningssystemet i form av prosesser og rutiner samt ansatte.

Orkla Foods inngikk i desember 2018 avtale om kjøp av 90 % av aksjene i Easyfood A/S, en dansk produsent av butikkstekte bakervarer til «out of home»-kanalen. Easyfood har etablert seg som en solid leverandør til «out of home»-markedet i Danmark og har en voksende kundebase. Easyfood har i dag 144 ansatte. Selskapet er konsolidert fra 1. mai 2019. Orkla har opsjon til å kjøpe de resterende 10 % av selskapet.

Orkla Food Ingredients har kjøpt majoriteten av aksjene i det greske selskapet Stelios Kanakis Industrial and Commercial S.A. («Kanakis»). Kanakis er markedsledende innen salg og distribusjon av konditor-, bakeri- og iskremingredienser i Hellas. Kanakis var notert på børsen i Athen. Etter gjennomført tvangsutløsningsprosess vil Orkla eie 80 % og familien Kanakis 20 % av selskapet. Kanakis har 73 ansatte. Selskapet er konsolidert inn i Orklas regnskap fra 1. april 2019.

Orkla House Care har gjennomført en avtale om å overta de resterende 50 % av aksjene i joint venture-selskapet Anza Verimex Holding. Orkla House Care har siden 2018 eid 50 % av selskapet som er markedsleder innen salg og distribusjon av malerverktøy i Nederland og

Belgia. Virksomheten som overdras består av Anza Verimex Holding B.V. (Nederland) og de to datterselskapene PGZ Nederland B.V. (Nederland) og Anza Verimex NV (Belgia). Selskapene vil fremover bli drevet under navnet Orkla House Care Benelux. Selskapene som omfattes har ca. 10 ansatte. Som deleid selskap har virksomhetens resultat blitt ført som «resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper» etter egenkapitalmetoden (se note 6), men fra 1. oktober 2019 er det heleide selskapet konsolidert i Orklas resultatregnskap. Som følge av at selskapet har gått fra å være et felleskontrollert selskap til et datterselskap, er alle selskapets eiendeler ført opp til virkelig verdi. Dette har medført en inntektsføring på 33 mill. kroner under «Andre inntekter» knyttet til verdijustering av tidligere bokført andel som felleskontrollert selskap, se note 14.

Orkla Food Ingredients har kjøpt det nederlandske selskapet Vamo produkten voor de Bakkerij B.V. («Vamo»). Vamo produserer spesialiserte konsentrater og ingrediensmikser solgt til håndverksbakerier og produsenter av industrielle bakevarer. Selskapet har også en ledende posisjon i Benelux innenfor spesialingredienser for maisbaserte produkter, et segment som har hatt god vekst i Europa over en årrekke. Vamo har 20 ansatte. Selskapet konsolideres i Orklas regnskap fra 1. september 2019.

Orkla Food Ingredients har kjøpt den britiske karamellprodusenten Confection by Design Ltd. Confection by Design tilbyr fudge og toffee til iskremprodusenter, bakerier og konditorer, og omtrent to tredjedeler av porteføljen distribueres av Orklas britiske datterselskap Orchard Valley Foods. Selskapet har 35 ansatte. Selskapet er konsolidert inn i Orklas regnskap fra 1. juli 2019.

Orkla Food Ingredients har kjøpt det svenske salgs- og distribusjonsselskapet Bo Risberg Import AB («Risberg»). Risberg har en sterk posisjon i Sverige innen kategorier med god vekst og leverer blant annet asiatiske krydder, sauser, kryddermixer og andre smakstilsetninger av høy kvalitet. Selskapet har fem ansatte. Selskapet er konsolidert inn i Orklas regnskap fra 1. juni 2019.

#### *Øvrige kjøp*

Orkla Food Ingredients har kjøpt selskapet Zeelandia Sweden AB (Credin Sverige), en leverandør av margarin, vegetabiliske oljer og bakeriingredienser til det svenske markedet. Virksomheten har primært salg i Sverige, samt eksport til Finland, Baltikum og Norge. Selskapet har ca. 60 ansatte og hadde en omsetning på EUR 22,9 mill. (ca. 222,5 mill. kroner) i 2018. Selskapet er konsolidert inn i Orklas regnskap fra 1. juni 2019.

Orkla Foods har kjøpt selskapet Lecora, en svensk produsent av fryste og kjølte vegan- og vegetarretter. En stor andel av sortimentet er økologisk. Lecora har 35 ansatte og selskapet hadde en omsetning på SEK 95,9 mill. (ca. 88,2 mill. kroner) i 2018, og EBIT på SEK 5,9 mill. (ca. 5,4 mill. kroner). Selskapet er konsolidert inn i Orklas regnskap fra 1. april 2019.

Orkla Food Ingredients har i tillegg kjøpt opp minoritetsinteresser innenfor blant annet NIC- og Dragsbæk-gruppen.

Kjøp av tilknyttede og felleskontrollerte selskaper fremgår av note 6.

#### **Øvrige forhold knyttet til merverdianalysene**

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

For oppkjøpene gjennomført i 2019 er ingen av merverdianalysene endelig ferdigstilt pr. 31. desember 2019 på grunn av usikkerhet knyttet til enkelte verdsettelsesforhold.

Merverdianalysene for alle selskaper som ble kjøpt i 2018, er sluttført i 2019. Det er ikke gjort noen vesentlige endringer i merverdianalysene.

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

Det er totalt ført 94 mill. kroner (64 mill. kroner i 2018) i oppkjøpskostnader i 2019.

#### **E ESTIMATUSIKKERHET**

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



## Oppkjøpte selskaper

Beløp i mill. NOK	Anskaffelse			Allokering av mer-/mindreverdi					Driftsinntekter		EBIT (adj.)	
	Innregnings- tidspunkt	Eierandel etter kjøp	Anskaffel- seskost	Vare- merker	Drifts- midler	Annet	Utsatt skatt	Goodwill	Etter overtagelse	Før overtagelse	Etter overtagelse	Før overtagelse
<b>2019</b>												
Kotipizza Group, Orkla Consumer Investments	februar	100 %	1 547	431	-	(8)	(85)	1 146	982	83	82	5
Easyfood, Orkla Foods	mai	90 % <sup>2</sup>	398	-	-	(1)	-	310	293	141	18	9
Kanakis, Orkla Food Ingredients	april	80 %	191	-	-	-	-	104	174	46	22	4
Anza Verimex, Orkla Consumer Investments	oktober	100 %	168	-	-	-	-	274 <sup>3</sup>	43	140	9	30
Vamo, Orkla Food Ingredients	september	100 %	148	-	4	(2)	-	102	44	84	5	10
Confection By Design, Orkla Food Ingredients	juli	100 %	131	-	-	-	-	108	33	36	9	12
Risberg, Orkla Food Ingredients	juni	100 %	112	-	-	(2)	-	98	44	33	10	7
Øvrige oppkjøp			227	10	-	(7)	(5)	56				
<b>Sum kjøp gjeldfri basis</b>			<b>2 922</b>	<b>441</b>	<b>4</b>	<b>(20)</b>	<b>(90)</b>	<b>2 198</b>				
Kjøp tilknyttede og felleskontrollerte selskaper (se note 6)			115									
Kjøp øvrige aksjer			26									
<b>Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis (se note 38)</b>			<b>3 063</b>									
Rentebærende gjeld oppkjøp			(205)									
<b>Kontantstrømeffekt oppkjøp<sup>1</sup></b>			<b>2 858</b>									
<b>2018</b>												
Health and Sport Nutrition Group (HSNG), Orkla Care	februar	100 %	356	95	-	(40)	(12)	273	631	69	18	2
Werners Gourmetservice, Orkla Food Ingredients	mai	92 % <sup>2</sup>	146	-	5	-	(1)	117	114	47	7	3
Struer Brød, Orkla Foods	februar	100 %	117	-	(3)	1	(1)	70	134	11	7	1
Pizzarestaurantkjeden Gorm's, Orkla Consumer Investments	april	67 % <sup>2</sup>	64	-	-	-	-	111	86	19	3	1
County Confectionery, Orkla Food Ingredients	oktober	100 %	49	-	-	2	-	3	16	70	3	5
Øvrige oppkjøp			106	-	-	-	-	29				
<b>Sum kjøp gjeldfri basis</b>			<b>838</b>	<b>95</b>	<b>2</b>	<b>(37)</b>	<b>(14)</b>	<b>603</b>				
Kjøp tilknyttede og felleskontrollerte selskaper (se note 6)			75									
Kjøp øvrige aksjer			167									
<b>Segmentfordelt oppkjøp, gjeldfri basis (se note 38)</b>			<b>1 080</b>									
Rentebærende gjeld oppkjøp			(108)									
<b>Kontantstrømeffekt oppkjøp<sup>1</sup></b>			<b>972</b>									

<sup>1</sup>Tilsvarende vederlag for egenkapitalen korrigeret for likvide midler. Likvide midler i oppkjøpte selskaper utgjør 275 mill. kroner i 2019 (14 mill. kroner i 2018).

<sup>2</sup>Selskapene er innregnet 100 % som følge av opsjonsavtaler inngått ved oppkjøpet.

<sup>3</sup>Inkluderer goodwill som var bokført i selskapet før oppkjøpet av de resterende 50 % av aksjene i Anza Verimex.

Note 5 forts. →

**Sum balanser fra oppkjøpte selskaper**

Beløp i mill. NOK	Total 2019 Virkelig verdi	2019 Kotipizza	Total 2018 Virkelig verdi
Varige driftsmidler	385	190	170
Immaterielle eiendeler	474	469	123
Andre langsiktige eiendeler	-	-	1
Varelager	239	42	148
Fordringer	347	91	105
Eiendeler	1 445	792	547
Avsetninger	(92)	(83)	(26)
Langsiktig gjeld, ikke rentebærende	(85)	(42)	(79)
Kortsiktig gjeld, ikke rentebærende	(311)	(109)	(207)
Minoriteter	45	-	-
Netto eiendeler	1 002	558	235
Goodwill	2 198	1 146	603
Total anskaffelseskost gjeldfri basis	3 200	1 704	838
Tidligere andel i oppkjøpte selskaper	(278)	(157)	-
Anskaffelseskost gjeldsfri basis 2019	2 922	1 547	-

**B BÆREKRAFTSELEMENT**

Orkla har i 2019 kjøpt selskaper som øker konsernets evne til å fremme bærekraftig forbruk. Pizzakjeden Kotipizza Group har en sterk posisjon i det finske restaurantmarkedet og et omfattende bærekraftsengasjement. Gjennom 43,5 % eierandel i det portugisiske selskapet Asteriscos e Reticências, S.A. med merkevaren Captain Kombucha har Orkla oppnådd en europeisk posisjon innenfor te-baserte helsedrikker. Gjennom kjøpet av svenske Lecora har Orkla utvidet porteføljen av økologiske, veganske og vegetariske matvarer.

**NOTE 6 INVESTERINGER REGNSKAPSFØRT ETTER EGENKAPITALMETODEN**

Investeringer i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper (joint ventures) representerer investeringer i selskaper hvor konsernet har betydelig, men ikke bestemmende innflytelse alene. For å tilkjenne den økonomiske utviklingen i slike selskaper blir de énlinskonsolidert i resultat og balanse ved bruk av egenkapitalmetoden.

**P REGNSKAPSPRINSIPPER****Egenkapitalmetoden**

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

**Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper**

Orklas 42,6 % eierandel i Jotun er presentert som tilknyttet selskap, se eget avsnitt. Utover de selskapene som er kommentert under har Orkla bare noen mindre tilknyttede selskaper.

Orkla Foods har kjøpt 43,5 % av aksjene i det portugisiske selskapet Asteriscos e Reticências, S.A. Selskapet produserer fermenterte te-baserte helsedrikker som selges over hele Europa under merkevaren Captain Kombucha. Selskapets omsetning økte fra EUR 0,9 mill. (ca. 9 mill. kroner) i oppstartsåret 2017 til EUR 3,1 mill. (ca. 30 mill. kroner) i 2018. Selskapet er resultatmessig innregnet fra 1. april 2019.

Orkla har kjøpt 20 % av det islandske selskapet Núi Sírius HF («Núi Sírius»), som er Islands ledende produsent av sjokolade og godteri. Núi Sírius er markedsledende på Island og over 70 % av virksomhetens omsetning kommer fra hjemmemarkedet. I tillegg har selskapet en økende andel eksport og tax free-salg. Virksomheten distribuerer også enkelte sterke globale merkevarer innen sjokolade-, snacks- og frokostprodukter. Núi Sírius har ca. 150 ansatte og selskapet hadde en omsetning på ISK 3.436 mill. (ca. 244 mill. kroner) i 2018. Avtalen inneholder en mulighet for Orkla å kjøpe de gjenværende aksjene etter 2020. Selskapet er resultatmessig innregnet fra 1. desember 2019.

Orkla House Care har gjennomført en avtale om å overta de resterende 50 % av aksjene i det felleskontrollerte selskapet Anza Verimex Holding. Orkla House Care har siden 1. april 2018 eid 50 %, og selskapet har vært regnskapsført etter egenkapitalmetoden. Som følge av at selskapet har gått fra å være et felleskontrollert selskap til et datterselskap, er alle selskapets eiendeler ført opp til virkelig verdi. Dette har medført en inntektsføring på 33 mill. kroner under «Andre inntekter» knyttet til verdijustering av tidligere bokført andel som felleskontrollert selskap, se note 5 og 14.

Orkla har solgt eiendommen Oslo Business Park til Stor-Oslo Eiendom. Oslo Business Park var eid 50 % av Orkla. Transaksjonen har medført en gevinst på 35 mill. kroner. Det er i forbindelse med salget ytt en selgerkreditt med inntil fem års varighet.

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

### Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper

Beløp i mill. NOK	Jotun	Øvrige	Sum
Balanseført verdi 1.1.2018	3 439	244	3 683
Tilgang/avgang	7	68	75
Andel resultat	258	6	264
Utbytte	(182)	(1)	(183)
Poster belastet egenkapitalen	8	2	10
Balanseført verdi 31.12.2018	3 530	319	3 849
Tilgang/avgang	-	(177)	(177)
Andel resultat	625	34	659
Utbytte	(182)	(2)	(184)
Poster belastet egenkapitalen	29	-	29
Balanseført verdi 31.12.2019	4 002	174	4 176
Kostpris pr. 31.12.2019	189		
Eierandel	42,6 % <sup>1</sup>		

<sup>1</sup>Stemmerettsandel i Jotun utgjør 38,4 %.

**Jotun**

Jotun er en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlaker, med 56 datterselskaper, tre felleskontrollerte selskaper og fem tilknyttede selskaper. Jotun har 39 produksjonsanlegg, fordelt på alle kontinenter. Virksomheten omfatter utvikling, produksjon, markedsføring og salg av ulike malingsystemer til hjem, skipsfart og industri. Jotun er organisert i fire segmenter: Decorative Paints, Marine Coatings, Protective Coatings og Powder Coatings.

Kostpris for Jotun er 189 mill. kroner, mens bokført verdi etter egenkapitalmetoden er 4.002 mill. kroner. Orklas eierandel på 42,6 % er utgangspunkt for føring etter egenkapitalmetoden, mens stemmerettsandel er 38,4 %. Orkla eier 42.203 A-aksjer og 103.446 B-aksjer i selskapet. Én A-aksje gir ti ganger så mange stemmer som én B-aksje.

Jotun er et familiekontrollert konsern, og Orkla har gjennom nesten 50 år vært en aktiv minoritetseier i Jotun. Verdien av Orklas andel av Jotun må ses i lys av dette. En gjennomført intern verdivurdering av Jotun underbygger at det er betydelige merverdier i Orklas Jotun-investering i forhold til bokførte verdier.

Nedenfor vises 100 %-tall for Jotun.

**Resultat og balanseposter**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Driftsinntekter	19 652	17 660
Driftsresultat	2 320	1 361
Resultat etter skatt og minoriteter	1 468	605
Totalresultat etter minoriteter	1 487	596
Langsiktige eiendeler	9 137	7 743
Kortsiktige eiendeler	9 998	8 971
Sum eiendeler	19 135	16 714
Langsiktige forpliktelser	3 939	2 565
Kortsiktige forpliktelser	5 613	5 680
Sum gjeld	9 552	8 245

**Avstemming egenkapital Jotun mot Orklas andel**

Egenkapital i Jotun	9 584	8 469
Minoritetsinteresser	280	224
Majoritetens egenkapital	9 304	8 245
Orklas andel av egenkapital (42,6 %)	4 002	3 530

**NOTE 7 SEGMENTER**

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

**Merkevarevirksomheten**

**Orkla Foods** tilbyr kjente lokale merkevarer til forbrukere i Norden, Baltikum, Sentral-Europa og India. Forretningsområdet har ledende markedsposisjoner innen en rekke kategorier, blant annet dypfrost pizza, ketchup, supper, sauser, påleggsprodukter og ferdigretter. En stadig større andel av omsetningen kommer fra plantebaserte matvarer. Orkla Foods selger produktene sine hovedsakelig gjennom dagligvarehandelen, men har også sterke posisjoner innen storhusholdning, kiosker og bensinstasjoner. Norge og Sverige er de to største markedene i Orkla Foods.

**Orkla Confectionery & Snacks** har sterke nummer én- og nummer to-posisjoner innenfor kategoriene godteri, kjeks og snacks, med kjente lokale merker og smaker i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Latvia og Estland. Forretningsområdet utvikler også produkter innen kli- og knekkebrød, samt sunne og energirike mellommåltid. Omsetningen kommer i all hovedsak fra de nordiske og baltiske markedene. Norge er det største enkeltmarkedet.

**Orkla Care** består av fire merkevarevirksomheter med hjemmemarkeder i Norden, Baltikum, Polen og Spania samt betydelig eksport utenfor hjemmemarkedene. De to største forretningsenhetene er Orkla Home & Personal Care, med ledende posisjoner innenfor personlig pleie og vaskemidler, og Orkla Health, med sterke merkevarer innenfor kosttilskudd, sportsernæring og vektkontroll. I tillegg er Orkla Care godt posisjonert i flere europeiske land med Orkla Wound Care innenfor sårpleie og førstehjelpsutstyr. HSNG driver netthandelsportalene Gymgrossisten og Bodystore, og er den største nettaktøren i Norden innen helse og sportsernæring.

**Orkla Food Ingredients** produserer, selger og distribuerer ingredienser og produkter til bakeri- og iskremmarkedet i 23 land. Norden utgjør om lag halvparten av salget. Håndverksbakerier og industrielle bakerier representerer den største kundegruppen med om lag 50 % av salget. Salg av iskremingredienser utgjør ca. 15 %, og omtrent 20 % er salg direkte til forbrukere gjennom kjente merkevarer. De største produktgruppene er margarin og smørblandinger, bakehjelpemidler og bakemikser til brød og kaker, gjær, marsipan og iskremingredienser.

**Orkla Consumer Investments** består av Orklas virksomheter innen malerverktøy (Orkla House Care), basistekstiler (Pierre Robert Group), profesjonell rengjøring (Lilleborg) og restaurantvirksomhet (Kotipizza Group og Gorm's). Virksomhetene driver primært i de nordiske landene, men for Orkla House Care er i tillegg Storbritannia et viktig marked. Orkla Consumer Investments er en del av forretningsområdet Orkla Consumer & Financial Investments.

**Hovedkontoret (HK)**

Aktiviteten ved HK inkluderer konsernets øverste ledelse og stabs- og fellesfunksjonene Group HR, Compensation & Benefits, Corporate Communications & Corporate Affairs, Orkla Services, Internal Audit, Legal & Compliance, EHS, Finance and IT, Strategy and M&A, Group sales, Orkla Marketing & Innovation og Orkla Group Procurement. HK er presentert som eget segment, men blir summert sammen med merkevarevirksomheten. Størstedelen av aktiviteten ved hovedkontoret kan henføres til merkevarevirksomheten.

**Industrial & Financial Investments**

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

**Hydro Power** består av heleide kraftverk i Sarpsfoss og leide kraftverk gjennom Orklas 85 % eierandel i AS Saudefaldene. Kraftvirksomheten i Sauda er regulert av en leieavtale med Statkraft som løper til 31. desember 2030. Energivirksomheten produserer og leverer strøm til det nordiske kraftmarkedet og har en samlet årlig gjennomsnittsproduksjon (2011–2019) på 2,5 TWh, hvorav omtrent 1,1 TWh er en fast leveranseforpliktelse med null i resultateffekt. Se for øvrig note 34.

**Financial Investments** består av Orkla Eiendom og Orkla Ventures. Orkla Eiendom ivaretar utvikling av eiendommer som frigjøres som følge av restruktureringen av merkevareområdet, samt utviklingen av konsernets nye hovedkontor som ble ferdigstilt i februar 2019. Orkla Ventures ble etablert i 2017 for å nå ut til et voksende univers av gründervirksomheter og oppstartselskaper. Hensikten med Orkla Ventures er å investere i teknologi, konsepter og forretningsmodeller som

kan være relevante for Orklas virksomheter. I tillegg til å tilby risikokapital stiller Orkla med både kompetanse og samarbeid langs relevante deler av verdikjeden. Investeringene vil i utgangspunktet være knyttet til Norden og Baltikum, i tråd med Orklas øvrige kjernevirksomhet.

#### Nærmere om de enkelte forretningsområdene:

For fullstendig virksomhetsoversikt, henvises det til side 255.

### REGNSKAPSPRINSIPPER

Orkla har i utgangspunktet forretningsområder som driftssegmenter. Internt rapporteres Orkla Foods som to driftssegmenter, men er eksternt presentert som ett driftssegment ut fra reglene om likeartede driftssegmenter. Driftssegmentene sammenfaller ellers med den måten konsernledelsen (chief operating decision maker) i konsernet får innrapportert tall fra forretningsområdene på, dog begrenset til et hensiktsmessig antall. Forretningsområdet Orkla Consumer & Financial Investments er delt i to driftssegmenter. Orkla Consumer Investments rapporteres inn i merkevarevirksomheten, mens Industrial & Financial Investments rapporteres utenfor merkevarevirksomheten.

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

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

#### Segmentinformasjon

Driftsresultatet i segmentinformasjonen er lik med det som presenteres i resultatoppstillingen for konsernet. Driftskostnadene i segmentpresentasjonen er lik summen av varekostnader, lønnskostnader og andre driftskostnader. Orklakonsernet har en sentralisert finansfunksjon, og finansieringen av de ulike segmentene gjenspeiler ikke nødvendigvis den reelle soliditeten knyttet til hvert enkelt segment. Finansposter er derfor presentert for konsernet samlet. Det samme gjelder for skattekostnader. Tall knyttet til kontantstrømmen er hentet fra Orkla-format, se note 38.

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

Netto driftskapital er definert i egen oppstilling under.

#### Spesifisering av netto driftskapital merkevarevirksomheten inkl. HK

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Kunde- og andre handelsfordringer	6 062	5 963
Andre kortsiktige fordringer	729	567
Varelager	5 868	5 866
Leverandør- og annen handelsgjeld	(5 573)	(4 860)
Skattetrekk, offentlige avgifter	(845)	(769)
Annen kortsiktig gjeld	(1 975)	(1 918)
<b>Netto driftskapital</b>	<b>4 266</b>	<b>4 849</b>

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

## Segmentinformasjon 2019

Beløp i mill. NOK	Orkla Foods	Orkla Confectionery & Snacks	Orkla Care	Orkla Food Ingredients	Orkla Consumer Investments	HK	Elimineringer	Merkevarevirksomheten inkl. HK	Hydro Power	Financial Investments	Elimineringer	Orkla
<b>SALGSINTEKTER/RESULTAT</b>												
Norge	4 706	1 878	1 986	1 065	1 164	7	-	10 806	794	4	-	11 604
Sverige	4 466	1 378	1 263	1 619	219	-	-	8 945	-	1	-	8 946
Danmark	1 256	693	519	1 900	186	-	-	4 554	-	-	-	4 554
Finland og Island	978	1 097	560	715	1 156	-	-	4 506	-	-	-	4 506
Baltikum	521	1 155	67	366	11	-	-	2 120	-	-	-	2 120
Øvrige Europa	3 608	354	1 126	4 322	609	12	-	10 031	-	4	-	10 035
Øvrige verden	1 130	43	312	102	28	1	-	1 616	-	-	-	1 616
Sum salgsinntekter	16 665	6 598	5 833	10 089	3 373	20	-	42 578	794	9	-	43 381
Andre driftsinntekter	9	8	23	20	5	24	-	89	32	113	-	234
Internsalg	102	6	31	183	7	534	(846)	17	-	60	(77)	-
Driftsinntekter	16 776	6 612	5 887	10 292	3 385	578	(846)	42 684	826	182	(77)	43 615
<i>Organisk vekst (merkevarevirksomheten)</i>	<i>1,8 %</i>	<i>4,6 %</i>	<i>0,0 %</i>	<i>0,6 %</i>	<i>-3,4 %</i>			<i>1,3 %</i>				
Driftskostnader	(13 860)	(5 225)	(4 874)	(9 379)	(2 946)	(879)	846	(36 317)	(393)	(151)	77	(36 784)
Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger	(640)	(293)	(158)	(287)	(142)	(61)	-	(1 581)	(141)	(21)	-	(1 743)
EBIT (adj.)	2 276	1 094	855	626	297	(362)	-	4 786	292	10	-	5 088
Andre inntekter og kostnader	(159)	(73)	(196)	(85)	(223)	(56)	-	(792)	-	231	-	(561)
Driftsresultat	2 117	1 021	659	541	74	(418)	-	3 994	292	241	-	4 527
<b>KONTANTSTRØM (se note 38)</b>												
Kontantstrøm fra driften	2 649	1 061	902	568	348	(730)	-	4 798	276	(141)	-	4 933
Herav fornyelsesinvesteringer	(504)	(318)	(172)	(389)	(180)	(368)	-	(1 931)	(162)	(194)	-	(2 287)
Ekspansjonsinvesteringer	(424)	(26)	(17)	(164)	-	-	-	(631)	-	-	-	(631)
<b>ANVENDT KAPITAL</b>												
Netto driftskapital	1 600	344	847	1 425	323	(273)	-	4 266	4	62	-	4 332
Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	78	-	-	-	27	37	-	142	-	4 034	-	4 176
Immaterielle eiendeler	8 765	4 974	4 236	2 125	2 547	60	-	22 707	19	1	-	22 727
Varige driftsmidler	5 027	2 121	1 028	2 164	610	764	-	11 714	2 042	1 646	-	15 402
Netto pensjonsforpliktelser	(907)	(233)	(322)	(178)	(34)	(632)	-	(2 306)	(17)	(3)	-	(2 326)
Utsatt skatt henførte merverdier	(421)	(403)	(132)	(8)	(100)	-	-	(1 064)	-	(4)	-	(1 068)
Anvendt kapital	14 142	6 803	5 657	5 528	3 373	(44)	-	35 459	2 048	5 736	-	43 243
<b>NØKKELTALL</b>												
Driftsmargin EBIT (adj.)	13,6 %	16,5 %	14,5 %	6,1 %	8,8 %	-	-	11,2 %	35,4 %	-	-	11,7 %
Antall årsverk pr. 31.12.	7 488	2 825	1 839	3 541	1 352	580	-	17 625	47	20	-	17 692

## Segmentinformasjon 2018

Beløp i mill. NOK	Orkla Foods	Orkla Confectionery & Snacks	Orkla Care	Orkla Food Ingredients	Orkla Consumer Investments	HK	Elimineringer	Merkevarevirksomheten inkl. HK	Hydro Power	Financial Investments	Elimineringer	Orkla
<b>SALGSINTEKTER/RESULTAT</b>												
Norge	4 668	1 784	2 057	1 095	1 177	1	-	10 782	973	-	-	11 755
Sverige	4 261	1 313	1 251	1 425	234	-	-	8 484	-	-	-	8 484
Danmark	1 029	642	484	1 815	166	-	-	4 136	-	-	-	4 136
Finland og Island	949	1 004	525	677	188	-	-	3 343	-	-	-	3 343
Baltikum	487	1 099	67	339	10	-	-	2 002	-	-	-	2 002
Øvrige Europa	3 487	338	965	3 942	575	-	-	9 307	-	38	-	9 345
Øvrige verden	1 002	49	389	91	32	1	-	1 564	-	-	-	1 564
Sum salgsinntekter	15 883	6 229	5 738	9 384	2 382	2	-	39 618	973	38	-	40 629
Andre driftsinntekter	17	6	21	13	3	32	-	92	52	64	-	208
Internsalg	100	11	19	165	8	562	(863)	2	-	12	(14)	0
Driftsinntekter	16 000	6 246	5 778	9 562	2 393	596	(863)	39 712	1 025	114	(14)	40 837
<i>Organisk vekst (merkevarevirksomheten)</i>	<i>1,5 %</i>	<i>-3,4 %</i>	<i>-2,4 %</i>	<i>1,2 %</i>	<i>-1,1 %</i>			<i>-0,2 %</i>				
Driftskostnader	(13 401)	(5 005)	(4 833)	(8 854)	(2 108)	(828)	863	(34 166)	(580)	(114)	14	(34 846)
Avskrivninger, amortiseringer og nedskrivninger	(551)	(235)	(104)	(175)	(39)	(52)	-	(1 156)	(55)	(3)	-	(1 214)
EBIT (adj.)	2 048	1 006	841	533	246	(284)	-	4 390	390	(3)	-	4 777
Andre inntekter og kostnader	(165)	(61)	(88)	(44)	(70)	(29)	-	(457)	-	(25)	-	(482)
Driftsresultat	1 883	945	753	489	176	(313)	-	3 933	390	(28)	-	4 295
<b>KONTANTSTRØM (se note 38)</b>												
Kontantstrøm fra driften	1 941	863	651	433	229	(657)	-	3 460	462	(434)	-	3 488
Herav fornyelsesinvesteringer	(468)	(256)	(91)	(224)	(39)	(323)	-	(1 401)	(5)	(357)	-	(1 763)
Ekspansjonsinvesteringer	(356)	(38)	(68)	(69)	-	-	-	(531)	-	-	-	(531)
<b>ANVENDT KAPITAL</b>												
Netto driftskapital	2 029	418	1 016	1 383	348	(345)	-	4 849	11	103	-	4 963
Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	3	-	-	1	110	-	-	114	-	3 735	-	3 849
Immaterielle eiendeler	8 492	5 049	4 412	1 666	895	42	-	20 556	19	2	-	20 577
Varige driftsmidler	4 382	1 888	815	1 481	317	437	-	9 320	1 894	1 546	-	12 760
Netto pensjonsforpliktelser	(771)	(195)	(264)	(150)	(25)	(563)	-	(1 968)	(18)	(3)	-	(1 989)
Utsatt skatt henførte merverdier	(426)	(408)	(154)	(8)	(20)	-	-	(1 016)	-	(4)	-	(1 020)
Anvendt kapital	13 709	6 752	5 825	4 373	1 625	(429)	-	31 855	1 906	5 379	-	39 140
<b>NØKKELTALL</b>												
Driftsmargin EBIT (adj.)	12,8 %	16,1 %	14,6 %	5,6 %	10,3 %	-	-	11,1 %	38,0 %	-	-	11,7 %
Antall årsverk pr. 31.12.	7 511	2 923	1 943	3 409	1 329	385	-	17 500	47	86	-	17 633



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

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

Beløp i mill. NOK	Anvendt kapital		Investeringer <sup>1</sup>		Antall årsverk	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Norge	17 573	16 237	1 148	1 228	2 841	3 053
Sverige	6 708	6 894	462	444	3 339	3 105
Danmark	5 783	5 454	262	238	1 632	1 483
Finland og Island	4 448	2 554	111	74	824	761
Baltikum	2 023	1 920	158	75	1 797	1 865
Norden og Baltikum	36 535	33 059	2 141	2 059	10 433	10 267
Øvrige Europa	5 829	5 258	356	226	5 511	5 586
Øvrige verden	879	823	30	46	1 748	1 780
Sum	43 243	39 140	2 527	2 331	17 692	17 633
Sammenheng mellom segmenter og «Investeringer»:						
Netto fornyelsesinvesteringer fra segmenter (se note 7)			2 287	1 763		
Salg av driftsmidler (se kontantstrøm)			54	38		
Ekspansjonsinvesteringer (se note 7)			631	531		
Investeringer leieavtaler (se note 21 og 38)			(450)	-		
Endring leverandørgjeld for investeringer			5	(1)		
Sum			2 527	2 331		

<sup>1</sup>Gjelder ikke anleggsmidler tilkommet via oppkjøpte selskaper.

Økningen fra 2018 til 2019 i anvendt kapital i Norge knytter seg i stor grad til investeringer i ny pizzafabrikk på Stranda, nytt hovedkontor samt ny felles ERP-plattform. Balanseføring av leieavtaler øker også generelt anvendt kapital. For øvrig blir tallene i Sverige, Danmark, Finland og Øvrige Europa påvirket av oppkjøpte selskaper i 2019.

**B BÆREKRAFTSELEMENT**

Mange av Orklas selskaper er viktige arbeidsgivere, og både medarbeidere og ledere rekrutteres i all hovedsak fra det landet der virksomheten er lokalisert. Ved å utvikle lønnsomme arbeidsplasser skaper Orkla positive ringvirkninger for samfunnet i form av kompetanseutvikling, arbeidsplasser hos leverandører og i offentlig sektor, og gjennom betaling av skatter og avgifter. For å skape langsiktig konkurransedyktig virksomhet har Orkla i 2019 gjennomført flere endringer i produksjonsstrukturen. Sammen med oppkjøp av nye selskaper har dette ført til betydelige investeringer i blant annet Norge, Sverige, Danmark, UK, Tsjekkia, Portugal og Latvia.

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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 i eide driftsmidler. 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.

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

Salgsinntekter er presentert etter fradrag for rabatter, merverdiavgift og andre typer offentlige avgifter som f.eks. sukkervareavgift. Konsernet omsetter varer og tjenester i mange ulike markeder.

**Fordeling av eksterne driftsinntekter**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Merkevarevirksomheten	42 623	39 676
HK	44	34
Merkevarevirksomheten inkl. HK	42 667	39 710
Hydro Power	826	1 025
Financial Investments	122	102
Industrial & Financial Investments	948	1 127
<b>Sum eksterne driftsinntekter</b>	<b>43 615</b>	<b>40 837</b>

Se note 7 Segmenter for ytterligere fordeling av inntektene i merkevarevirksomheten samt driftsinntektene fordelt på geografiske områder.

**Driftsinntekter Merkevarevirksomheten****Eksterne driftsinntekter Merkevarevirksomheten fordelt på salgskanaler:**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Dagligvare	23 515	22 692
Spesialisert handel <sup>1</sup>	5 688	5 240
Industri <sup>2</sup>	5 339	5 416
Hotell, restaurant og catering	4 111 <sup>4</sup>	2 681
Eksport <sup>3</sup>	2 496	2 324
Øvrige kanaler	1 474	1 323
<b>Totalt eksternt salg Merkevarevirksomheten</b>	<b>42 623</b>	<b>39 676</b>

<sup>1</sup>Eksternt salg hvor produktene selges på spesialiserte utsalgssteder.

<sup>2</sup>Eksternt salg til andre industrielle selskaper eller business-to-business kunder.

<sup>3</sup>Eksternt salg utenfor hjemmemarkedet.

<sup>4</sup>Økningen i salget knyttet til «Hotell, restaurant og catering» er i stor grad relatert til kjøpet av Kotipizza, se note 5.

Salg er i all hovedsak vurdert som en enkeltstående leveringsforpliktelse som er oppfylt og inntektsføres ved overføring av varer til motpart. Inntektsføring skjer enten ved avgang fra konsernets fabrikklokale eller ved ankomst på kundens eiendom. Salg inntektsføres til den forventede verdien av vederlaget etter fradrag for ytelser til kunder herunder estimerte bonusvederlag, rabatter og nedprisning av sesongvarer. Det er pr. 31. desember 2019 satt av 1,5 mrd. kroner i totale rabatter (1,4 mrd. kroner i 2018), se note 27. Dette er i hovedsak årsrabatter som vil betales ut i påfølgende år.

**Driftsinntekter Industrial & Financial Investments**

I Hydro Power 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.

Innenfor Financial Investments blir husleieinntekter inntektsført løpende. Vederlag knyttet til boligprosjekter som selskapet har resultatansvar for, inntektsføres ved overlevering. Dette betyr at det kan gå lang tid fra oppstart av et byggeprosjekt til inntektene kommer i regnskapet. I mellomfasen føres påløpte prosjektutgifter som varelager. Eventuelle salg av selskaper, inntektsføres når avtalen er gjennomført.

**Øvrige inntekter**

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

Gevinst/tap ved salg av aksjer og finansielle eiendeler presenteres som andre poster i totalresultatet sammen med løpende verdiendring på tilsvarende eiendeler.

**E ESTIMATUSIKKERHET**

Estimatusikkerhet vedrørende salgsinntektsreduksjoner i merkevarevirksomheten er omtalt i note 4.

**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 pris-samarbeid, markedsdeling, eller tiltak som begrenser den frie konkurransen, se for øvrig note 37. Det gjennomføres regelmessig intern opplæring og oppfølging av konsernets selskaper for å redusere risikoen for regelverksbrudd.

**NOTE 10 VAREKOSTNADER**

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

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

Vareforbruket beregnes og innregnes i hovedsak gjennom standardkostsystemer. Varer på lager kontrolltelles minst én gang pr. år. Endringen i beholdning av egenproduserte ferdigvarer er av vesentlighetshensyn presentert på linjen for varekostnader.

De største produktgruppene i 2019 er (tall i parentes er tilsvarende rangering i 2018):

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

**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 jobber målrettet for at de råvarene som inngår i Orklas produkter skal være bærekraftig produsert innen 2025. For å redusere risikoen for knapphet på råvarer, har konsernet alternative leverandører av risikoråvarer.

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

**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 REGNSKAPSPRINSIPPER**

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. Ferie lønn opptjenes på basis av ordinær lønn og utbetales normalt i feriemånedene etterfølgende år. Eventuelle bonuser opptjenes og beregnes på bakgrunn av ulike resultatmål, og utbetales etterskuddsvis. Arbeidsgiveravgift beregnes og kostnadsføres for alle lønnsrelaterte kostnader og betales normalt etterskuddsvis annenhver måned. Pensjoner opptjenes i henhold til egne regler, se note 12. Øvrige lønnskostnader omfatter i hovedsak godtgjørelse til styret, og opptjenes løpende ut fra egne avtaler godkjent av generalforsamlingen.

**B BÆREKRAFTSELEMENT**

Orkla ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver med gode arbeidsforhold og rettferdige og konkurransedyktige betingelser for alle ansatte. Lønnsfastsettelsen skjer lokalt basert på konsernets overordnede retningslinjer og ved hjelp av eksterne verktøy for benchmarking av lønn og betingelser. Alle heltidsansatte skal som et minimum, motta lønn og tilleggsgoder som er tilstrekkelige til å dekke deres grunnleggende behov.

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Lønn	(6 540)	(6 232)
Arbeidsgiveravgift	(1 155)	(1 040)
Pensjonskostnader <sup>1</sup>	(467)	(427)
Øvrige godtgjørelser mv.	(40)	(35)
Lønnskostnader	(8 202)	(7 734)
Gjennomsnittlig antall årsverk	17 622	17 667

<sup>1</sup>Pensjonskostnader er nærmere omtalt i note 12.

**Generelt om godtgjørelse i Orkla**

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

Orkla driver virksomhet i 34 forskjellige land og kompensasjonselementer organiseres lokalt i tråd med lokal praksis slik at ordningene er konkurransedyktige, men ikke ledende. For selskapene i de ulike landene gjelder prinsippene i Orklas belønningpolicy, som legger til grunn en medianbetraktning på faste godtgjørelser og over median på variable godtgjørelser.

**(i) Fastlønn**

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

**(ii) Bonusordninger**

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

**a) Orklas sentrale årsbonusordning**

Orkla har en årsbonusordning for ca. 150 ledere og nøkkelpersoner i konsernet (2019).

Hensikten med Orklas sentrale årsbonusordning er å:

- Belønne årlige prestasjoner på linje med eksternt kommuniserte mål for konsernet
- Incentivere ønsket atferd i tråd med Orklas verdier og ledelsesprinsipper
- Sikre at organisasjonen jobber mot prioriterte mål som understøtter konsernets strategi

Den sentrale årsbonusordningen kan maksimalt gi bonus tilsvarende 100 % av årslønn. «God prestasjon», hvilket defineres som resultatoppnåelse i linje med eksternt kommuniserte

finansielle mål, gir en uttelling på ca. 30 % av årslønn. Historisk utfall har i snitt vært ca. 29 % i perioden 2015–2018.

Det gjøres endringer i årsbonusordningen fra året 2020 (til utbetaling i 2021). Dette omtales lengre ned i denne noten.

#### *Elementene i Orklas sentrale årsbonusordning for året 2019 (til utbetaling i 2020)*

Årsbonusordningen består av fem elementer:

- Finansielle kvantitative mål (vektet 70 %):
  - Underliggende<sup>1</sup> EBIT (adj.)<sup>2</sup>-fremgang «eget nivå»<sup>3</sup> (vektet 15 %)
  - Underliggende EBIT (adj.)-fremgang «nivå over»<sup>4</sup> (vektet 25 %)
  - Underliggende dekningsbidragsfremgang<sup>5</sup> «eget nivå» (vektet 10 %)
  - Omløpskapital<sup>6</sup> forbedring «eget nivå» (vektet 20 %)
- Individuelle mål (vektet 30 %)

Siden bonusordningen kan gi maksimalt 100 % av årslønn betyr det at vektingen for hvert element i ovenstående tilsvarer maksimal bonus (i % av årslønn) for angjeldende element.

#### *Bonusberegning for de finansielle kvantitative bonuselementene*

Resultatvekst er hovedmålet for bonusordningen med en vekting på tilsammen 40 %. For å incentivere samarbeid i konsernet, er en del av resultatelementet i bonusordningen knyttet til resultatoppnåelse for «nivået over».

<sup>1</sup>Underliggende fremgang/vekst – definisjon under «Alternative resultatmål (APM)», se side 220.

<sup>2</sup>EBIT (adj.) – definisjon under APM, se side 220.

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

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

<sup>5</sup>Dekningsbidrag er salgsinntekter fratrukket variable kostnader. Variable kostnader er kostnader som er direkte knyttet til produsert og solgt volum. Gjelder i første rekke innsatsvarer slik som råvarer, emballasje, lønns-kostnader (som varierer med produsert volum) samt energikostnader. For varer produsert av tredje part er dekningsbidrag salgsinntekter fratrukket innkjøpskostnader på solgte varer.

<sup>6</sup>Omløpskapital er kundefordringer, pluss varelager fratrukket leverandørgjeld.

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

#### *Underliggende EBIT (adj.)-fremgang «eget nivå» og «nivået over»*

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

#### *Underliggende dekningsbidragsfremgang*

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

#### *Forbedring av omløpskapital*

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

#### *Bonusberegning for de individuelle målene*

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

#### *Avsluttende diskresjonær vurdering*

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

#### *Elementene i Orklas sentrale årsbonusordning gjeldende fra året 2020 (til utbetaling i 2021)*

Årsbonusordningen gjeldende fra året 2020 foreslås endret. Ordningen fra 2020 endres fra tidligere års prinsipp om måling av fremgang fra året før til å måle oppnåelse i forhold til definerte ambisiøse mål for året for de ulike finansielle elementene.

Bonusutfall beregnes ved at oppnåelse lik det definerte målet gir halvparten av maksimal bonus for angjeldende finansielle bonuselement. Det vil være et likt utfallsintervall under og over det definerte målet. Startpunktet for utfallsintervallet under det definerte målet er startpunktet for bonusoppnåelse, mens sluttunktet for utfallsintervallet over det definerte målet gir maksimal bonus for angjeldende finansielle bonuselement.

Samtidig blir ordningen splittet fra å være lik for alle til å bli tilpasset ulike funksjoner i Orkla. Det vil følgelig fra 2020 være:

- en ordning for merkevarevirksomheten, inklusive de i konsernledelsen som er forretningsområde ansvarlige,
- en ordning for Consumer & Financial Investments,
- en ordning for Group Functions inklusive medlemmer av konsernledelsen som ikke er forretningsområde ansvarlige, herunder konsernsjefen.

Siden bonusordningen kan gi maksimalt 100 % av årslønn betyr det at vektingen for hvert element i den etterfølgende beskrivelsen tilsvarer maksimal bonus (i % av årslønn) for angjeldende element.

Årsbonusordningen for merkevarevirksomheten består av fem elementer:

- Finansielle kvantitative mål (vektet 80 %):
  - Organisk vekst<sup>7</sup> «eget nivå» (vektet 40 % for forretningsområdenes ledergrupper, 25 % for ledere i selskapene)
  - Organisk vekst «nivå over» (vektet 0 % for forretningsområdenes ledergrupper, 20 % for ledere i selskapene)
  - Dekningsgrad<sup>8</sup> oppnåelse «eget nivå» (vektet 20 % både for forretningsområdenes ledergrupper og ledere i selskapene)
  - EBIT (adj.) oppnåelse «eget nivå» (vektet 20 % for forretningsområdenes ledergrupper, 15 % for ledere i selskapene)
- Fleksibelt element (vektet 20 %) der minimum halvparten skal være individuelle mål og inntil halvparten kan være andre finansielle mål enn de som er nevnt over. Eventuelle finansielle mål settes av leder og godkjennes av leders leder. Slike finansielle mål kan være forskjellige mellom de ulike forretningsområdene og selskapene, men skal være likt for alle innenfor et forretningsområde og selskap.

<sup>7</sup>Organisk vekst – definisjon under «Alternative resultatmål (APM)», se side 220.

<sup>8</sup>Dekningsgrad – definert som dekningsbidrag (jf. fotnote 5, se side 149) i prosent av driftsinntekter.

Når det gjelder individuelle mål, skal det defineres 2–4 mål for den enkelte deltager. De individuelle målene skal utformes slik at de gjenspeiler den enkelte deltagers muligheter til å bidra til Orklas utvikling og vekst. Målene kan enten være forretningsmessige mål (med angivelse av effekt og utfall), eller atferdsmål (hvordan handle i tråd med Orklas ledelsesprinsipper og/eller verdier), eller en kombinasjon. Orklas styre godkjenner disse målene for konsernsjefen, leder for øvrige deltagere.

Årsbonusordningen for selskapene innen Consumer & Financial Investments består av følgende elementer:

- Finansielle kvantitative mål (vektet 80 %):
  - Organisk vekst «eget nivå» (vektet 40 %)
  - Dekningsgrad oppnåelse «eget nivå» (vektet 20 %)
  - EBIT (adj.) oppnåelse «eget nivå» (vektet 20 %)
- Fleksibelt element (vektet 20 %) håndteres tilsvarende som beskrevet over for merkevarevirksomheten.

For ledergruppen i forretningsområdet vil bonus bli beregnet etter en vekting av bonusoppnåelsen i de underliggende selskapene samt et fleksibelt element tilsvarende selskapsledernes.

Årsbonusordningen for Group Functions (inkluderer konsernsjef) består av følgende elementer:

- Finansielle kvantitative mål (vektet 50 %):
  - Organisk vekst for merkevarevirksomheten (vektet 25 %)
  - EBIT (adj.) oppnåelse for merkevarevirksomheten (vektet 25 %)
- Et element knyttet til avkastning på Orkla-aksjen (vektet 25 %):
  - Beregnes ved at et grunnbeløp tilsvarende 5 % av årslønn tillegges avkastningen på Orkla-aksjen for året, beregnet ved å se på gjennomsnittlig aksjekurs i 4. kvartal målt mot gjennomsnittlig aksjekurs i 4. kvartal året før, tillagt utbetalt utbytte. Avkastningen på Orkla-aksjen multipliseres med en faktor på 1 for medlemmer av konsernledelsen og en faktor på 0,5 for øvrige i Group Functions. Bonusutfallet for dette elementet i prosent av årslønn blir da 5 % tillagt avkastningen (positiv eller negativ) multiplisert med nevnte faktor. Dette bonuselementet kan maksimalt utgjøre 25 % av årslønn. Dette bonuselementet vil forelegges generalforsamlingen for godkjennelse.
- Individuelle mål (vektet 25 %):
  - Individuelle mål (vektet 25%) håndteres tilsvarende som beskrevet over for merkevarevirksomheten.

Den avsluttende diskresjonære vurderingen av samlet bonusoppnåelse av den enkeltes leder, som beskrevet ovenfor for 2019, videreføres i ordningene for 2020 for både merkevarevirksomheten, Consumer & Financial Investments og Group Functions.

*b) Langtidsinsentivordning (LTI-ordningen)*

Orkla har en LTI-ordning som er kontantbasert og samtidig koblet til utviklingen i aksjekursen.

Hensikten med ordningen er å:

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

Deltakere i LTI-ordningen nomineres årlig og tildeling skjer for ett år ad gangen etter godkjenning av konsernsjefen. I 2019 var det 93 personer som fikk tildelt LTI. Deltakere i konsernets LTI-ordning vil normalt også være omfattet av Orklas årsbonusordning.

Tildelingen fastsettes på grunnlag av vurderinger av individuelle bidrag i forhold til forhåndsdefinerte langsiktige kriterier fastsatt i 2018 og revidert i 2019. Tildelingen målsetter å tilsvare 30 % av årslønn ved «God prestasjon», i henhold til de forhåndsdefinerte kriterier. Tildeling kan ikke overskride 50 % av årslønn, og samlet verdi av tildeling under årsbonusordningen og tildelt LTI i ett år kan heller ikke overstige en årslønn. Tildelt beløp reguleres som tidligere med utviklingen av Orkla-aksjen frem til utbetaling. Sluttkursen dagen etter generalforsamlingen benyttes. Utbetalingen under LTI-ordningen kan tidligst kreves med 1/3 etter 24 måneder, 1/3 etter 36 måneder og 1/3 etter 48 måneder. Etter maksimalt 60 måneder vil LTI utbetales i sin helhet.

Styret foreslår å erstatte dagens kontantbaserte LTI-ordning med en ordning basert på aksjeopsjoner med virkning fra tildeling i 2021. Bakgrunnen for dette er et ønske om styrket interessefellesskap mellom aksjonærer og ledende ansatte da gjeldende ordning i for liten grad er knyttet opp mot totalavkastning for aksjonærene.

Deltagere nomineres til aksjeopsjonsordningen i 2020 etter godkjenning av konsernsjefen og antall nominerte skal ligge på tilsvarende nivå som for 2019, det vil si ca. 90 sentrale ledere og nøkkelpersoner. I tillegg foreslås det å utvide gruppen med 10 – 15 yngre talenter. Det skal ikke være noen form for automatikk i at man blir nominert, så nominering ett år betyr ikke nødvendigvis at man vil bli nominert påfølgende år.

Tildeling av opsjoner baseres delvis på stilling (beregnet opsjonsverdi tilsvarende 15 % av grunnlønn), delvis basert på diskresjonær vurdering av måloppnåelse for forhåndsdefinerte langsiktige målsettinger (beregnet opsjonsverdi maksimalt tilsvarende 15 % av grunnlønn), samt en diskresjonær vurdering av måloppnåelse av målsettinger knyttet til bærekraft (beregnet opsjonsverdi maksimalt tilsvarende 5 % av grunnlønn). Målsettinger knyttet til bærekraft settes og evalueres av styret. Utfall for deltagerne vil basert på dette være en opsjonsverdi i intervallet 15 til 35 % av lønn avhengig av måloppnåelse. Opsjonsverdi beregnes i henhold til Black-Scholes modellen.

Forhåndsdefinerte langsiktige målsettinger skal fortrinnsvis knyttes mot:

- Lønnsom organisk vekst
- Innovasjon og økte markedsandeler
- Bærekraft som vekstfaktor
- Strukturell vekst innenfor prioriterte kategorier og geografier
- Etablere kostnadseffektiv organisasjon og realisere synergier
- Utvikling av medarbeidere og samarbeidsforhold

Tildeling av opsjoner skal skje en gang pr. år med basis i aksjekurs dagen etter generalforsamling. Styret innstiller for tildeling til konsernledelsen, mens tildeling til øvrige godkjennes av konsernsjefen. Den samlede opsjonstildelingen for året kan utøves med 20 % etter ett år, nye 20 % etter to år, og de resterende 60 % etter tre år. For konsernledelsen kan imidlertid ikke noen opsjoner utøves før etter tre år. Siste utøvelse kan senest skje fem år etter tildeling hvor etter opsjonene utløper. Innløsningskurs settes til markedskurs på tildelingstidspunktet med en øking på 3 % p.a. i opptjeningsperioden. Innløsningskursen justeres for utbytte. Ved eventuell fratredelse bortfaller alle opsjoner som ikke er utøvd.

Basert på en gjennomsnittsbetraktning der opsjonsverdi utgjør 30 % av deltagerens årslønn, vil behovet for aksjeopsjoner være ca. 5.000.000 opsjoner ved tildeling i 2021. I tillegg foreslås det å utøke dette antallet med ca. 10 % for å fange opp yngre talenter som nevnt ovenfor. Det foreslås følgelig at styret og konsernsjefen får en samlet ramme på 5.500.000 opsjoner og at generalforsamlingen godkjenner denne rammen. Antall opsjoner tilsvarer ca. 0,55 % av utestående aksjer.

Gevinst fra ett års tildelte opsjoner kan maksimalt utgjøre seks ganger verdien av tildelte opsjoner på tidspunktet for tildeling beregnet i henhold til Black-Scholes modellen. Får en deltager tildelt opsjoner med en beregnet opsjonsverdi tilsvarende 30 % av grunnlønn, vil gevinst i dette tilfellet maksimalt kunne utgjøre 180 % av grunnlønn.

Konsernledelsen må benytte 25 % av brutto gevinst ved opsjonsutøvelse til å kjøpe Orkla-aksjer og kjøpte aksjer skal ilegges en bindingstid på tre år. For øvrige deltagere forventes det at en andel av brutto gevinst benyttes til å kjøpe Orkla-aksjer.

### **(iii) Andre kompensasjonselementer**

#### *Aksjer med rabatt til ansatte*

Konsernet har i flere år gjennomført en ordning hvor de ansatte får anledning til å kjøpe et begrenset antall aksjer med en rabatt i forhold til børskurs. For 2019 ble det tilbudt tre ulike kjøpsalternativer: 28.000, 15.000 og 8.000 NOK (beløp etter rabatt). Rabatten var i 2019 25 % i forhold til børskurs. Bindingstiden for kjøpte aksjer er to år. Kostnadene for aksjespareordningen i 2019 var ca. 18 mill. kroner.

Styret anbefaler overfor generalforsamlingen å videreføre aksjeordningen for 2020, men at kjøpsalternativene justeres til 30 000, 15 000 og 10 000 NOK (beløp før rabatt). Rabatten opprettholdes på 25 %, men bindingstiden økes fra 2 til 3 år.

## Aksjebaserte insentivordninger

### Ⓟ REGNSKAPSPRINSIPPER

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

Orkla har en LTI-ordning som er kontantbasert og samtidig koblet til utviklingen i aksjekursen (se egen beskrivelse i denne noten). Regnskapsføringen vil gjenspeile opptjenings-tiden og kostnadsføring starter etter gjennomført tildeling.



**NOTE 12 PENSJONER**

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

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

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

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

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

**Innskuddsplaner**

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

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

**Ytelsesplaner**

Konsernet har noen pensjonsordninger klassifisert som fondsbaserte ytelsesplaner og noen ytelsesplaner som dekkes over selskapenes drift. Konsernets ytelsesplaner finnes i stor grad i Sverige og Norge. Disse landene står for henholdsvis ca. 65 % og 33 % av konsernets netto bokførte pensjonsforpliktelser.

*Sverige*

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

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

Det er hensyntatt lønnskatt på pensjonsforpliktelsene i Sverige.

*Norge*

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

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

AFP-ordningen er en flerforetaks ytelsesbasert pensjonsordning, men føres som en innskuddsordning i tråd med retningslinjer fra Finansdepartementet. Foretak som deltar i AFP-ordningen, er solidarisk ansvarlig for to tredeler av pensjonen som skal utbetales. Majoriteten av Orklas selskaper i Norge er tilknyttet AFP-ordningen. Premien for AFP har i 2019 vært 2,5 % av samlede lønnsutbetalinger mellom 1 og 7,1 ganger gjennomsnittlig grunnbeløp.

#### *Forutsetninger ytelsesplaner*

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

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

Diskonteringsrenten i Sverige tar utgangspunkt i svenske bostadsobligasjoner og er redusert til 1,30 % for 2019, mot 2,30 % i 2018. I tråd med det lavere rentenivået er også anslaget for forventet inflasjon redusert noe, fra 1,8 % til 1,7 % og forventet lønnsvekst redusert fra 2,5 % til 2,4 %. Endringene vil samlet gi høyere forpliktelse med effekt over totalresultatet.

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

Dødelighetsestimat er basert på mest mulig oppdaterte dødelighetstabeller for de ulike landene. For Norge er det K2013 som tillempes, og i Sverige DUS14. Estimatavikene føres i totalresultatet og er i hovedsak knyttet til endringer i de økonomiske forutsetningene.

#### *Pensjonsmidler*

Pensjonsavtaler med pensjonsmidler finnes nå i det alt vesentlige i Storbritannia. Pensjonsmidlene er i hovedsak investert i obligasjoner og aksjer. Estimert avkastning vil variere basert på sammensetningen av de ulike aktivaklassene. Sammensetning av pensjonsmidler fremkommer i egen tabell i denne noten. Forventede innbetalinger av pensjonsmidler i 2020 er 3,2 mill. kroner.

### **E ESTIMATUSIKKERHET**

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

	Norge		Sverige	
	2019	2018	2019	2018
Diskonteringsrente	2,2–2,3 %	2,0–2,5 %	1,30 %	2,30 %
Fremtidig lønnsregulering	2,25 %	2,25 %	2,40 %	2,50 %
G-regulering <sup>1</sup>	2,25 %	2,25 %	2,40 %	2,50 %
Pensjonsregulering	0 %	0 %	1,70 %	1,80 %
Frivillig avgang/turnover	0–5 %	0–5 %	3,00 %	3,00 %
Forventet gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid (år)	5,9	6,8	12,6	13,3

<sup>1</sup>1G er pr. 31.12.2019 NOK 99.858.

#### **Sammensetning av netto pensjonskostnader**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Innskuddsplaner	(398)	(370)
Nåverdi av pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	(69)	(57)
Oppgjør pensjonsplaner	(10) <sup>1</sup>	-
Pensjonskostnader ført som lønnskostnader	(477)	(427)
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	(99)	(31) <sup>2</sup>
Forventet avkastning på pensjonsmidler	13	14
Pensjonskostnader ført som finanskostnader	(86)	(17)
Netto pensjonskostnader	(563)	(444)

<sup>1</sup>Gjelder i hovedsak omdanning av pensjonsordning i LG Harris og er presentert som «Andre kostnader».

<sup>2</sup>Lave rentekostnader i 2018 skyldes dels negativ avkastning på ordning for ansatte med lønn over 12G.

**Sammensetning av netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Brutto pensjonsforpliktelser fondsbaserte ordninger	(437)	(436)
Pensjonsmidler (virkelig verdi)	437	436
Faktisk netto pensjonsforpliktelse	-	-
Pensjonsforpliktelser som dekkes over drift	(2 326)	(1 989)
Balanseførte netto pensjonsforpliktelser	(2 326)	(1 989)
Balanseførte pensjonsforpliktelser	(2 358)	(2 019)
Balanseførte pensjonsmidler	32	30

**Endring i brutto pensjonsforpliktelser i løpet av året**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Brutto pensjonsforpliktelser 1.1.	(2 425)	(2 412)
Nåverdi av pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	(69)	(57)
Rentekostnad av forpliktelsene	(99)	(31)
Estimatavvik ført mot totalresultatet	(319)	(73)
Oppkjøp/salg av virksomhet	(4)	-
Avkortning/oppgjør pensjonsplaner <sup>1</sup>	(7)	3
Utbetalinger i løpet av året	146	113
Valutaeffekt	14	32
Brutto pensjonsforpliktelser 31.12.	(2 763)	(2 425)

<sup>1</sup>Gjelder i hovedsak kostnader knyttet til omdanning av pensjonsordningen i LG Harris.

**Endring i pensjonsmidler i løpet av året**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Pensjonsmidler (virkelig verdi) 1.1.	436	456
Forventet avkastning pensjonsmidler	13	14
Avkastningsavvik ført mot totalresultatet	50	(14)
Oppkjøp/salg virksomhet	-	-
Avkortning/oppgjør pensjonsordning <sup>1</sup>	(3)	-
Inn- og utbetaling i løpet av året	(46)	(23)
Valutaeffekt	19	-
Effekt av øvre grense pensjonsmidler (asset ceiling)	(32)	3
Pensjonsmidler (virkelig verdi) 31.12.	437	436

<sup>1</sup>Gjelder i hovedsak kostnader knyttet til omdanning av pensjonsordningen i LG Harris.

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

	2019	2018
Likvide midler og pengemarkedsplasseringer	4 %	56 %
Obligasjoner	85 %	9 %
Utlån	0 %	0 %
Aksjer	11 %	35 %
Fast eiendom	0 %	0 %
Sum pensjonsmidler	100 %	100 %

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

Beløp i mill. NOK	2019	2018	2017	2016
Brutto pensjonsforpliktelser	(2 763)	(2 425)	(2 412)	(2 534)
Pensjonsmidler	437	436	456	791
Netto pensjonsforpliktelser	(2 326)	(1 989)	(1 956)	(1 743)
Endring estimat- og planavvik i brutto pensjonsforpliktelser	(319)	(73)	(67)	(91)
Endring avkastningsavvik i pensjonsmidler	50	(14)	25	22

**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	2019	2018
Eksterne salgsfrakter	(1 008)	(901)
Energikostnader (produksjon og oppvarming)	(734)	(726)
Reklame	(1 629)	(1 516)
Reparasjons- og vedlikeholdskostnader	(502)	(507)
Konsulenter, rådgivere og andre innleide tjenester	(598)	(519)
Driftskostnader transportmidler	(156)	(143)
Leiekostnader/leasing <sup>1</sup>	(56)	(487)
Annet	(2 203)	(1 965)
Sum andre driftskostnader	(6 886)	(6 764)

<sup>1</sup>Nedgang i leiekostnader knytter seg til implementering av IFRS 16.

Kostnader som inngår i posten «Annet» er blant annet kostnader knyttet til IT, forsikring, reiser, kurs og konferanser.

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

**B BÆREKRAFTSELEMENT**

Orkla har et mål om 20 % reduksjon i energiforbruket for perioden 2014–2020 og 30 % reduksjon frem til 2025. For å spre beste praksis for energieffektivisering utarbeidet Orkla i 2015 et sentralt energiinitiativ som en del av programmet «Improved Resource and Energy Efficiency». Programmet har bidratt til at stadig flere effektiviseringsprosjekter gjennomføres innenfor alle forretningsområdene. Justert for oppkjøp av selskaper og økt omsetning, er energiforbruket redusert med 14 % siden 2014.

**NOTE 14 ANDRE INNTEKTER OG KOSTNADER**

«Andre inntekter» og «Andre kostnader» gjelder poster som bare i begrenset grad er utsagnskraftige for å forklare løpende inntjening. Hovedhensikten med disse linjene er å skille ut slike poster og gjøre driftsutviklingen og sammenlignbarheten på artslinjene presentert i EBIT (adj.) mer relevant for virksomheten.

**Andre inntekter og kostnader**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
<b>Andre inntekter</b>		
Gevinst ved salg	346	54
Inntekt ved overgang fra felleskontrollert selskap til datterselskap	33	0
Sum andre inntekter	379	54
<b>Andre kostnader</b>		
M&A- og integrasjonskostnader	(130)	(129)
Sluttoppgjør i ansettelsesforhold og lignende	(80)	(114)
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	(477)	(55)
Andre restruktureringskostnader og andre poster	(253)	(238)
Sum andre kostnader	(940)	(536)
Sum andre inntekter og kostnader	(561)	(482)
Herav:		
Nedskrivning varige driftsmidler	(21)	(50)
Nedskrivning immaterielle eiendeler	(456)	(5)
Nedskrivning varelager (Harris)	-	(34)

**Fem største poster i andre inntekter og kostnader:**

	2019	2018
Gevinst ved salg av Treschows gate 16	294	-
Oppkjøpskostnader (M&A)	(94)	(64)
House Care UK: Nedskrivning goodwill 2019 / Restrukturering 2018	(238)	(57)
Nedskrivning av varemerker	(181)	-
Restruktureringsprosjekt ved Orkla HK	(49)	-

Note 14 forts. →

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

M&A-kostnader gjelder kostnader ved oppkjøp av selskaper som ikke kan balanseføres sammen med aksjene. Dette gjelder både gjennomførte og ikke gjennomførte oppkjøp. Periodisering av kostnader ved salg av selskap inngår også på denne linjen, inntil endelig salg blir gjennomført. Da vil salgskostnadene bli innregnet i gevinst-/tapsberegningen og presentert sammen med denne.

*Andre inntekter*

Orkla har i 2019 solgt eiendommen Treschows gate 16 til Oslo kommune. Eiendommen er regulert til skoleformål, og avtalen ble godkjent i Oslo bystyre 25. september 2019. Transaksjonen har medført en gevinst på 294 mill. kroner for Orkla. Det er i tillegg inntektsført gevinster både knyttet til salg av varemerket Glyngøre samt en tidligere industrieiendom i Kristiansund.

Orkla har kjøpt opp de resterende 50 % av aksjene i det felleskontrollerte selskapet Anza Verimex. Som følge av at Anza Verimex har gått fra å være et felleskontrollert selskap til et datterselskap, er alle selskapets eiendeler ført opp til virkelig verdi. Dette har medført en inntektsføring på 33 mill. kroner, se note 5 og 6.

*Nedskrivninger*

Utviklingen i UK-virksomheten i House Care har vært svak siden oppkjøpet i september 2016. Det ble i 2018 igangsatt et prosjekt for å bringe lønnsomheten minst tilbake til det nivået Orkla kjøpte virksomheten på. Markedssituasjonen er imidlertid fortsatt svært utfordrende, og det ble i 3. kvartal 2019 vurdert å være for stor risiko knyttet til den resultatutviklingen som kreves i selskapet for å kunne forsvare de bokførte verdiene. Orkla skrev av den grunn ned goodwillen på 238 mill. kroner knyttet til virksomheten. Målsetningen for restruktureringsprosjektet ligger fortsatt fast.

Det ble i 3. kvartal 2019 også foretatt nedskrivninger av varemerker med totalt 181 mill. kroner. Nedskrivningene er primært innenfor Orkla Health, og de største nedskrivningene gjelder

Gerimax og Colon C. Disse varemerkene har ikke hatt tilfredsstillende utvikling de siste årene. I tillegg ble det svenske kjøttfarse varemerket Krögarklass i Orkla Foods skrevet ned.

Det er nedskrevet produksjonsmidler på 21 mill. kroner i Orkla Confectionery & Snacks. Dette er knyttet til en planlagt fabrikkflytting. Det er i tillegg foretatt en nedskrivning i forbindelse med et felles ERP-prosjekt som pågår innenfor Orkla Food Ingredients.

*Øvrige poster*

Det er startet et prosjekt for å sikre at konsernet er organisert best mulig for å øke den organiske veksten og redusere kompleksitet ved å styrke forretningsområdene og spisse konsernets støttefunksjoner. Dette skal gi store kostnadsbesparelser ved Orklas hovedkontor. Det er i 2019 kostnadsført totalt 49 mill. kroner knyttet til dette prosjektet.

Det pågår flere restrukturerings- og samordningsprosjekter. De største prosjektene i 2019 er sammenslåing av storhusholdning og dagligvare innenfor Orkla Foods Norge, sammenslåing av Hamé og Vitana, samordningsprosjekter innenfor Orkla Food Ingredients samt forprosjekter knyttet til bygging av pizzafabrikk på Stranda og sjokolade- og kjeksfabrikk i Latvia. Det er i tillegg igangsatt et restruktureringsprogram innenfor Orkla Care.

Orkla har i Norge hatt en pågående sak med landbruksmyndighetene vedrørende historisk klassifisering av varer på tilskuddsordningene prisnedskrivning og eksportrestitusjon. Saken har vært til klagebehandling i Landbruksdepartementet. Det er fattet vedtak som delvis tok Orklas klage til følge. Saken har medført en kostnadsføring på 12 mill. kroner.

Det er påløpt transaksjonskostnader knyttet til kjøp av selskaper hvor Kotipizza er det største oppkjøpet i 2019, se note 5. Orkla har i tillegg solgt det russiske nøtteselskapet Chaka og det er kostnadsført akkumulerte negative omregningsdifferanser og transaksjonskostnader knyttet til salget av selskapet.

**B BÆREKRAFTSELEMENT**

Som et ledd i arbeidet med å utvikle en langsiktig konkurransedyktig produksjonsstruktur, har Orkla i 2019 lagt ned to fabrikker i Finland og Danmark, og flyttet produksjonen til andre virksomheter. Selskapene Vitana og Hamé er slått sammen til det nye selskapet Orkla Foods Česko a Slovensko, og enkelte mindre virksomheter er også slått sammen. Hensikten er å styrke konsernets langsiktige konkurransevne gjennom bedre kapasitetsutnyttelse, mer effektiv drift og økt effekt av investeringer i produksjonsutstyr. Ansatte som har mistet arbeidet har fått støtte til å søke nytt arbeid eller ta videreutdanning.

**NOTE 15 RENTER OG ANDRE FINANSPOSTER**

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

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

Renteinntekter og rentekostnader på lån og fordringer er beregnet etter effektiv rentemetode. Renter knyttet til leieavtaler rapporteres som rentekostnader, mens 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. 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	2019	2018
Renteinntekter	18	24
Rentekostnader	(151)	(158)
Balanseførte rentekostnader	2	5
Virkelig verdijustering rentederivater	(26)	(30)
Rentekostnader ekskl. leieavtaler	(175)	(183)
Rentekostnader, leieavtaler (se note 21)	(35)	-
Sum rentekostnader	(210)	(183)
Renter, netto	(192)	(159)

**Finansinntekter og finanskostnader**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	(9)	-
Mottatte utbytter	21	3
Netto valutagevinst	2	-
Øvrige finansinntekter	1	4
Sum andre finansinntekter	15	7
Netto valutatap	-	(3)
Renter pensjoner inklusiv sikring <sup>1</sup>	(54)	(17)
Øvrige finanskostnader	(24)	(29)
Sum andre finanskostnader	(78)	(49)
Sum andre finansposter	(63)	(42)

**Avstemming mot kontantstrøm**

Renter, netto	(192)	(159)
Andre finansposter, netto	(63)	(42)
Sum renter og andre finansposter (A)	(255)	(201)

*Poster som vises på andre linjer i kontantstrømmen:*

Gevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	9	-
Mottatte utbytter	(21)	(3)
Sum poster som vises på andre linjer i kontantstrømmen (B)	(12)	(3)

*Poster uten kontantstrømeffekt:*

Endring i avsatte renter o.l.	-	18
Renter pensjoner eksklusiv sikring	86	17
Virkelig verdijustering ført som renteinntekter/rentekostnader	13	15
Virkelig verdijustering ført som finansinntekter/finanskostnader	(6)	9
Sum poster uten kontantstrømeffekt, se kontantstrømpoppstilling (C)	93	59
Betalte finansposter kontantstrøm, se note 38 (A+B+C)	(174)	(145)

<sup>1</sup>Inkluderer sikring av pensjonsordning for ansatte med lønn over 12G.

**NOTE 16 SKATTER**

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

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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 regnskapsmessige verdier i konsernregnskapet og deres skattemessige verdier på eiendels- og gjeldsposter samt på skattemessige underskudd. For beregning av 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 innregnet i den grad det er sannsynlig at disse kan anvendes mot fremtidige skattepliktige inntekter.

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

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

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

**Skattekostnad**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Resultat før skattekostnad	4 931	4 358
Periodeskatt	(976)	(996)
Endring forpliktelser ved utsatt skatt	(57)	(8)
Sum skattekostnad	(1 033)	(1 004)
Skatt i % av «Resultat før skattekostnad»	20,9 %	23,0 %
Skatt i % av «Resultat før skattekostnad» korrigert for tilknyttede selskaper	24,2 %	24,5 %

Orklas effektive skattekostnad korrigert for tilknyttede selskaper er redusert med 0,3 %-poeng, fra 24,5 % i 2018 til 24,2 % i 2019. Den tilsynelatende reduserte skattesatsen i 2019 utgjør imidlertid en reell økning i skattesats når reverseringen av en utsatt skatteforpliktelse i Baltikum trekkes ut. Økningen i skattesats skyldes hovedsakelig høye, ikke fradragsberettigede kostnader i 2019 sammenlignet med 2018, hvorav nedskrivningen av goodwill i Harris utgjør en betydelig del.

**Avstemming av konsernets skatteprosent**

Tabellen gir en avstemming av rapportert skattekostnad mot skattekostnad basert på norsk skattesats 22 % (23 % i 2018). De vesentligste komponentene i skattekostnaden er spesifisert.

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Norsk skatteprosent av resultat før skattkostnad	(1 085)	(1 002)
Tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	145	61
Utsatt skatt tilbakeholdte overskudd i tilknyttede selskaper	(5)	4
Virksomhet med annen skattesats enn i Norge	46	49
Skattelovsendringer	5	10
Nedskrivning aksjer, gevinster/tap og utbytter innenfor fritaksmetoden	(1)	0
Ikke fradragsberettigede kostnader / skattefrie inntekter	(24)	(16)
Ikke fradragsberettigede transaksjonskostnader	(14)	(11)
Innregning av tidligere års ikke innregnede eiendeler	15	14
Ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt	(24)	(26)
Korreksjon tidligere års skatter	6	25
Nedskrivning av konserngoodwill (Harris)	(45)	-
Reversering utsatt skatt på utbytte fra Baltikum	74	-
Andre betalbare skatter (grunnrente- og kildeskatt)	(126)	(112)
Konsernets skattekostnad	(1 033)	(1 004)

Note 16 forts. ➔

Orkla har betydelige skattegrunnlag i Norge, Sverige og Danmark. Ordinær selskapsskatt for selskaper hjemmehørende i Norge og Sverige ble redusert fra henholdsvis 23 % og 22 % i 2018 til 22 % og 21,4 % med effekt fra 2019. Danmark har ordinær skattesats på 22 %.

Orklas virksomheter i land med andre skattesatser enn 22 %, bidrar netto til at skattekostnaden blir redusert. I 2019 er effekten av dette en reduksjon på 46 mill. kroner av skattekostnaden, hvorav de baltiske, finske og svenske datterselskapene utgjør henholdsvis 20 mill. kroner, 10 mill. kroner og 7 mill. kroner.

Resultater fra tilknyttede selskaper er innregnet etter skatt og påvirker i utgangspunktet ikke konsernets skattekostnad. Det er imidlertid avsatt for sjablongskatt på tilbakeholdte overskudd i tilknyttede selskaper, til sammen 28 mill. kroner, hvorav 5 mill. kroner er resultatført i 2019.

Endring i ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt på tilsammen 24 mill. kroner gjelder skattemessige underskudd i Polen, Spania og Frankrike. Innregning av tidligere års ikke innregnede eiendeler ved utsatt skatt på 15 mill. kroner gjelder hovedsakelig Orkla Food Ingredients-selskaper i Danmark, Romania, Tsjekia og Finland, samt et svensk selskap i investeringsområdet og et Confectionery & Snacks-selskap i Litauen.

Konsernet har aktivitet i kraftbransjen som er underlagt særbeskatning i Norge. Grunnrenteskatten utgjør i 2019 2,4 %-poeng av den effektive skattesatsen korrigert for tilknyttede selskaper på 24,2 %.

Basert på en vurdering av konsernets samlede skatteeksponering er det innregnet avsetninger i tråd med forventet risiko i forpliktelser ved utsatt skatt i balansen.

## B BÆREKRAFTSELEMENT

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

Nedenfor listes periodeskatt (betalbar selskapsskatt) i resultatregnskapet for Orklas hovedområder:

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Norge	361	488
Sverige	219	233
Danmark	124	83
Finland og Island	98	61
Resten av verden	174	131
Resultatført periodeskatt	976	996



**Forpliktelser ved utsatt skatt**

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

**Utsatt skatt på midlertidige forskjeller**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Sikringsreserve i egenkapitalen	(31)	(48)
Immaterielle eiendeler	1 119	1 135
Varige driftsmidler	328	311
Netto pensjonsforpliktelser	(325)	(257)
Gevinst og tapskonto o.l.	365	311
Leieavtaler	(43)	-
Øvrige langsiktige poster	218	277
Sum langsiktige poster	1 631	1 729
Avsetninger	(52)	(70)
Andre kortsiktige poster	49	(75)
Sum kortsiktige poster	(3)	(145)
Underskudd til fremføring	(139)	(138)
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 489	1 446
Utsatt skattefordel kraftverksskatt <sup>1</sup>	(21)	(21)
Ikke balanseførte eiendeler ved utsatt skatt	124	108
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 592	1 533
Endring forpliktelser ved utsatt skatt	(59)	31
Netto utsatt skattefordel ved implementering IFRS 16 leieavtaler	(37)	-
Netto forpliktelser ved utsatt skatt videreført virksomhet	(96)	31
Endring utsatt skatt sikringsreserven ført mot totalresultatet	17	20
Endring utsatt skatt estimatavvik pensjoner mot totalresultatet	(64)	(26)
Kjøp/salg av selskaper, omklassifiseringer mv.	86	(18)
Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet	0	(15)
Endringer forpliktelser ved utsatt skatt i resultatregnskapet	(57)	(8)

<sup>1</sup>Forpliktelser ved utsatt skatt og eiendel ved utsatt skatt knyttet til kraftverksskatt er ført brutto pr. kraftverk.

**Netto forpliktelser ved utsatt skatt presentert i balansen**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Forpliktelser ved utsatt skatt	1 619	1 566
Eiendeler ved utsatt skatt	27	33
Netto forpliktelser ved utsatt skatt	1 592	1 533

**Utløpstidspunkt for fremførbare skattemessige underskudd**

Skattemessige underskudd til fremføring på 625 mill. kroner utgjør en fordel ved utsatt skatt på 139 mill. kroner, hvorav kun 34 mill. kroner er innregnet. Fremførte skattemessige underskudd som ikke er innregnet, beløper seg til 480 mill. kroner. Av disse er 278 mill. kroner uten forfallstidspunkt, 69 mill. kroner forfaller fra 2026 og fremover, 79 mill. kroner forfaller i perioden 2023–2025, og 54 mill. kroner forfaller i perioden 2020–2022.

Beløp i mill. NOK	2019	2018
2019	-	38
2020	26	39
2021	25	26
2022	9	12
2023	72	57
2024	13	7
2025	0	0
2026 eller senere	68	34
Uten utløpstidspunkt	412	430
Sum skattemessige fremførbare underskudd	625	643

Eiendel ved utsatt skatt er bare balanseført i den grad det er sannsynlig at det vil oppstå fremtidig skattepliktig overskudd som er stort nok til å utnytte skattefordelen, enten ved at enheten har vist overskudd nylig, eller ved at det er identifisert eiendeler med merverdier. I den utstrekning man ikke kan sannsynliggjøre tilstrekkelige overskudd i fremtiden til å absorbere de skatte-reducerende midlertidige forskjellene, er eiendel ved utsatt skatt ikke innregnet. Virksomhetene Orkla Care, Hamé og Harris har skattereduserende midlertidige forskjeller i Spania, Polen, 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 2019.

Det er tilbakeført netto 74 mill. kroner i utsatt skatteforpliktelse på tilbakeholdt overskudd i Estland og Latvia knyttet til investering i kjeksfabrikk i Latvia.

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

Beløp i mill. NOK	Skatte- reduserende midlertidige forskjeller	Balanseført eiendel utsatt skatt	Ikke balanseført eiendel utsatt skatt	Sum eiendel utsatt skatt
<b>Skattemessige underskudd til fremføring</b>				
Spania	185	3	43	46
Storbritannia	87	7	8	15
Polen	66	0	13	13
Sveits	57	0	14	14
Finland	41	4	4	8
Sverige	38	8	0	8
Øst-Europa	31	1	5	6
Nederland	30	0	7	7
Danmark	29	3	3	6
Andre	61	8	8	16
Sum	625	34	105	139
Andre skattereduserende forskjeller	1 594	331	19	350
Sum skattereduserende midlertidige forskjeller	2 219	365	124	489
Nettoføring av utsatt skatt	(1 571)	(338)	0	(338)
Netto skattereduserende midlertidige forskjeller	648	27	124	151

#### NOTE 17 RESULTAT PR. AKSJE

Resultat pr. aksje er én av flere indikatorer som kan benyttes i finansielle analyser for å vurdere utviklingen i et selskap. Nøkkeltallet viser hvor mye periodens årsresultat etter minoriteter utgjør pr. aksje. Resultat pr. aksje (adj.) viser årsresultat etter minoriteter pr. aksje korrigert for «Andre inntekter» og «Andre kostnader» etter estimert skatt.

#### REGNSKAPSPRINSIPPER

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

Resultat pr. aksje (adj.) viser årsresultat etter minoriteter pr. aksje korrigert for «Andre inntekter» og «Andre kostnader» etter estimert skatt. Poster som inngår i andre inntekter og kostnader er omtalt i note 14. Dersom det oppstår andre poster av spesiell karakter under selskapets driftsresultat, vil disse også bli korrigert for.

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Majoritetens andel av årsresultatet	3 838	3 272
<i>Korrigeringer i majoritetens andel av EPS (adj.):</i>		
Andre inntekter og kostnader etter skatt	508	384
Gevinst ved salg av felleskontrollert selskap, se note 6	(35)	0
Reversering av utsatt skatt på utbytte Estland/Latvia	(74)	0
Majoritetens andel av korrigert årsresultat	4 237	3 656
Vektet gjennomsnittlig eksternt eide aksjer	999 929 381	1 008 809 691
Resultat pr. aksje (NOK)	3,84	3,24
Resultat pr. aksje (adj.) (NOK)	4,24	3,62

Effektiv skatt knyttet til «Andre inntekter» og «Andre kostnader» i 2019 blir lavere enn konsernets skatteprosent på grunn av nedskrivning av goodwill uten skattemessig effekt samt høye ikke fradragsberettigede transaksjonskostnader. Effektiv skattesats knyttet til andre inntekter og kostnader for 2019 er 9,5 % (20 % i 2018).

Det er i 2019 også korrigert for gevinst på 35 mill. kroner knyttet til salg av Oslo Business Park. Gevinsten er rapportert på linjen «Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper», se note 6. Det er i tillegg korrigert for en reversering av netto utsatt skatteforpliktelse knyttet til planlagte utbytter fra Baltikum, se note 16. Det var ingen slike poster i 2018.

Det er ingen aksjeordninger i konsernet med utvanningseffekt.

**NOTE 18 NEDSKRIVNINGSVURDERINGER**

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

**Gjennomføring av verdifallstester**

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 2019. Som følge av disse testene har det blitt foretatt nedskrivninger av goodwill og varemerker i hovedsak innenfor Orkla Care og Orkla Consumer Investments.

Utviklingen i UK-virksomheten i House Care har vært svak siden oppkjøpet i september 2016. Det ble i 2018 igangsatt et prosjekt for å bringe lønnsomheten minst tilbake til det nivået Orkla kjøpte virksomheten på. Markedssituasjonen er imidlertid fortsatt svært utfordrende, og det er vurdert å være for stor risiko knyttet til den resultatutviklingen som kreves i selskapet, for å kunne forsvare de bokførte verdiene. Det ble av den grunn foretatt nedskrivning av goodwill knyttet til virksomheten på 238 mill. kroner i 3. kvartal 2019. Målsetningen for restruktureringsprosjektet ligger fortsatt fast. Det ble benyttet en diskonteringsrente på 7,3 % før skatt ved verdifallstestene og bokført verdi av virksomheten utgjør 312 mill. kroner.

Det ble i 3. kvartal 2019 også foretatt nedskrivninger av varemerker med totalt 181 mill. kroner. Nedskrivningene er primært innenfor Orkla Health, og de største nedskrivningene gjelder Gerimax (90 mill. kroner) og Colon C (45 mill. kroner). Disse varemerkene har ikke hatt tilfreds-

stillende utvikling de siste årene og gjenværende bokført verdi er 70 mill. kroner for Gerimax og 20 mill. kroner for Colon C. I tillegg ble det svenske kjøttfarse varemerket Krögarklass i Orkla Foods skrevet ned til null med 30 mill. kroner. Hele verdien av et varemerke innenfor Wound Care i Spania ble også skrevet ned med 16 mill. kroner.

Det er også gjennomført en oppdatert verdivurdering av kraftverkene i Sauda, og den foretatte vurderingen forsvare konsernets investering i Saudefaldene. Benyttet WACC reflekterer lavere risiko enn for øvrige konsernselskaper.

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

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

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

**Kontantstrømgenererende enheter**

En kontantstrømgenererende enhet (KGE) er det laveste nivået en kan måle uavhengige kontantstrømmer fra. Det øverste nivået på en KGE vil være et rapportert segment. Ingen av de rapporterte segmentene pr. 31. desember 2019 utgjør en egen KGE.

Orkla Foods og Orkla Confectionery & Snacks har en KGE innenfor hvert land, og testes dermed pr. land. Orkla Care derimot består av fire merkevarevirksomheter som har virksomheter innenfor flere land. Både innenfor Orkla Foods og Orkla Care er det selskaper som har vært i konsernet i lang tid, og disse selskapene har av den grunn lave eller ingen balanseførte immaterielle eierdeler. Store oppkjøp som kjøpet av Rieber & Søn Norge i 2013 og Cederroth i 2015 er i hovedsak blitt fullintegret i eksterende virksomhet i Orkla og merverdier ved oppkjøpene forsvares dermed av de nye samlede enhetene.

Orkla Food Ingredients består av mange ulike enheter innenfor bakeri- og iskremingredienser, og disse utgjør i hovedsak egne KGE'er. Disse testes individuelt og utgjør til sammen 19 gjennomførte tester.

Orkla Consumer Investments består av Orkla House Care, Lilleborg, Pierre Robert, Kotipizza og Gorm's. Alle disse enhetene utgjør egne KGE'er med unntak av Orkla House Care. UK-virksomheten innenfor House Care er foreløpig en selvstendig enhet og testes på individuell basis. Virksomheten forventes på sikt å bli inkorporert i et samlet Orkla House Care. Det er i 2019 foretatt en nedskrivning av UK-virksomheten innenfor House Care (se forrige side).

Segmentene er beskrevet i note 7 og oversikt over bokført goodwill og varemerker knyttet til de største KGE'ene pr. forretningsområde er vist i egen oversikt i denne noten.

**Varemerker**

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

**Forutsetninger**

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. Kontantstrølestimatene er sensitive overfor endringer

i råvarepriser og derigjennom innkjøpspriser samt tilhørende evne til å opprettholde marginforutsetningene og markedsandeler. Fremtidig kontantstrøm er estimert med utgangspunkt i budsjett for kommende år og fire påfølgende prognoseår. Fra og med år seks er det beregnet en terminalverdi. De viktigste faktorene som er lagt til grunn ved verdifallstestene er oppsummert pr. segment i egen tabell i denne noten. KGE'ene opererer i forskjellige markeder, og tabellen er ment å gi en oversikt over de viktigste driverne.

**Diskonteringsats**

Diskonteringsatsen som benyttes, tar utgangspunkt i konsernets kapitalkostnad, som er beregnet til 7,5 % før skatt ut fra norsk skattesats (7,2 % i 2018), basert på et veid gjennomsnitt av avkastningskrav for egen- og fremmedkapital (WACC) for konsernet. Egenkapitalavkastningskravet estimeres ved bruk av kapitalverdimodellen (CAPM). Fremmedkapitalavkastningskravet estimeres ut fra langsiktig risikofri rente tillagt en kredittmargin utledet av Orklas marginale langsiktige lånerente. Eksterne informasjonskilder benyttes for beregning av egenkapital- og fremmedkapitalkostnad. Diskonteringsatsen justeres for landrisiko, inflasjonsnivå og operasjonell risiko, tilpasset den aktuelle verdiberegning.

**Sensitivitet**

De største varemerke- og goodwillpostene er knyttet til virksomheter i god utvikling. En sammenligning av bokført anvendt kapital i merkevarevirksomheten med en gjennomsnittsverdi av «Sum Of The Parts» (SOTP) basert på analytikernes verdivurdering av tilsvarende område, viser betydelige merverdier. Merverdier varierer fra område til område, men alle de fem merkevareområdene viser at SOTP er klart høyere enn tilsvarende bokførte verdier.

Størst usikkerhet knytter det seg til de selskapene som nylig er kjøpt. Her er planer og forutsatt vekst basert på utviklingen i relativt nye markeder for konsernet. Ut fra de forutsetninger og forventninger som er lagt inn både i oppkjøpscasene og videre planer, forsvarer imidlertid de fleste virksomhetene sine balanseførte verdier. Utviklingen i virksomhetene Health and Sport Nutrition Group (HSNG) og Pierre Robert Group Finland (PRG Finland) har vært svakere enn forutsatt siden selskapene ble kjøpt opp. Ut fra forventede kontantstrømmer forsvarer virksomhetene bokført verdi, men utviklingen fremover vil bli fulgt opp tett i forhold til forutsatt resultatoppnåelse.

Utover selskapene nevnt over vil selv en 2 %-endring i enten WACC eller i vekstraten i terminalleddet, alt annet like, ikke medføre verdifall på vesentlige varemerker og goodwillposter.

Goodwill- og varemerkepostene listes i tabeller på de neste sidene.

## 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	
		2019	2018	2019	2018		2019	2018	2019	2018
Enheter i segmentet	OF Norge	3 345	3 345	1 260	1 260	OC&S Norge	534	534	205	205
	OF Sverige	1 490	1 500	64	87	OC&S Sverige	818	840	372	382
	OF Danmark	414	99	58	59	OC&S Danmark	583	589	402	405
	OF Finland og OF Baltics	159	161	45	45	OC&S Finland	584	589	721	727
	MTR Foods	302	305	112	114	OC&S Baltics	469	473	263	266
	OF Central Europe	597	596	491	489					
	OF Øvrige	211	211	-	-					
	<b>Sum</b>	<b>6 518</b>	<b>6 217</b>	<b>2 030</b>	<b>2 054</b>	<b>Sum</b>	<b>2 988</b>	<b>3 025</b>	<b>1 963</b>	<b>1 985</b>
			2019		2018			2019		2018
	Anvendt kapital pr. 31.12.		14 142		13 709	Anvendt kapital pr. 31.12.		6 803		6 752
	EBIT (adj.)		2 276		2 048	EBIT (adj.)		1 094		1 006
Forhold som påvirker diskonteringsrenten	Opererer hovedsakelig i de nordiske og baltiske markedene samt i Østerrike, Tsjekia, Slovakia, Russland, Ungarn og India; lav bransjerisiko; budsjetterer i lokal valuta.					Opererer hovedsakelig i de nordiske og baltiske markedene; lav bransjerisiko; budsjetterer i NOK, SEK, DKK, EUR.				
Råvareprisene er estimert ut fra markedsbildet på beregningstidspunktet	Sentrale råvarer: kjøtt og egg, grønnsaker, meieriprodukter, fisk, krydder og andre tilsetningsprodukter, frukt og bær, glass- og metallemballasje.					Sentrale råvarer: sukker, poteter, nøtter, kakao, mel, vegetabilsk olje, krydder, melkepulver og emballasje.				
Produksjonssted	Produksjonen skjer i Norden, Baltikum, Østerrike, Tsjekia, Slovakia, Russland og India.					Produksjonen skjer hovedsakelig i Norden og Baltikum.				
Bruttofortjeneste basert på historisk utvikling, justert for forventninger fremover	Bruttofortjenesten påvirkes av innovasjoner, produktivitet, kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile eller svakt stigende.					Bruttofortjenesten påvirkes av innovasjoner, produktivitet, kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile eller svakt stigende.				
Kundetilpasning og evne til å utvikle produkter i samarbeid med kunder	Orkla Foods følger løpende konsumenttrender og jobber kontinuerlig med å søke vekst og utvikling innenfor eksisterende og nye segmenter.					OC&S følger konsumenttrender – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.				
Konjunkturer og markedsutsikter	Det forutsettes normale markeder og omsetning – Orkla Foods er generelt lite konjunkturpåvirket.					Det forutsettes normale markeder og omsetning – OC&S er generelt lite konjunkturpåvirket.				
Terminalverdi	Vekstrate 0,5–5 %.					Vekstrate 0,5 %.				

## Sentrale forutsetninger for å beregne fremtidig utvikling

Beløp i mill. NOK	Orkla Care					Orkla Food Ingredients (OFI)				
	Enheter	Goodwill		Varemerker		Enheter	Goodwill		Varemerker	
		2019	2018	2019	2018		2019	2018	2019	2018
Enheter i segmentet	Orkla Home & Personal Care	1 397	1 420	333	382	OFI Sales & Distribution	546	347	-	-
	Orkla Health	1 346	1 360	537	632	Odense gruppen	95	93	-	-
	Orkla Wound Care	130	134	80	98	Credin gruppen	211	199	-	-
	HSNG	275	274	92	95	Idun gruppen	737	614	-	-
						Dragsbæk gruppen	200	204	5	4
						Sonneveld gruppen	247	145	-	-
	<b>Sum</b>	<b>3 148</b>	<b>3 188</b>	<b>1 042</b>	<b>1 207</b>	<b>Sum</b>	<b>2 036</b>	<b>1 602</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
			2019		2018			2019		2018
	Anvendt kapital pr. 31.12.		5 657		5 825	Anvendt kapital pr. 31.12.		5 528		4 373
	EBIT (adj.)		855		841	EBIT (adj.)		626		533
Forhold som påvirker diskonteringsrenten	Opererer hovedsakelig i de nordiske markedene samt Baltikum, Polen og Spania; lav bransjerisiko; budsjetterer i lokal valuta.					Opererer i flere land; moderat bransjerisiko; budsjetterer i lokal valuta.				
Råvareprisene er estimert ut fra markedsbildet på beregningstidspunktet	Viktige råvarer: råolje, fiskeolje, melkeprotein, vitaminer, plastemballasje, plastkomponenter, papp- og papirbasert emballasje og tensider.					Viktige råvarer: vegetabilsk olje, smør, melasse, sukker og mel.				
Produksjonssted	Egenproduksjon i hovedsak i Norden, Polen og Malaysia for den delen av Jordan som inngår i Orkla Home & Personal Care (OHPC). Orkla Health har egenproduksjon i Norge og Danmark. Sårpleieprodukter produseres i Spania. I tillegg kjøper også Orkla Health, OHPC og HSNG handelsvarer primært fra Europa.					Egenproduksjon hovedsakelig i Skandinavia. Utover dette produksjon i Nederland samt enkelte produksjonsenheter i Sentral- og Øst-Europa.				
Bruttofortjeneste basert på historisk utvikling, justert for forventninger fremover	Bruttofortjenesten påvirkes av innovasjoner, produktivitet, kjedeforhandlinger og råvarepriser som i sum forventes å være stabile eller svakt stigende.					Bruttofortjenesten påvirkes av selskapenes konkurransekraft i levering av produkter og tjenester. Evne til å utvikle gode «Cost in use»-produkter supporterer konkurransekraften. Endringer i råvarekostnad søkes dekket i kundemarkedet.				
Kundetilpasning og evne til å utvikle produkter i samarbeid med kunder	Orkla Care følger konsumenttrender – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.					OFI følger konsumenttrender og har godt samarbeid med sine kunder, som er produsenter og leverandører. Samarbeidet med disse vil forsterkes ytterligere.				
Konjunkturer og markedsutsikter	Det forutsettes normale markeder og omsetning – Orkla Care er generelt relativt lite konjunkturpåvirket.					Det forutsettes normale markeder og omsetning i de markeder som OFI opererer.				
Terminalverdi	Vekstrate 0,5–2 %.					Vekstrate 0,5 %.				

## Sentrale forutsetninger for å beregne fremtidig utvikling

Beløp i mill. NOK	Orkla Consumer Investments				
	Enheter	Goodwill		Varemerker	
		2019	2018	2019	2018
Enheter i segmentet	Pierre Robert Group <sup>1</sup>	98	98	38	37
	Lilleborg	18	18	-	-
	Orkla House Care	501	472	154	151
	Kotipizza	1 172	-	421	-
	Gorm's	116	116	-	-
	<b>Sum</b>	<b>1 905</b>	<b>704</b>	<b>613</b>	<b>188</b>
			2019		2018
	Anvendt kapital pr. 31.12.		3 373		1 625
	EBIT (adj.)		297		246
Forhold som påvirker diskonteringsrenten	Opererer hovedsakelig i de nordiske markedene samt UK; lav bransjerisiko; budsjetterer i lokal valuta.				
Råvareprisene er estimert ut fra markedsbildet på beregningstidspunktet	Viktige råvarer: plastemballasje, plastkomponenter, papp- og papirbasert emballasje, ull og bomull, pizzabunner og pizzatopping.				
Produksjonssted	Egenproduksjon i hovedsak i Norden, UK og Kina for Orkla House Care. Pierre Robert Group kjøper sin produksjon i hovedsak fra Italia og Asia. Lilleborg kjøper handelsvarer primært fra Europa i tillegg til egenproduksjon i Norge. Kotipizza har egenproduksjon i Finland og kjøper ferdige bunner og råvarer (pizzatopping) samt emballasje. Gorm's har egenproduksjon i Danmark.				
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. For restaurantvirksomheten drives bruttofortjenesten primært av salg ut fra restaurant, samt innovasjon og driftseffektivitet.				
Kundetilpasning og evne til å utvikle produkter i samarbeid med kunder	Orkla Consumer Investments følger konsumenttrender – vekst forventes innenfor eksisterende segmenter.				
Konjunkturer og markedsutsikter	Det forutsettes normale markeder og omsetning – Orkla Consumer Investments er generelt relativt lite konjunkturpåvirket.				
Terminalverdi	Vekstrate 0,5–2 %.				

<sup>1</sup>Bokført goodwill og varemerker gjelder i hovedsak Pierre Roberg Group i Finland.

**NOTE 19 IMMATERIELLE EIENDELER**

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

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

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

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

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

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

**E ESTIMATUSIKKERHET**

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

**B BÆREKRAFTSELEMENT**

Orkla kostnadsførte 300 mill. kroner til forskning og utvikling i 2019 (279 mill. kroner i 2018). Dette omfatter interne og eksterne kostnader knyttet til produktutvikling, og inkluderer bl.a. tiltak for å redusere salt, sukker og mettet fett i matvarer, utvikle sunne produkter og emballasje med redusert miljøpåvirkning.

Det gjennomføres et prosjekt som vil gå over flere år og som har til formål å etablere en felles ERP-plattform for merkevarevirksomheten med unntak av Orkla Food Ingredients. Det er pr. 31. desember 2019 balanseført 660 mill. kroner knyttet til dette ERP-systemet. Orkla Food Ingredients arbeider også med å etablere et felles ERP-system innenfor dette forretningsområdet og har balanseført 60 mill. kroner. ERP-investeringene er i hovedsak balanseført under «Anlegg under utførelse», se note 20.



## Immaterielle eiendeler

Beløp i mill. NOK	Varemerker, ikke amortiserbare	Varemerker, amortiserbare	Andre immaterielle eiendeler	IT	Goodwill	Sum
Balanseført verdi 1.1.2018	5 312	14	96	309	14 150	19 881
Investeringer	-	-	-	40	-	40
Reklassifiseringer <sup>1</sup>	-	-	-	128	-	128
Oppkjøp av selskaper <sup>2</sup>	130	-	2	(9)	603	726
Solgte selskaper	-	-	-	-	(9)	(9)
Avskrivning/amortisering	-	(5)	(5)	(103)	-	(113)
Omregningsdifferanser	(4)	-	-	(1)	(71)	(76)
Balanseført verdi 31.12.2018	5 438	9	93	364	14 673	20 577
Investeringer	-	-	-	83	2	85
Reklassifiseringer <sup>1</sup>	1	-	1	77	-	79
Oppkjøp av selskaper <sup>2</sup>	441	-	30	3	2 198	2 672
Avskrivning/amortisering	-	(1)	(12)	(108)	-	(121)
Nedskrivning	(181)	-	-	(4)	(238)	(423)
Omregningsdifferanser	(46)	1	5	-	(102)	(142)
Balanseført verdi 31.12.2019	5 653	9	117	415	16 533	22 727
Opprinnelig kost 1.1.2019	5 537	89	879	1 123	16 913	24 541
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(99)	(80)	(786)	(759)	(2 240)	(3 964)
Balanseført verdi 1.1.2019	5 438	9	93	364	14 673	20 577
Opprinnelig kost 31.12.2019	5 805	81	943	1 148	19 135	27 112
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(152)	(72)	(826)	(733)	(2 602)	(4 385)
Balanseført verdi 31.12.2019	5 653	9	117	415	16 533	22 727
Amortisering	-	10–20 %	10–20 %	10–33 %	-	-

<sup>1</sup>Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 20.<sup>2</sup>Se note 5 for immaterielle eiendeler i oppkjøpte selskaper.

**NOTE 20 VARIGE DRIFTSMIDLER**

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

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

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

**E ESTIMATUSIKKERHET**

Verdsetting av og estimert utnyttbar levetid for varige driftsmidler bygger på fremtidsinformasjon og vil alltid være beheftet med en viss grad av usikkerhet. Spesielt i en situasjon hvor konsernet planlegger store endringer i produksjonsstruktur og antall produksjonssteder, vil vurderinger knyttet til ulike produksjonsanlegg komme i ekstra fokus. De ulike produksjonsstedene er løpende vurdert ut fra en fortsatt drift tankegang, men i en situasjon hvor endret organisering kan bety at enkelte anlegg vil bli lagt ned eller reorganisert, vil disse vurderingene løpende måtte endres og kan føre til at både mer- og mindreverdier avdekkes.

Se note 35 for informasjon om pant og pantstillelser knyttet til konsernets driftsmidler.

Orkla har et pågående investeringsprogram for pizzaproduksjonen på Stranda. Investeringsprogrammet, som går over fem år, inneholder en satsing både på nye innovasjoner og en effektivisering av produksjonen. Det er balanseført ca. 500 mill. kroner knyttet til dette prosjektet pr. 31. desember 2019. Prosjektkostnader knyttet til de ulike trinnene, blir ført som «Andre kostnader».

**Varige driftsmidler**

Beløp i mill. NOK	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og anlegg	Anlegg under utførelse	Driftsløsøre, inventar, transportmidler, IT-utstyr etc.	Sum
Balanseført verdi 1.1.2018	5 811	4 222	1 102	548	11 683
Investeringer	181	332	1 658	120	2 291
Salg/utrangering	(9)	(67)	(1)	(3)	(80)
Reklassifiseringer	15	-	(128)	-	(113) <sup>1</sup>
Oppkjøp av selskaper	82	61	9	18	170
Salg av selskaper	-	-	-	-	0
Overført anlegg under utførelse	94	431	(538)	13	0
Nedskrivninger	(19)	(37)	(3)	(3)	(62)
Avskrivninger	(226)	(682)	-	(186)	(1 094)
Omregningsdifferanser	(10)	(26)	4	(3)	(35)
Balanseført verdi 31.12.2018	5 919	4 234	2 103	504	12 760
Investeringer	293	404	1 585	160	2 442
Salg/utrangering	(19)	(16)	-	(3)	(38)
Oppkjøp av selskaper	118	55	2	15	190
Salg av selskaper	(27)	(5)	-	-	(32)
Overført anlegg under utførelse/reklassifiseringer	997	531	(1 702)	82	(92) <sup>2</sup>
Nedskrivninger	(1)	(24)	(34)	(1)	(60)
Avskrivninger	(269)	(703)	-	(173)	(1 145)
Omregningsdifferanser	(20)	(41)	(4)	(5)	(70)
Balanseført verdi 31.12.2019	6 991	4 435	1 950	579	13 955
Opprinnelig kost 1.1.2019	9 844	15 155	2 103	2 345	29 447
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(3 925)	(10 921)	-	(1 841)	(16 687)
Balanseført verdi 1.1.2019	5 919	4 234	2 103	504	12 760
Opprinnelig kost 31.12.2019	10 695	16 008	1 984	2 416	31 103
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(3 704)	(11 573)	(34)	(1 837)	(17 148)
Balanseført verdi 31.12.2019	6 991	4 435	1 950	579	13 955
Lineære avskrivninger	2–4 %	5–15 %	-	15–25 % IT-utstyr: 16–33 %	

<sup>1</sup>15 mill. kroner er overført fra varelager i note 23 og 128 mill. kroner er overført til immaterielle eiendeler i note 19.<sup>2</sup>13 mill. kroner vedrørende tidligere balanseførte leieavtaler i henhold til IAS 17 er overført til leieavtaler i note 21 og 79 mill. kroner er overført til immaterielle eiendeler i note 19.

**NOTE 21 LEIEAVTALER**

Konsernet har avtaler knyttet til leie av eiendom og øvrige driftsmidler. Dette er fremtidige forpliktelser for konsernet. I henhold til ny IFRS 16 implementert 1. januar 2019 skal alle ikke uvesentlige leieforpliktelser balanseføres som rentebærende gjeld. Motsvarende vil rett-til-bruk eiendelene som leies balanseføres sammen med varige driftsmidler og avskrives. Kortsiktige leieavtaler og leieavtaler med lav verdi vil kostnadsføres som annen driftskostnad.

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

Det blir ved kontraktsinngåelse vurdert om en avtale inneholder et leieforhold hvor konsernet får en rett til å kontrollere bruken av en identifisert eiendel. For identifiserte leieavtaler innregnes eiendeler og tilhørende gjeld ved oppstart av leieavtalen, dvs. datoen som den underliggende eiendelen er tilgjengelig for konsernet. Kortsiktige avtaler på 12 måneder eller kortere og avtaler med lav verdi blir ikke balanseført. For disse avtalene blir leiebetalingene resultatført direkte.

Leieforpliktelsene blir ved kontraktsinngåelse målt til nåverdien av alle fremtidige leiebetalingene. Leiebetalingene inkluderer faste betalinger og eventuelle betalinger som varierer med en indeks eller en rentesats, men ikke variable leiebetalingene som avhenger av bruken av eiendelen. I tillegg inkluderer leiebetalingene restverdigarantier, kjøpsopsjoner og eventuelle termineringsutgifter. Leieforpliktelsen reduseres med løpende avdrag. Diskonteringsrenten er den implisitte renten i leieavtalen, så fremt denne er tilgjengelig. Hvis denne ikke lar seg fremskaffe, legges leietakers marginale lånerente til grunn. Leieforpliktelsene klassifiseres som annen rentebærende gjeld i balansen. Renteeffekten av neddiskontering presenteres som rentekostnader.

Balanseføring av rett-til-bruk eiendeler tilsvarer beregnet leieforpliktelse ved inngåelse av leiekontrakten. Rett-til-bruk eiendeler avskrives lineært over leieperioden og blir vurdert for nedskrivningsbehov dersom det er indikatorer for verdifall. Eiendelene inngår i varige driftsmidler i balansen.

*Implementering av IFRS 16*

Konsernet har tatt i bruk IFRS 16 Leieavtaler fra 1. januar 2019. Orkla har valgt den modifiserte retrospektive metoden ved implementering av IFRS 16 og fikk en egenkapitaleffekt ved implementering. Sammenligningstillene er ikke omarbeidet, men ny balanse pr. 1. januar 2019 er vist i balanseoppstillingen.

Orkla har pr. 1. januar 2019 balanseført rett-til-bruk eiendeler på 1.283 mill. kroner og gjeld knyttet til leieavtalene på 1.447 mill. kroner. Effekten på opptjent egenkapital utgjør 112 mill. kroner etter en reduksjon i utsatt skatt på 37 mill. kroner og reduksjon i minoritetsinteresser på 15 mill. kroner. Størstedelen av egenkapitaleffekten knytter seg til leieavtalen i Sauda (se nedenfor). Implementeringseffekten reduserer egenkapitalandelen pr. 1. januar 2019 med 1,8 %-poeng, fra 64,9 % til 63,1 %.

**Avstemming av leieforpliktelser under IAS 17 mot innregnede leieforpliktelser under IFRS 16**

Beløp i mill. NOK

1.1.2019

Operasjonelle leieforpliktelser pr. 31.12.2018	1 340
Finansielle leieforpliktelser pr. 31.12.2018	30
Innregning av leieavtaleavtale Sauda <sup>1</sup>	268
Forlengelsesopsjoner som med rimelig sikkerhet vil utøves	7
Kortsiktige leieavtaler som ikke balanseføres	(30)
Leieavtaler knyttet til eiendeler med lav verdi som ikke balanseføres	(18)
Neddiskontering ved bruk av implisitt/marginal lånerente	(150)
<b>Leieforpliktelser innregnet ved førstegangsansendelse</b>	<b>1 447</b>
Vektet gjennomsnittlig implisitt/marginal lånerente	3,3 %
Bruksretteeiendeler innregnet ved førstegangsansendelse	1 283
Effekt ført mot annen egenkapital ved førstegangsansendelse	112

<sup>1</sup>Ikke innregnet som leiebeløp etter IAS 17.

*Orklas leieavtaler*

Selskapene i Orklakonsernet eier i stor grad produksjonsmidler og produksjonslokaler selv. Konsernets leieavtaler er i hovedsak knyttet til leie av restauranter (Kotipizza), kontor- og lagerlokaler samt kjøretøy som biler og trucker. Leieavtalene er balanseført under «Varige driftsmidler» i balansen.

I tillegg er Orklas leieavtaler med Statkraft, hvor AS Saudefaldene disponerer alle kraftstasjoner frem til 2030, vurdert innenfor virkeområdet til IFRS 16. Leieavtalene utgjør om lag 14 % av innregnede rett-til-bruk eiendeler i konsernet pr. 31. desember 2019. Orkla har løpende rett til å si opp avtalene med Statkraft med 3 til 4 års oppsigelsestid og leieavtalene er årlig til vurdering i forhold til forlengelse. Det vil til enhver tid være balanseført mellom 3 og 4 års leie. Disse avtalene ligger presentert i tabellen under «Maskiner og anlegg».

Det er i forbindelse med implementeringen av IFRS 16 ikke identifisert vesentlige nedskrivningsbehov på noen av leieavtalene.

*Sentrale vurderinger*

Flere av konsernets leieavtaler inkluderer opsjoner for forlengelse av leieavtalen. Dette gjelder spesielt leieavtaler knyttet til kontor- og lagerlokaler. Det er kun opsjoner hvor man er rimelig sikker på utøvelsen, som innregnes i leieforpliktelsen. Leieopsjoner ved lange kontrakter, i hovedsak over 5 år, er ikke hensyntatt da det til enhver tid skjer endringer i konsernet. Det er av den grunn vanskelig å forutse sannsynligheten for fremtidige forlengelser.

Leieavtaler som faller inn under definisjonen «eiendeler av mindre verdi» balanseføres ikke. Dette vil i hovedsak gjelde leieavtaler knyttet til kontorutstyr. Leiekostnadene knyttet til kortsiktige leieavtaler hvor den ikke-kansellerbare leieperioden er under 12 måneder, resultatføres også direkte forutsatt at selskapet ikke forventer bruk av eiendelen utover denne perioden.

Orklakonsernet har valgt å anvende standardens mulighet for ikke å benytte IFRS 16 for immaterielle eiendeler. For Saudefaldene gjelder dette fallrettigheter som representerer en rettighet til å utnytte kraften av vannet i Saudavassdraget. Forpliktelsen knyttet til denne bruksretten er ikke innregnet og er således ikke balanseført.

Det har blitt foretatt en gjennomgang av ulike leieavtaler og avtalene er vurdert i forhold til avgresningen mot tjenesteavtaler. Dette gjelder blant annet avtaler med transportører (transportavtaler). Hoveddelen av transportavtalene i konsernet er av en karakter hvor det ikke kan identifiseres noen spesifikk eiendel, eller er av kortsiktig art som faller utenfor definisjonen av en leieavtale i henhold til standarden.

Flere av konsernets leieavtaler inkluderer øvrige tjenester og komponenter, for eksempel felleskostnader, drivstoff og avgifter. Ikke-leiekomponenter adskilles fra leieavtalen og innregnes som driftskostnad i konsernregnskapet.

*Diskonteringsrenten*

Når den implisitte renten i leieavtalen ikke er tilgjengelig, legges leietakers marginale lånerente til grunn. For de fleste av Orklas datterselskaper vil dette være den interne lånerenten i Orkla ASA. Orklas interne lånerente fastsettes til flytende markedsrente med risikopåslag (selskaps- og landrisiko). Den vektete diskonteringsrenten for Orklas leieforpliktelser utgjør 2,3 %.

*Resultateffekter*

I henhold IFRS 16 skal de balanseførte leieavtalene avskrives over leietiden og presenteres sammen med konsernets øvrige avskrivninger. For 2019 medfører dette en begrenset årlig økning i konsernets driftsresultat på ca. 20 mill. kroner, gjennom økte årlige avskrivninger med 472 mill. kroner og reduserte andre driftskostnader med ca. 492 mill. kroner. Renteeffekten utgjør 35 mill. kroner. De faktiske resultateffektene avviker noe fra tidligere perioders estimater og er spesielt påvirket av nye avtaler inngått i 2019. Spesielt har Orklas kjøp av Kotipizza Group Oyj i 2019 økt omfang av konsernets leieavtaler. Kotipizza leier blant annet lokaler i forbindelse med restaurantvirksomhet. Se for øvrig note 5.

**E ESTIMATUSIKKERHET**

Regnskapsføring av leieavtaler bygger på en nåverdiberegning hvor forutsetninger knyttet til diskonteringsrente, leiebetalinger, leieperiode samt utnyttelse av opsjoner er vurdert og hensyntatt. Endringer i en eller flere av disse forutsetningene vil gi utslag i beregnede effekter av leieavtalene for konsernet. Vurderingen om en avtale anses å være en leie- eller tjenesteavtale, vil også gi store utslag i regnskapsmessig behandling av avtalene.

**Balanseførte rett-til-bruk eiendeler**

Beløp i mill. NOK

	Kontorlokaler og restauranter	Produksjonslokaler og annen fast eiendom	Maskiner og anlegg	Transportmidler etc.	Sum
Balanseført verdi 1.1.2019	432	466	180	205	1 283
Investeringer	138	43	174	95	450 <sup>1</sup>
Oppkjøp av selskaper	186	-	1	8	195
Salg av selskaper	-	-	-	-	-
Avskrivninger	(176)	(73)	(104)	(119)	(472)
Omregningsdifferanser	(1)	(4)	(1)	(3)	(9)
Balanseført verdi 31.12.2019	579	432	250	186	1 447
Opprinnelig kost 1.1.2019	1 030	725	233	501	2 489
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(598)	(259)	(53)	(296)	(1 206)
Balanseført verdi 1.1.2019	432	466	180	205	1 283
Opprinnelig kost 31.12.2019	1 541	760	323	601	3 225
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(962)	(328)	(73)	(415)	(1 778)
Balanseført verdi 31.12.2019	579	432	250	186	1 447

<sup>1</sup>13 mill. kroner er overført fra varige driftsmidler note 20. Dette var tidligere balanseført som finansielle leieavtaler i henhold til IAS 17.

**Udiskonterte leieforpliktelser og forfall av betalinger**

Beløp i mill. NOK

< 1 år	192	81	104	99	476
1–2 år	149	72	103	52	376
2–3 år	109	59	101	23	292
3–4 år	80	54	99	9	242
4–5 år	51	51	4	5	111
> 5 år	69	181	2	4	256
Totale udiskonterte leieforpliktelser pr. 31.12.2019	650	498	413	192	1 753

**Bevegelse i rentebærende gjeld leieavtaler**

Beløp i mill. NOK	2019
Leieforpliktelse 1.1.2019	1 447
Nye leieavtaler	450
Leieforpliktelse oppkjøpte selskaper	210
Leiebetalinger i 2019	(492)
Rentekostnad tilknyttet leieforpliktelser	35
Indeksregulering	8
Omregningsdifferanser	(2)
<b>Totale leieforpliktelser 31.12.2019</b>	<b>1 656</b>
Kortsiktig leieforpliktelser	361
Langsiktige leieforpliktelser	1 295
Netto kontantstrøm fra leieforpliktelser	492

**Kortsiktige avtaler og avtaler med lav verdi**

Beløp i mill. NOK	2019
Leiekostnader - kortsiktige avtaler og avtaler med lav verdi	(51)
Variable leiebetalinger	(5)
Sum kostnadsførte leiekostnader (andre driftskostnader)	(56)

**Utleieavtaler**

Konsernet er også utleier av fast eiendom med operasjonelle leieavtaler. Leieinntekter i 2019 utgjorde 96 mill. kroner. Totale fremtidige leieinntekter utgjør 201 mill. kroner og fordeler seg på 107 mill. kroner i 2020 og 94 mill. kroner etter 2021.

**NOTE 22 ANDRE EIENDELER (LANGSIKTIGE)**

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

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

Aksjer og finansielle investeringer representerer investeringer av finansiell karakter og innregnes til virkelig verdi med både verdiendring og gevinst/tap ført som andre poster i totalresultatet. Mottatte utbytter resultatføres i ordinært resultat når de ikke er å anse som en form for tilbakebetaling av kapital fra selskapet. Eventuelt utbytte blir resultatført når det er vedtatt i avgivende selskap, noe som i hovedsak er sammenfallende med betalingstidspunktet. Kjøp og salg av aksjer regnskapsføres på handledato. Dette gjelder både for aksjer klassifisert som langsiktige aksjer i denne noten og for kortsiktige aksjer i note 24.

Derivater er beskrevet i note 31. Pensjonsmidler er beskrevet i note 12.

Beløp i mill. NOK	Verdsettelsesnivå	2019	2018
Aksjeinvestering Kotipizza (se note 5)	1	-	157
Aksjeinvesteringer	3	102	81
Derivater rentebærende	2	19	79
Fordringer rentebærende	3	244	130
Fordringer ikke rentebærende	3	11	11
Sum finansielle eiendeler		376	458
Pensjonsmidler		32	30
Sum andre eiendeler (langsiktige)		408	488

Fordringer er bokført til virkelig verdi etter verdsettelsesnivå 3 og derivater etter verdsettelsesnivå 2. Se målehierarkiet i note 31.

**NOTE 23 VARELAGER OG BEHOLDNING AV EIENDOM UNDER UTVIKLING**

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

**Varelager**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Råvarer	1 994	1 860
Varer under tilvirkning	334	448
Ferdigvarer og handelsvarer	3 540	3 567
Sum varelager	5 868	5 875

**Varelageret fordeler seg som følger på merkevarevirksomheten:**

Orkla Foods	2 504	2 485
Orkla Confectionery & Snacks	643	662
Orkla Care	999	1 076
Orkla Food Ingredients	1 219	1 148
Orkla Consumer Investments	500	495
Merkevarevirksomheten	5 865	5 866

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

Det er foretatt en vurdering av netto realiserbar verdi etter fradrag for salgsmkostninger. Dette har medført en total nedskrivning av varelageret pr. 31. desember 2019 på 102 mill. kroner (80 mill. kroner i 2018). Varelager verdsatt til netto realiserbar verdi utgjør 58 mill. kroner (45 mill. kroner i 2018).

**Beholdning av eiendom under utvikling**

Beholdning av eiendom under utvikling utgjør 90 mill. kroner (132 mill. kroner i 2018). Beholdningen gjelder hovedsakelig boligprosjekter under utvikling/bygging og relaterer seg primært til Sandakerveien 56 i Oslo og et utviklingsprosjekt i Larvik.

**ESTIMATUSIKKERHET**

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



**NOTE 24 FORDRINGER OG FINANSIELLE EIENDELER (KORTSIKTIG)**

Kunde- og andre handelsfordringer er fordringer knyttet direkte til varekretsløpet. Andre fordringer (kortsiktige) representerer øvrige fordringer som både kan være rentebærende og ikke rentebærende. Finansielle eiendeler utgjør verdipapirer med kortsiktig eierhorisont.

**Kunde- og andre handelsfordringer**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Kundefordringer (A - B)	5 941	5 826
Andre handelsfordringer	137	164
Sum kunde- og andre handelsfordringer	6 078	5 990

Kundefordringer har følgende forfallsfordeling:

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Ikke forfalte fordringer	5 113	4 991
Forfalte fordringer 1–30 dager	590	599
Forfalte fordringer 31–60 dager	108	117
Forfalte fordringer 61–90 dager	48	43
Forfalte fordringer over 90 dager	197	179
Kundefordringer pålydende pr. 31.12. (A)	6 056	5 929

Avsetning for tap på kundefordringer har hatt følgende bevegelse:

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Avsetning for tap på kundefordringer pr. 1.1.	103	86
Kostnadsført tap på kundefordringer	16	17
Avsetning i oppkjøpte selskaper	16	9
Avsetning i solgte selskaper	-	-
Endelig konstaterte tap	(19)	(12)
Valutaeffekt	(1)	3
Avsetning for tap på kundefordringer pr. 31.12. (B)	115	103

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

Kundefordringer er i utgangspunktet innregnet og presentert til opprinnelig fakturabeløp og målt til amortisert kost ved bruk av effektiv rentemetode. Renteelementet er sett bort fra dersom det er uvesentlig, og dette er tilfellet for de aller fleste av konsernets kundefordringer.

Prinsipp for vurdering av finansielle investeringer er beskrevet i note 22. Derivater er beskrevet i note 31.

**ESTIMATUSIKKERHET**

Kredittrisikoen knyttet til kundefordringer anses som forholdsvis lav. Det er foretatt avsetninger for tap på kundefordringer, og avsetningene dekker i rimelig grad usikre fordringer. Se for øvrig også forfallsfordeling i denne noten og beskrivelse av kredittrisiko i note 30.

**Fordringer og finansielle eiendeler (kortsiktige)**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Derivater ikke rentebærende	7	23
Derivater rentebærende	95	-
Rentebærende fordringer	8	6
Andre kortsiktige fordringer	277	267
Finansielle investeringer	1	13
Sum finansielle fordringer og investeringer	388	309
Forskudd leverandør / opptjente inntekter	513	461
Fordring betalbar skatt	67	57
Sum kortsiktige fordringer og finansielle eiendeler	968	827

Derivater er bokført til virkelig verdi etter verdsettelsesnivå 2 og finansielle eiendeler etter verdsettelsesnivå 3, se målehierarkiet i note 31.

**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.

**Ⓟ REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

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

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Kontanter, bankinnskudd <sup>1</sup>	1 423	1 723
Kortsiktige plasseringer	70	83
Bundne midler	176	172
Sum likvide midler	1 669	1 978

<sup>1</sup>Av bankinnskuddene er til sammen 321 mill. kroner i selskap med minoritetseiere og i Orkla Insurance Company (196 mill. kroner i 2018). 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. En avsetning kan skilles fra andre forpliktelser, som for eksempel leverandørgjeld, fordi det er usikkerhet omkring oppgjørstidspunktet eller størrelsen på de fremtidige utgiftene.

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

Betingede forpliktelser eller eiendeler er en mulig plikt eller en mulig eiendel hvis eksistens er usikker, og vil bli bekreftet ved at det i fremtiden enten inntreffer eller ikke inntreffer en spesiell hendelse, for eksempel utfallet av en 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. Se note 37 for ytterligere omtale.

Derivater er beskrevet i note 31. Pensjonsforpliktelser er beskrevet i note 12.

**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**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Pensjonsforpliktelser	2 358	2 019
Derivater	128	242
Avsetninger for forpliktelser og annen langsiktig gjeld	695	799
Sum avsetninger og annen langsiktig gjeld	3 181	3 060

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

**Avsetninger for forpliktelser og annen langsiktig gjeld fordeler seg som følger:**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Merkevarevirksomheten	275	169
Øvrig virksomhet	420	630
Sum avsetninger for forpliktelser og annen langsiktig gjeld	695	799

Avsetninger for forpliktelser og annen langsiktig gjeld i merkevarevirksomheten vedrører i hovedsak forpliktelser knyttet til ytterligere oppkjøp i selskaper, restruktureringer samt mindre personalavsetninger. Avsetninger og annen langsiktig gjeld i 2019 er økt som følge av pådratte forpliktelser knyttet til ytterligere kjøp av aksjer i Kotipizza og Easyfood. Det er i tillegg en økning i restrukturingsavsetninger.

Når det gjelder øvrig virksomhet, vedrører avsetninger for forpliktelser og annen langsiktig gjeld estimert forpliktelse knyttet til Orklas avgitte garantier og skadesløsholdelseserklæringer til Norsk Hydro i forbindelse med salg av Sapa, grunneiererstatning og rivningskostnader Sauda samt avsetninger knyttet til annen ikke videreført virksomhet. Orkla har i tillegg enkelte av sine eksponeringer forsikret via et egenforsikringselskap («captive»), Orkla Insurance Company DAC. Orkla har avsatt for disse eksponeringene. Reduksjonen knyttet til øvrig virksomhet i 2019 gjelder i all hovedsak utbetaling av 203 mill. kroner som ledd i skadesløsholdelseserklæringer til Norsk Hydro. Gjenstående avsetning knyttet til disse skadesløsholdelseserklæringene er 297 mill.kroner, se for øvrig beskrivelse i note 4.

**NOTE 27 KORTSIKTIG GJELD**

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

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

**Leverandør- og annen handelsgjeld**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Leverandørgjeld	3 918	3 328
Annen handelsgjeld <sup>1</sup>	1 673	1 579
Sum leverandør- og annen handelsgjeld	5 591	4 907

<sup>1</sup>Inkluderer avsatte rabatter på 1.516 mill. kroner i 2019 (1.376 mill. kroner i 2018), se note 4.

**E ESTIMATUSIKKERHET**

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

**Annen gjeld (kortsiktig)**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Derivater ikke rentebærende	8	15
Kortsiktig gjeld ikke rentebærende	180	204
Sum finansiell gjeld ikke rentebærende	188	219
Skyldige offentlige avgifter	868	806
Skyldig lønn og feriepenger	1 048	1 105
Andre påløpte kostnader	887	850
Sum annen gjeld (kortsiktig)	2 991	2 980

**NOTE 28 KAPITALSTYRING OG FINANSIERING**

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

**Kapitalstyring**

Konsernets kapitalstyring skal sikre konsernets finansielle handlefrihet på kort og lang sikt. Det er en målsetting å ha en finansiell struktur som gjennom soliditet og kontantstrøm sikrer en god, langsiktig kredittverdighet samt konkurransedyktig avkastning til aksjonærene gjennom en kombinasjon av utbytte og verdiøkning på aksjen.

Ved allokering av kapital til oppkjøp og øvrige investeringer legges et kapitalavkastningskrav til grunn, justert for prosjektspesifikke risikofaktorer. Konsernets kapitalbruk og allokering er underlagt formaliserte fullmaktstrukturer, og beslutningsprosesser i relevante fora. Ekstern opplåning er sentralisert på morselskapsnivå, og kapitalbehov i datterselskaper dekkes normalt gjennom interne lån, samt eventuelt egenkapital. Kapitalstruktur i datterselskaper tilpasses forretningsmessige hensyn samt juridiske og skattemessige rammebetingelser. Konsernselskapenes kortsiktige likviditet styres sentralt gjennom konsernkontosystemer. Interne lån til deleide datterselskaper gis etter særskilt vurdering, eller ekstern finansiering benyttes.

Orkla har ikke offisiell kredittrating, men overvåker aktivt kvantitative og kvalitative faktorer som påvirker konsernets kredittverdighet. Det er målsatt at konsernets rentebærende gjeld over tid ikke skal overstige 2,5x EBITDA. Orkla har målsatt å redusere arbeidskapitalen i prosent av omsetningen med 3 %-poeng over en treårsperiode, og gjennom 2019 ble arbeidskapitalen redusert med 1,1 %-poeng. Det har for øvrig ikke vært endringer i Orklas målsettinger og tilnærming til kapitalstyring i 2019.

**B BÆREKRAFTSELEMENT**

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

Konsernets netto rentebærende gjeld og egenkapital består av:

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Rentebærende gjeld langsiktig	(6 488)	(4 775)
Rentebærende gjeld kortsiktig	(442)	(455)
Rentebærende fordringer langsiktig	263	209
Rentebærende fordringer kortsiktig	103	6
Likvide midler	1 669	1 978
Netto rentebærende gjeld ekskl. leieforpliktelser	(4 895)	(3 037)
Gjeld leieforpliktelser	(1 656)	-
Netto rentebærende gjeld	(6 551)	(3 037)
Konsernets egenkapital <sup>1</sup>	34 912	34 080
Net gearing (netto rentebærende gjeld/egenkapital)	0,19	0,09

<sup>1</sup>Konsernets egenkapital omfatter også verdien av kontantstrømsikringer ført som andre poster i totalresultatet.

Orklas netto rentebærende gjeld økte i 2019 med 2,1 mrd. kroner, påvirket av kjøp av selskaper for 3,1 mrd. kroner utover ordinære kontantstrømmer og utbytte. Ved innføring av IFRS 16 fra 1.1.2019 økte rapportert netto rentebærende gjeld med 1,4 mrd. kroner som følge av balanseføring av leieavtaler og tilhørende gjeld.

Orkla er som industrikonsern ikke underlagt noen eksternt pålagte kapitalkrav. Datterselskapet Orkla Insurance Company DAC (Irland) er underlagt solvenskrav under gjeldende regelverk i Irland. Kravene var oppfylt i 2019.

## Finansiering

En overordnet målsetting i Orklas finanspolicy er å sikre at konsernet har finansiell handlefrihet på kort og lang sikt til å oppnå strategiske og operasjonelle mål.

Orklas styringsmål for finansieringsaktiviteten er å opprettholde ubenyttede langsiktige, kommiterte lånerammer, som sammen med tilgjengelige likvide plasseringer er tilstrekkelige til å dekke låneforfall og kjente kapitalbehov de nærmeste 12 måneder, i tillegg til en strategisk reserve. Dette innebærer at Orklas låneavtaler normalt blir refinansiert ett år før forfall, og at kortsiktig rentebærende gjeld til enhver tid er dekket av langsiktige, ubenyttede lånerammer. Sertifikat- og pengemarkedet benyttes som en likviditetskilde når betingelsene i disse markedene er konkurransedyktige, som et alternativ til å trekke på langsiktige, kommiterte lånerammer. Pr. 31.12.2019 var disse lånerammene utrukket (også pr. 31.12.2018).

Orklas viktigste finansieringskilder er bilaterale lån fra relasjonsbanker og lån i det norske obligasjonsmarkedet. Sentral finansavdeling vurderer til enhver tid også andre finansieringskilder. Løpetiden for nye lån og lånerammer er normalt 5–10 år.

Det er i 2019 inngått nye langsiktige låneavtaler for 4,1 mrd. kroner, samt tatt opp lån i obligasjonsmarkedet på 300 mill. kroner. Det er innfridd et langsiktig lån på 0,4 mrd. kroner.

Orkla har ikke låneavtaler med krav til finansielle nøkkeltall (financial 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 bør noteres.

**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.

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

Lån og fordringer regnskapsføres til amortisert kost. Verdiendringer som følge av renteendringer i løpet av renteperioden resultatføres dermed ikke, med unntak for lån som er sikringsobjekt i verdisikringer av renterisiko, se note 31. Obligasjoner utstedt av Orkla, i egen beholdning, regnskapsføres til amortisert kost som reduksjon av gjelden.

Rentebærende gjeld Beløp i mill. NOK	Bokført verdi		Virkelig verdi <sup>1</sup>		Valuta	Pålydende i valuta <sup>2</sup>	Nom. rente <sup>3</sup>	Løpetid
	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018				
<b>Langsiktig rentebærende gjeld</b>								
<b>Obligasjonslån</b>								
ORK80 (10694680)	927	941	951	953	NOK	1 000	Fast 4,35 %	2013/2024
ORK82 (11731730)	723	722	729	722	NOK	1 500	Nibor +0,69 %	2015/2022
ORK83 (11774383)	675	675	684	673	NOK	1 000	Nibor +0,85 %	2016/2023
ORK84 (11774391)	547	260	559	257	NOK	1 000	Fast 2,35 %	2016/2026
Øvrige obligasjonslån	88	60	88	60				
Sum obligasjonslån	2 960	2 658	3 011	2 665				
Banklån	3 445	2 020	3 445	2 020				
Andre lån	68	97	68	97				
Gjeld leieforpliktelser	1 295	-	1 295	-				
Rentebærende derivater	15	-	15	-				
Sum langsiktig rentebærende gjeld	7 783	4 775	7 834	4 782				
<b>Kortsiktig rentebærende gjeld</b>								
Banklån, kassekreditter	436	335	436	335				
Andre lån	6	16	6	16				
Gjeld leieforpliktelser	361	-	361	-				
Rentebærende derivater	-	104	-	104				
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	803	455	803	455				
Rentebærende gjeld	8 586	5 230	8 637	5 237				

<sup>1</sup>Virkelig verdi for børsnoterte lån er beregnet ut fra ligningskurser, og for andre lån er bokført verdi benyttet.

<sup>2</sup>Av pålydende beløp har konsernet i enkelte papirer en egenbeholdning som er fratrukket i bokført verdi.

<sup>3</sup>Den nominelle renten gir ikke uttrykk for konsernets reelle rentekostnad, da det er inngått ulike rentebytteavtaler. Note 30 viser nærmere informasjon om rentenivå, renterisiko og valutafordeling for gjeldsporteføljen.

**Forfallsfordeling rentebærende gjeld og ubenyttede lånerammer**

Beløp i mill. NOK	Rentebærende gjeld		Ubenyttede lånerammer	
	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
Forfall <1 år	911	455	-	-
Forfall 1–3 år	1 464	480	2 039	1 067
Forfall 3–5 år	4 291	2 596	3 768	2 500
Forfall 5–7 år	1 920	1 699	-	-
	8 586	5 230	5 807	3 567

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 (ekskl. leasinggjeld) og ubenyttede lånerammer pr. 31.12.2019 var 3,7 år, mot 4,0 år pr. 31.12.2018.

I tillegg har konsernet konsernkontosystemer og kontoer med kortsiktige kredittrammer. Kredittrammene kommer i tillegg til ubenyttede kommitterte lånerammer.

**NOTE 30 FINANSIELL RISIKO**

*I noten beskrives konsernets finansielle risikoer innenfor hvert av forretningsområdene samt styringen av disse. Videre presenteres markedsrisikoen knyttet til finansielle instrumenter (valutarisiko, renterisiko og råvarepriserisiko), likviditetsrisiko og kredittrisiko. I tillegg til lån og fordringer består de finansielle instrumentene av derivater som benyttes som sikring av markedsrisiko. I note 31 omtales derivater og sikringsforhold mer detaljert.*

**(I) ORGANISERING AV FINANSIELL RISIKOSTYRING**

Orkla har en internasjonal virksomhet og er utsatt for valutarisiko, renterisiko, råvarepriserisiko, likviditetsrisiko og kredittrisiko. Konsernet benytter derivater og andre finansielle instrumenter for å redusere disse risikoene i henhold til konsernets finanspolicy. Ansvar for styring av finansiell risiko er delt mellom forretningsområdene, som styrer risikoen knyttet til forretningsprosesser, og konsernnivå, som styrer risiko knyttet til sentraliserte aktiviteter som finansiering og rente- og valutastyring.

**Sentralisert risikostyring**

Orkla har en sentralisert finansfunksjon. Denne har som sine viktigste oppgaver å sikre konsernets finansielle handlefrihet på kort og lang sikt samt følge opp og styre finansiell risiko i samarbeid med de enkelte driftsenheter. Retningslinjene for finansfunksjonen er fastlagt i konsernets finanspolicy. Konsernledelsen overvåker den finansielle risikoen gjennom løpende rapportering og møter i Orkla Treasury Committee. Sentral finansavdeling fungerer som konsernbank og forestår som hovedregel alle eksterne låneopptak og sikringstransaksjoner i renter og valuta. Fullmakt til låneopptak og inngåelse av derivatrammeavtaler gis årlig av styret. Det ligger et sikringsorientert syn til grunn for styring av finansavdelingens posisjoner, slik at alle transaksjoner med finansielle instrumenter har motpost i underliggende forretningsmessige sikringsbehov.

**Finansiell risiko i forretningsområdene**

Under beskrives de viktigste risikofaktorene innen hvert forretningsområde samt styringen av disse. I denne sammenhengen er finansiell risiko omtalt som risiko knyttet til finansielle instrumenter. Disse kan enten være sikringsinstrumenter for underliggende risiko eller selv betraktes som en kilde til risiko. Markedsrisiko som ikke er sikret med finansielle instrumenter, er også kommentert.

*Branded Consumer Goods*

Enhetene innenfor dette området er primært hjemmehørende i de nordiske og baltiske landene samt Sentral-/Øst-Europa. Produksjon og salg skjer hovedsakelig i de lokale markedene. En større del av innsatsfaktorene og enkelte ferdigvarer importeres.

De to viktigste kildene til finansiell risiko er prisisiko på jordbruksvarer og ingredienser i matvareproduksjon samt valutarisiko på importerte varer. Prisisikoen styres normalt gjennom innkjøps- og salgskontrakter. Den største valutarisikoen er knyttet til innkjøp i EUR i norske og svenske selskaper. Kontraktsfestede og inngåtte transaksjoner sikres med valutaterminkontrakter mot det enkelte selskaps funksjonelle valuta. Valutarisiko knyttet til forventede, ikke-kontraktsfestede kontantstrømmer, sikres i begrenset omfang.

*Hydro Power*

Hydro Power er en betydelig produsent av elektrisk kraft, se note 34. En stor del av kraftproduksjonen selges på langsiktige avtaler, mens produksjon ut over dette selges i spotmarkedet. Dersom kontraktsforpliktelser overstiger tilgjengelig kraft fra egen produksjon, dekkes dette inn gjennom kraftkjøp i markedet.

**(II) KATEGORIER AV FINANSIELL RISIKO****Valutarisiko**

Ettersom norske kroner er konsernets presentasjonsvaluta, er Orkla eksponert for omregningsrisiko knyttet til konsernets utenlandske nettoinvesteringer. Orkla søker så langt som mulig å ha en valutafordeling av rentebærende gjeld lik den relative fordelingen av enhetenes verdi i hver av de utenlandske enhetenes hjemmevalutaer. Dette gir en tilnærmet lik sikringsgrad i alle valutaer, der rentebærende gjeld sikrer valutarisikoen på enhetenes verdi (enterprise value). Valutafordelt gjeld vises i tabell 2b.

Regnskapsmessig reduseres omregningseksponeering på utenlandske nettoinvesteringer av netto rentebærende gjeld i samme valuta. Denne er sammensatt av sikring av utlån fra Orkla ASA til datterselskaper i deres lokale valuta og sikring av nettoinvesteringer etter IFRS 9. Orkla bruker primært lån og valutaterminer for å sikre internlån og nettoinvesteringer i utenlandske datterselskaper.

På operasjonelt nivå sikres transaksjonsrisikoen mot hver enhets funksjonelle valuta som beskrevet under (I) «Organisering av finansiell risikostyring». Orkla anvender sikringsbokføring for de fleste sikringer av fremtidige transaksjoner, primært kontantstrømsikringer. Omfanget av sikringer er vesentlig redusert i 2019. De ulike typene av sikringer er nærmere beskrevet i note 31.

Konsernets utestående sikringer av fremtidige transaksjoner pr. 31.12.2019 vises i tabell 1.

**TABELL 1****Utestående valutaforretninger<sup>1</sup> knyttet til sikring av fremtidige inntekter og kostnader**

Sikringsbeløp i mill. valuta

Kjøpsvaluta	Valutabeløp	Salgsvaluta	Valutabeløp	Forfall
EUR	8	NOK	76	2020
EUR	8	DKK	60	2020
EUR	5	GBP	5	2020
EUR	3	SEK	27	2020
USD	4	DKK	28	2020

<sup>1</sup>Valutapar der nettosummen av sikringene er større enn 20 mill. kroner.

**Renterisiko**

Orklas renterisiko er hovedsakelig knyttet til konsernets gjeldsportefølje. Denne risikoen styres på konsernnivå. Konsernet har som målsetting at rentekostnadene i hovedsak skal følge den generelle utviklingen i pengemarkedet. Samtidig foretas det disposisjoner for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedet. Vesentlige beslutninger knyttet til sikringer, tas av Orkla Treasury Committee.

Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentebinding på konsernets lån samt bruk av valuta- og rentederivater. Pr. 31.12.2019 har 51 % (61 % pr. 31.12.2018) av konsernets rentebærende gjeld (ekskl. leieforpliktelser) en rentebinding på over ett år, og gjennomsnittlig rentebinding er 3,0 år (3,3 år pr. 31.12.2018). 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	2019							2018						
	Neste renteregulering													
	31.12.2019	0–3 md.	3–6 md.	6–12 md.	1–3 år	3–5 år	>5 år	31.12.2018	0–3 md.	3–6 md.	6–12 md.	1–3 år	3–5 år	>5 år
Obligasjonslån	2 960	1 486	-	-	-	927	547	2 658	1 458	-	-	-	-	1 200
Banklån	3 457	3 445	12	-	-	-	-	2 031	2 026	-	-	-	5	-
Kassekreditt	424	424	-	-	-	-	-	324	324	-	-	-	-	-
Andre lån	74	5	69	-	-	-	-	113	16	97	-	-	-	-
Renteswapper (verdisikring)	0	1 205	250	-	-	(885)	(570)	0	905	250	-	-	-	(1 155)
Renteswapper (kontantstrømsikring)	0	(2 424)	(425)	-	-	1 716	1 133	0	(2 045)	(982)	-	-	557	2 470
Rentederivater (øvrige)	15	(732)	50	-	215	482	-	0	(150)	-	-	150	-	-
Valutaderivater	0	7	(7)	-	-	-	-	104	93	10	1	-	-	-
Gjeld leieforpliktelser	1 656	372	98	-	633	328	225							
<b>Rentebærende gjeld</b>	<b>8 586</b>	<b>3 788</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>848</b>	<b>2 568</b>	<b>1 335</b>	<b>5 230</b>	<b>2 627</b>	<b>(625)</b>	<b>1</b>	<b>150</b>	<b>562</b>	<b>2 515</b>

**TABELL 2b**  
Instrument- og valutafordelt rentebærende gjeld

Beløp i mill. NOK	2019							2018						
	31.12.2019	NOK	SEK	EUR	USD	DKK	Øvrige	31.12.2018	NOK	SEK	EUR	USD	DKK	Øvrige
Obligasjonslån	2 960	2 873	-	-	-	26	61	2 658	2 598	-	-	-	29	31
Banklån	3 457	1 001	949	1 484	-	13	10	2 031	-	970	1 044	-	5	12
Kassekreditt	424	(27)	(14)	285	59	50	71	324	20	(25)	278	-	35	16
Andre lån	74	68	-	-	-	2	4	113	72	2	3	-	4	32
Valutaderivater	0	(5 002)	1 090	942	(131)	1 946	1 155	104	(3 703)	550	399	(27)	1 846	1 039
Rentederivater	15	-	-	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gjeld leieforpliktelser	1 656	733	187	486	-	90	160							
<b>Rentebærende gjeld</b>	<b>8 586</b>	<b>(354)</b>	<b>2 212</b>	<b>3 212</b>	<b>(72)</b>	<b>2 127</b>	<b>1 461</b>	<b>5 230</b>	<b>(1 013)</b>	<b>1 497</b>	<b>1 724</b>	<b>(27)</b>	<b>1 919</b>	<b>1 130</b>
Rentenivå lånerente	1,7 %	1,8 %	3,0 %	1,4 %	3,0 %	0,1 %	2,9 %	3,3 %	-0,1 %	3,8 %	4,2 %	3,1 %	0,3 %	3,5 %

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

Note 30 forts. ➔

**Likviditetsrisiko**

Likviditetsrisiko er risikoen for at Orkla ikke kan møte sine betalingsforpliktelser. Styring av likviditetsrisiko har høy prioritet som en del av målsettingen om finansiell fleksibilitet.

Orklas styringsmål for finansieringsaktiviteten, beskrevet i note 28, innebærer at kortsiktig rentebærende gjeld og kjente kapitalbehov er dekket av ledige langsiktige lånerammer minst ett år før forfall. Kontantstrømmen fra driften, som bl.a. påvirkes av endringer i arbeidskapitalen, styres operasjonelt av forretningsområdene og er i alt vesentlig stabil, med størst positiv kontantstrøm i 4. kvartal. Orkla overvåker likviditetsstrømmene på kort og lang sikt primært gjennom rapportering. Rentebærende gjeld styres sammen med rentebærende fordringer på konsernnivå.

Forannevnte tiltak medfører at konsernet har begrenset likviditetsrisiko. For ytterligere å redusere refinansieringsrisikoen søkes det å ha en jevn forfallsfordeling på lån og lånerammer.

Tabell 3 viser forfallsfordelingen av konsernets kontraktsfestede bokførte og ikke bokførte finansielle forpliktelser. Tallene er udiskonterte fremtidige betalingsstrømmer, og kan derfor avvike fra bokførte tall. Derivater er fordelt i henhold til om de har bruttooppgjør (valutaderivater) eller nettooppgjør (rentederivater). Oversikten inkluderer samtlige derivater, også de som har positiv verdi på balansedagen, ettersom derivatene kan inneholde både negative og positive kontantstrømmer, samt at verdien svinger over tid. For fremtidige rentebetalinger knyttet til instrumenter med flytende rente, er forwardrentekurver benyttet, og for valutaderivater, terminpriser.

**TABELL 3**  
**Forfallsfordeling finansielle forpliktelser**

Beløp i mill. NOK	31.12.2019						31.12.2018					
	Bokført verdi	Kontraktsfestet kontantstrøm	<1 år	1–3 år	3–5 år	>5 år	Bokført verdi	Kontraktsfestet kontantstrøm	<1 år	1–3 år	3–5 år	>5 år
Rentebærende lån	6 915	6 811	441	807	3 913	1 650	5 125	5 081	351	474	2 590	1 666
Gjeld leieforpliktelser	1 656	1 753	476	668	353	256	-	-	-	-	-	-
Rentebetalinger	60	703	168	284	187	64	55	580	118	217	174	71
Leverandør- og annen kortsiktig finansiell gjeld	5 711	5 711	5 711	-	-	-	5 056	5 056	5 056	-	-	-
Kommittert, ikke innkalt kapital	-	-	-	-	-	-	-	10	10	-	-	-
Derivater med nettooppgjør <sup>1</sup>	113	-	-	-	-	-	173	-	-	-	-	-
Innbetalinger	-	(337)	(56)	(112)	(108)	(61)	-	(409)	(129)	(101)	(115)	(64)
Utbetalinger	-	480	122	190	136	32	-	589	186	191	149	63
Derivater med bruttooppgjør <sup>1</sup>	(83)	-	-	-	-	-	86	-	-	-	-	-
Innbetalinger	-	(6 814)	(6 814)	-	-	-	-	(5 026)	(5 026)	-	-	-
Utbetalinger	-	6 709	6 709	-	-	-	-	5 097	5 097	-	-	-
Sum	14 372	15 016	6 757	1 837	4 481	1 941	10 495	10 978	5 663	781	2 798	1 736

<sup>1</sup>Inkludert derivater regnskapsført som eiendeler (negativt tall i parentes).

De finansielle forpliktelsene betjenes av kontantstrømmer fra driften, likvide midler og rentebærende fordringer samt trekk på ubenyttede lånerammer ved behov. Ubenyttede kommitterte lånerammer, hvis forfallsfordeling vises i note 29, var pr. 31.12.2019 5,8 mrd. kroner (3,6 mrd. kroner pr. 31.12.2018).

**Kredittrisiko**

Styring av kredittrisiko knyttet til kundefordringer og andre operasjonelle fordringer, håndteres som en del av forretningsmessig risiko og følges opp kontinuerlig som en del av løpende drift. De nordiske dagligvaremarkedene preges av relativt få, store aktører, som innebærer en viss konsentrasjon av kreditteksponering mot enkeltmotparter. Fordringer på de fire største kundene utgjør hver 6–9 % av totale kundefordringer. Ved salg til kunder i geografiske områder med politisk risiko benyttes i en viss utstrekning trade finance-produkter for å redusere kredittrisikoen. Dagens kredittrisiko vurderes som akseptabel. Det er foretatt avsetninger for tap på kundefordringer, og balanseført beløp tilsvarer virkelig verdi på balansedagen. Avsetninger samt aldersfordeling på forfalte kundefordringer vises i note 24.

Orklas kredittrisiko på finansielle instrumenter styres av sentral finansavdeling. Risikoen oppstår ved bruk av finansielle sikringstransaksjoner, plasseringer og kontohold. Det tilstrebes primært å minimere likvide midler plassert utenfor konsernet. Dernest har kontohold og finansielle sikringstransaksjoner hovedsakelig langsiktig långivende banker som motpart. Utover dette gjelder beløpsgrenser og minstekrav til en banks kredittrating ved plassering av overskuddslikviditet. Eksponeringen overvåkes kontinuerlig av sentral finansavdeling, og vurderes som lav. Orkla ASA har International Swap Dealers Association (ISDA)-avtaler med sine motparter i rente- og valutatransaksjoner, som muliggjør reduksjon av oppgjørssisiko.

**Maksimal kredittrisiko**

Konsernets maksimale kredittrisiko knyttet til finansielle instrumenter, tilsvarer brutto fordringer. I en hypotetisk, usannsynlig situasjon, der ingen fordringer blir innfridd, tilsvarer dette:

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Likvide midler	1 669	1 978
Kunde- og andre handelsfordringer	6 078	5 990
Andre kortsiktige fordringer	285	273
Langsiktige fordringer	255	141
Derivater	121	102
Sum	8 408	8 484

**Råvareprisisiko**

Orkla har eksponering mot prisrisiko på innkjøp av en rekke råvarer, spesielt jordbruksprodukter. Imidlertid påvirkes også produktprisen på solgte produkter av råvarepriser, og det er generelt Orklas målsetting å redusere 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. 31.12.2019. Analysen omfatter, i henhold til IFRS, kun finansielle instrumenter og er ikke ment å gi et helhetlig bilde av konsernets markedsrisiko, for eksempel:

- Ved valutasikring av inngåtte kontrakter påvirker endring i verdien på sikringen resultatet, mens motsvarende endring på den underliggende kontrakten ikke vises, da den ikke er et finansielt instrument.
- Ved endring i én av parameterne tar analysen ikke hensyn til korrelasjoner med andre parametere.
- Finansielle instrumenter denominert i enhetenes funksjonelle valuta, utgjør ingen valutarisiko og omfattes derfor ikke av denne analysen. Valutaeksponeringen på omregningen av slike finansielle instrumenter til konsernets presentasjonsvaluta er heller ikke inkludert.

Generelt forventes det at resultat- og egenkapitalpåvirkningen fra finansielle instrumenter i tabell 4 utligner påvirkningen fra sikringsobjekter der de finansielle instrumentene inngår i sikringsforhold.

**TABELL 4**  
**Sensitivitet finansielle instrumenter**

Beløp i mill. NOK	31.12.2019: Regnskapsmessig effekt på				31.12.2018: Regnskapsmessig effekt på			
	Resultat ved:		Totalresultat ved:		Resultat ved:		Totalresultat ved:	
	Økning	Reduksjon	Økning	Reduksjon	Økning	Reduksjon	Økning	Reduksjon
<b>Finansielle instrumenter som inngår i sikringsforhold</b>								
Renterisiko: 100 basispunkter parallelt skift i rentekurver alle valutaer	7	(8)	168	(182)	3	(3)	156	(167)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs USD/NOK	1	(1)	(6)	6	3	(3)	9	(9)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs EUR/NOK	15	(15)	(260)	260	4	(4)	(80)	80
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs SEK/NOK	(3)	3	(48)	48	-	-	21	(21)
Valutarisiko: 10 % endring i valutakurs DKK/NOK	(8)	8	17	(17)	-	-	34	(34)
Aksjekursrisiko: 10 % endring i aksjekurser	28	(28)	6	(6)	14	(14)	-	-

Regnskapsmessig effekt fra endring i markedsrisiko er klassifisert på resultat eller totalresultat etter hvor effekten først regnskapsføres. Resultateffektene vil også påvirke egenkapitalen ut over det som presenteres i tabellen.

**NOTE 31 DERIVATER OG SIKRINGSFORHOLD**

Derivater anvendes i risikostyringen for å sikre eksponeringen knyttet til valuta- og renterisiko. Verdien av derivatene svinger avhengig av prisene på underliggende sikringsobjekter, og noten viser virkelig verdi av åpne derivater på balansedagen. Derivatene i tabellen er klassifisert etter type regnskapsmessig sikring, formålet med derivatene, eiendeler og gjeld slik det fremgår av balansen.

**P REGNSKAPSPRINSIPPER**

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 skilles ut og måles separat. Orkla har p.t. ingen innebygde derivater. Kjøp og salg av derivater regnskapsføres på handledato. Derivater klassifiseres i balansen som «Ikke-rentebærende» fordringer og gjeld som hovedregel. Klassifisering som «Rentebærende» benyttes der sikringsobjektet er klassifisert som rentebærende, samt for sikring av nettoinvestering.

*Sikring.* Konsernets kriterier for å klassifisere et derivat eller annet finansielt instrument som et sikringsinstrument er som følger:

- (1) Sikringen er i tråd med konsernets strategi og formål med risikostyring, og sikringen er forventet å være svært effektiv ved at den motvirker endringer i virkelig verdi eller kontantstrømmer til et identifisert objekt,
- (2) det er en økonomisk sammenheng mellom sikringsinstrument og sikringsobjekt, kilder til ineffektivitet kan fastslås, og effekten av kredittrisiko forventes ikke å dominere verdiendringer i sikringsrelasjonen,
- (3) det er etablert tilfredsstillende dokumentasjon ved inngåelse av sikringen som blant annet viser at sikringen er effektiv,
- (4) for kontantstrømsikring, at den forestående transaksjonen må være høyst sannsynlig, og
- (5) sikringen evalueres løpende og forventes fortsatt å være effektiv.

Sikring av virkelig verdi	Kontantstrømsikringer	Sikring av nettoinvestering i utenlandsk virksomhet
<p>Endring i virkelig verdi på derivater utpekt som sikringsinstrumenter resultatføres løpende. Endring i virkelig verdi på sikringsobjektet resultatføres tilsvarende. Sikringsbokføring opphører dersom:</p> <p>(a) sikringsinstrumentet er forfalt, terminert, utøvd eller solgt,            (b) sikringen ikke tilfredsstill ovennevnte krav, eller            (c) konsernet av andre grunner velger å avslutte sikringsbokføring.</p> <p>Skulle en sikringsvurdering opphøre, vil verdiendringene som er gjort i balanseført verdi på sikringsobjektet, amortiseres over gjenværende levetid ved bruk av effektiv rentemetode, tilsvarende sikringsinstrumentet.</p>	<p>Den effektive delen av endringer i virkelig verdi på et sikringsinstrument regnskapsføres som andre poster i 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 som andre poster i 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			2019	2018	Nominell verdi <sup>3</sup>		Sikringens formål	Sikringsbokføring	Klassifisering
					2019	2018			
Eiendeler	Langsiktig	r.b. <sup>1</sup>	19	46	1 455	1 155	Renteswapper fast til flytende, motpost til verdiendring på gjelden	Verdisikring	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Langsiktig	r.b.	-	33	-	2 106	Renteswapper fast til flytende, lukkede sikringer av avsluttet lån	-	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	r.b.	34	-	1 383	266	Valutasikringer av utenlandske datterselskaper	Sikring av nettoinvestering	Virkelig verdi over totalresultatet
Eiendeler	Kortsiktig	r.b.	61	-	4 406	-	Valutaterminer sikrer lån/plassering	-	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	i.r.b. <sup>2</sup>	6	-	193	-	Total return swap sikrer aksjeeksponering i pensjonsforpliktelser/LTI	-	Virkelig verdi over resultat
Eiendeler	Kortsiktig	i.r.b.	1	23	224	764	Valutaterminer sikrer fremtidige transaksjoner	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Langsiktig	i.r.b.	(128)	(242)	4 790	4 727	Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Langsiktig	r.b.	(15)	-	582	-	Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger	-	Virkelig verdi over resultat
Gjeld	Kortsiktig	r.b.	-	(93)	-	4 110	Valutaterminer sikrer lån/plassering	-	Virkelig verdi over resultat
Gjeld	Kortsiktig	r.b.	-	(11)	-	266	Valutaterminer sikrer verdier i utenlandske datterselskaper	Sikring nettoinvestering	Virkelig verdi over totalresultatet
Gjeld	Kortsiktig	i.r.b.	(3)	(8)	150	150	Renteswapper flytende til fast rente, sikrer fremtidige rentebetalinger	-	Virkelig verdi over resultat
Gjeld	Kortsiktig	i.r.b.	(3)	(7)	154	147	Total return swap sikrer aksjeeksponering i pensjonsforpliktelser/LTI	-	Virkelig verdi over resultat
Gjeld	Kortsiktig	i.r.b.	(2)	-	-	-	Valutaterminer sikrer fremtidige transaksjoner	Kontantstrømsikring	Virkelig verdi over totalresultatet
<b>Sum derivater</b>			<b>(30)</b>	<b>(259)</b>					

<sup>1</sup>r.b. = Rentebærende fordring/gjeld

<sup>2</sup>i.r.b. = Ikke rentebærende fordring/gjeld

<sup>3</sup>Nominell verdi er summen av alle enkelttransaksjoners nominelle verdi beregnet som absoluttverdi.

**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.
- Total return swap er målt til virkelig verdi basert på observerte kurser på underliggende aksje/aksjefond på balansedagen.

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 2019 resultatført 2 mill. kroner knyttet til renteswapper som tidligere var klassifisert som kontantstrømsikringer, men ikke lenger kvalifiserer for sikringsbokføring (-14 mill. kroner resultatført i sikringsineffektivitet i 2018). Øvrige forventede kontantstrømmer som har vært sikret i 2019, kvalifiserer fortsatt for sikringsbokføring.

**Utvikling i egenkapitalens sikringsreserve**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Inngående sikringsreserve før skatt	(206)	(296)
Oppløst mot resultat – driftsinntekter	(1)	0
Oppløst mot resultat – driftskostnader	(21)	(18)
Oppløst mot resultat – netto finansposter	106	131
Verdiendring i året	(9)	(23)
Utgående sikringsreserve før skatt	(131)	(206)
Utsatt skatt sikringsreserve	31	48
Utgående sikringsreserve etter skatt	(100)	(158)

Endring av sikringsreserve før skatt i 2019 er 75 mill. kroner (90 mill. kroner i 2018) og etter skatt, regnskapsført som andre poster i totalresultatet, 58 mill. kroner i 2019 (70 mill. kroner i 2018).

Negativ sikringsreserve innebærer en fremtidig kostnadsføring.

Akkumulerte sikringseffekter fra kontantstrømsikringer bokført i egenkapitalens sikringsreserve pr. 31.12.2019 forventes resultatført som følger (før skatt):

2020:	-72 mill. kroner
Etter 2020:	-59 mill. kroner

**Sikring av nettoinvestering i utenlandske enheter**

Ved sikring av utenlandske nettoinvesteringer benyttes lån eller valutaderivater. Det er i 2019 ført 0,3 mill. kroner fra sikring av nettoinvesteringer etter skatt som andre poster i totalresultatet (2018: -50 mill. kroner). Tilsvarende tall før skatt er 0,4 mill. kroner (2018: -65 mill. kroner).

Det er resultatført 3 mill. kroner knyttet til sikring av nettoinvesteringer som er avhendet i 2019 (0 mill. kroner i 2018).

**Verdisikringer**

- Rentederivater utpekt som sikring av fastrentelån (fast til flytende renteavtaler) behandles som verdisikring. Det er gjennom året kostnadsført 26 mill. kroner som verdiendring på renteswapper og inntektsført 26 mill. kroner som verdiendring på de sikrede lånene.

**Derivater som ikke inngår i sikringsrelasjoner etter IFRS**

Det finnes i tillegg åpne derivater som ikke inngår i sikringsrelasjoner etter IFRS av følgende grunner:

- Derivater er ikke utpekt som sikringsinstrumenter hvis verdiendringer bokført over resultatet naturlig utlignes av resultatført verdiendring på sikringsobjektene, eksempelvis ved valutarisiko på lån og pengeposter, og Total Return Swap for sikring av pensjonsforpliktelser knyttet til kursutvikling i aksjemarkedet.
- Det er ikke alltid mulig eller hensiktsmessig å tilfredsstille de strenge kravene til sikringsbokføring etter IFRS. Enkelte valutasikringer og renteswapper der sikringsposisjonen er lukket, faller inn under denne kategorien.

**NOTE 32 AKSJEKAPITAL**

Et selskaps aksjekapital og fordelingen av antall utestående aksjer danner grunnlaget for hvem som styrer et selskap og for gruppering av de formelle eierforholdene. I norske konsernforhold er det aksjekapitalen i morselskapet som har betydning, og det er egenkapitalen i Orkla ASA som er beregningsgrunnlag og begrensning for utdeling av utbytte fra konsernet.

**De 20 største aksjonærene pr. 31.12.2019<sup>1</sup>**

Aksjonærer		Antall aksjer	Eierandel av kapital <sup>2</sup>	
1	Canica AS	194 150 000	19,39 %	
2	Folketrygdfondet	77 017 718	7,69 %	
3	State Street Bank and Trust Company	Nominee	70 700 288	7,06 %
4	Twist 5 AS	50 050 000	5,00 %	
5	JPMorgan Chase Bank, N.A., London	Nominee	35 528 297	3,55 %
6	State Street Bank and Trust Company	Nominee	15 337 324	1,53 %
7	Clearstream Banking S.A.	Nominee	14 979 326	1,50 %
8	The Bank of New York Mellon	Nominee	13 418 504	1,34 %
9	JPMorgan Chase Bank, N.A., London	Nominee	12 782 999	1,28 %
10	Société Générale	Nominee	9 797 834	0,98 %
11	State Street Bank and Trust Company	Nominee	9 788 889	0,98 %
12	The Bank of New York Mellon	Nominee	9 307 964	0,93 %
13	Invesco Funds		9 190 687	0,92 %
14	State Street Bank and Trust Company	Nominee	8 904 727	0,89 %
15	KLP AksjeNorge Indeks		7 823 344	0,78 %
16	The Bank of New York Mellon	Nominee	7 267 035	0,73 %
17	The Northern Trust Comp, London	Nominee	6 999 889	0,70 %
18	Prudential Assurance Company Limited		6 865 385	0,69 %
19	Euroclear Bank S.A./N.V.	Nominee	6 368 926	0,64 %
20	State Street Bank and Trust Company	Nominee	6 269 380	0,63 %
<b>Sum aksjer</b>		<b>572 548 516</b>	<b>57,17 %</b>	

**Utvikling aksjekapital**

Dato/år	Antall aksjer	Pålydende (NOK)	Type endring	Beløp (mill. NOK)	Aksjekapital (mill. NOK)
31.12.2009	1 028 930 970	1,25			1 286,2
31.12.2010	1 028 930 970	1,25			1 286,2
31.12.2011	1 028 930 970	1,25			1 286,2
2012	1 018 930 970	1,25	amortisering	(12,5)	1 273,7
31.12.2012	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2013	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2014	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2015	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2016	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2017	1 018 930 970	1,25			1 273,7
31.12.2018	1 018 930 970	1,25			1 273,7
2019	1 001 430 970	1,25	amortisering	(21,9)	1 251,8
31.12.2019	1 001 430 970	1,25			1 251,8

<sup>1</sup>Aksjonærlisten er basert på VPS' aksjonærregister pr. årsslutt. For en oversikt over grupperte aksjonærer samt identifikasjon av aksjonærer på forvalterkonto (nominee), se aksjeinformasjon på side 223.

<sup>2</sup>Av antall utstedte aksjer.



**Aksjer i eget eie pr. 31.12.2019**

	Samlet pålydende (NOK)	Antall aksjer	Virkelig verdi (mill. NOK)
Aksjer eid av Orkla ASA	1 406 478	1 125 182	100

**Ⓟ REGNSKAPSPRINSIPPER**

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

**Utvikling i antall egne aksjer**

	2019	2018
Beholdning 1.1.	19 410 259	176 933
Eksternt kjøp av egne aksjer	-	20 000 000
Opsjonsinnløsninger i egne aksjer	(17 500 000)	-
Aksjeprogram for ansatte i Orkla	(785 077)	(766 674)
Beholdning 31.12.	1 125 182	19 410 259

Pr. 31. desember 2019 var det ingen utestående opsjoner.

Se «Eierstyring og selskapsledelse» på side 42 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 2.601 mill. kroner for regnskapsåret 2019.

I henhold til norske regler vil det være egenkapitalen i Orkla ASA som juridisk sett danner eventuell begrensning for utbytteutdelingen fra Orklakonsernet. Utbytte kan utdeles i den grad selskapet har en forsvarlig egenkapital og likviditet.

**NOTE 33 MINORITETER**

Minoriteter representerer eksterne eierinteresser i datter- og datterdatterselskaper. Majoriteten av konsernets virksomheter er 100 % eiet.

Beløp i mill. NOK	2019	2018
<b>Minoritetenes andel av:</b>		
Av- og nedskrivninger	42	28
Driftsresultat	86	110
Resultat før skattekostnad	82	106
Skattekostnad	(22)	(24)

**Minoritetsinteressene har hatt følgende utvikling:**

Minoriteter 1.1.	451	430
Implementeringseffekt IFRS 16 1.1. <sup>1</sup>	(15)	-
Minoritetenes andel av resultatet	60	82
Økning minoritet som følge av oppkjøp og kapitalutvidelser i selskap med minoriteter	46	-
Økning minoritet som følge av salg til minoritet	-	2
Reduksjon grunnet ytterligere oppkjøp av minoriteter	(31)	(21)
Utbytte til minoriteter	(49)	(42)
Omregningsdifferanse	(2)	-
Minoriteter 31.12.	460	451

<sup>1</sup>Implementeringseffekt IFRS 16 knytter seg i hovedsak til balanseført leieavtale i Saudefaldene, se note 21.

**Minoritetenes andel av resultatet fordeler seg som følger:**

Orkla Food Ingredients	56	63
Hydro Power	4	20
Orkla Financial Investments	0	(1)
Sum minoritetens andel av resultatet	60	82

Beløp i mill. NOK	2019	2018
<b>Minoritetsinteressene fordeler seg som følger:</b>		
Orkla Food Ingredients	279	245
Hydro Power	179	204
Orkla Financial Investments	2	2
Sum minoritetsinteresser	460	451

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

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. Det er i tillegg eksterne eierinteresser i Kanakis Group (Hellas) og NIC (Nederland) innenfor Orkla Food Ingredients.

Minoritetene i Hydro Power gjelder en 15 % eierandel i Saudefaldene, som eies av Sunnhordaland Kraftlag.

Selskaper med minoriteter blir konsolidert 100 % i resultatregnskap, balanse og kontantstrøm. Minoritetenes andel av konsernets årsresultat og egenkapital blir derimot skilt ut på egne linjer.

**NOTE 34 KRAFTPRODUKSJON OG KRAFTKONTRAKTER**

Konsernet både eier og leier kraftverk, alle i Norge. Tabellen under viser kraftverk, årlig produksjon, eierforhold og nøkkelbetingelser.

Verk, type, lokalisering/kontrakt	Faktisk middelårsproduksjon/ kontraktvolum	Eierskap, status og gjenstående produksjonsperiode / kontraktens varighet	Nøkkelbetingelser
<b>Kraftverk</b>			
<b>Saudefaldene<sup>2</sup></b> Storlivatn kraftstasjon Svartkulp kraftstasjon Dalvatn kraftstasjon Sønnå Høy kraftstasjon Sønnå Lav kraftstasjon Storli minikraftverk Kleiva småkraftverk	1 872 GWh	Idriftsatt 1970 Idriftsatt november 2001 Idriftsatt desember 2006 Idriftsatt august 2008 Idriftsatt oktober 2008 Idriftsatt februar 2009 Idriftsatt november 2009	AS Saudefaldene <sup>1</sup> har en årlig konsesjonskraftforpliktelse på 134 GWh. I tillegg har selskapet en årlig leveranseforpliktelse til Eramet på 436 GWh, som etter Eramets oppsigelse selges til Statkraft på samme vilkår. Det er inngått avtale med Elkem AS om leveranse av 501 GWh pr. år til 31.12.2030 for å oppfylle vilkåret om bruk av kraft i Elkems industrivirksomhet. Vilkårene tilsvarer vilkårene i leieavtalen med Statkraft.
Vannkraftverk med magasin, Rogaland		I henhold til leieavtaler med Statkraft disponeres alle stasjoner av AS Saudefaldene <sup>1</sup> til 2030.	Ved overlevering til Statkraft må stasjonene være i god stand. Statkraft SF skal betale AS Saudefaldene <sup>1</sup> skattemessig restverdi pr. 1.1.2031 av nyutbygginger foretatt av AS Saudefaldene <sup>1</sup> .
<b>Borregaard kraftverk<sup>2</sup></b> Elvekraft, Sarpsfossen i Glomma, Sarpsborg	281 GWh	100 % eierandel, hjemfallsfritt.	
<b>Sarp kraftverk<sup>2</sup></b> Elvekraft, Sarpsfossen i Glomma, Sarpsborg	241 GWh	50 % eierandel, hjemfallsfritt. Øvrig andel eies av E-CO Energi AS (45 %) og Svartisen Holding (5 %).	E-CO Energi AS har driftsansvaret.
<b>Trælandsfos kraftverk<sup>2</sup></b> Elvekraft, Kvinesdal, Agder	31 GWh	100 % eierandel, hjemfallsfritt.	
<b>Mossefossen kraftverk<sup>2</sup></b> Elvekraft, Moss, Viken	14 GWh	100 % eierandel, delvis hjemfallsfritt.	
<b>Kraftkontrakter</b>			
<b>SiraKvina erstatningskraft</b> Agder	35 GWh	Evigvarende	Erstatning for tapt produksjon i Trælandsfos.

<sup>1</sup>Orkla eier 85 % av AS Saudefaldene.

<sup>2</sup>Faktisk middelårsproduksjon (2011–2019) med dagens kapasiteter.

**NOTE 35 PANT OG GARANTIER**

Pant og pantstillelser viser bokførte beløp for de av konsernets driftsmidler som vil være disponible for panthavere i en konkurs- eller avviklingssituasjon. Prioriterte krav ifølge loven (skatter, avgifter, lønnskrav og lignende) må også hensyntas. Som det fremgår er bokførte verdier av pantsatte eiendeler betydelig høyere enn gjenstående pantegjeld.

Garantiansvaret dekker forskjellige typer garantier, som husleiegarantier og andre betalingsgarantier, men omfatter ikke produkt- eller tjenesteansvar ved ordinært salg.

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Gjeld sikret med pant	101	57
<b>Pantsatte eiendeler</b>		
Maskiner, transportmidler o.l.	0	9
Bygg og anlegg	192	108
Varelager	0	2
Kundefordringer	2	33
Sum bokført verdi	194	152

«Gjeld sikret med pant» og «Pantsatte eiendeler» gjelder i all hovedsak sikkerhet for lån i deleide selskaper.

**Garantiansvar**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Kommittert kapital	20	10
Annet garantiansvar	50	166
Sum garantiansvar	70	176

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

Konsernets viktigste låneavtaler bygger på negativ pantsettelseserklæring, og konsernet kan derfor kun i begrenset omfang stille pant som sikkerhet for gjeld.

**NOTE 36 NÆRSTÅENDE PARTER**

Nærstående parter er i posisjon til å gjøre transaksjoner med selskapet som ikke ville blitt gjort mellom uavhengige parter. Et selskaps resultat og finansielle stilling kan derfor i prinsippet bli påvirket av et nærstående forhold, selv om det i realiteten ikke har vært noen transaksjoner med nærstående. Eksistensen av et nærstående forhold kan være tilstrekkelig til å påvirke oppfatningen av selskapets andre transaksjoner.

Orkla ASA er morselskap og har direkte og indirekte kontroll i ca. 240 selskaper i ulike deler av verden. Direkte eide datterselskaper er presentert i note 10 i regnskapet for Orkla ASA, mens andre viktige selskaper er presentert i virksomhetsoversikten (siste sidene i årsrapporten). Orkla ASAs interne forhold til disse selskapene er vist på egne linjer i selskapsregnskapet (se regnskapet for Orkla ASA).

Orkla har eierandeler i tilknyttede og felleskontrollerte selskaper. Disse presenteres etter egenkapitalmetoden. Orkla har mellomværende med tilknyttede selskaper innen Orkla Eiendom på 6 mill. kroner. Det har ikke vært spesielle vesentlige transaksjoner mellom tilknyttede selskaper og konsernet.

Internhandel i konsernet er gjort i henhold til egne avtaler og på armlengdes avstand. Avregning av felleskostnader i Orkla ASA er fordelt på konsernselskapene i henhold til fordelingsnøkler, avhengig av de ulike kostnadsartene. For ytterligere opplysninger om interne transaksjoner i konsernet, se note 7.

Styreleder Stein Erik Hagen og nærstående eier 250.100.000 aksjer i Orkla (som tilsvarer 24,97 % av antall utstedte aksjer) gjennom Canica-systemet. Canica AS har en leieavtale med Orkla ASA om leie av kontorlokaler i Karenslyst allé 6 fra 1. oktober 2017 til 31. desember 2020. I tillegg har Orklakonsernet salg til selskaper i Canica-systemet. Salget er avtalt på markedsmessige vilkår og beløper seg totalt til om lag 15 mill. kroner.

Utover det som er omtalt i denne noten, har det ikke forekommet vesentlige transaksjoner med nærstående. Opplysninger om godtgjørelser til ledende ansatte er presentert i note 5 i regnskapet for Orkla ASA.

**REGNSKAPSPRINSIPPER**

To parter er nærstående dersom en part kan påvirke den annen parts beslutninger. Relasjoner med nærstående parter anses som normalt i forretningsvirksomhet. Transaksjonen med nærstående parter skal skje på markedsmessige betingelser.

**NOTE 37 BETINGEDE FORPLIKTELSER OG ANDRE FORHOLD**

*I denne noten fremkommer forhold som etter regnskapsreglene ikke er hensyntatt i resultat eller balanse. 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.*

*Avtale med Unilever.* Eksisterende produksjons- og leveranseavtale mellom Orkla ASA (OHPC/ Lilleborg AS) og Unilever, som gjelder enkelte av produktene i OHPCs produktportefølje under merkenavn som Sun, OMO og Jif, vil ikke bli fornyet. Avtalen vil opphøre med effekt fra 1. juli 2021. Orkla eier disse varemerkene i Norge og vil etablere nye produksjons- og leveransmåter for produktene som p.t er omfattet av produksjons- og leveranseavtalen med Unilever.

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

*Distribusjonsavtale med Panzani.* En distribusjonsavtale mellom Orkla Foods Česko a Slovensko i Tsjekkia og selskapet Panzani har blitt terminert med effekt fra 1. mars 2020. Orkla har i henhold til avtalen distribuert en portefølje av Panzani's produkter, i hovedsak tørket pasta og sauser, til kunder i dagligvarehandelen i Tsjekkia, Slovakia og Ungarn. Salg relatert til avtalen utgjorde 111 mill. kroner i 2019.

*Sak Konkurransetilsynet.* I 2019 innledet Konkurransetilsynet undersøkelser av Orkla-eide Lilleborg AS basert på mistanke om mulig overtredelse av konkurranseloven, og selskapet bistår konkurransemyndighetene med å legge til rette for en effektiv gjennomføring av undersøkelsen.

*RÅK-ordningen.* Norge har gjennom EØS-avtalen regulert handelen med bearbeidede jordbruksvarer (RÅK-varer). Avtalen sikrer fri bevegelse av varer, men toll og kompensasjon blir benyttet for å utjevne eventuelle råvareprisforskjeller mellom norske produsenter som benytter norske råvarer, og utenlandske produsenter som benytter råvarer fra EU. Om lag 86 % av Orklas omsetning av næringsmidler i Norge er eksponert for importkonkurranse. Det meste av dette er såkalte RÅK-varer.

*Denofa do Brasil.* Ett av Orklas utenlandske datterdatterselskaper, Denofa do Brasil Ltda, er involvert i flere søksmål, hvorav to av søksmålene er vesentlige. Det ene gjelder nekting av fritak for moms på eksport av soyabønner til Norge i årene frem til 2004. Avgiftsmyndighetene mener at selskapet ikke har dokumentert at samtlige shipments av soyabønner faktisk er eksportert til Norge. Det andre søksmålet gjelder krav fra boet til en lokal bank, Banco Santos, som gikk konkurs. Kravet har sin bakgrunn i Denofa do Brasils utlån av verdipapirer knyttet til krav på avlinger av soyabønner i 2004, der Denofa do Brasil ble utsatt for svindel. Begge sakene er tapt i de lavere instanser. Orklas juridiske rådgivere i Brasil mener at avgjørelsene er feil. Banco Santos-saken er anket til Høyesterett, mens momskravet er begjært annullert. Anke til Høyesterett er innvilget i Banco Santos-saken, mens saken vedrørende annullering av momskravet er under behandling i første rettsinstans. Denofa do Brasil har kun begrensede midler til å betale kravene dersom en av motpartene likevel skulle vinne frem. Orkla er ikke innstilt på å skyte inn ny kapital i Denofa do Brasil for å dekke eventuelle krav dersom en av sakene tapes.

*Kontrakter.* Konsernet har til enhver tid kontrakter om kjøp av varer og tjenester samt distribusjonsavtaler. Dette kan for eksempel gjelde innkjøpsavtaler for poteter, grønnsaker og fisk. Kontraktene anses som en del av den ordinære driften og er derfor ikke spesifisert eller angitt på annen måte. Kontraktene er vurdert å være rene kjøpskontrakter uten finansiell kobling.

*Offentlige tilskudd.* Offentlige tilskudd regnskapsføres når det er rimelig sikkert at de vil bli mottatt. Tilskuddene presenteres enten som inntekt eller som kostnadsreduksjon og da for å sammenstilles med kostnadene de er ment å kompensere for. Offentlige tilskudd som relaterer seg til eiendeler, er ført som reduksjon av eiendelens anskaffelseskostnad. Tilskuddet reduserer eiendelens avskrivninger. Orkla har kun i helt ubetydelig grad mottatt offentlige tilskudd.

*Dragsbæk.* Orklas aksjonæravtale med partner i Dragsbæk gir Orkla en plikt til å kjøpe resterende aksjer når partner ber om det. Orkla kjøpte 50 % av selskapet for ca. 45 mill. kroner i 1989 og har senere kjøpt ytterligere 17 %. Eventuelt kjøp av resterende aksjer skal prisberegnes med utgangspunkt i opprinnelig pris justert for inflasjon og inntjening siste 3 år. Justering for inntjening er begrenset til +/-25 %.

**NOTE 38 KONTANTSTRØM ORKLA-FORMAT**

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

Totaloppstillingen gir den samlede finansielle kapasiteten generert fra konsernets drift til å dekke inn konsernets finansposter, betaling av skatter samt mer selvstyrte forhold som utbytte og handel i egne aksjer. Kontantstrøm fra driften er splittet på «Kontantstrøm fra driften merkevarevirksomheten inkl. HK» og «Kontantstrøm fra driften Industrial & Financial Investments», den siste presentert samlet på én linje.

Siste delen av kontantstrømoppstillingen viser hvilke ekspansjonsgrep som er tatt i form av direkte ekspansjonsinvesteringer samt oppkjøp og nedsalg av selskaper. Med direkte ekspansjonsinvesteringer menes investeringer som enten er investeringer i nye geografiske markeder, nye kategorier eller som representerer betydelige kapasitetsøkninger, se «Alternative resultatmål (APM)» på side 220. Kontantstrømmen presenteres til gjennomsnittlig månedlig valutakurs, mens endring netto rentebærende gjeld er en absolutt størrelse målt til sluttkurs. Valutaeffekt netto rentebærende gjeld forklarer overgangen.

**Kontantstrøm Orkla-format**

Beløp i mill. NOK

	2019	2018
<b>Kontantstrøm fra merkevarevirksomheten inkl. HK</b>		
EBIT (adj.)	4 786	4 390
Amortisering, av- og nedskrivninger	1 581	1 156
Endring netto driftskapital	812	(189)
Netto fornyelsesinvesteringer	(1 931)	(1 400)
<b>Kontantstrøm fra driften (adj.)</b>	5 248	3 957
Kontanteffekt av «Andre inntekter» og «Andre kostnader» samt pensjoner	(450)	(496)
<b>Kontantstrøm fra driften merkevarevirksomheten inkl. HK</b>	4 798	3 461
<b>Kontantstrøm fra Industrial &amp; Financial Investments</b>	135	27
Betalte finansposter, netto	(174)	(145)
Betalte skatter	(1 129)	(904)
Mottatte utbytter	204	186
Andre betalinger	(197)	(42)
<b>Kontantstrøm før kapitaltransaksjoner</b>	3 637	2 583
Betalte utbytter	(2 648)	(2 685)
Netto salg/kjøp egne aksjer	59	(1 378)
<b>Kontantstrøm før ekspansjon</b>	1 048	(1 480)
Ekspansjonsinvesteringer	(631)	(531)
Salg av selskaper (enterprise value)	582	47
Kjøp av selskaper (enterprise value)	(3 063)	(1 080)
<b>Netto kontantstrøm</b>	(2 064)	(3 044)
Valutaeffekt netto rentebærende gjeld	(3)	21
<b>Endring netto rentebærende gjeld</b>	2 067	3 023
<b>Rentebærende gjeld IFRS 16 1.1.2019</b>	1 447	-
<b>Netto rentebærende gjeld</b>	6 551	3 037

**Avstemming av endring rentebærende poster 2019**

Beløp i mill. NOK	Rente- bærende fordringer	Rente- bærende gjeld	Netto rente- bærende gjeld
Balanse 1.1.2019	2 193	(5 230)	(3 037)
Implementeringseffekt IFRS 16 1.1.2019	-	(1 447)	(1 447)
Balanse 31.12.2019	2 035	(8 586)	(6 551)
<b>Endring netto rentebærende gjeld fra kontantstrøm Orkla-format</b>	158	1 909	2 067
Herav utgjør endring likvide midler	(309)	-	(309)
Endring netto rentebærende gjeld ekskl. likvide midler	(151)	1 909	1 758
Rentebærende poster fra kjøpte og solgte selskaper	0	(55)	(55)
Rentebærende gjeld nye leieavtaler	-	(450)	(450)
Valutaeffekt rentebærende poster	-	(4)	(4)
Valutaeffekt likvide midler	0	-	0
<b>Netto kontantstrøm fra/(brukt i) finansieringsaktiviteter</b>	(151)	1 400	1 249

**Avstemming av endring rentebærende poster 2018**

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

**NOTE 39 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.

*Utbruddet av koronaviruset*

For tiden pågår et utbrudd av luftveisinfeksjon i store deler av verden forårsaket av et tidligere ukjent koronavirus. Utbruddet startet i Hubei-provinsen i Kina i desember 2019, og ble identifisert av kinesiske helsemyndigheter i januar 2020. Sykdommen har spredt seg fra Kina til store deler av verden, inkludert Europa og Norge.

Det er foreløpig i all vesentlighet normal drift i Orkla. Konsekvensene fremover avhenger av den videre utviklingen av virusutbruddet. Smittespredning vil kunne påvirke ansatte, produksjon, innkjøp og etterspørsel. Orklas virksomheter har implementert smitteforebyggende tiltak, og tiltak er planlagt for å håndtere situasjonen hvis ansatte får påvist koronasmitte. Orkla har innstilt all reisevirksomhet til områder med vedvarende smittespredning, og henstiller i tillegg ansatte om å generelt redusere all reisevirksomhet med fly.

Så langt har det ikke vært store produksjonsforstyrrelser ved Orklas virksomheter. Ved Orklas fabrikk er det beredskapsplaner for hvordan kritiske driftsprosesser kan opprettholdes i en situasjon hvor det kan bli stort fravær av ansatte som følge av sykdom eller karantene. På innkjøpsiden har konsekvensene foreløpig vært begrenset, med unntak av forsinkelser og tilgang på enkelte produkter fra Kina. En forlengelse og/eller eskalering av krisen kan påvirke både tilgang og priser på innkjøp fremover.

Orkla har opplevd økt etterspørsel etter enkelte varer med lang holdbarhet innenfor kategorier som utgjør en mindre andel av Orklas portefølje. Forretningsmessige implikasjoner av korona-utbruddet er begrenset for Orkla så langt, men konsekvensene fremover vil avhenge av den videre utviklingen av utbruddet.

*Øvrige forhold*

Det har forøvrig ikke fremkommet hendelser etter balansedagen som ville ha påvirket regnskapet eller gjennomførte vurderinger i vesentlig grad.

Det har ikke vært gjennomført vesentlige oppkjøp eller salg av virksomhet etter balansedagen.

# Årsregnskap Orkla ASA 2019

04





**RESULTATREGNSKAP**

Beløp i mill. NOK	Note	2019	2018
Driftsinntekter		27	29
Driftsinntekter konsern	1	847	840
Sum driftsinntekter		874	869
Lønnskostnader	2, 5	(484)	(358)
Andre driftskostnader		(680)	(679)
Av- og nedskrivninger og amortisering	8, 9	(131)	(30)
Driftsresultat		(421)	(198)
Utbytte fra konsern og konsernbidrag		4 506	3 442
Nedskrivning datterselskap		(36)	(463)
Renteinntekter/-kostnader konsern	6	157	105
Andre finanskostnader	7	(194)	(239)
Resultat før skatt		4 012	2 647
Skattekostnad	11	(206)	(278)
Resultat etter skatt		3 806	2 369

**TOTALRESULTAT**

Resultat etter skatt		3 806	2 369
Verdiendring aksjer		(2)	(5)
Endring sikringsreserve etter skatt		77	65
Endring estimatavvik pensjoner		(11)	(17)
Totalresultat		3 870	2 412
Foreslått utbytte (ikke avsatt)		(2 601)	(2 599)

**KONTANTSTRØM**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Resultat før skatt	4 012	2 647
Av- og nedskrivninger	131	30
Nedskrivning datterselskaper	36	463
Endring netto driftskapital mv.	43	(55)
Flytting av resultatposter til andre aktiviteter	(1 696)	97
Betalte skatter	(254)	(188)
<b>Kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>2 272</b>	<b>2 994</b>
Netto fornyelsesinvesteringer	(418)	(305)
Investering i datterselskaper/deleide selskaper	(1 313)	(277)
Netto kjøp/salg og utbytter porteføljeinvesteringer	21	3
<b>Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>(1 710)</b>	<b>(579)</b>
Betalte utbytter	(2 599)	(2 643)
Netto kjøp/salg egne aksjer	59	(1 378)
Netto betalt til aksjonærer	(2 540)	(4 021)
Opptak av lån	2 163	-
Nedbetaling av lån	(431)	-
Nedbetaling av gjeld leieavtaler	(79)	-
Netto endring kortsiktig gjeld	1 310	(397)
Netto endring kortsiktig rentebærende fordringer	(1 517)	(967)
Netto kontantstrøm fra/(bruk i) finansieringsaktiviteter	1 446	(1 364)
<b>Kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>(1 094)</b>	<b>(5 385)</b>
<b>Endring likvide midler</b>	<b>(532)</b>	<b>(2 970)</b>
Likvide midler 1.1.	1 490	4 460
Likvide midler 31.12.	958	1 490
Endring likvide midler	(532)	(2 970)

**BALANSE****Eiendeler**

Beløp i mill. NOK	Note	2019	2018
Immaterielle eiendeler	9	94	75
Eiendel ved utsatt skatt	11	154	209
Varige driftsmidler	8	1 337	475
Investeringer i datterselskaper	10	34 174	31 061
Lån til konsernselskaper, rentebærende		10 855	9 924
Andre finansielle eiendeler		65	246
Langsiktige eiendeler		46 679	41 990
Fordringer eksterne		198	99
Fordringer konsern, ikke rentebærende		309	323
Fordringer konsernbidrag		1 359	1 375
Finansielle investeringer		2	13
Likvide midler		958	1 490
Kortsiktige eiendeler		2 826	3 300
Eiendeler		49 505	45 290

**Egenkapital og gjeld**

Beløp i mill. NOK	Note	2019	2018
Innskutt egenkapital		1 972	1 971
Opptjent egenkapital		32 342	31 016
Egenkapital		34 314	32 987
Pensjonsforpliktelser	2	626	558
Langsiktig rentebærende gjeld		6 771	4 613
Langsiktig ikke rentebærende gjeld		128	242
Langsiktig gjeld og forpliktelser		7 525	5 413
Gjeld til konsern, rentebærende		6 787	5 905
Gjeld til konsern, ikke rentebærende		177	158
Betalbar skatt	11	170	254
Annen kortsiktig gjeld		532	573
Kortsiktig gjeld		7 666	6 890
Egenkapital og gjeld		49 505	45 290

**EGENKAPITALOPPSTILLING**

Beløp i mill. NOK	Selskaps- kapital	Egne aksjer	Overkurs	Sum innskutt egenkapital	Opptjent egenkapital	Sum Orkla ASA
Egenkapital 1.1.2018	1 274	0	721	1 995	32 601	34 596
Totalresultat Orkla ASA	-	-	-	-	2 412	2 412
Utbetalt utbytte	-	-	-	-	(2 643)	(2 643)
Netto kjøp egne aksjer	-	(24)	-	(24)	(1 354)	(1 378)
Egenkapital 31.12.2018	1 274	(24)	721	1 971	31 016	32 987
Totalresultat Orkla ASA	-	-	-	-	3 870	3 870
Utbetalt utbytte	-	-	-	-	(2 599)	(2 599)
Amortisering egne aksjer	(22)	22	-	-	-	0
Netto salg egne aksjer	-	1	-	1	58	59
Implementeringseffekt IFRS 16	-	-	-	-	(3)	(3)
Egenkapital 31.12.2019	1 252	(1)	721	1 972	32 342	34 314

**NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER**

Regnskapet for holdingselskapet Orkla ASA omfatter foruten all aktivitet ved hovedkontoret, noe eiendomsvirksomhet. Sistnevnte hører forretningsmessig inn under Orkla Eiendom. I tillegg ligger administrasjonen av virksomhetsområdene Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Care, Orkla Food Ingredients og Orkla Consumer & Financial Investments samt funksjoner i Supply Chain, og administrasjonen av Innkjøpsskolen, Sales Academy og Brands Academy i Orkla ASA.

Aktiviteten ved hovedkontoret inkluderer konsernets øverste ledelse og stabs- og fellesfunksjonene Group HR, Compensation & Benefits, Communication & Corporate affairs, Orkla Services, Internal Audit, Legal & Compliance, EHS, Finance and IT, Strategy and M&A, Group sales, Orkla Marketing & Innovation og Orkla Group Procurement. Avdelingene utfører i tillegg til eierfunksjonen, i stor grad oppdrag for konsernets øvrige selskaper og belaster disse for utførte tjenester. Orkla ASA eier enkelte varemerker som benyttes av forskjellige konsernselskaper. Det faktureres royalty for bruken av disse varemerkene. Det er aktiviteten fra disse funksjonene som utgjør linjen «Drifts-inntekter 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 datterselskap er regnskapsført som finansposter og spesifisert i resultatoppstillingen.

Regnskapet for Orkla ASA er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven § 3-9 (forenklet IFRS). Konsernbidrag er regnskapsført etter god regnskapskikk som et unntak fra IFRS. Disse er avsatt i opptjeningsåret. Prinsippbeskrivelsene for konsernet gjelder også for Orkla ASA, og konsernets noter vil i enkelte tilfeller omfatte Orkla ASA. Eierandeler i datterselskaper er presentert til kost.

Styret har vurdert at Orkla ASA, etter forslag om utdeling av utbytte på kroner 2,60 pr. aksje, hadde en forsvarlig egenkapital og likviditet ved utgangen av 2019.

Ny IFRS 16 Leieavtaler trådte i kraft 1. januar 2019 og krever balanseføring som eiendel av neddiskonterte rett-til-bruk leieavtaler med tilhørende betalingsforpliktelser. Orkla ASA har valgt den modifiserte retrospektive metoden ved implementering av IFRS 16 og får dermed en egenkapitaleffekt ved implementering, men sammenligningstallene blir ikke endret. Selskapet fikk pr. 1. januar 2019 en balanseføring av rett-til-bruk eiendeler på om lag 40 mill. kroner. Dette hadde en begrenset resultateffekt. Orkla ASA har pr. 31. desember 2019 leieavtaler knyttet til firmabiler for ansatte samt et kontorbygg på Skøyen (Karenslyst allé 6). Det ble inngått en leieavtale med Drammensveien 149 Nybygg AS om leie av nytt hovedkontor fra 1. februar 2019. Denne avtalen påvirket ikke implementeringseffekten.

**NOTE 2 LØNN OG PENSJONSFORHOLD**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Lønn	(380)	(259)
Arbeidsgiveravgift	(56)	(53)
Styrehonorar og andre lønnsrelaterte kostnader	(8)	(12)
Pensjonskostnad	(40)	(34)
Lønnskostnad	(484)	(358)
Gjennomsnittlig antall ansatte	198	195

**Sammensetning av netto pensjonskostnader**

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

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Årets pensjonsopptjening inkl. arbeidsgiveravgift	(25)	(15)
Oppgjør pensjonsplaner	(3)	-
Kostnader innskuddsplaner	(12)	(19)
Pensjoner klassifisert som driftskostnad	(40)	(34)
Pensjoner klassifisert som finanspost	(50)	5
Netto pensjonskostnader	(90)	(29)

**Sammensetning av netto pensjonsforpliktelser pr. 31.12.**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Brutto pensjonsforpliktelser	(626)	(558)
Pensjonsmidler	-	-
Balanseførte netto pensjonsforpliktelser	(626)	(558)

Gjenværende netto pensjonsforpliktelser pr. 31. desember 2019 består i hovedsak av usikrede pensjonsordninger for tidligere nøkkelpersoner og førtidspensjonsordninger dekket over drift, samt bokførte forpliktelser knyttet til innskuddsbasert ordning for ansatte med lønn over 12G. For øvrige ansatte har selskapet hovedsakelig ordninger med innskuddspensjon.

Selskapet har en pensjonsordning som tilfredsstiller kravet i lov om obligatorisk tjenestepensjon.

**NOTE 3 GARANTI OG PANTSTILLELSER**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Tegnet, ikke innkalt KS-kapital	-	10
Garanti overfor datterselskap	231	226

**NOTE 4 LÅN TIL ANSATTE**

I andre finansielle eiendeler inngår lån til ansatte.

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Lån til ansatte	2	2

**NOTE 5 GODTGJØRELSER OG AVTALEFESTEDE FORHOLD - STYRETS ERKLÆRING****1. Styrets erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte**

Etter allmennaksjeloven § 6-16a skal styret utarbeide en særskilt erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte («styrets erklæring»). Elementene i styrets erklæring fremgår av punktene (i)–(vi) nedenfor. Det følger av allmennaksjeloven § 5-6 (3) at det på generalforsamlingen skal avholdes en rådgivende avstemning over styrets retningslinjer for lederlønnfastsettelsen for det kommende regnskapsår (se punkt (ii)). Så langt retningslinjene er knyttet til aksjebaserte insentivordninger, skal disse godkjennes av generalforsamlingen (se punkt (iii)).

**(i) Lønn, godtgjørelse og andre betingelser til ledende ansatte**

Styret vedtar betingelser for konsernsjefen og tar prinsipielle beslutninger vedrørende konsernets betingelsespolicy og kompensasjonsordninger for øvrige ansatte. Styret har et eget kompensasjonsutvalg, som forbereder kompensasjonssaker for beslutning i styret. Utvalget består av tre styremedlemmer, hvorav ett er ansattvalgt, og har i 2019 vært ledet av styrets nestleder. Administrasjonen utreder saker for kompensasjonsutvalget og styret.

Konsernledelsen er omfattet av konsernets årsbonussystem og langtidsinsentivordning.

På neste side vises fast lønn og honorarer til konsernledelsen samt opptjent bonus. Videre vises opptjening og saldo i bonusbanken pr. 31. desember 2019, basert på Orklas aksjekurs pr. 31. desember 2019 (NOK 88,96).

## Utbetalt godtgjørelse i 2019 for medlemmer av konsernledelsen pr. 31.12.2019

Beløp i tusen NOK	Årslønn 31.12.2019	Utbetalt årslønn og feriepenger (A)	Utbetalt årsbonus (opptjent i 2018)	Utbetalt fra bonusbank (LTI)	Natural- ytelser (B)	Totalt utbetalt lønn og godt- gjørelser 2019
Jaan Ivar Semlitsch <sup>1</sup>	8 000	3 032	0	0	73	3 105
Jens Bjørn Staff <sup>2</sup>	3 094	3 330	403	966	238	4 937
Christer Grönberg <sup>3</sup>	2 823	3 024	375	955	263	4 617
Terje Andersen <sup>4,5</sup>	3 031	4 233	676	1 401	245	6 555
Atle Vidar Nagel Johansen	3 834	4 138	660	1 609	270	6 677
Ann-Beth Freuchen	3 417	3 775	809	1 567	189	6 340
Johan Wilhelmsson <sup>3</sup>	2 711	3 196	1 339	1 274	22	5 831
Sverre Prytz <sup>6</sup>	2 950	245	0	0	16	261
Jeanette Hauan Fladby	2 878	2 979	583	680	195	4 437
Johan Clarin <sup>3</sup>	3 058	3 384	543	1 053	272	5 252

<sup>1</sup>Tiltrådte som konsernsjef 15. august 2019.

<sup>2</sup>Mottar i tillegg NOK 15.000 som medlem av bedriftsforsamlingen i Jotun.

<sup>3</sup>Lønn avtalt i SEK men omregnet til NOK med gjennomsnittskurs for året.

<sup>4</sup>Fungerende konsernsjef i perioden 8. mai 2019–14. august 2019.

<sup>5</sup>Mottar i tillegg NOK 300.000 som medlem av styret i Jotun.

<sup>6</sup>Ansatt og medlem av konsernledelsen siden 1. desember 2019.

Peter A. Ruzicka fratrådte som konsernsjef 7. mai 2019 og avsluttet sitt arbeidsforhold i Orkla 30. november 2019. I henhold til ansettelsesavtale vil Ruzicka motta etterlønn i 12 måneder fra og med desember 2019. Dersom Ruzicka går inn i annen stilling, eller påtar seg andre oppdrag, utenfor Orklakonsernet i løpet av etterlønnperioden, vil 75 % av arbeidsinntekt komme til fradrag i Orklas utbetaling. Inntekter fra rådgivning, konsulentvirksomhet eller nye styreverv likestilles med arbeidsinntekt.

Ruzicka fikk i 2019 utbetalt en samlet kompensasjon på 16,456 mill. kroner, hvorav lønn og etterlønn utgjorde 7,835 mill. kroner, utbetalt årsbonus utgjorde 1,218 mill. kroner, utbetalt fra bonusbank (LTI) utgjorde 7,115 mill. kroner, og naturalytelser utgjorde kroner 287.000. Ruzicka er ikke berettiget til årsbonus for 2019 og saldo i bonusbank ble utbetalt i sin helhet i mai 2019. Opptjent pensjonskostnad for Ruzicka utgjorde i 2019 2,524 mill. kroner. Pensjonsopptjening opphørte pr. 30. november 2019.

Karl Otto Tveter gikk ut av konsernledelsen 30. november 2019 og fikk i 2019 utbetalt en samlet kompensasjon på 5,260 mill. kroner.

Jens Bjørn Staff fratrådte stillingen som konserndirektør for Finans og IT 29. februar 2020.

**Opptjent, ikke utbetalt godtgjørelse i 2019**

Beløp i tusen NOK	Opptjent årsbonus for 2019 <sup>1</sup>	Tildelt langtidsinsentiv (LTI)	Opptjent pensjonskostnad	Sum opptjent/tildelt (C)	Saldo bonusbank (LTI) 31.12.2019
Jaan Ivar Semlitsch <sup>2</sup>	1 823	0	717	2 540	0
Jens Bjørn Staff	1 213	928	792	2 933	2 832
Christer Grönberg	1 508	866	845	3 219	2 784
Terje Andersen	1 408	909	881	3 198	3 506
Atle Vidar Nagel Johansen <sup>3</sup>	1 810	1 150	1 060	4 020	3 358
Ann-Beth Freuchen	1 336	1 025	746	3 107	4 080
Johan Wilhelmsson	1 054	832	671	2 557	2 940
Sverre Prytz	96	0	46	142	0
Jeanette Hauan Fladby	1 525	863	609	2 997	2 458
Johan Clarin	1 405	939	792	3 136	2 812

<sup>1</sup>Opptjent årsbonus for 2019 utbetales i 2020.

<sup>2</sup>Konsernsjefens samlede opptjente lønn og godtgjørelser i 2019 (fem måneder) er 5,645 mill. kroner, se også tabell på foregående side (A+B+C).

<sup>3</sup>Har i tillegg opptjent 0,767 mill. kroner i ekstraordinær bonus som leder for Orkla Care i tillegg til å lede Supply Chain.

Konsernledelsen deltar i konsernets generelle aksjekjøpsordning for ansatte. Det er ikke stilt garantier for medlemmer av konsernledelsen.

Konsernsjefens oppsigelsestid er seks måneder og med en etterlønnperiode på 12 måneder dersom konsernsjefen sies opp fra selskapets side.

Oppsigelsestid for konsernledelsen for øvrig er seks måneder. Terje Andersen har avtalt pensjon fra Orkla fra fylte 62 år, øvrige medlemmer av konsernledelsen som ble medlem før 1. januar 2019 har avtale om pensjonsutbetaling fra Orkla fra fylte 65 år. I perioden fra avtalt pensjonsutbetalingstart til fylte 67 år utbetaler Orkla 66 % av avgangslønn. Deretter utbetales det fra Orklas generelle pensjonsordninger.

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

Når det gjelder fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte for det kommende regnskapsåret, vil styret legge frem følgende retningslinjer for rådgivende avstemning på generalforsamlingen i 2020, og for forhold omtalt i punkt (iii) for generalforsamlingens godkjenning.

Formålet med Orklas betingelsespolicy er å trekke til seg medarbeidere med den kompetansen konsernet trenger, videreutvikle og beholde nøkkelkompetanse og motivere til langsiktighet og kontinuerlig fremgang for å nå Orklas forretningsmessige mål. Som overordnet innfallsvinkel skal Orklas policy være innrettet mot markedets median når det gjelder fastlønn og pensjon, mens den variable delen knyttet til resultater, kursutvikling etc. (kort- og langtidsinsentiver), kan være bedre enn en medianbetragtning. Kompensasjonen kan bestå av følgende elementer:

**(a) Faste elementer**

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

**(b) Variable elementer – årsbonus**

Ledende ansatte i Orkla er omfattet av konsernets sentrale årsbonusordning. Ordningen har en maksimal ramme på 100 % av fastlønn pr. 31. desember i opptjeningsåret. Ordningen har til og med 2019 vært innrettet mot at «God prestasjon» skal kunne gi en bonusoppnåelse på ca. 30 % av fastlønn pr. 31. desember i opptjeningsåret. «God prestasjon» har vært definert som resultatoppnåelse i linje med eksternt kommuniserte finansielle mål. Fra og med 2020 vil ordningen være innrettet mot at oppnåelse av ambisiøse forhåndsdefinerte mål skal kunne gi en bonusoppnåelse på ca. 50 % av fastlønn pr. 31. desember i opptjeningsåret.

I tillegg gjelder aksjebaserte insentivordninger beskrevet i punkt (iii) nedenfor.

**(iii) Særlig om aksjebaserte insentivordninger****(a) Årsbonusordningen**

Det foreslås at årsbonusordningen for 2020 for Group Functions (inkluderer konsernsjef) inneholder et element relatert til avkastningen på Orkla-aksjen som følger: Et element knyttet til avkastning på Orkla-aksjen (vektet 25 %) som beregnes ved at et grunnbeløp tilsvarende 5 % av årslønn tillegges avkastningen på Orkla-aksjen for året, beregnet ved å se på gjennomsnittlig aksjekurs i 4. kvartal målt mot gjennomsnittlig aksjekurs i 4. kvartal året før, tillagt utbetalt utbytte. Avkastningen på Orkla-aksjen multipliseres med en faktor på 1 for medlemmer av konsernledelsen og en faktor på 0,5 for øvrige i Group Functions. Bonusutfallet for dette elementet i prosent av årslønn blir da 5 % tillagt avkastningen (positiv eller negativ) multiplisert med nevnte faktor. Dette bonuselementet kan maksimalt utgjøre 25 % av årslønn.

*(b) Langtidsinsentivordning*

Orkla har i flere år hatt en kontantbasert langtidsinsentivordning (LTI). Tildeling av LTI skjer normalt i mai hvert år. LTI fastsettes på grunnlag av vurderinger av individuelle bidrag i forhold til forhåndsdefinerte langsiktige kriterier fastsatt året før tildeling. Tildelingen målsetter å tilsvare 30 % av årslønn ved «God prestasjon», i henhold til de forhåndsdefinerte kriterier. Tildeling kan ikke overskride 50 % av årslønn, og samlet verdi av tildeling under årsbonusordningen og tildelt LTI i ett år kan heller ikke overstige en årslønn. Tildelt LTI-beløp reguleres med utviklingen av Orkla-aksjen frem til utbetalingsdato. Utbetalingen under LTI-ordningen kan tidligst kreves med 1/3 etter 24 måneder, 1/3 etter 36 måneder og 1/3 etter 48 måneder. Etter maksimalt 60 måneder vil LTI utbetales i sin helhet.

Styret foreslår å erstatte dagens kontantbaserte LTI-ordning med en ordning basert på aksjeopsjoner med virkning fra tildeling i 2021. Bakgrunnen for dette er et ønske om styrket interessefelleskap mellom aksjonærer og ledende ansatte da gjeldende ordning i for liten grad er knyttet opp mot totalavkastning for aksjonærene.

Deltagere nomineres til aksjeopsjonsordningen i 2020 etter godkjenning av konsernsjefen og antall nominerte skal ligge på tilsvarende nivå som for 2019, det vil si ca. 90 sentrale ledere og nøkkelpersoner. I tillegg foreslås det å utvide gruppen med 10 – 15 yngre talenter. Det skal ikke være noen form for automatikk i at man blir nominert, så nominering ett år betyr ikke nødvendigvis at man vil bli nominert påfølgende år.

Tildeling av opsjoner baseres delvis på stilling (beregnet opsjonsverdi tilsvarende 15 % av grunnlønn), delvis basert på diskresjonær vurdering av måloppnåelse for forhåndsdefinerte langsiktige målsettinger (beregnet opsjonsverdi maksimalt tilsvarende 15 % av grunnlønn), samt en diskresjonær vurdering av måloppnåelse av målsettinger knyttet til bærekraft (beregnet opsjonsverdi maksimalt tilsvarende 5 % av grunnlønn). Målsettinger knyttet til bærekraft settes og evalueres av styret. Utfall for deltagerne vil basert på dette være en opsjonsverdi i intervallet 15 til 35 % av lønn avhengig av måloppnåelse. Opsjonsverdi beregnes i henhold til Black-Scholes modellen.

Forhåndsdefinerte langsiktige målsettinger skal fortrinnsvis knyttes mot:

- Lønnsom organisk vekst
- Innovasjon og økte markedsandeler
- Bærekraft som vekstfaktor
- Strukturell vekst innenfor prioriterte kategorier og geografier
- Etablere kostnadseffektiv organisasjon og realisere synergier
- Utvikling av medarbeidere og samarbeidsforhold

Tildeling av opsjoner skal skje en gang pr. år med basis i aksjekurs dagen etter generalforsamling. Styret innstiller for tildeling til konsernledelsen, mens tildeling til øvrige godkjennes av konsernsjefen. Den samlede opsjonstildelingen for året kan utøves med 20 % etter ett år, nye 20 % etter to år, og de resterende 60 % etter tre år. For konsernledelsen kan imidlertid ikke noen opsjoner utøves før etter tre år. Siste utøvelse kan senest skje fem år etter tildeling hvor etter opsjonene utløper. Innløsningskurs settes til markedskurs på tildelingstidspunktet med en øking på 3 % p.a. i opptjeningsperioden. Innløsningskursen justeres for utbytte. Ved eventuell fratredelse bortfaller alle opsjoner som ikke er utøvd.

Basert på en gjennomsnittsbetraktning der opsjonsverdi utgjør 30 % av deltageres årslønn, vil behovet for aksjeopsjoner være ca. 5.000.000 opsjoner ved tildeling i 2021. I tillegg foreslås det å utøke dette antallet med ca. 10 % for å fange opp yngre talenter som nevnt ovenfor. Det foreslås følgelig at styret og konsernsjefen får en samlet ramme på 5.500.000 opsjoner og at generalforsamlingen godkjenner denne rammen. Antall opsjoner tilsvarer ca. 0,55 % av utestående aksjer.

Gevinst fra ett års tildelte opsjoner kan maksimalt utgjøre seks ganger verdien av tildelte opsjoner på tidspunktet for tildeling beregnet i henhold til Black-Scholes modellen. Får en deltager tildelt opsjoner med en beregnet opsjonsverdi tilsvarende 30 % av grunnlønn, vil gevinst i dette tilfellet maksimalt kunne utgjøre 180 % av grunnlønn.

Konsernledelsen må benytte 25 % av brutto gevinst ved opsjonsutøvelse til å kjøpe Orkla-aksjer og kjøpte aksjer skal ilegges en bindingstid på tre år. For øvrige deltagere forventes det at en andel av brutto gevinst benyttes til å kjøpe Orkla-aksjer.

*(c) Aksjer med rabatt til ansatte*

Konsernet har i flere år gjennomført en ordning hvor de ansatte får anledning til å kjøpe et begrenset antall aksjer med en rabatt i forhold til børskurs. For 2019 ble det tilbudt tre ulike kjøpsalternativer: 28.000, 15.000 og 8.000 NOK (beløp etter rabatt). Rabatten var 25 % i forhold til børskurs. Bindingstiden for kjøpte aksjer er to år. Kostnadene for aksjeordningen i 2019 var 18 mill. kroner.

Styret anbefaler overfor generalforsamlingen å videreføre aksjeordningen for 2020, men at kjøpsalternativene justeres til 30 000, 15 000 og 10 000 NOK (beløp før rabatt). Rabatten opprettholdes på 25 %, men bindingstiden økes fra 2 til 3 år.

**(iv) Tjenestepensjonsordning**

Orkla har innskuddsbasert tjenestepensjon i Norge. Innskuddssatsene er 5 % av lønn mellom 1G og 7,1G og 23,1 % over 7,1G (1G er fra 1. mai 2019 NOK 99.858). For de som har blitt medlem av konsernledelsen før 1. september 2014, er satsen for lønn over 12G 27 %. Johan Wilhelmsson har sin tjenestepensjon i Sverige i henhold til regelverket for ITP2. Dette er en ytelsesbasert ordning begrenset oppad til lønn tilsvarende 30 «inntektsbasbeløpp» (IBB). For lønn over 30 IBB sikres pensjon i Norge med innskudd lik 15 % av overskytende lønn.

**(v) Andre ytelser**

Konsernet har bil- og telefonordninger og andre begrensede naturalytelser.

**(vi) Lederlønnspolitik**

Retningslinjene for lederlønnspolitikken beskrevet i punkt (ii) sist behandlet på generalforsamlingen i 2019, har vært retningsgivende for lederlønnfastsettelsen i 2019.

For detaljerte beskrivelser av Orklas belønningpolicy og de ulike komponentene i den totale godtgjørelsen, vises det til beskrivelser i note 11 konsernet.

**2. Godtgjørelse til styret samt styremedlemmers aksjeinnehav**

Styret godtgjøres etter følgende satser fra og med 25. april 2019:

Styrets leder	843 000	kroner pr. år
Styrets nestleder	679 000	kroner pr. år
Aksjonærvalgt styremedlem	537 000	kroner pr. år
Ansattevalgt styremedlem	442 000	kroner pr. år
Varamedlem	27 500	kroner pr. møte

Det følger av Orklas vedtekter § 4 at styrets aksjonærvalgte «medlemmer og varamedlemmer må være aksjeeiere i selskapet». Med bakgrunn i dette forutsettes det i Orkla at 1/3 av brutto styrehonorar (eksklusiv honorar for komitearbeid og tillegg for medlemmer bosatt utenfor Norge), skal benyttes til kjøp av aksjer i Orkla inntil styremedlemmene (inkludert deres personlig nærstående) eier aksjer i Orkla til en verdi som tilsvarer to ganger brutto styrehonorar (eksklusiv honorar for komitearbeid og tillegg for medlemmer bosatt utenfor Norge). En oversikt over styremedlemmenes aksjeinnehav er gitt i egne tabeller i denne noten.

**Kompensasjonsutvalget**

Komitéleder	144 000	kroner pr. år
Medlem	108 000	kroner pr. år

**Revisjonsutvalget**

Komitéleder	181 000	kroner pr. år
Medlem	121 000	kroner pr. år

I tillegg mottar aksjonærvalgte styremedlemmer bosatt utenfor Norge, et tillegg på 18.000 kroner pr. møte vedkommende deltar i.

Faktisk utbetalt til styremedlemmer er som følger:

Beløp i NOK	Styrehonorar inkl. komitéarbeid	Antall aksjer <sup>1</sup>
<i>Aksjonærvalgte styrerepresentanter</i>		
Stein Erik Hagen <sup>1</sup>	912 333	250 100 000
Grace Reksten Skaugen	815 333	18 100
Ingrid Jonasson Blank	840 500	9 000
Peter Agnefjäll	671 500	14 000
Nils K. Selte	828 667	27 000
Lars Dahlgren	705 000	10 000
Liselott Kilaas	532 000	7 800
Caroline Hagen Kjos (vara) <sup>2</sup>	-	-

<sup>1</sup>Samlet eierskap med nærstående.

<sup>2</sup>Mottar ingen honorarer.



Beløp i NOK	Fast lønn	Styre-honorar	Natural- ytelser	Pensjons- kostnader	Antall aksjer <sup>1</sup>
<i>Ansattevalgte styrerepresentanter</i>					
Terje Utstrand	610 805	545 000	10 840	26 874	7 138
Roger Vangen	549 040	438 000	10 855	22 880	8 912
Sverre Josvanger	547 212	558 000	10 840	23 967	19 951
Karin Hansson	371 484	438 000	-	21 175	1 657

<sup>1</sup>Samlet eierskap med nærstående.

Det er ikke gitt lån til eller stilt garantier for medlemmer av styret.

### 3. Godtgjørelse valgkomité

Valgkomiteen godtgjøres etter følgende satser fra og med 25. april 2019:

Komiteleder 65.000 kroner pr. år, medlem 47.000 kroner pr. år og ansattvalgt representant 6.500 kroner pr. møte.

### 4. Honorar til konsernrevisor

Beløp i mill. NOK (ekskl. mva.)	2019	2018
<i>Morselskap</i>		
Lovbestemt revisjon	3,4	3,4
Andre attestasjonstjenester	-	0,1
Skatt/avgifter	0,9	1,2
Andre tjenester utenfor revisjon	3,4	5,5
<i>Konsern</i>		
Lovbestemt revisjon	31,6	30,9
Andre attestasjonstjenester	0,4	0,6
Skatt/avgifter	2,9	2,6
Andre tjenester utenfor revisjon	3,5	6,1
Sum honorar til EY	38,4	40,2
Lovbestemt revisjonshonorar til andre revisorer	2,3	2,6

### NOTE 6 RENTEINNETEKTER OG -KOSTNADER KONSERN

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Renteinntekter konsern	213	146
Rentekostnader konsern	(56)	(41)
Sum finanskostnader konsern	157	105

### NOTE 7 ANDRE FINANSPOSTER

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Agio/disagio	4	(59)
Andre finansinntekter	44	13
Andre finanskostnader	(242)	(193)
Sum andre finansposter	(194)	(239)

**NOTE 8 VARIGE DRIFTSMIDLER**

Beløp i mill. NOK	Tomter, bygg og annen fast eiendom	Maskiner, inventar etc.	Nyanlegg i arbeid	Sum
Balanseført verdi 1.1.2019	97	50	328	475
Tilgang	-	48	362 <sup>2</sup>	410
Reklassifiseringer <sup>1</sup>	-	10	(39)	(29)
Avskrivninger	(2)	(9)	-	(11)
Nedskrivninger	-	-	(33)	(33)
Balanseført verdi 31.12.2019	95	99	618	812
Opprinnelig kost 1.1.2019	121	207	328	656
Akkumulerte av- og nedskrivninger 1.1.2019	(24)	(157)	-	(181)
Balanseført verdi 1.1.2019	97	50	328	475
Opprinnelig kost 31.12.2019	121	265	651	1 037
Akkumulerte av- og nedskrivninger 31.12.2019	(26)	(166)	(33)	(225)
Balanseført verdi 31.12.2019	95	99	618	812

<sup>1</sup>Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 9.

<sup>2</sup>Gjelder i hovedsak investering i nytt felles ERP-system. Investeringen vil bli reklassifisert til IT (note 9) ved ferdigstillelse.

**Leide driftsmidler IFRS 16**

Beløp i mill. NOK	Bygg og fast eiendom	Maskiner, inventar, transportmidler	Sum leide driftsmidler
Balanseført verdi 1.1.2019	35	4	39
Tilgang <sup>1</sup>	556	0	556
Avskrivninger	(68)	(2)	(70)
Balanseført verdi 31.12.2019	523	2	525
Opprinnelig kost 31.12.2019	591	4	595
Akkumulerte av- og nedskrivninger	(68)	(2)	(70)
Balanseført verdi 31.12.2019	523	2	525

<sup>1</sup>Orkla ASA leier Drammensveien 149 av datterselskapet Drammensveien 149 Nybygg AS.

**NOTE 9 IMMATERIELLE EIENDELER**

Beløp i mill. NOK	Varemerker ikke amortiserbare	IT	Sum
Balanseført verdi 1.1.2019	26	49	75
Reklassifisert fra varige driftsmidler <sup>1</sup>	-	29	29
Tilgang	-	7	7
Amortisering	-	(17)	(17)
Balanseført verdi 31.12.2019	26	68	94
Opprinnelig kost 1.1.2019	26	126	152
Akkumulerte amortiseringer og nedskrivninger 1.1.2019	-	(77)	(77)
Balanseført verdi 1.1.2019	26	49	75
Opprinnelig kost 31.12.2019	26	163	189
Akkumulerte amortiseringer og nedskrivninger 31.12.2019	-	(95)	(95)
Balanseført verdi 31.12.2019	26	68	94

<sup>1</sup>Netto reklassifiseringer vedrører overføring fra note 8.

**NOTE 10 AKSJER I DATTERSELSKAPER, DIREKTE EID**

Beløp i mill. NOK	Konsernets eierandel	Bokført verdi	
		2019	2018
Orkla Foods Norge AS	100 %	9 065	9 362
Orkla Foods Sverige AB	100 %	5 469	5 469
Orkla Confectionery & Snacks Finland Ab	100 %	3 315	3 315
Orkla Food Ingredients AS	100 %	2 466	2 466
Orkla Energi AS	100 %	1 765	1 765
Kotipizza Group Oyj	100 %	1 424	-
Hamé s.r.o.	100 %	1 354	1 354
SIA Orkla Confectionery & Snacks Latvija	100 %	959	959
Orkla Confectionery & Snacks Norge AS	100 %	906	906
Vitana AS	100 %	900	-
Orkla House Care AS	100 %	865	865
Orkla Esti AS	100 %	862	-
Orkla Health AS	100 %	631	631
Orkla Eiendom AS	100 %	589	589
Lilleborg AS	100 %	526	526
SweBiscuits AB	100 %	512	512
Viking Askim AS	100 %	400	400
Industriinvesteringer AS	100 %	340	340
Sarpsfoss Limited			
Ordinær kapital	100 %	253	253
Preferansekapital	99,9 %	43	43
SIA Orkla Foods Latvija	100 %	246	246
Sandakerveien 56 AS	100 %	216	-
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

Beløp i mill. NOK	Konsernets eierandel	Bokført verdi	
		2019	2018
Gorm's Holding ApS	67 %	97	97
Orkla Insurance Company Ltd.	100 %	65	65
UAB Orkla Foods Lietuva	100 %	39	57
Trælandsfos Holding AS	100 %	36	36
Orkla IT AS	100 %	34	34
Lilleborg AB	100 %	28	-
Øraveien Industripark AS	100 %	15	15
Orkla Investeringer AS	100 %	10	10
Orkla Trading AB	100 %	9	-
Nödinge AB	100 %	7	-
Orkla Design AS	100 %	5	5
Cederroth Intressenter AB	100 %	3	3
Orkla Germany GmbH	100 %	2	2
Orkla Accounting Centre Estonia	100 %	2	2
Orkla France S.A.S.	100 %	1	8
Orkla Group Procurement Hub Shanghai	100 %	1	1
Plusstid Home AS	100 %	1	12
Attisholz Infra AG <sup>1</sup>	0,4 %	1	1
Sum		34 174	31 061

<sup>1</sup>De resterende aksjene eies av Attisholz AB.

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

Tabell fortsetter i neste kolonne.

**NOTE 11 SKATTER****Skattekostnad**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Resultat før skattekostnad	4 012	2 647
Endring midlertidige forskjeller	(254)	1
Hvorav endring midlertidige forskjeller tidligere år	0	(22)
Korrigert for endring midlertidige forskjeller mot totalresultatet	85	48
Sum endring midlertidige forskjeller	(169)	27
Ikke fradragsberettigede kostnader	49	34
Skattefritt utbytte, aksjegevinster og -tap, og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	(12)	(3)
Nedskrivning aksjer i datterselskaper	36	463
Utbytte fra datterselskaper	(3 146)	(2 066)
Andre permanente forskjeller	(1)	3
Sum permanente forskjeller	(3 074)	(1 569)
Sum skattepliktig inntekt	769	1 105
Beregnet periodeskatt	(169)	(254)
Kildeskatt utenlandske utbytter	0	(2)
Avsatt for mye/lite tidligere år	0	(26)
Sum periodeskatter	(169)	(282)
Endring forpliktelser ved utsatt skatt	(37)	4
Skattekostnad	(206)	(278)

**Forpliktelse ved utsatt skatt**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Finansielle derivater	95	(89)
Akkumulerte nedskrivninger utenfor fritaksmetoden resultatført	(11)	(11)
Sikringsreserve i egenkapitalen	(144)	(242)
Varige driftsmidler	13	12
Pensjonsforpliktelser	(567)	(493)
Leasede eiendeler	(7)	-
Andre kortsiktige forhold	(79)	(128)
Grunnlag utsatt skatt	(700)	(951)
Eiendel ved utsatt skatt	(154)	(209)
Endring utsatt skatt	(55)	(10)
Endring utsatt skatt ført mot totalresultatet	18	14
Endring utsatt skatt resultatregnskapet	(37)	4

**Avstemming av skattekostnad**

Beløp i mill. NOK	2019	2018
22 % av resultat før skatt	(887)	(609)
Effekt av endret skattesats	-	(5)
Skattefritt utbytte, aksjegevinster, tap og nedskrivninger aksjer og finansielle eiendeler	3	1
Utbytte fra datterselskap	692	475
Nedskrivning aksjer i datterselskaper	(4)	(106)
Andre permanente forskjeller	0	(1)
Ikke fradragsberettigede kostnader	(10)	(8)
Kildeskatt	0	(2)
Endring tidligere år	0	(23)
Skattekostnad for Orkla ASA	(206)	(278)

**NOTE 12 FINANSIELL RISIKO**

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

**Konsernbanken**

Finansavdelingen i Orkla ASA styrer rente- og valutarisikoen for konsernet. Finansavdelingen fungerer som konsernbank og forestår som hovedregel alle konsernets eksterne låneopptak og sikringstransaksjoner i renter og valuta. Datterselskapene avlaster sin valutakursrisiko med interne valutakontrakter mot konsernbanken, som igjen dekker denne risikoen med eksterne sikringsposisjoner. I tillegg har konsernbanken valutagjeld for sikring av valutarisiko på internlån og bokført egenkapital samt goodwill. I 2019 er det resultatført 2 mill. kroner knyttet til disse sikringene (-66 mill. kroner i 2018). Konsernbanken tar ikke aktiv valutarisiko. Interne lån og fordringer er på flytende rentebetingelser, og det inngås ikke konserninterne rentesikringsavtaler. Styling av rente- og valutarisiko for eksterne poster er nærmere omtalt i konsernnote 30.

**Derivater og sikringsbokføring**

*Valutaterminkontrakter.* Konsernbankens interne og eksterne valutaterminkontrakter samt rente- og valutaswapper regnskapsføres til virkelig verdi i balansen, med verdiendring mot resultatet. Valutakurseffekter på interne og eksterne lån regnskapsføres også mot resultatet.

*Renteswapper.* Eksterne låneopptak for konsernet skjer i alt vesentlig gjennom Orkla ASA. Lån som opptas til fast rente, swappes normalt til flytende rente ved bruk av renteswapper. Disse renteswappene regnskapsføres som verdisikringer med endring i virkelig verdi over resultatet. Pr. 31. desember 2019 var virkelig verdi av disse renteswappene 19 mill. kroner (45 mill. kroner i 2018). Det er gjennom året kostnadsført 26 mill. kroner som verdiendring på renteswappene og inntektsført 26 mill. kroner som verdiendring på de sikrede lånene.

Når Orkla sikrer fremtidige rentebetalinger, benyttes renteswapper der Orkla mottar flytende rente og betaler fast rente. Disse renteswappene regnskapsføres som kontantstrømsikringer med endring i virkelig verdi mot totalresultatet. Pr. 31. desember 2019 utgjorde virkelig verdi av disse renteswappene -143 mill. kroner (-242 mill. kroner i 2018).

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

Beløp i mill. NOK	2019	2018
Inngående sikringsreserve før skatt	(228)	(312)
Oppløst mot resultat - netto finansposter	105	132
Verdiendring i året	(6)	(48)
Utgående sikringsreserve før skatt	(129)	(228)
Utsatt skatt sikringsreserve	31	53
Utgående sikringsreserve etter skatt	(98)	(175)

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

2020:	-71 mill. kroner
Etter 2020:	-58 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 72 mill. kroner i bundne midler som margininnskudd under derivatkontrakter.

*Vesentlige leieavtaler*

Orkla ASA flyttet i 2019 til nytt hovedkontor i Drammensveien 149 i Oslo sammen med selskapene Orkla Foods Norge, 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 datterselskapet Drammensveien 149 Nybygg AS. Årlig leie utgjør 68 mill. kroner. Orkla ASA fremleier til de øvrige selskapene i bygget.

Orkla ASA leier fortsatt lokaler av Investorprosjekt 93 AS i Karenslyst allé 6 på Skøyen i Oslo frem til år 2020. Årlig leie utgjør 20 mill. kroner. Bygget er i hovedsak fremleiet.

*Forhold som er behandlet i noter for konsernet*

Aksjebasert betaling – note 11

Hendelser etter balansedagen – note 39

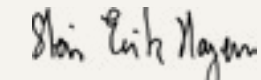
*Aksjonærer i Orkla ASA*

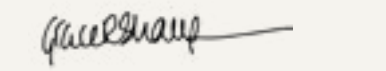
Oversikt over de største aksjonærene i Orkla ASA er gitt i note 32.

## Erklæring fra styret i Orkla ASA og konsern


Vi bekrefter at årsregnskapet for perioden 1. januar til og med 31. desember 2019 etter vår beste overbevisning er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder, og at opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av foretakets og konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet, samt at årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til selskapet og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer foretakene står overfor.


Oslo, 11. mars 2020  
Styret i Orkla ASA

  
Stein Erik Hagen  
styreleder

  
Grace Reksten Skaugen  
styrets nestleder

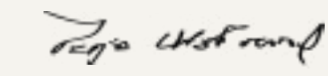
  
Peter Agnefjäll

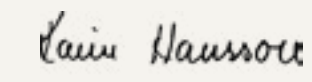
  
Ingrid Jonasson Blank

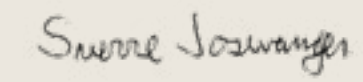
  
Lars Dahlgren

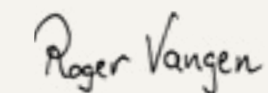
  
Liselott Kilaas

  
Nils K. Sette

  
Terje Utstrand

  
Karin Hansson

  
Sverre Josvanger

  
Roger Vangen

  
Jaan Ivar Semlitsch  
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 2019, resultatregnskap, oppstilling over totalresultat, oppstilling av endringer i egenkapital og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og en beskrivelse av vesentlige anvendte regnskapsprinsipper og andre noteopplysninger. Konsernregnskapet består av balanse per 31. desember 2019, resultatregnskap og oppstilling over totalresultat, oppstilling av endringer i egenkapitalen og kontantstrømoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og en beskrivelse av vesentlige anvendte regnskapsprinsipper og andre noteopplysninger.

Etter vår mening

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2019 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 per 31. desember 2019 og av konsernets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU

##### Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder de internasjonale revisjonsstandardene (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i avsnittet *Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet*. Vi er uavhengige av selskapet og konsernet i samsvar med de relevante etiske kravene i Norge knyttet til revisjon slik det kreves i lov og forskrift. Vi har også overholdt våre

øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

##### Sentrale forhold ved revisjonen

Sentrale forhold ved revisjonen er de forhold vi mener var av størst betydning ved revisjonen av årsregnskapet for 2019. 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*

Inntektsføring av kundekontrakter foretas når eierskap av varene er overført og risiko har gått over på kjøper. Videre, måles inntekter til virkelig verdi av forventet vederlag. Rabatter, og andre ytelser opptjent av kundene representerer et variabelt vederlag som inngår i virkelig verdi. Som følge av omfanget og mangfoldet av avtaler og kontraktsvilkår, er fastsettelse av rabatter på salg foretatt gjennom året komplisert og krever ledelsens skjønnsutøvelse. Inntektsføring inkludert avsetninger for rabatter og andre ytelser er derfor et sentralt forhold i revisjonen.

Våre revisjonshandlinger omfattet identifisering, forståelse, vurdering og testing av ledelsens prosesser og kontroller for fastsettelse av reduksjon i inntektene som følge av rabatter og andre ytelser, i tillegg til overholdelse av gjeldende regnskapsstandarder. Videre identifiserte og vurderte vi effektiviteten av konsernets internkontroll. Vår revisjon inkluderte analytiske handlinger og detaljtester av at rabatter og andre ytelser blir bokført i riktig periode. Vi testet nøyaktigheten og fullstendigheten av avsetningene og de underliggende beregningene. Disse handlingene inkluderte tester av grunnlaget for beregnede rabatter og bonuser mot de faktiske salgene og avtalevilkårene. Vi har også testet presisjonen i de historiske avsetningene for rabatter og evaluert noter utarbeidet av ledelsen i konsernregnskapet mot gjeldende regnskapsstandarder.

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

### Øvrig informasjon

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

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese den øvrige informasjonen med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom den øvrige informasjonen og årsregnskapet eller kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder vesentlig feilinformasjon. Dersom vi konkluderer med at den øvrige informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon, er vi pålagt å rapportere det. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

### Ledelsens ansvar for årsregnskapet

Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge for selskapsregnskapet, og i samsvar med International Financial Reporting Standards som fastsatt av EU for konsernregnskapet. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet med mindre ledelsen enten har til hensikt å avvikle selskapet eller legge ned virksomheten, eller ikke har noe annet realistisk alternativ.

### Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon. Feilinformasjon kan skyldes

misligheter eller feil og er å anse som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke de økonomiske beslutningene som brukerne foretar på grunnlag av årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i årsregnskapet, enten det skyldes misligheter eller feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll;
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontrollen som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets interne kontroll;
- vurderer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskaps-estimatene og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige;
- konkluderer vi på om ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen er hensiktsmessig og, basert på innhentede revisjonsbevis, hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape betydelig tvil om selskapets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det foreligger vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i årsregnskapet. Hvis slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, må vi modifisere vår konklusjon. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet frem til datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapets evne til fortsatt drift ikke lenger er til stede;
- vurderer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet i årsregnskapet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet gir uttrykk for de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettviseende bilde;
- innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om konsernregnskapet. Vi er ansvarlige for å fastsette strategien for, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen, og vi har et udelt ansvar for konklusjonen på revisjonen av konsernregnskapet.



Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen, tidspunktet for vårt revisjonsarbeid og eventuelle vesentlige funn i vår revisjon, herunder vesentlige svakheter i den interne kontrollen som vi avdekker gjennom vårt arbeid.

Vi avgir en uttalelse til styret om at vi har etterlevd relevante etiske krav til uavhengighet, og kommuniserer med dem alle relasjoner og andre forhold som med rimelighet kan tenkes å kunne påvirke vår uavhengighet, og der det er relevant, om tilhørende forholdsregler.

Av de forholdene vi har kommunisert med styret, tar vi standpunkt til hvilke som var av størst betydning for revisjonen av regnskapet for den aktuelle perioden, og som derfor er sentrale forhold ved revisjonen. Vi beskriver disse forholdene i revisjonsberetningen med mindre lov eller forskrift hindrer offentliggjøring av forholdet, eller dersom vi, i ekstremt sjeldne tilfeller, beslutter at forholdet ikke skal omtales i beretningen siden de negative konsekvensene ved å gjøre dette med rimelighet må forventes å oppveie allmennhetens interesse av at forholdet blir omtalt.

#### **Uttalelse om øvrige lovmessige krav**

#### **Konklusjon om årsberetningen og redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar**

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen og i redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til disponering av resultatet er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

#### **Konklusjon om registrering og dokumentasjon**

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendige i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge.

Oslo, 11. mars 2020  
ERNST & YOUNG AS



Erik Mamelund  
statsautorisert revisor



Petter Frode Larsen  
statsautorisert revisor

## Historiske nøkkeltall

Historiske nøkkeltall er presentert for hvert av de siste fire årene (2015–2018) 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	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Resultat</b>						
Driftsinntekter	(mill. NOK)	43 615	40 837	39 561	37 758	33 198
EBIT (adj.)*	(mill. NOK)	5 088	4 777	4 635	4 298	3 609
Andre inntekter og kostnader	(mill. NOK)	(561)	(482)	(201)	(382)	(502)
Driftsresultat	(mill. NOK)	4 527	4 295	4 434	3 916	3 107
EBIT (adj.)-margin*	1 (%)	11,7	11,7	11,7	11,4	10,9
Resultat fra tilknyttede og felleskontrollerte selskaper	(mill. NOK)	659	264	313	1 378	1 111
Resultat før skattekostnad	(mill. NOK)	4 931	4 358	4 571	5 182	4 090
Gevinst/tap/resultat ikke videreført virksomhet	(mill. NOK)	-	-	5 066	-	(17)
Årsresultat	(mill. NOK)	3 898	3 354	8 657	4 375	3 351
<b>Kontantstrøm</b>						
Netto kontantstrøm	(mill. NOK)	(2 064)	(3 044)	8 471	(956)	(1 561)
<b>Kapitalforhold pr. 31.12.</b>						
Bokført total kapital	(mill. NOK)	57 413	52 509	53 408	55 604	54 238
Børsverdi	2 (mill. NOK)	88 987	68 007	88 683	79 586	71 361
Egenkapitalandel	3 (%)	60,8	64,9	65,2	60,9	62,2
Netto rentebærende gjeld	4 (mill. NOK)	6 551	3 037	14	8 056	7 805
Net gearing	5	0,19	0,09	0,00	0,24	0,23
Rentedekningsgrad	6	38,1	33,5	23,1	23,1	17,3
Gjennomsnittlig lånerente for året	(%)	2,5	3,4	2,2	1,8	2,8
Andel flytende gjeld	7 (%)	49	39	38	67	61
Gjeldens gjenværende løpetid	8 (år)	3,7	4,0	4,3	3,3	3,2

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

Historiske nøkkeltall forts. ➔

Definisjon		2019	2018	2017	2016	2015
<b>Aksjer</b>						
Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer, utvannet	(x 1.000)	999 929	1 008 810	1 017 472	1 017 969	1 018 394
Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer	(x 1.000)	999 929	1 008 810	1 017 472	1 017 526	1 017 546
<b>Aksjerelaterte nøkkeltall</b>						
Aksjekurs 31.12.	(NOK)	88,96	68,04	87,05	78,20	70,10
Resultat pr. aksje, utvannet	9 (NOK)	3,84	3,24	8,43	4,22	3,24
Ordinært utbytte pr. aksje (foreslått for 2019)	(NOK)	2,60	2,60	2,60	2,60	2,50
Utdelingsforhold	10 (%)	67,7	80,2	30,8	61,6	77,2
Kurs/fortjeneste	11	23,2	21,0	10,3	18,5	21,6
<b>Personale</b>						
Antall ansatte		18 348	18 510	18 178	18 154	14 670
Antall årsverk		17 692	17 633	17 569	18 038	14 532

## Definisjon:

- 1 EBIT (adj.)/Driftsinntekter
- 2 Børsverdi er beregnet som antall eksternt eide aksjer x børskurs ved årsslutt
- 3 Egenkapital/Totalkapital
- 4 Sum rentebærende gjeld – Rentebærende fordringer og likvide midler (kasse, bank etc.)
- 5 Netto rentebærende gjeld / Egenkapital
- 6 (Resultat før skattekostnad + Netto rentekostnad) / (Netto rentekostnad)
- 7 Gjeld med gjenværende rentebinding mindre enn ett år
- 8 Gjennomsnittlig gjenværende løpetid på rentebærende gjeld og ubenyttede kommitterte trekkrettigheter
- 9 Årets resultat etter minoritet / Gjennomsnittlig eksternt eide aksjer, utvannet
- 10 Ordinært utbytte pr. aksje / Resultat pr. aksje, utvannet
- 11 Aksjekurs / Resultat pr. aksje, utvannet

## Alternative resultatmål (APM)

### Organisk vekst

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

Organisk vekst er inkludert i segmentinformasjonen og brukes for å identifisere og analysere omsetningsutviklingen i eksisterende virksomhetsportefølje. Organisk vekst gir et viktig bilde på konsernets evne til å foreta innovasjon, produktutvikling, riktig prising og merkevarebygging.

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

### EBIT (adj.)

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

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

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

### Underliggende EBIT (adj.)-endring

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

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

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

### Resultat pr. aksje (adj.)

Resultat pr. aksje (adj.) viser resultat pr. aksje korrigert for «Andre inntekter» og «Andre kostnader» (AIK) etter estimert skatt. Poster som inngår i AIK er omtalt i note 14. Effektiv skatt knyttet til AIK i 2019 blir lavere enn konsernets skatteprosent på grunn av nedskrivning av goodwill uten skattemessig effekt samt høye ikke fradragsberettigede transaksjonskostnader.

Dersom det oppstår andre poster av spesiell karakter under selskapets driftsresultat, vil disse også bli korrigert for. Det er i 4. kvartal korrigert for en gevinst knyttet til salg av det felleskontrollerte selskapet Oslo Business Park samt en reversering av netto utsatt skatteforpliktelse knyttet til planlagte utbytter fra Baltikum.

Beregning av resultat pr. aksje (adj.) er vist i note 17.

**Netto fornyelses- og ekspansjonsinvesteringer**

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

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

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

Netto fornyelses- og ekspansjonsinvesteringer er presentert i kontantstrømmen, se årsberetningen og note 38.

**Netto rentebærende gjeld**

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

Netto rentebærende gjeld er konsernets viktigste styringsparameter for finansiering og kapitalallokering, og benyttes aktivt i konsernets finansielle risikostyringsstrategi. Kontantstrøm Orkla-format gjøres av den grunn opp på konsernnivå i endring netto rentebærende gjeld, se årsberetningen og note 38.

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

**Struktur (kjøpte og solgte selskaper)**

Strukturell vekst inneholder justeringer for oppkjøp av virksomhetene Struer, HSNG, Werners, County's, Igos, Lecora, Easyfood, Kanakis Group, Risberg, Zeelandia, Confection by Design, Vamo og Anza Verimex samt justering for salg av Glyngøre og Mrs. Cheng's.

**Organisk vekst utvikling pr. virksomhetsområde**

Salgsinntekter %-vis endring	1.1.–31.12.2019			
	Organisk vekst	FX	Struktur	Sum
Orkla Foods	1,8	1,2	1,9	4,9
Orkla Confectionery & Snacks	4,6	1,3	-	5,9
Orkla Care	0,0	0,8	1,1	1,9
Orkla Food Ingredients	0,6	1,5	5,5	7,6
Orkla Consumer & Financial Investments	-3,4	1,0	43,9	41,5
Merkevarevirksomheten	1,3	1,2	4,9	7,4

Salgsinntekter %-vis endring	1.1.–31.12.2018			
	Organisk vekst	FX	Struktur	Sum
Orkla Foods	1,5	-0,3	-1,9	-0,8
Orkla Confectionery & Snacks	-3,4	0,4	-	-3,0
Orkla Care	-2,4	0,2	16,9	14,8
Orkla Food Ingredients	1,2	1,1	7,6	9,9
Orkla Consumer & Financial Investments	-1,1	0,2	-2,3	-3,1
Merkevarevirksomheten	-0,2	0,2	3,0	3,0

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

EBIT (adj.) %-vis endring	Underliggende vekst	FX	Struktur	Sum
1.1–31.12.2019	4,1	1,4	3,4	9,0
1.1–31.12.2018	0,9	-0,2	1,2	1,8

EBIT margin utvikling %-poeng endring	Underliggende			Sum	EBIT (adj.)-margin (%)
	Variable kostnader	Annet	FX/Struktur		
1.1–31.12.2019	0,5	-0,3	0,1	0,3	11,2
1.1–31.12.2018	0,0	0,1	-0,2	-0,1	11,1

Differanser kan forekomme grunnet avrunding.

# Øvrig informasjon

05



# Aksjeinformasjon

Gjennom god forretningsmessig drift skal Orkla sikre aksjonærene en langsiktig verdiutvikling som er høyere enn for relevante, konkurrerende investeringsalternativer. For aksjonærene fremkommer dette som den langsiktige kursutviklingen for Orkla-aksjen kombinert med utbetalt utbytte.

## Markedsverdi og omsetning

Orkla-aksjen er notert på Oslo Børs under tickeren ORK. Alle aksjene har like rettigheter og er fritt omsettelige. Målt i markedsverdi var Orkla det 8. største selskapet på Oslo Børs pr. 31. desember 2019. Markedsverdien ved utgangen av 2019 var 89,1 mrd. kroner, opp 19,8 mrd. kroner fra utgangen av 2018. I løpet av 2019 ble til sammen 2,6 mrd. kroner utbetalt som ordinært utbytte. Gjennomsnittlig antall Orkla-aksjer omsatt på Oslo Børs var 1,6 millioner aksjer pr. dag, tilsvarende 0,2 prosent av det totale antallet utstedte Orkla-aksjer. Orkla-aksjen kan også handles gjennom Orklas Level-1 ADR-program i USA. Mer informasjon om ADR-programmet finnes på Orklas nettsider, under «Investor».

## Avkastning

Orklas aksjonærer har over tid hatt god avkastning på aksjene sine. Tabellen under viser den gjennomsnittlige årlige avkastningen (inkludert reinvestert utbytte) på Orkla-aksjen sammenlignet med hovedindeksen ved Oslo Børs (OSEBX).

## Utbyttepolitikk

Orklas aksjonærer skal over tid oppnå konkurransedyktig avkastning på sin investering gjennom en kombinasjon av utbytte og verdiøkning på aksjene. Orkla har over tid hatt en jevn og stabil økning i det utbetalte utbyttet. Målet fremover er å øke utbyttet fra dagens nivå på 2,60 kroner pr. aksje, normalt innenfor 50–70 % av resultat pr. aksje.

Styret foreslår at selskapet deler ut et utbytte på 2,60 kroner pr. aksje for regnskapsåret 2019. Utbyttet vil bli utbetalt den 27. april 2020 til aksjonærer som er registrert som eiere på generalforsamlingsdatoen.

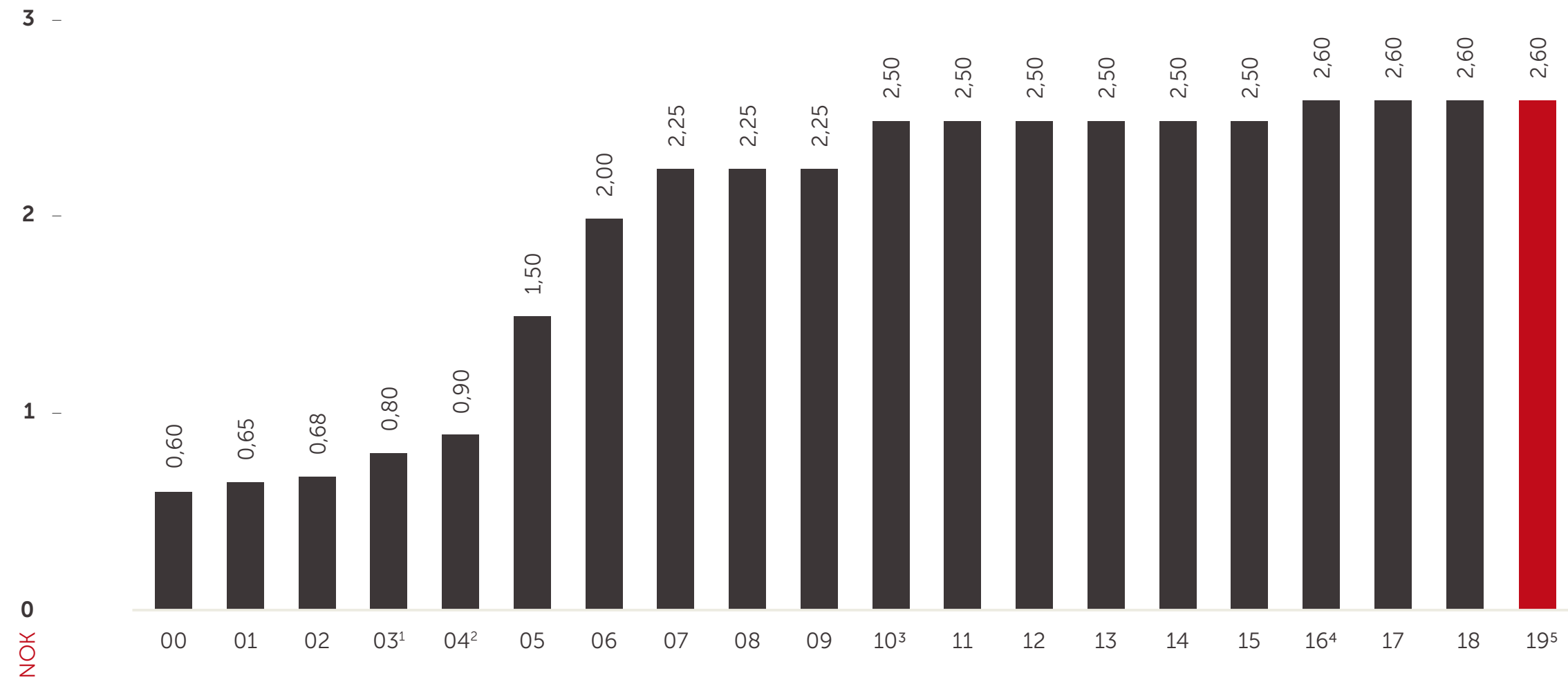
## Avkastning inkludert reinvestert utbytte pr. 31.12.2019

	Orkla	OSEBX
Siste år	35,8 %	16,5 %
Siste 3 år	34,3 %	36,2 %
Siste 5 år	121,3 %	61,7 %
Siste 10 år	185,1 %	150,7 %

Kilde: Euroland.com

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

## Ordinært utbytte pr. aksje



<sup>1</sup>Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.

<sup>2</sup>Tilleggsutbytte 1,00 kroner pr. aksje.

<sup>3</sup>Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.

<sup>4</sup>Tilleggsutbytte 5,00 kroner pr. aksje.

<sup>5</sup>Foreslått utbytte.



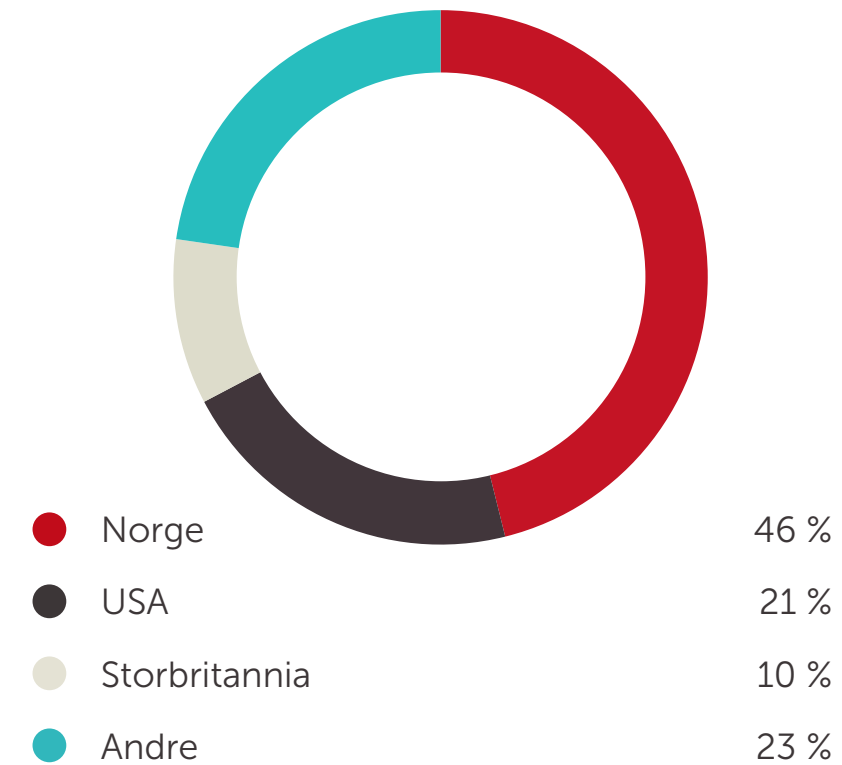
### Kjøp av egne aksjer

Orkla supplerer utbyttet med moderate tilbakekjøp av egne aksjer. På den ordinære generalforsamlingen i 2019 fikk styret fullmakt til å kjøpe tilbake inntil 100.000.000 egne aksjer. Fullmakten gjelder for et avgrenset tidsrom og må utnyttes senest innen den ordinære generalforsamlingen i 2020. Aksjer som styret kjøper under fullmakten, skal slettes eller benyttes til å oppfylle insentivprogrammer for ansatte, deriblant konsernets aksjeprogram for ansatte. Fullmakten ble ikke benyttet i 2019. Orkla eide 1 125 182 egne aksjer pr. 31. desember 2019. Styret vil foreslå for generalforsamlingen i 2020 å fornye fullmakten til å kjøpe tilbake egne aksjer.

### Stemmerett

Orkla har én aksjeklasse, hvor hver aksje gir én stemme. Pålydende pr. aksje er 1,25 kroner. Aksjeeierne har rett til å avgi stemme for det antallet aksjer de eier, og som er registrert i Verdipapirsentralen (VPS) når generalforsamlingen avholdes. Aksjeeiere som har kjøpt aksjer kort tid før generalforsamlingen, kan bare bruke stemmerettighetene for disse aksjene dersom kjøpet er registrert i VPS, eller dersom kjøpet er meldt til VPS og dette blir dokumentert på generalforsamlingen. Les mer om Orklas stemmerett og generalforsamlingen under «Investor» på Orklas nettsider.

### Geografisk fordeling av aksjonærer<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Pr. 31. desember 2019

### Finansiell kalender 2019

Dato	Begivenhet
16. april	Ordinær generalforsamling
17. april	Aksjen noteres ekskl. utbytte
27. april	Utbetaling av utbytte <sup>1</sup>
5. mai	1. kvartal
13. juli	2. kvartal
29. oktober	3. kvartal

<sup>1</sup>Forutsatt at forslag til utbytte vedtas på generalforsamlingen

## De 20 største aksjonærene pr. 31.12.2019

Basert på analyse av eiere registrert under nomineekonto (forvalterkonto)

Aksjonær	Antall aksjer	Eierandel
Canica <sup>1</sup>	250 100 000	24,97 %
Folketrygdfondet	77 017 718	7,69 %
First Eagle Investment Management, L.L.C.	33 150 175	3,31 %
BlackRock Institutional Trust Company, N.A.	29 365 138	2,93 %
AllianceBernstein L.P.	26 780 740	2,67 %
The Vanguard Group, Inc.	24 558 985	2,45 %
Newton Investment Management Ltd.	21 408 516	2,14 %
American Century Investment Management, Inc.	17 621 790	1,76 %
Acadian Asset Management LLC	15 545 434	1,55 %
KLP Forsikring	13 859 428	1,38 %
Epoch Investment Partners, Inc.	12 186 275	1,22 %
State Street Global Advisors (US)	11 703 656	1,17 %
Storebrand Kapitalforvaltning AS	11 270 049	1,13 %
SAFE Investment Company Limited	10 303 471	1,03 %
M & G Investment Management Ltd.	10 146 853	1,01 %
Legal & General Investment Management Ltd.	9 070 605	0,91 %
BlackRock Advisors (UK) Limited	8 493 333	0,85 %
Nordea Funds Oy	7 958 946	0,79 %
Robeco Institutional Asset Management B.V.	7 139 257	0,71 %
California Public Employees' Retirement System	6 539 092	0,65 %
<b>Totalt</b>	<b>604 219 461</b>	<b>60,34 %</b>

Kilde: Aksjonærlisten blir levert av Nasdaq

<sup>1</sup>Canica: Canica AS, Canica Investor AS, Tvist 5 AS, Stein Erik Hagen AS og aksjer eid av Stein Erik Hagen privat

# Nøkkeltall for Orkla aksjen

	2019	2018	2017	2016	2015
Aksjekurs, høyest omsatt (NOK)	91,98	87,30	87,30	83,55	72,25
Aksjekurs, lavest omsatt (NOK)	64,16	64,60	73,40	64,65	48,73
Aksjekurs, sluttkurs 31.12. (NOK)	88,96	68,04	87,05	78,20	70,10
Resultat pr. aksje utvannet (NOK)	3,84	3,24	8,43	4,22	3,24
Utbetalt utbytte pr. aksje (NOK)	2,60 <sup>1</sup>	2,60	2,60	2,60	2,50
Utenlandsk eierandel	54 %	51 %	53 %	52 %	55 %
Antall utstedte aksjer pr. 31.12.	1.001.430.970	1.018.930.970	1.018.930.970	1.018.930.970	1.018.930.970
Antall eksternt eide aksjer pr. 31.12.	1.000.305.788	999.520.711	1.018.754.037	1.017.717.835	1.017.990.670

<sup>1</sup>Foreslått utbytte

## Meglerhus

ABG Sundal Collier

Bank of America Merrill Lynch

Bernstein

Carnegie

Danske Market Equities

DNB Markets

Goldman Sachs

Handelsbanken Capital Markets

Kepler Cheuvreux

Nordea Markets

Pareto Securities

SEB Enskilda

SpareBank1 Markets

UBS

## Kontakt

Petter Nystrøm

Namita Samtani

Bruno Monteyne

Eirik Rafdal

Martin Stenshall

Ole Martin Westgaard

John Ennis

Kjetil Lye

Markus Borge Heiberg

Oliver Pisani

Gard A. Aarvik

Markus Bjerke

Øyvind Mossige

Charles Eden

## Tlf.

+47 22 01 61 35

+44 207 995 0185

+44 20 7170 5086

+47 22 00 93 78

+47 85 40 70 73

+47 24 16 92 98

+44 207 552 9608

+47 22 39 72 99

+47 23 13 90 84

+47 24 01 06 71

+47 24 13 21 72

+47 21 00 85 17

+47 24 13 37 02

+44 207 568 9622

## E-post

petter.nystrom@abgsc.no

namita.samtani@bofa.com

bruno.monteyne@bernstein.com

eirik.rafdal@carnegie.no

msten@danskebank.com

ole.martin.westgaard@dnb.no

john.ennis@gs.com

kjly01@handelsbanken.no

mheiberg@keplercheuvreux.com

oliver.pisani@nordea.com

gard.aarvik@paretosec.com

markus.bjerke@seb.no

oyvind.mossige@sb1markets.no

charles.eden@ubs.com

# Tilleggsinformasjon for verdsettelse

En mulig modell for å verdsette Orkla tar utgangspunkt i å skille mellom merkevarevirksomheten, hvor verdiene ligger i den fremtidige inntjeningen ved fortsatt drift, og konsernets omsettelige eiendeler med identifiserbare markedsverdier, hvor inntjeningen ikke er en del av driftsresultatet fra merkevarevirksomheten.

## **Industrial & Financial Investments**

Industrial & Financial Investments består i hovedsak av det tilknyttede selskapet Jotun (eierandel 42,6 %) samt de konsoliderte virksomhetene Hydro Power og Orkla Eiendom.

## **Jotun**

Orkla eier 42,6 % av Jotun, som rapporteres som et tilknyttet selskap. Jotun er etablert som en global aktør innenfor produksjon av maling og pulverlaker, med sterke posisjoner i Skandinavia, Asia og Midtøsten. Selskapet ekspanderer jevnlig og har hatt en gjennomsnittlig organisk vekst på 8 % årlig de siste ti årene. Jotun hadde driftsinntekter på 19,7 mrd. kroner i 2019, og EBIT var 2,3 mrd. kroner. Netto rentebærende gjeld pr. 31. desember 2019 var 2,6 mrd. kroner.

*Les mer på [www.jotun.no](http://www.jotun.no).*

## **Hydro Power**

Kraftvirksomheten er fullt ut konsolidert i Orklas resultatregnskap og rapporteres som Hydro Power. Kraftvirksomheten består i hovedsak av to eiendeler: magasinkraftverket i Sauda (eierandel 85 prosent) og elvekraftverket i Sarpefossen.

Kraftvirksomheten i Sauda er regulert av en privatrettslig leieavtale med Statkraft. Leieavtalen løper til 31. desember 2030. Deretter vil kraftverkene bli tilbakelevert til Statkraft mot en økonomisk kompensasjon tilsvarende en beregnet skattemessig nedskrevet restverdi av de nybygde anleggene (ca. 1,1 mrd. kroner).

Årlig gjennomsnittsproduksjon for Saudefaldene (2011–2019) er 1872 GWh. Saudefaldene betaler for et årlig leievolum til Statkraft på ca. 1 TWh og har tilsvarende leveringsforpliktelser. Nettoeffekten av dette er null. Resten av kraften selges på spotmarkedet. Denne virksomheten hadde lønnskostnader og andre driftskostnader på 83 mill. kroner i 2019. Større vedlikeholdsinvesteringer utgiftsføres som hovedregel over driften. Saudefaldene mottar årlig et beløp fra Statkraft som kompensasjon for større vedlikeholdsinvesteringer. Netto belastning i 2019 var 0 mill. kroner, sammenlignet med ca. 9 mill. kroner i 2018. Avskrivningene (ekskl. avskrivning leieavtaler) var på 47 mill. kroner.

Kraftvirksomheten i Sarpefossen er hjemfallsfrie kraftrettigheter med en gjennomsnittsproduksjon (2011–2019) på 602 GWh. Kraften selges på spotmarkedet. Denne virksomheten hadde lønnskostnader og andre driftskostnader på totalt

51 mill. kroner i 2019. Avskrivningene var på 10 mill.kroner i 2019.

### **Orkla Eiendom**

Orkla Eiendom ivaretar konsernets behov for kompetanse og bistand på eiendomsområdet og er i tillegg ansvarlig for drift, utvikling og salg av eiendommer som ikke anvendes innenfor Orklas merkevarevirksomhet. Orkla har også en historisk portefølje av eiendomsrelaterte investeringer, som realiseres i tråd med den gjeldende strategien.

Etter ferdigstillelse av Orklas nye hovedkontor har Orkla Eiendom to utleieeiendommer på til sammen ca. 40.000 m<sup>2</sup> attraktivt beliggende på Skøyen i Oslo, hvorav ca. 13.000 m<sup>2</sup> leies ut til eksterne leietagere. Det viktigste prosjektet for øvrig er et utviklingsprosjekt på Torshov i Oslo, der det skal bygges boliger.

I løpet av 2019 ble eiendommen Treschows gate 16 og andelen i Oslo Business Park AS (50 %) solgt.

Orklas eiendomsengasjement hadde pr. 31. desember 2019 en bokført verdi på 1,8 mrd. kroner. Om lag 1,7 mrd. kroner av disse var knyttet til de tre største eiendommene. I tillegg til god drift vil det fremover vektlegges å realisere verdipotensialet i utviklingsprosjektene og sikre verdier og frigjøre kapital ved salg av eiendommer og prosjekter som ikke skal utvikles videre. Eksisterende utviklingsprosjekter krever investeringer i byggeperioden, mens gevinstrealiseringen primært forventes å komme i perioden 2022–2024.

*Les mer på [www.orklaeiendom.no](http://www.orklaeiendom.no)*



# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **STEIN ERIK HAGEN<sup>1</sup>** **Styreleder (f. 1956)**

*Kjøpmannsinstituttet,  
Varehandelens Høyskole*



Hagen ble valgt inn i styret første gang i 2004, har vært styreleder siden 2006 og er på valg i 2020. Hagen etablerte sin første egne virksomhet i 1976 og eier sammen med sine barn bl.a. familieselskapet Canica AS. Han er aktiv i en rekke av familieselskapene og er styremedlem i Arcus ASA. I tillegg til å være styremedlem i familiens veldedige stiftelser er Hagen styremedlem i Prostate Cancer Foundation i USA og medlem av Spine Leadership Council ved Hospital for Special Surgery i New York.

*Hagen og personlig nærstående eier 250 100 000 aksjer i Orkla ASA<sup>2</sup>. Hagen har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Ikke uavhengig.

<sup>2</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **GRACE REKSTEN SKAUGEN** Styrets nestleder (f. 1953)

*MBA, Handelshøyskolen BI, B.Sc. og  
Ph.D. i Laser Physics, Imperial College  
of Science and Technology*



Reksten Skaugen ble valgt inn i styret første gang i 2012 og er på valg i 2020. Hun jobber som selvstendig konsulent. Hun er grunnlegger og styremedlem i Norsk Institutt for Styremedlemmer. Videre er hun styremedlem i Lundin Petroleum AB og Euronav Tankers og dessuten styremedlem og leder for Audit and Risk Committee i Investor AB. Hun var tidligere tilknyttet SEB Enskilda Securities, Corporate Finance.

*Reksten Skaugen og personlig nærstående eier 18 100 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.  
Reksten Skaugen har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **INGRID JONASSON BLANK** Styremedlem (f. 1962)

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



Jonasson Blank ble valgt inn i styret første gang i 2013 og er på valg i 2020. Hun har vært ansatt i ICA fra 1986 til 2010, sist som EVP Functional Market Responsibility, ICA Sverige. Hun er i dag styremedlem i Haypp Group AB, Forenom Oy, Bilia AB, Musti ja Mirri Group Oy, Nordic Morning Group, Bygghemma AB, Kjell & Co AB og ZetaDisplay AB.

*Jonasson Blank og personlig nærstående eier 9 000 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.  
Jonasson Blank har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.



# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **LARS DAHLGREN** Styremedlem (f. 1970)

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



Dahlgren ble valgt inn i styret første gang i april 2014 og er på valg i 2020. Han har vært CEO i Swedish Match AB siden 2008. Fra 2004 til 2008 var han finansdirektør, og fra 2002 til 2004 hadde han stillingen som VP konsernfinans i Swedish Match AB. I perioden 2000 til 2002 var han finansdirektør og direktør for forretningsutvikling i Vasatek Ltd. (joint venture mellom Swedish Match og Gumtech Inc.). Før dette, fra 1998 til 2000, var Dahlgren finansdirektør, kasserer og IT-direktør i Swedish Match Philippines Inc. Fra 1996 til 1998 jobbet han som Assistant Controller i Swedish Match AB, og før det igjen, fra 1995 til 1996, som finansanalytiker i SBC Warburg.

*Dahlgren og personlig nærstående eier 10 000 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.  
Dahlgren har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



**NILS K. SELTE<sup>1</sup>**  
**Styremedlem (f. 1965)**

*Siviløkonom, Handelshøyskolen BI*



Selte ble valgt inn i styret første gang i april 2014 og er på valg i 2020. Fra 2014 har han vært adm.dir. i Canica AS, der han har vært ansatt siden 2001 som adm.dir. og finansdirektør. Tidligere har Selte vært group treasurer i ICA Ahold AB (1999–2001). Før dette hadde han stilling som finanssjef i Hakon Gruppen AS. Fra 1994 til 1996 var han økonomidirektør i Livi Norge AS, og fra 1991 til 1994 var han konsulent i Riksrevisjonen. Nils K. Selte er styreleder i Komplet AS, nestleder i Jernia AS og medlem i styret i Arcus ASA. Han har i tillegg styreverv i flere Canica-selskaper.

*Selte og personlig nærstående eier 27 000 aksjer i Orkla ASA<sup>2</sup>.*

*Selte har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Ikke uavhengig.

<sup>2</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **LISELOTT KILAAS** Styremedlem (f. 1959)

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



Kilaas ble valgt inn i styret første gang i april 2017 og er på valg i 2020. Hun var konsernsjef i Aleris Group fra 2013 til 2017. Før dette var hun adm.dir. for Aleris Norge og deretter for Aleris Norge og Danmark. Kilaas er styremedlem og medlem av revisjonskomiteen i Folketrygdfondet, Norsk Hydro, DnV GL, Nobina AB og Peab AB. I tillegg er hun styreleder i Avonova og styremedlem i Ambea AB.

*Kilaas og personlig nærstående eier 7 800 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.  
Kilaas har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **PETER AGNEFJÄLL** Styremedlem (f. 1971)

*Master of Science in Business  
Administration, Linköping Universitet*



Agnefjäll ble valgt inn i styret første gang i april 2018 og er på valg i 2020. Han var konsernsjef i IKEA-konsernet (Ingka Holding B.V.) fra 2013 til 2017. Før dette var han adm.dir. og country manager for IKEA Retail Sweden. Han startet sin karriere som trainee i IKEA i 1995 og har siden den gang hatt en rekke lederstillinger i IKEA-konsernet. Han er i dag styremedlem i Deichmann SE (Beirat), Wizz Air Holdings PLC (NED) og Koninklijke Ahold Delhaize N.V.

*Agnefjäll og personlig nærstående eier 14 000 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.  
Agnefjäll har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **TERJE UTSTRAND**

**Representant for de ansatte i  
styret (f. 1964)**



Utstrand ble valgt inn i styret første gang i 2012 og er på valg i 2020. Han har vært konserntillitsvalgt siden 2010 og er leder av styret for de LO-organiserte i Orkla. Han er i tillegg leder av Orklas faglige representantskap (OFR) og European Works Council. Utstrand har også vært tillitsvalgt for Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) i Orkla Confectionery & Snacks Norge AS, Nidar siden 1999 (hovedtillitsvalgt 2002–2010), varamedlem i styret i Nidar AS fra 2004 til 2010 og styremedlem i Orkla Brands AS fra 2008 til 2012. I tillegg har han vært medlem av det faglige utvalget i Orkla siden 2000. Utstrand er ansatt i Orkla Confectionery & Snacks Norge.

*Utstrand og personlig nærstående eier 7 138 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

*Utstrand har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



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



Josvanger ble valgt første gang i 2012 og er på valg i 2020. Han er leder av representantskapet for funksjonærene i Orkla og har vært sekretær i Orklas faglige representantskap og representantskapets arbeidsutvalg siden 2012. Videre er han medlem av European Works Council, og han har sittet i Orklas råd for pensjon og forsikringer (POFFO) siden 2012. Josvanger har vært avdelingsleder for fagforeningen i Nidar siden 1994 og hovedtillitsvalgt for funksjonærene i Nidar siden 2010. Fra mai 2014 har han vært medlem av revisjonsutvalget. Han har vært ansatt i Orkla Confectionery & Snacks som salgskonsulent siden 1988.

*Josvanger og personlig nærstående eier 19 951 aksjer i Orkla AS<sup>1</sup>.  
Josvanger har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **KARIN HANSSON**

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



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

*Hansson og personlig nærstående eier 1 657 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

*Hansson har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



## **ROGER VANGEN**

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



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

*Vangen og personlig nærstående eier 8 912 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

*Vangen har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.



# Styret i Orkla

Klikk på  
navnene  
for info



**CAROLINE MARIE HAGEN KJOS<sup>1</sup>**  
**Personlig varamedlem for Stein Erik  
Hagen og Nils K. Selte (f. 1984)**

*Bachelor i Business Administration fra  
Parsons The New School for Design,  
New York*



Hagen Kjos ble valgt inn i styret første gang i 2016 og er på valg i 2020. Hun jobber som prosjektleder i Canica International AG i Sveits, der hun er ansvarlig for investeringer og strategi sammen med daglig leder. Tidligere har hun jobbet som prosjektleder innenfor markedsføring og innkjøp i JerniaGruppen. Hagen Kjos er styreformann i Canica AS og varamedlem i Komplett AS.

*Hagen Kjos og personlig nærstående eier ingen aksjer i Orkla ASA<sup>2,3</sup>.  
Hagen Kjos har deltatt på alle styremøter i 2019.*

<sup>1</sup>Ikke uavhengig.

<sup>2</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

<sup>3</sup>Hagen Kjos har en betydelig eierandel i Canica-selskapene, men hun har ikke bestemmende innflytelse over disse.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



## **JAAN IVAR SEMLITSCH** Konsernsjef (f. 1971)

*Siviløkonom (Norges Handelshøyskole, Bergen), MBA Exchange (Kellogg School of Management, Chicago)*



Konsernsjef i Orkla siden 15. august 2019. Før dette var Semlitsch konsernsjef i Elkjøp Nordic, som han ledet i mer enn seks år. Det siste året var han i tillegg leder for morselskapet Dixons Carphones internasjonale virksomhet. Semlitsch var adm.dir. for Rema Industrier 2009–2013, Plantasjen 2007–2009 og chief operating officer i Statoil Retail Europe 2004–2007. Før dette hadde han stillingen som adm.dir. i Expert Danmark. I perioden 1995–2001 var han assosiert partner i McKinsey & Company, hvor han hadde en rekke oppdrag for selskaper innen dagligvarebransjen og FMCG, både i Skandinavia og UK. Semlitsch har vært styremedlem i DNB ASA siden 2014.

*Semlitsch og nærstående eier 40 000 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



**ANN-BETH FREUCHEN**  
**Konserndirektør og leder for**  
**Orkla Foods (Norden og Baltikum)**  
**(f. 1971)**

*Siviløkonom, Handelshøyskolen BI*



Medlem av Orklas konsernledelse siden 2015. Freuchen har vært leder for Orkla Foods (Norden og Baltikum) siden 2018. Før dette var Freuchen leder for Orkla Confectionery & Snacks fra 2015 og adm.dir. for Orkla Confectionery & Snacks Norge fra 2013. I perioden 2010–2013 hadde hun stillingen som adm.dir. i KiMs Norge. Hun har tidligere hatt ulike lederstillinger innenfor salg og markedsføring i Nidar og KiMs Norge. Freuchen startet sin karriere i Orkla som produksjef i Lilleborg i 1996.

*Freuchen og nærstående eier 9 170 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



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

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



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

*Wilhelmsson og nærstående eier 9 500 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



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

*Master of Business & Marketing  
(Handelshøyskolen BI, Oslo)*



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

*Hauan Fladby og nærstående eier 6 721 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



## **JOHAN CLARIN**

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

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



Medlem av Orklas konsernledelse siden 2013. Clarin har vært leder for Orkla Food Ingredients siden 2018, og før dette var han leder for Operations i Orkla. I perioden 2007–2013 hadde Clarin flere lederstillinger i Sony Mobile Communications AB, sist som global head of manufacturing and logistics og president & CEO of Beijing Mobile Communications Ltd. Han var i tillegg styremedlem i Sony Mobiles kinesiske joint venture i perioden 2011–2013. Før dette var Clarin ansatt som senior manager i Accenture AB 1997–2006, der han hovedsakelig jobbet med supply chain management.

*Clarin og nærstående eier 4 070 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



**ATLE VIDAR NAGEL JOHANSEN**  
Konserndirektør, Orkla Care and  
Supply Chain(f. 1963)

*Autorisert finansanalytiker, Norges  
Handelshøyskole (NHH), Handelshøy-  
skolen BI, siviløkonomstudiet*



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

*Nagel Johansen og nærstående eier 27 779 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



## **KENNETH HAAVET**

**Konserndirektør og leder for Orkla  
Consumer & Financial Investments  
(f. 1980)**

*Master of Applied Finance (Macquarie  
University, Sydney), Bachelor of Busi-  
ness (University of Technology, Sydney)*

Medlem av Orklas konsernledelse siden 2020. Haavet kommer fra stillingen som principal i private equity-selskapet FSN Capital, hvor han har vært siden 2010. Før dette jobbet han fire år i den australske investeringsbanken Macquarie Capital Group.

*Haavet og nærstående eier ingen aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.



# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



**HARALD ULLEVOLDSÆTER**  
**Konserndirektør, Finans og IT**  
**(f. 1963)**

*Autorisert finansanalytiker (Norges  
Handelshøyskole, Bergen), siviløkonom-  
studiet (Handelshøyskolen BI, Oslo)*

Medlem av Orklas konsernledelse siden mars 2020. Ullevoldsæter kom tilbake til Orkla i 2019, etter å ha vært konserndirektør Økonomi og IKT i Nortura SA siden 2014. Fra 1996 til 2014 jobbet Ullevoldsæter i Orkla, hvor han har hatt en rekke lederstillinger innen økonomi og finans, deriblant som økonomidirektør og medlem av ledergruppen i Orkla Brands og Orkla Brands Nordic. Ullevoldsæter har også jobbet ni år som finansanalytiker i DNB Markets.

*Ullevoldsæter og nærstående eier 881 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



## **SVERRE PRYTZ**

**Konserndirektør, M&A og Strategi  
(f. 1969)**

*BS Chemical Engineering (University of Michigan, Ann Arbor), MSCEP, Chemical Engineering (Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts), MBA Finance (University of Chicago, Illinois)*

Medlem av Orklas konsernledelse siden desember 2019. Prytz var tidligere Managing Partner i Helix Advisors. Før dette hadde han i en syvårsperiode ulike lederstillinger i BW Group, blant annet som adm.dir. for BW Ventures og BW Gas Solutions. I tillegg har han erfaring fra ADM Capital 2007–2008, DuPont Company 2002–2007 og McKinsey 1995–2002. Prytz er styremedlem i Safe4 Security Group.

*Prytz og nærstående eier ingen aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



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

*Högskoleutbildning Personalvetare  
(Lunds universitet og Högskolan i  
Kristianstad)*



Medlem av Orklas konsernledelse siden 2014. Grönberg har vært leder for konsernfunksjoner siden 2018, og før dette var han leder for HR. Fra 2010 til 2014 var Grönberg HR-direktør i Orkla Foods. I perioden 2008–2010 hadde han stillingen som HR-direktør i Stabburet. Grönberg var ansatt i Procordia Food fra 1998 til 2008, hvorav åtte år som HR-direktør. Fra 1982 til 1998 hadde Grönberg en karriere i det svenske forsvaret.

*Grönberg og nærstående eier 8 299 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Konsernledelsen

Klikk på  
navnene  
for info



Orklas utvidede konsernledelse  
omfatter i tillegg:

**HÅKON MAGELI**  
**Konserndirektør, kommunikasjon  
og Corporate Affairs (f. 1964)**

*Siviløkonom (Handelshøyskolen BI,  
Oslo), The Executive Programme  
(Darden School of Business, Virginia)*



Medlem av Orklas konsernledelse siden 2012. Mageli var direktør for Corporate Affairs i Orkla Brands i perioden 2008–2012. Før dette, fra 1995 til 2008, var han informasjonsdirektør i Orkla Foods. Fra 1993 til 1995 var han direktør for myndighetskontakt i Orkla Foods i Brussel, og i perioden 1991–1993 var han direksjonssekretær i Nora Foods. Mageli jobbet som journalist i Dagens Næringsliv fra 1985 til 1990. Han er styreleder i NHO Mat og Drikke, leder av NHOs handelspolitiske utvalg og styreleder i Matmerk.

*Mageli og nærstående eier 95 998 aksjer i Orkla ASA<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup>Aksjer eiet pr. 31.12.2019.

# Styrende organer og tillitsvalgte

## Valgkomité

Valgkomité valgt av generalforsamlingen (jf. vedtektene § 13)<sup>1</sup>

Anders Christian Stray Ryssdal (1 315)<sup>2</sup>

Leiv Askvig (0)

Nils-Henrik Pettersson (42 080)

Karin Bing Orgland (0)

## Styre

Stein Erik Hagen (250 100 000)

Grace Reksten Skaugen (18 100)

Ingrid Jonasson Blank (9 000)

Lars Dahlgren (10 000)

Nils K. Selte (27 000)

Liselott Kilaas (7 800)

Peter Agnefjäll (14 000)

## Ansattevalgte styrerepresentanter

Terje Utstrand (7 138)

Sverre Josvanger (19 951)

Roger Vangen (8 912)

Karin Hansson (1 657)

## Aksjonærvalgt varamedlem

Caroline Hagen Kjos (0)<sup>3</sup>

## Revisor

Ernst & Young AS (0)

Erik Mamelund (0), statsautorisert revisor

Petter Frode Larsen (0), statsautorisert revisor

## Bedriftsdemokratiet i Orkla ASA

De ansattes aktive medvirkning i de styrende organer, både på konsernplan og i det enkelte konsernselskap, er viktige elementer i beslutningsprosessene i Orkla. Det er et mål å ha representasjonsordninger som på en god måte sikrer bred medvirkning og reell innflytelse. Orklas nåværende bedriftsdemokratiordning er nedfelt i en avtale fra 2015 mellom tillitsvalgte og selskapets ledelse.

I Orklas styre har de ansatte fire av i alt elleve styremedlemmer. Samarbeidsordningen med de ansatte i de norske, svenske og danske selskapene i konsernet er organisert i Orklas faglige representantskap (OFR). Ordningen sikrer en bred representasjon for konsernets ansatte, fordelt på forretningsområdenes selskaper, organisasjoner og land. I Norge er det også egne representantskap for de LO- og funksjonærorganiserte. Representantskapene har regelmessige møter med konsernets ledelse om spørsmål av konsernmessig betydning.

Det er opprettet et europeisk samarbeidsutvalg i Orkla (European Works Council, EWC), og det er etablert kontaktutvalg

<sup>1</sup>Tall i parentes angir antall aksjer eiet pr. 31.12.2019, inklusiv aksjer eiet av nærstående.

<sup>2</sup>Eiet av nærstående.

<sup>3</sup>Hagen Kjos har en betydelig eierandel i Canica-selskapene, men hun har ikke bestemmende innflytelse over disse.

innenfor forretningsområdene Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Food Ingredients og Orkla Care.

I tillegg til konsernordningene nevnt her har de ansatte representanter i større konsernselskapers styrer og bedriftsutvalg. Oversikten under viser medlemmene i Orklas faglige representantskap (OFR) pr. 31.12.2019.

### **Orklas faglige representantskap**

#### **Arbeidsutvalg (AU)**

Terje Utstrand, leder  
Karin Hansson, 1. nestleder  
Peer Sørensen, 2. nestleder  
Sverre Josvanger, sekretær  
Roger Vangen, medlem  
Janne Halvorsen, medlem  
Dorota Galik, medlem

#### **Representantskap**

##### **(i tillegg til AU)**

Johan Stålbom  
Christer Florin  
Robert Kollevåg  
Perny Emdal  
Mette Novak  
Ingrid S. Nielsen  
Stig Gøran Nilsen  
Morten Gilberg  
Geir F. Engelbrethsen  
Anne Pulkkinen



# Virksomhetsoversikt

## ORKLA ASA

Drammensveien 149, NO-0277 Oslo, Norge  
 Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge  
 Telefon: + 47 22 54 40 00  
[www.orkla.no](http://www.orkla.no)

## MERKEVAREOMRÅDET

### ORKLA FOODS

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge  
 Telefon: + 47 22 54 40 00

### Orkla Foods Norge AS

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge  
 Telefon: + 47 66 81 61 00  
[www.orkla.no](http://www.orkla.no)

- Orkla Foods Norge AS avd. Idun, Rygge
- Orkla Foods Norge AS avd. Nora, Rygge
- Orkla Foods Norge AS avd SaritaS, Kristiansand
- Orkla Foods Norge AS avd. Stabburet, Fredrikstad
- Orkla Foods Norge AS avd. Stabburet, Sem
- Orkla Foods Norge AS avd. Stranda
- Orkla Foods Norge AS avd. Stabburet, Vigrestad
- Orkla Foods Norge AS avd. Sunda, Oslo
- Orkla Foods Norge AS avd. Toro, Arna
- Orkla Foods Norge AS avd. Elverum
- Orkla Foods Norge AS avd. Vossafår

### Orkla Foods Sverige AB

Isbergs gata 9 b SE-211 19, Malmö, Sverige  
 Telefon: + 46 10 142 40 00  
[www.orkla.se](http://www.orkla.se)

- Orkla Foods Sverige AB, Eslöv, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Frödinge, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Fågelmara, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Kumla, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Kungshamn, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Simrishamn, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Tollarp, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Uddevalla, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Vansbro, Sverige
- Orkla Foods Sverige AB, Örebro, Sverige

### Orkla Foods Danmark A/S

Hørsvinget 1-3 DK-2630 Taastrup, Danmark  
 Telefon: + 45 43 58 93 00  
[www.orkla.dk](http://www.orkla.dk)

- Orkla Foods Danmark A/S, Ansager, Danmark
- Orkla Foods Danmark A/S, Havnsø, Danmark
- Orkla Foods Danmark A/S, Skælskør, Danmark
- Orkla Foods Danmark A/S, Ringkøbing, Danmark

### Orkla Foods Finland Oy

Box 683, FI-20361 Turku, Finland  
 Telefon: + 358 20 785 4000  
[www.orkla.fi](http://www.orkla.fi)

**Orkla Foods Latvija, Riga, Latvia**

1 Zvaigznu Street, Spilve, Babite Parish  
 Babite Region, Latvia, LV 2101  
[www.orkla.lv](http://www.orkla.lv)

**Orkla Foods Lietuva**

UAB Orkla Foods Lietuva Veiverių 134C,  
 LT-46551, Kaunas, Lithuania  
 Telefon: + 370 37 390942  
[www.orklafoods.lt](http://www.orklafoods.lt)

**Orkla Foods International**

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge  
 Telefon: + 47 22 54 40 00  
[www.orkla.no](http://www.orkla.no)

**Felix Austria GmbH**

Felixstraße 24 AT-7210 Mattersburg, Østerrike  
 Telefon: + 43 2626 610-0  
[www.felix.at](http://www.felix.at)

**Orkla Foods Czech Republic and Slovakia**

Walterovo náměstí 329/3, 158 00 Praha 5, Jinonice  
 Telefon: + 420 257 198 111  
[www.orkla.cz](http://www.orkla.cz) - [www.vitana.cz](http://www.vitana.cz)

- 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](http://www.hame.cz)

**MTR Foods Private Limited**

No. 1, 2nd & 3rd floor, 100 feet inner ring road  
 Ejjipura, Bangalore – 560047, India  
 Telefon +91 80 40 81 21 00  
[www.mtrfoods.com](http://www.mtrfoods.com)

- Rasoi Magic Foods Pvt. Limited, Pune, India

**ORKLA CONFECTIONERY & SNACKS**

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge  
 Telefon: + 47 22 54 42 00  
[www.orkla.no](http://www.orkla.no)

**Orkla Confectionery & Snacks Norge AS**

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge  
 Telefon: + 47 22 54 42 00  
[www.nidar.no](http://www.nidar.no) - [www.kims.no](http://www.kims.no) - [www.saetre.no](http://www.saetre.no)

- Trondheim, Norge
- Skreia, Norge



**Orkla Confectionery & Snacks Sverige AB**

Box 1196, SE-171 23 Solna, Sverige

Telefon +46 77 111 10 00

www.orkla.se - www.olw.se - www.goteborgskex.se

- Filipstad, Sverige
- Kungälv, Sverige

**Orkla Confectionery & Snacks Danmark A/S**

Sømarksvej 31-35, DK-5471 Søndersø, Danmark

Telefon +45 63 89 12 12

www.orkla.dk

**Orkla Confectionery & Snacks Finland AB**

Äyritie 22, FI-01510 Vantaa, Finland

Telefon +358 20 791 8600

- Haraldsby, Åland, Finland
- Vaajakoski, Finland

**Orkla Confectionery & Snacks Latvija Ltd.**

Miera iela 22, LV-1001 Riga, Latvia

Telefon: + 371 67 080 302

www.orkla.lv

**Orkla Eesti AS**

Põrguvälja tee 6, Lehmja, Rae vald, EE-Harjumaa 75 306, Estland

Telefon: + 372 6877 710

www.orkla.ee

**ORKLA CARE**

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

**Lilleborg AS**

Postboks 673 Skøyen, NO-0214 Oslo, Norge

Telefon: + 47 22 54 40 00

www.orkla.no - www.lilleborg.no

- Lilleborg AS, teknisk avdeling, Furuset, Oslo, Norge

**Orkla Home & Personal Care**

Postboks 673 Skøyen, NO-0214 Oslo, Norge

Telefon +47 22 54 40 00

www.orkla.no

- Orkla Home & Personal Care, avd. Ski, Norge
- Orkla Home & Personal Care, avd. Flisa, Norge
- Orkla Home & Personal Care, avd. Falun, Sverige
- Orkla Home & Personal Care, avd. Radzymin, Polen
- Riemann A/S, Hillerød, Danmark
- Jordan Asia Pacific Sdn Bhd, Kuala Lumpur, Malaysia
- Peri-dent LTD, Galashiels, Skottland
- Peri-dent Star Sdn Bhd, Nilai, Malaysia

**Orkla Health AS**

Postboks 353 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon: + 47 22 54 40 00

www.orkla.no - www.orklahealth.com

**Orkla Care AB**

Box 1336, SE-171 26 Solna, Sverige  
Telefon: +46 (0) 10 142 40 00  
www.orkla.se

**Orkla Care A/S**

Industrigrenen 10, DK-2635 Ishøj, Danmark  
Telefon: +45 43 56 56 56  
www.orkla.dk

**Orkla Care Oy**

Äyritie 24, FI-01510 Vantaa, Finland  
Telefon: + 358 10 218 370  
www.orklacare.fi

**Orkla Care Sp z o.o. (Orkla Care S.A.)**

Ul. Polna 21, 05-520 Radzymin  
Ul. Fabryczna 5a, 00-446 Warszawa  
Telefon: + 48 22 349 67 00  
www.orklahealth.pl

**SIA Orkla Health**

Rūpniecības iela 19 - 6, LV-1010 Riga, Latvia  
Telefon: +371 672 12 405  
www.orklahealth.lv

**UAB Orkla Health**

Trinapolio 9E, LT-08337 Vilnius, Litauen  
Telefon: + 370 5 23 10 654  
www.orklahealth.lt

**Orkla Wound Care**

Box 1336, SE-171 26 Solna, Sverige  
Telefon: + 46 10 142 64 00  
www.orkla.com - www.orklacare.se - www.firstaid.cederroth.com

**Orkla Cederroth, S.A.U.**

S.A.U. Pol. Ind. Can Barri, C/D, naves 11-12  
08415 Bigues I Riells, Barcelona, Spania  
Telefon: + 34 93 865 70 09

**Orkla House Care AB**

Postboks 133, SE-564 23 Bankeryd, Sverige  
Telefon: + 46 36 37 63 00  
www.anza.se

**Orkla House Care Norge AS**

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge  
Telefon: + 47 22 54 40 19  
www.orklahousecare.com

**Orkla House Care Danmark A/S**

Stationsvej 13, DK-3550 Slangerup, Danmark  
Telefon: + 45 47 33 74 00  
www.orklahousecare.com

**LG Harris & Co Ltd**

Stoke Prior, Bromsgrove, B60 4AE, UK  
Telefon: + 44 1527 575441  
www.harrisbrushes.com

**Pierre Robert Group AS**

Postboks 3 Skøyen, NO-0212 Oslo, Norge

Telefon: + 47 22 54 40 00

www.pierrerobertgroup.no

**Pierre Robert Group AB**

Svetsarvägen 15, SE-171 41 Solna, Sverige

Telefon: + 46 8 629 17 00

www.pierrerobert.se

**Pierre Robert Oy**

Äyritie 24, FI-01510 Vantaa, Finland

Telefon: +350 207 669 650

www.pierrerobert.fi

**Health & Sport Nutrition Group HSNG AB**

Besøksadresse: Svetsarvägen 15, 171 41 Solna

Postboks: Box 1196, 171 23 Solna

www.gymgrossisten.com - www.bodystore.com

www.fitnessmarket.com

**PlusTid Home AS**

Madserud allé 34, 0274 Oslo.

Telefon: +47 413 47 462

www.plusstidhome.no

**ORKLA FOOD INGREDIENTS**

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon: + 47 22 54 40 00

**Idun Industri AS, Hvam, Norge**

- Idun Industri AS, Rakkestad, Norge
- Bako AS, Hvam, Norge
- Mybakery, Jessheim, Norge
- Orchard Valley Foods Sweden AB, Malmö, Sverige
- Nimatopaal i Dala-Järna AB, Dala-Järna, Sverige
- Frima Vafler, Århus, Danmark
- Call Caterlink Ltd, Cornwall, England
- Marcantonio Foods Ltd, Essex, England
- Eisunion, Nürnberg, Tyskland
- NIC Nederland B.V., Waddinxveen, Nederland
- Laan Heiloo B.V., Heiloo, Nederland
- Våffelbagaren, Kristianstad, Sverige
- Orchard Valley Foods, Tenbury Wells, England
- Arne B. Corneliussen AS, Oslo, Norge
- County Confectionery Ltd, St. Ives, England
- Italiensk Bakeri AS, Lierskogen, Norge
- Orchard Valley Foods Australia Ltd, Coburg Victoria, Australia
- Confection by Design Ltd, Harrogate, England

**Odense Marcipan A/S, Odense, Danmark**

- Bæchs Conditori A/S, Hobro, Danmark
- Igos, Hedehusene, Danmark

**Credin A/S, Juelsminde, Danmark**

- Credin Sverige AB, Stenkullen, Sverige
- Credin Polska, Sobotka, Polen
- Credin Group, Freixeira, Portugal
- Credin Productos Alimenticios, Barcelona, Spania
- Credin Russia, Uljanovsk, Rusland

**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
- KT Food, Randers, Danmark
- Gædabakstur, Reykjavik, Island
- Blume Food I/S, Randers, Danmark
- Naturlí' Foods, Randers, Danmark
- PureOil I/S, Thisted, Danmark
- Grøndansk ApS, Vejen, Danmark
- Isbud, Reykjavik, Island
- SR Foods & Ingredients, Randers, Danmark
- Nonni Litli ehf – Reykjavík, Island
- Ismejeriet Thy, Thisted, Danmark

**KåKå AB, Lomma, Sollentuna, Örebro, Göteborg, Sverige**

- KåKå AB, Sollentuna, Sverige
- KåKå AB, Örebro, Sverige
- Belusa Foods, Belusa, Slovakia
- Jästbolaget AB, Sollentuna, Sverige
- Kanakis, Athens, Greece

- MiNordija, Kaunas, Litauen
- LaNordija, Riga, Latvia
- Vilmix, Tallinn, Estland
- Ekvia, Nitra, Slovakia
- Condite Oy, Naantali, Finland
- Kobo, Kolbuszowa, Polen
- Sebmag, Ciechanów, Polen
- Holpol, Nowe Skalmierzyce, Polen
- Werners Gourmetservice, Skara, Sverige
- Tredo AB, Södertälje, Sverige
- Bo Risberg Import AB, Skara, Sverige
- Prominent, Naantali, Finland
- OFI Cesko, Prague, Czech Republic
- PGD, Warszawa, Polen

**Orkla Foods Romania SA, Bucuresti, Romania**

- Orkla Foods Romania, Covasna, Romania
- Orkla Foods Romania, Iasi, Romania

**Sonneveld Group B.V., Papendrecht, Nederland**

- Sonneveld Ltd., Thirsk, UK
- Sonneveld OOO, St Petersburg, Russia
- Sonneveld NV/SA, Brussels, Belgium
- Sonneveld Kft, Ocsa, Hungary
- Vamo BV, Duiven, Netherlands
- Quattro Enzyme Solutions BV, Papendrecht, Netherlands

**ØVRIGE VIRKSOMHETER****Orkla Eiendom AS**

Postboks 423 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon: + 47 22 54 40 00

www.orklaeiendom.no

**HYDRO POWER****Sarpsfoss Limited**

Postboks 162, NO-1701 Sarpsborg, Norge

Telefon: + 47 69 11 80 00

- Mossefossen ANS, Moss, Norge

**AS Saundefaldene**

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 383 Skøyen, NO-0213 Oslo, Norge

Telefon: + 47 22 09 61 00

**Orkla Insurance Company DAC**

Elm Park, Merrion Road, Dublin 4, Irland

Telefon: + 353 1 407 4992

**Orkla Asia Pacific Pte Ltd**

6 Shenton Way, OUE Downtown 1, #43-01, Singapore 068809

Mobil: + 65 9643 1029

**Orkla France**

1 Rue Du Commandant Mouchotte

91550 Paray-Vieille-Poste France

www.orkla.com

**Orkla Germany GmbH**

Schauenburgerstraße 10 20095 Hamburg Germany

www.orkla.com

