

# 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

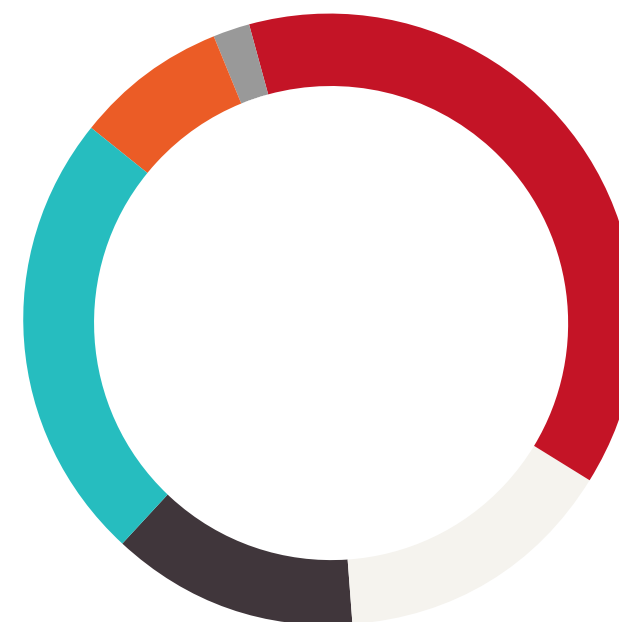
Orkla har i 2019 fortsatt arbeidet med å utvikle en forretningsmodell, hvor det lokale ansvaret balanseres med økt synergiuttak og skala på tvers av selskaper og forretningsområder. Det har også vært fokus på å skape en effektiv organisasjon med sterk beslutningskraft. Orkla har gjennom 2019 styrket 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 restruktureringssprosjekter.

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 valutafordelet tilnærmet i tråd med konsernets netto-investeringer i andre land enn Norge, og gjelden vil derfor svinge i takt med valutakursendringene.

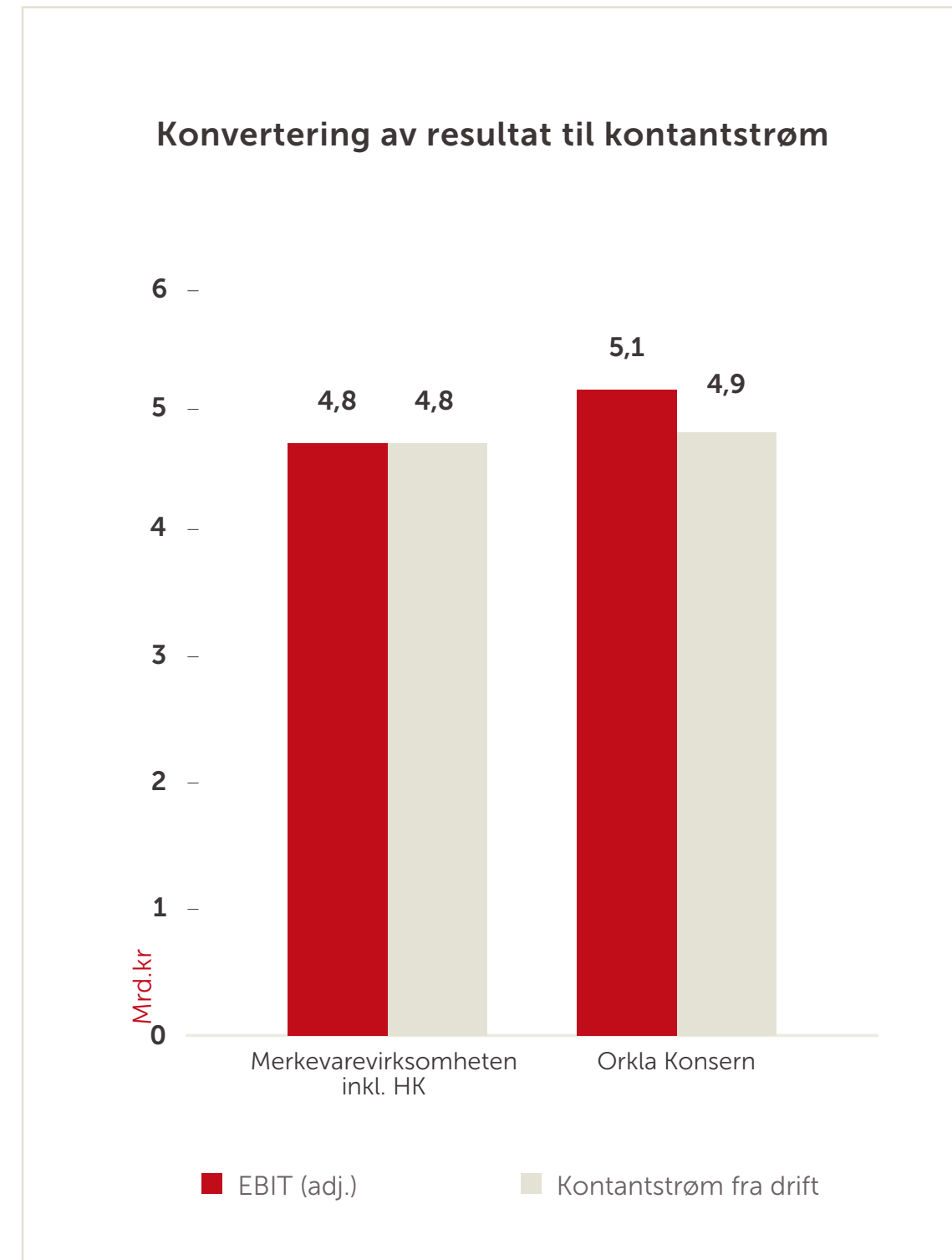
### Kontrakter og finansielle sikringsinstrumenter

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

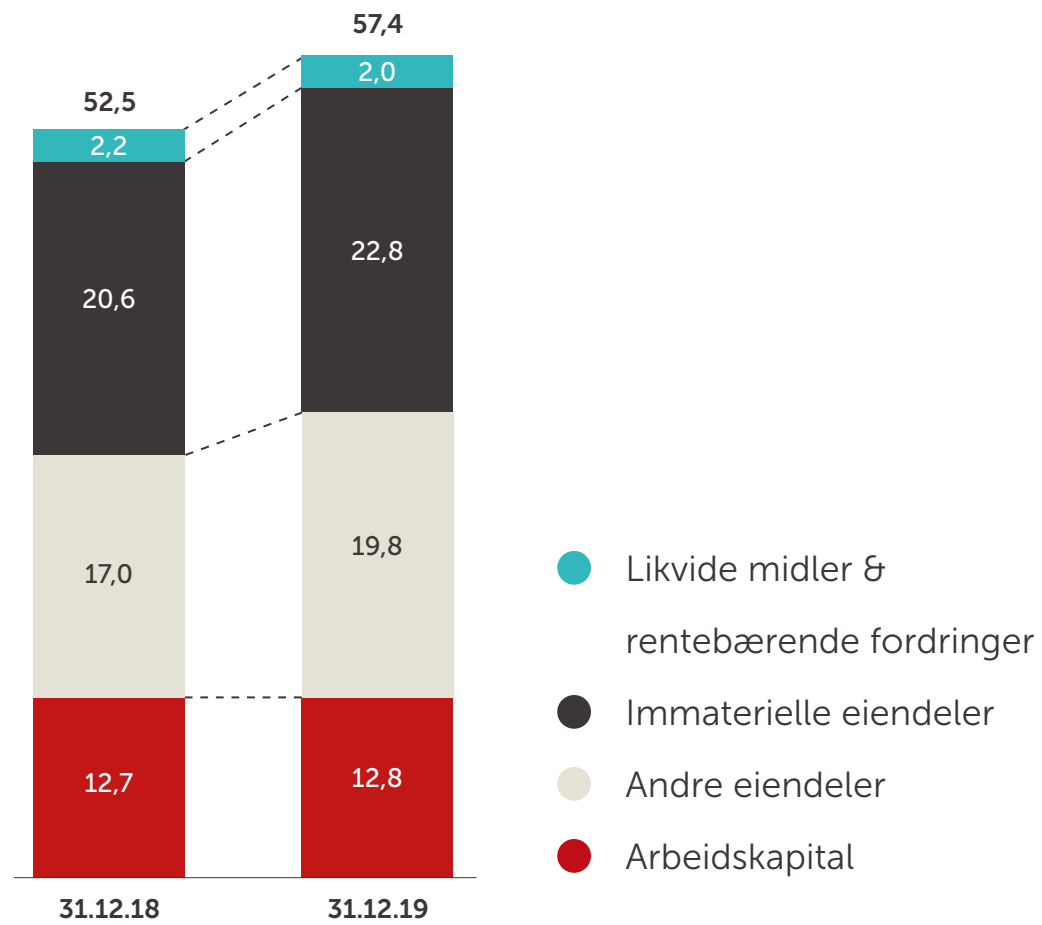
60,8 % (64,9 %). Egenkapitalandel 1. januar 2019 hensyntatt omarbeidet balanse ved implementering av IFRS 16 utgjorde 63,1 %.





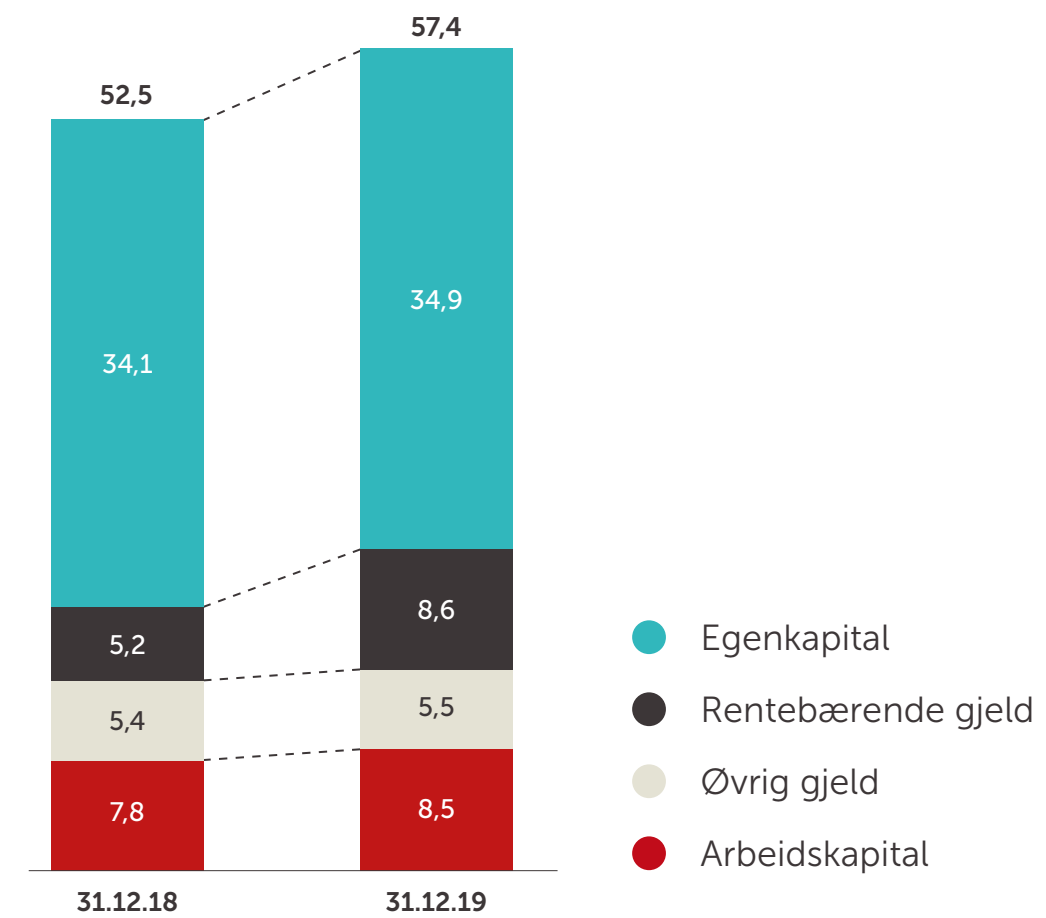
## Eiendeler

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 forbrukerinnsikt, 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 ansattevalgte styremedlemmer og deres varamedlemmer er begge kjønn representert. Orkla ASA oppfyller således allmennaksjeloven § 6-11a med krav om representasjon av begge kjønn i styret.

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.

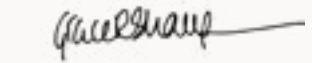
Så langt har det ikke vært store produksjonsforstyrrelser ved Orklas virksomheter. Ved Orklas fabrikker er det beredskapsplaner for hvordan kritiske driftsprosesser kan opprettholdes i en situasjon hvor det kan bli stort fravar av ansatte som følge av sykdom eller karantene. På innkjøpssiden har konsekvensene 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

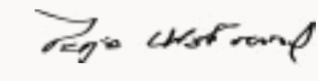
  
Ingrid Jonasson Blank

  
Lars Dahlgren

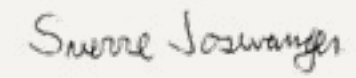
  
Liselott Kilaas

  
Nils K. Selte

  
Peter Agnefjäll

  
Terje Utstrand

  
Karin Hansson

  
Sverre Josvanger

  
Roger Vangen

  
Jaan Ivar Semlitsch  
konsernsjef