

Clacetta

ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING

2016

Malaco Sportlunch Läkerol
Chewits King Xylifresh Sait
Bridge Nutsal Polly Galatin
Kexchoklad Lonka Myntho
Dietorelle Ahlgrens Bilar
Goody Good Stuff Juleskur
Venco Läkerol Dents Jenkl
Sperlari Center Sportlife
The  Jelly Bean Factory
Upla Red Band Plopp Sisu



Innehåll

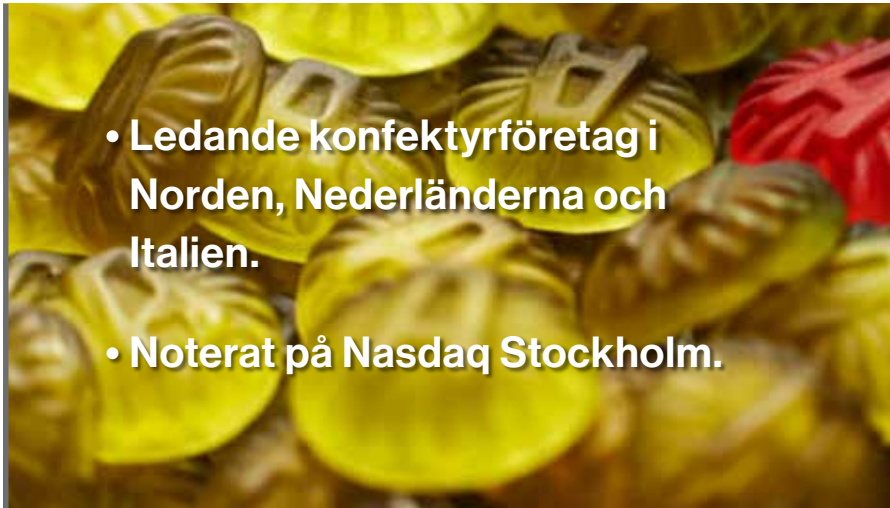
Detta är Cloetta	1
Året i korthet	1
VD har ordet	2
Mål och strategier	
Långsiktiga finansiella mål	4
Långsiktiga hållbarhetsmål	5
Strategier och aktiviteter	6
Cloettas värdekedja	8
Konfektyrmarknaden	10
Marknadsstrategier för tillväxt	13
Varumärkesutveckling	14
Strategisk produktutveckling	17
Nya marknader, initiativ och koncept	20
Cloettas största varumärken	21
Cloettas huvudmarknader	25
Produktion och inköp	32
Fabriker	37
Kostnader för råvaror	40
Hållbarhet	42
Kärnvärden	42
Långsiktig hållbarhet	43
Intressenter och väsentliga frågor	45
Hållbarhetsmål	47
Hållbara inköp	48
Ansvar för konsumenternas välbefinnande	52
Minskad miljöpåverkan	54
Medarbetare	56
Aktien och ägare	60
Finansiell utveckling	66
Intäkter och resultat	66
Finansiell ställning	69
Kommentar till kassaflödesrapport	71
Framtidsutsikter. Miljöpåverkan och miljöarbete	72
Risker och riskhantering	73
Ordföranden har ordet	77
Bolagsstyrningsrapport	78
Ersättningar till ledande befattningshavare	84
Intern kontroll över finansiell rapportering	86
Styrelse	88
Koncernledning	90
Finansiell information, innehåll	92
Koncernens resultaträkning	93
Koncernens rapport över totalresultat	94
Koncernens balansräkning	95
Förändring i eget kapital, koncernen	96
Koncernens kassaflödesanalys	97
Noter, koncernen	98
Moderbolagets räkningar och noter	133
Förslag till vinstdisposition	141
Revisionsberättelse	142
Nioårsöversikt	145
Nyckeltal	146
Avstämning alternativa nyckeltal	147
Definitioner och ordlista	149
GRI-index	151
Medlemskap i organisationer	153
Översiktlig granskning av hållbarhetsredovisning	154
Aktieägarinformation	155
Historik	156

Den reviderade årsredovisningen för Cloetta AB (publ) 556308-8144 utgörs av förvaltningsberättelsen samt tillhörande finansiella rapporter på sidorna 1–4, 6–7, 66–141.

Den översiktligt granskade hållbarhetsredovisningen utgörs av sidorna 1–9, 42–59, 151–153.

Års- och hållbarhetsredovisningen publiceras på svenska och engelska. Den svenska versionen är originalversion.

► Detta är Cloetta



- Ledande konfektyrföretag i Norden, Nederländerna och Italien.
- Noterat på Nasdaq Stockholm.



Grundat
av de tre bröderna Cloetta
år 1862.



Cloettas styrkor

- Starka varumärken och marknadspositioner.
- Mycket god tillgänglighet i butik med hjälp av en stark och effektiv försäljnings- och distributionsorganisation.
- God konsumentkännedom och lojalitet.
- Innovativ produkt- och förpackningsutveckling.
- Effektiv produktion med hög och jämn kvalitet.

Vision

**To be the most admired satisfier
of Munchy Moments**

Mission

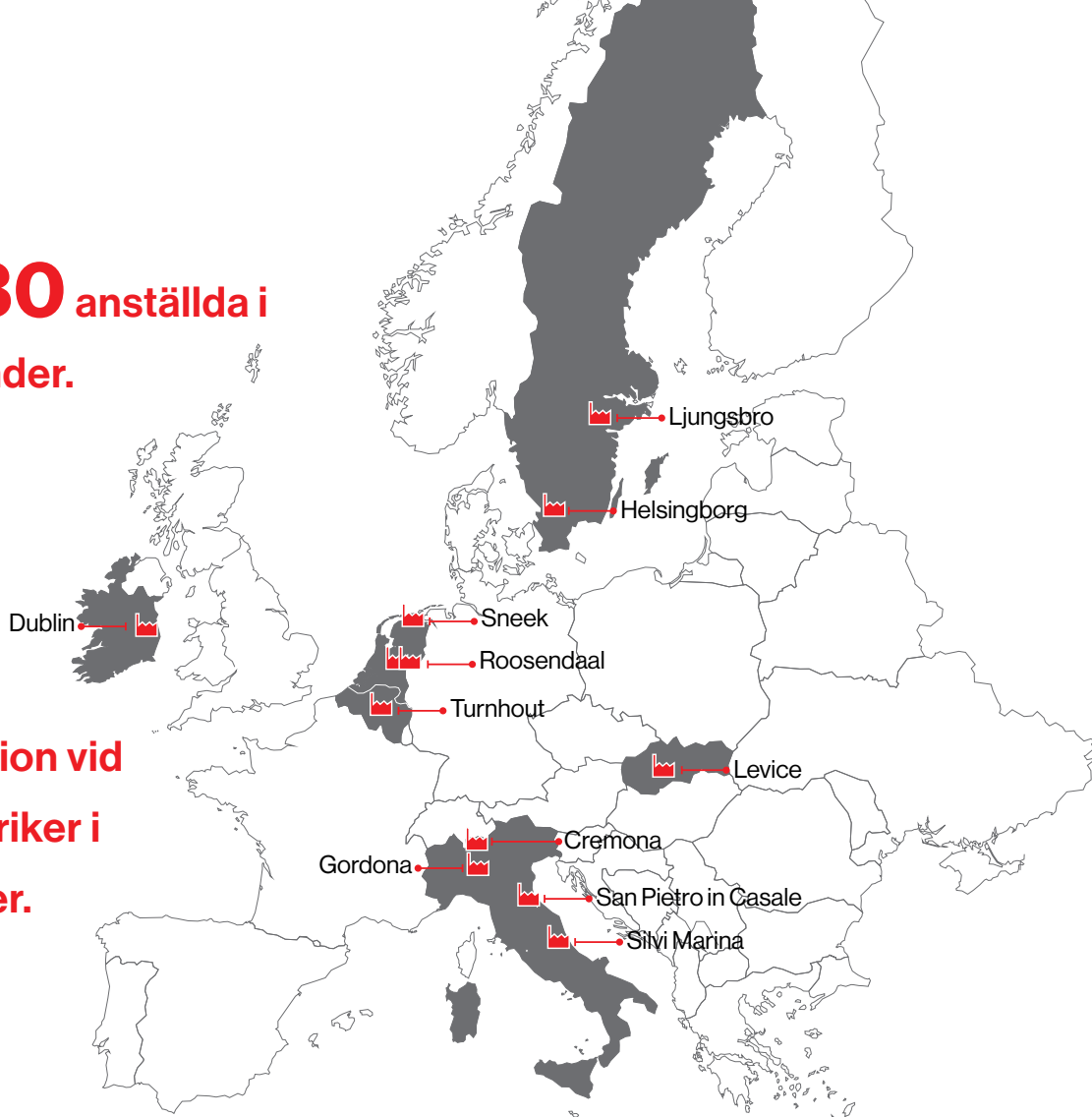
**To bring a smile to your
Munchy Moments**

Visionen tillsammans med mål och strategier uttrycker Cloettas affärsidé.

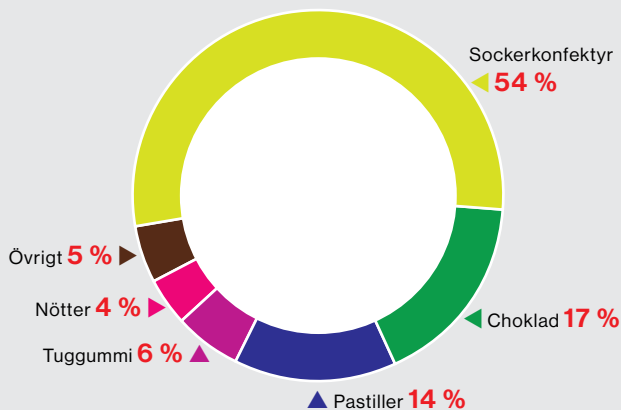


 **2 530** anställda i **14** länder.

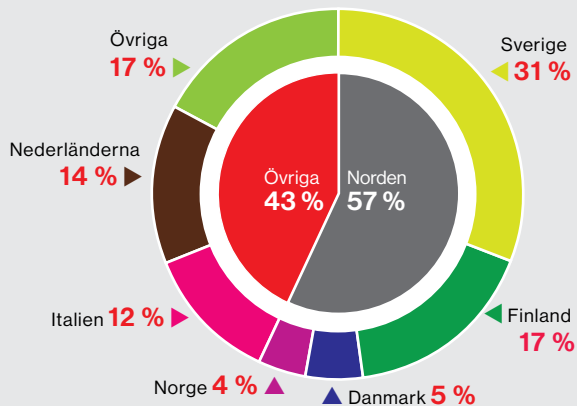
 **Produktion vid 12 fabriker i 6 länder.**



Cloettas nettoförsäljning per kategori



Cloettas nettoförsäljning per land



Kategorier som Cloetta är marknadsledande inom

Sverige

Sockerkonfektyr
Chokladstycksaker
Pastiller
Chokladpåsar



Norge

Pastiller
Sockerkonfektyr



Danmark

Pastiller
Sockerkonfektyr



Nederländerna

Pastiller
Sockerkonfektyr
Tuggummi



Finland

Pastiller
Tuggummi
Sockerkonfektyr



Italien

Säsongsprodukter
Sötningemedel
Sockerkonfektyr





Året i korthet

Q1

- Cloetta tog över kontrakt och började förse ÖoB och Bergendahls med lösviktsgodis.

Q2

- Lilian Fossum Biner valdes vid årsstämman till ny styrelseordförande.
- Utdelning utbetalades om 0,50 kr per aktie, motsvarande 37 procent av nettovinsten.

Q3

- Cloetta blev Årets börsbolag.
- Danko Maras utsågs till tillförordnad VD och koncernchef efter David Nuutinen som avgick.
- Ett nytt låneavtal ingicks och obligationslånet återlöstes.

Q4

- Henri de Sauvage Nolting utsågs till VD och koncernchef från den 15 februari 2017.
- Cloetta beslutade om en ny palmoljepolicy.
- Nedskrivning relaterad till Cloetta Italien om 771 Mkr.
- Styrelsen föreslår en utdelning om 0,75 kr.

Exempel på nylanseringar under året



Red Band Smikkels och Smullers



Crispy Bite



Red Band 30% mindre socker



Gott & Blandat fruktsallad



Ahlgrens bilar modell A16



Tupla Protein

Tupla Roasted Corn



Aakoset Emoji



Sperlari lakrits

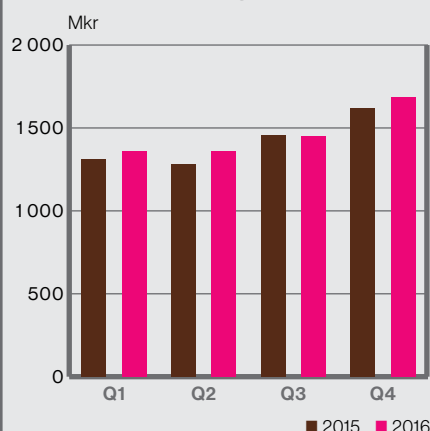


AKO frukt

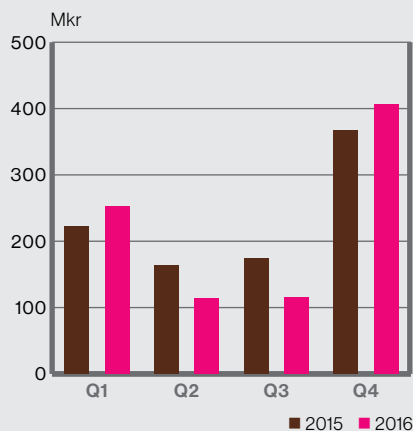


Nutisal torrostade jord- och cashewnötter

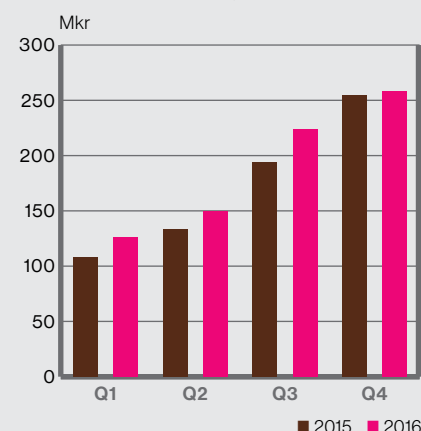
Nettoomsättning



Kassaflöde från den löpande verksamheten



Rörelseresultat, justerat



Nyckeltal

Mkr	2016	2015	2014	2013	2012
Nettoomsättning	5 852	5 674	5 313	4 893	4 859
Rörelseresultat (EBIT), justerat	758	690	632	585	432
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), justerad %	13,0	12,2	11,9	12,0	8,9
Rörelseresultat (EBIT)	-82	671	577	418	125
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	-1,4	11,8	10,9	8,5	2,6
Resultat före skatt	-256	493	338	210	-140
Årets resultat	-191	386	242	264	-73
Årets resultat exklusive effekter av nedskrivning	403	386	242	264	-73
Resultat per aktie före och efter utspädning, kr	-0,67	1,35	0,84	0,92	-0,26
Nettoskuld/EBITDA, ggr	2,44	3,03	3,97	4,19	4,90
Kassaflöde från den löpande verksamheten	889	927	500	131	330

Definitioner, se sid 149.



Cloetta fortsätter på rätt väg

Ökad försäljning och justerat rörelseresultat samt nettoskuld/EBITDA som når målet.

2016 var ett starkt år för Cloetta. Sammantaget ökade försäljningen 3,1 procent varav 0,5 procent var organisk tillväxt. Rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, förbättrades till 758 Mkr (690) vilket främst beror på ökad effektivitet i produktionskedjan och god kostnadskontroll. Motsvarande rörelsemarginal uppgick till 13,0 procent (12,2). Vi är därmed på god väg mot vårt mål om en underliggande rörelsemarginal på 14 procent. Samtidigt fortsatte kassaflödet att vara starkt.

Starkt kassaflöde, skuldsättningsgraden når målet och ökad aktieutdelning

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 889 Mkr (927) trots engångskostnader för refinansiering. Det visar återigen på styrkan i Cloettas kassagenererande förmåga. Det starka kassaflödet i kombination med ett förbättrat resultat har lett till att vi har nått vårt mål vad gäller koncernens skuldsättningsgrad. Det betyder att vi nu har en bra balans mellan skuld och eget kapital och vi behöver därför inte längre amortera vår skuld, utan kan fokusera på potentiella förvärv samt fortsatt aktieutdelning. Styrelsen föreslår därför också att aktieutdelningen höjs till 0,75 kronor (0,50) per aktie.

“För tredje året i rad uppvisar Cloetta en organisk försäljnings-tillväxt.”

Norden driver Cloettas tillväxt

Den stabila marknadsutvecklingen bidrar till att göra konfektyrmarknaden attraktiv. Tillväxten är förvisso relativt liten och enskilda marknader kan visa en minskad försäljning under en enstaka månad eller kvartal, men över tid har konfektyrmarknaden normalt växt med 1–2 procent per år.

För tredje året i rad uppvisar Cloetta en organisk försäljningstillväxt. Tillväxten har främst drivits i Norden och på exportmarknaderna, medan framförallt Italien har visat en fortsatt minskad försäljning. Cloettas försäljning har främst ökat inom choklad och nötter, men även nya lösviktsgodiskontrakt har bidragit till försäljningsökningen. Förutom den organiska försäljningstillväxten har förvärvet av Lonka, som gjordes i juli 2015, också bidragit till viss förvärvs-tillväxt under året.

Refinansiering minskar kostnaderna

Under året har Cloetta ingått ett nytt låneavtal med fyra banker och samtidigt återlöst den tidigare utställda obligationen. Intresset för att medverka till Cloettas finansiering var mycket stort, vilket bidragit till förbättrade villkor och därmed lägre kostnader för Cloetta.

Den nya finansieringsstrukturen säkerställer Cloettas möjlighet att ha tillräcklig finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv och framtida aktieutdelningar.

Strategisk översyn av Cloetta Italien

Den ekonomiska utvecklingen i Italien har varit svag under flera år, vilket har medfört att såväl försäljningen som resultatet för Cloetta Italien har minskat de senaste åren. Vi har därför sett det som nödvändigt att initiera en strategisk översyn av verksamheten för att utvärdera vad som är den bästa vägen framåt.

Översynen genomförs för att förbättra tillväxten och marginalen för Cloetta koncernen och kan komma att innefatta en potentiell försäljning av den italienska verksamheten.

Som en följd av utvecklingen i den italienska verksamheten har vi tvingats genomföra en större nedskrivning av goodwill och varumärken hänförliga till den italienska verksamheten, något som påverkat Cloettas rörelseresultat negativt för helåret 2016. Eftersom nedskrivningen är en icke kassaflödespåverkande post och Cloetta har en starkt kassagenererande verksamhet, har vår förmåga att ge aktieutdelning eller att göra förvärv varit helt opåverkad.

Strategiska initiativ för att stödja lönsam tillväxt

Cloetta har under de senaste åren haft en positiv utveckling. Men samtidigt kan vi som företag aldrig stå still. Vi måste hela tiden utvecklas för att bli bättre. Vi har därför påbörjat ett arbete för att initiera strategiska aktiviteter som kan stödja lönsam tillväxt. I grunden är detta ett vanligt utvecklingsarbete som görs för att möta en förändrad omvärld och de önskemål som kunder och konsumenter har. Med vår Munchy Moments strategi har vi en bra grund för att kunna realisera nya initiativ som driver mer lönsam tillväxt.

Hållbarhetsarbetet utvecklas

Cloetta vill bygga långsiktigt hållbara värden genom att växa som företag och samtidigt



säkerställa att såväl människor som miljö påverkas positivt. Cloettas hållbarhetsåtaganden bygger på tre delar; ökat välbefinnande, minskad miljöpåverkan och hållbara inköp. För alla prioriterade områden finns handlingsprogram samt mål och nyckeltal.

Redan 2009 blev Cloetta medlem i FN:s Global Compact och undertecknade dess principer. Cloetta stödjer fortsatt de 10 principer-

företagets miljöpåverkan går i rätt riktning. De flesta av våra miljörelaterade nyckeltal har förbättrats eller är oförändrade i förhållande till tidigare år.

I syfte att förbättra vår rapportering av hållbarhetsfrågor har årets hållbarhetsrapport (inkluderad i denna årsredovisning) granskats av revisionsfirman KPMG. Då det är vår ambition att uppfylla internationella

bidragit till våra framgångar. Detta stärker både medarbetare och mig i tron att Cloetta är på rätt väg.

Stockholm i mars 2017

Danko Maras
*Tillförordnad koncernchef och VD
t o m 14 februari 2017*

“Jag är både stolt och glad över att vi kunnat leverera ännu ett starkt år.”

na för FN:s Global Compact. De ingår också i Cloettas uppförandekod och är därmed en solid grund för vårt hållbarhetsarbete.

Inom området för hållbara inköp har Cloetta prioriterat ett antal råvaror. All kakao och choklad som vi köper är UTZ-certifierad. Det innebär att vi ger kakaoodlare möjlighet att utveckla ett hållbart kakaobruk. Vi har en policy för palmolja som syftar till att motverka skövling av regnskog. Under 2016 har vi tagit beslut om att gå över till segregerad palmolja enligt RSPO:s (Round Table of Sustainable Palm Oil) principer. Därmed ska spårbarheten för vår palmolja förbättras. Vi har även beslutat oss för att ta bort den mängd palmolja som finns i Cloettas glansmedel. Det innebär att den stora majoriteten av Cloettas produkter kommer vara fria från palmolja i slutet av 2017, något som många kunder och konsumenter efterfrågat.

Cloettas långsiktiga miljömål sträcker sig fram till år 2020. Det är därför glädjande att vi även under 2016, precis som 2015, kunnat se att vårt arbete med att minska

standarder är vår hållbarhetsrapport upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer.

Cloetta på rätt väg

Jag är både stolt och glad över att vi kunnat leverera ännu ett starkt år för Cloetta. Trots förändringar i ledningen har vi under mitt ledarskap, under andra halvan av 2016, kunnat fortsätta att utveckla och driva verksamheten framåt. Detta framgår tydligt av att vi under året har levererat såväl ökad försäljning som ett förbättrat underliggande rörelseresultat.

Den positiva utvecklingen under 2016 har lett till att vi har nått vårt finansiella mål vad gäller skuldsättningsgrad. Det innebär att vi nu har den finansiella flexibiliteten som tillåter både förvärv och aktieutdelning, något som nu realiserats i och med en föreslagen 50-procentigt ökad aktieutdelning samt det nyligen meddelade förvärvet av Candyking.

Intresset, stödet och uppskattningen för Cloetta är fortsatt stort från såväl aktieägare som kunder och konsumenter, något som har





Långsiktiga finansiella mål

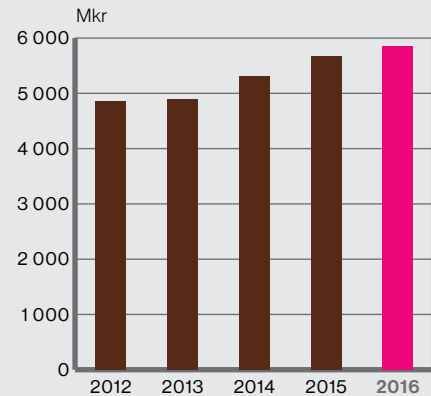
Organisk försäljningstillväxt

Långsiktigt är Cloettas målsättning att öka sin försäljning organiskt i minst samma takt som marknaden.

Kommentar årets utfall

Den historiska tillväxten på de marknader där Cloetta är verksamt har varit en till två procent per år. Under 2016 hade Cloetta en försäljningstillväxt på 3,1 procent, varav organisk tillväxt uppgick till 0,5 procent.

Försäljning



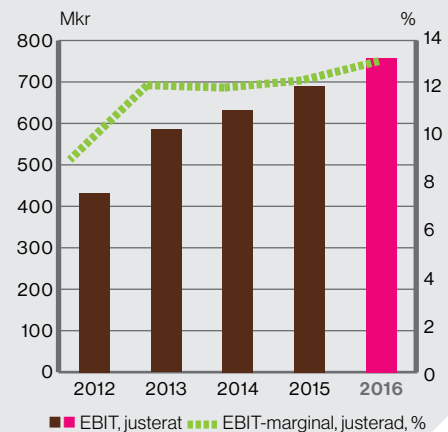
EBIT-marginal

Målet är en justerad EBIT-marginal om minst 14 procent.

Kommentar årets utfall

Den justerade EBIT-marginalen har som ett resultat av ökad effektivitet i produktionskedjan samt god kostnadskontroll under året förbättrats till 13,0 procent (12,2).

EBIT och marginal, justerad



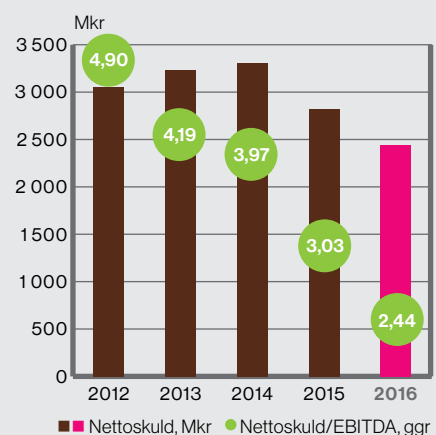
Skuldsättning

Det långsiktiga målet är en nettoskuld/EBITDA på 2,5 ggr.

Kommentar årets utfall

Cloetta har under 2016 uppnått det långsiktiga målet gällande skuldsättningsgraden då nettoskulden/EBITDA minskat från 3,03 till 2,44 ggr. Under året har Cloetta också ingått ett nytt låneavtal för att refinansiera sina banklån samt återlöst det säkerställda obligationslånet från 2013.

Nettoskuld/EBITDA



Utdelningspolicy

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt.

Kommentar årets utfall

Skuldsättningsgraden har minskat markant de senaste åren och under 2016 nåddes det långsiktiga skuldsättningsmålet om en nettoskuld/EBITDA på 2,5 ggr. Styrelsen föreslår därför en utdelning om 0,75 kr per aktie för år 2016, vilket motsvarar 53 procent av resultatet efter skatt exklusive effekter av nedskrivning. Ambitionen är att framtida kassaflöden ska användas till aktieutdelningar samt ge finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv. Under 2016 har 144 Mkr överförts till aktieägarna.



Långsiktiga hållbarhetsmål

Ökat välbefinnande

Medarbetare

Antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro ska överstiga 24,3 dagar senast 2017.

Great Place to Work – förbättrat Trust Index jämfört med föregående mätning.

Konsumenter – klagomål/synpunkter

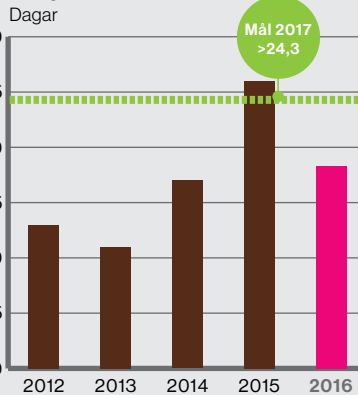
Antalet klagomål/synpunkter från konsumenter på Cloetta produkter ska inte överstiga 5,7 ppm (antal per sålda miljoner) under 2017.

Ikke artificiella färger och aromer

För Cloetta är det viktigt att öka andelen naturliga ingredienser. Ambitionen är att Cloettas produktportfölj senast 2018 ska vara fri från artificiella aromer samt senast 2019 även från artificiella färger.

Dagar mellan arbetsolyckor

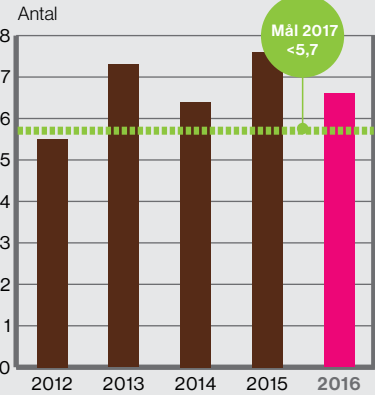
(antal dagar mellan incidenter som leder till >1 dag frånvaro)



Kommentar årets utfall

Efter ett par år med stadig nedgång av arbetsolyckor bröts trenden under 2016 och målet uppnåddes inte. Till en följd av detta har en ny säkerhetsstandard tagits fram för omedelbar implementering i alla fabriker. Detta kommer att vara fortsatt prioriterat under 2017. Roosendaal Borschwerf ingår inte. Läs mer på sid 32.

Klagomål, synpunkter per miljoner sålda konsumentenheter från konsument



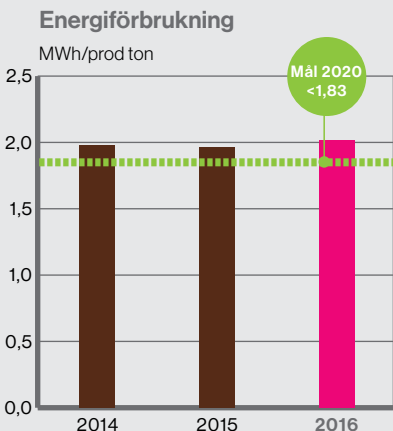
Kommentar årets utfall

Resultatet för 2016 var en klar förbättring jämfört med föregående år. Resultatet förbättrades genom ett ökat fokus på Cloettas produkt kvalitetsledningssystem, vilket fortsatt kommer att vara ett prioriterat område under 2017.

Lägre miljöpåverkan

Energiförbrukning

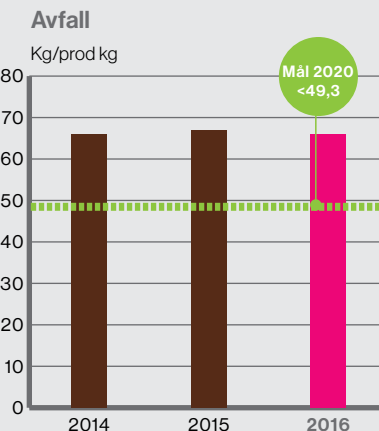
Minska energiförbrukningen i relation till producerad volym (MWh/ton) med 5 procent till 2020.



Basåret är 2014 för de tre 2020-målen.

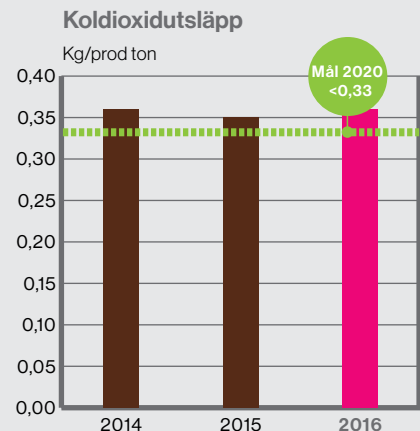
Avfall

Minska mängden avfall i relation till producerad volym (kg/prod kg) med 25 procent till 2020.



Utsläpp koldioxid

Minska CO₂-utsläppen från produktionen i relation till producerad volym (kg/ton) med 5 procent till 2020.



CO₂-ekvivalenter kopplat till koncernens användning av olika energislager. Transporter är exkluderade.

Hållbara inköp

Ansvar för råvaruproducenter

- Hållbarhetsprogram ska implementeras för samtliga prioriterade råvaror.
- Cloettas leverantörer av oljor och fetter måste senast 2020 ha en spårbar pipeline av palmoljafraktioner tillbaka till kända plantager.
- 100 procent av all kakao och choklad som Cloetta köper ska vara UTZ-certifierad.
- Cloetta kommer senast 2017 ha implementerat RSPO-segregerad palmolja i hela produktportföljen.
- Senast 2017 kommer Cloettas glansmedel att vara fria från palmolja.

Kommentar årets utfall

- Hållbarhetsprogram är implementerade för kakao och palmolja. För sheaolja och rörsocker är hållbarhetsprogram under uppbyggnad.
- 100 procent av kakaoinköpen var UTZ-certifierade.
- Under 2016 beslutade Cloetta att förbättra spårbarheten på den palmolja som finns i delar av Cloettas produktsortiment. Vidare började arbetet med att ta fram en ny palmoljepolicy.





Strategier och aktiviteter

I samband med att Cloetta och Leaf gick ihop under 2012 formulerades koncernens strategier för långsiktig lönsam tillväxt. Sedan dess har omsättningen ökat med cirka 26 procent genom såväl organisk tillväxt som förvärv. Cloettas justerade rörelseresultat har ökat markant under de senaste åren. Resultatförbättringen är främst en följd av effektiviseringar inom produktionskedjan samt god kostnadskontroll.

Strategier

► Fokus på marginalexpansion och volymtillväxt

- Ytterligare stärka varumärken med lokal tradition.
- Stärka positionen på den nordiska marknaden.
- Bredda och sprida produktportföljen geografiskt.
- Lansera och förvärva nya produkter och varumärken.
- Genomföra strategisk prissättning.

► Fokus på kostnadseffektivitet

- Förbättra interna processer och system.
- Förbättra kostnadseffektiviteten.
- Implementera ett program för operational excellence ("Lean 2020") i produktionskedjan.
- Öka bredden i produktionsteknik, vilket skapar flexibilitet i produktutvecklingen.

► Fokus på medarbetarnas utveckling

- Utveckla Cloettas kultur med hjälp av resultatet från medarbetarundersökningen "Great Place to Work".
- Attrahera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare.
- Utveckla ledarskap och teamarbete.



2012 • Sammanslagning av Cloetta och Leaf

- Ny vision för koncernen
- Ny koncernledning
- Ny organisation
- Nya finansiella mål
- Ny strategi

2013 • Fabriksomstruktureringsprogrammet genomfördes

- Lån omförhandlades och obligationslån emmitterades
- Ny vision, mission och värderingar kommunicerades i organisationen

2014 • Fabriksomstruktureringsprogrammet avslutades

- Nutisal och The Jelly Bean Factory förvärvades
- Nya hållbarhetsmål formulerades

2015 • Levererade lönsamhetsförbättringar med stöd av Lean samt ett nytt ERP-system

- Nytt lösviktsgodiskoncept och förvärvet av Lonka
- Första hållbarhetsprogrammen för prioriterade råvaror infördes

2016 • Förbättrad lönsamhet

- Refinansiering

Organisk tillväxt

- Nya lösviktsgodiskontrakt i Sverige och Finland.
- Organisk försäljningstillväxt inom framförallt choklad och nötter.
- Lonka, som förvärvades i juli 2015, bidrar under första delen av året till förvärvstillsättning.

Kostnadseffektivitet

- Effektivitetsprogrammet Lean 2020 i produktionskedjan.
- Synergier från förvärvet av Lonka.
- God kostnadskontroll.
- Refinansiering av befintliga banklån samt återbetalning av obligationslån.

Hållbarhet

- Nya mål satta kring den palmolja som Cloetta använder. Ny palmoljepolicy under framtagning.
- Hållbarhetsredovisningen översiktligt granskad av externa revisorer.
- Tydliga mål satta kring borttagande av artificiella färger och aromer.

Cloettas värdekedja

Cloettas ambition är att skapa värde genom

»To bring a smile to your Munchy Moments«.

Genom innovativ produktutveckling, effektiva inköp och högkvalitativ produktion samt goda kontakter med handeln och marknadsföring som stärker varumärkena skapar Cloetta ekonomiskt värde. Samtidigt vill Cloetta ha en positiv påverkan på människor och miljö.

1 Produktutveckling

- Produktutvecklingen utgår från en kombination av konsumentstyrda behov/önskemål, innovation och möjligheter i befintlig produktion.

- Under ett antal år har ett långsiktigt program, NAFNAC, (No Artificial Flavours, No Artificial Colours) bedrivits som syftar till att erbjuda en produktportfölj som endast innehåller icke artificiella aromer och färger. Projektet har under 2016 mynnat ut i att tydliga mål har satts kring borttagande av artificiella färger och aromer i Cloettas produktportfölj.



2 Inköp

- Cloettas totala inköp uppgick till 3 607 Mkr, varav 2 152 Mkr avser råvaror och förbrukningsvaror. Av dessa är förpackningsmaterial störst och står för cirka 22 procent. De tre största råvarorna mätt i inköpskostnader är socker, kakao och mjölkpulver.

- Cloettas leverantörer till tillverkningen genomgår en godkännandeprocess där såväl produktsäkerhet som företagsansvar utvärderas.
- Cloetta arbetar för hållbar råvaruproduktion av prioriterade råvaror: kakao, palmolja, rörsocker och sheaolja. Läs mer på sidorna 48–51.



3 Produktion

- Cloetta hade 2 530 medelantal anställda under 2016 och de totala personalkostnaderna uppgick till 1 304 Mkr.
- Cloettas 12 fabriker hade 1 825 anställda.
- Under året producerades 120 tusen ton konfektyr, tuggummi och nötter.

Miljö

- Utveckling av energisnålare processer och minskade CO₂ utsläpp.
- Avfall används till materialåtervinning och energiåtervinning.
- Systematiskt miljöarbete i samtliga fabriker.

Arbetsmiljö

- Fokus på personsäkerhet.
- Arbetsmiljöarbete med systematisk uppföljning.

Produktsäkerhet

- Produktsäkerhetssystem.
- Fokus på förebyggande åtgärder kring allvarliga reklamationer. Läs mer på sidan 5 och 35.





Investeringar

En stor andel av det kapital som genereras återförs normalt till verksamheten. Bland annat till investeringar i aktiviteter som ska stärka konkurrenskraften och skapa långsiktigt värde för koncernen och dess intressenter.



Amortering av lån

4 Kunder

- De totala intäkterna uppgick till 5 852 Mkr. Cloettas största kundkategori är dagligvaruhandeln. Servicehandeln är också en mycket viktig kundgrupp.

- Kunderna kräver normalt BRC- eller ISO-certifikat.
- Onödiga transportförpackningar ska undvikas och transporter optimeras. Allt emballage kan källsorteras.

5 Konsumenter

- Vi tillfredsställer Munchy Moments.
- Återkoppling på reklamationer och synpunkter.

- Produkter av hög kvalitet som marknadsförs ansvarsfullt.
- Erbjudna konsumenten ett brett utbud av naturliga produkter.

Årets resultat -191 Mkr

Årets resultat exklusive effekter av nedskrivning var 403 Mkr.

Aktieägare

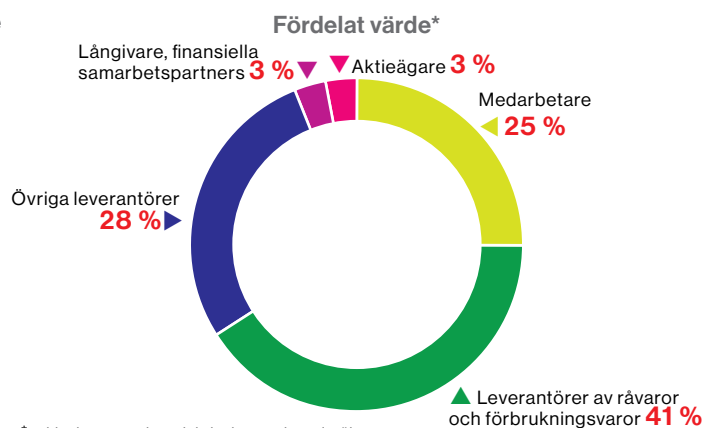
Cloettas aktieägare får en viss andel av det fria egna kapitalet i form av en utdelning, efter det att verksamheten har tillförts nödvändigt kapital för fortsatt utveckling. Styrelsen har föreslagit en utdelning på 0,75 kronor per aktie motsvarande totalt 216 Mkr för 2016 att utbetalas 2017. Under 2016 överfördes 144 Mkr till aktieägarna.

Ekonomisk påverkan

Genom produktion och försäljning av Cloettas produkter skapas ekonomiska värden som kommer intressenterna till del.

Genererat värde från kunder

5 852 Mkr



*exklusive av- och nedskrivningar, skatteintäkt, och årets resultat samt inklusive utbetald utdelning och finansnetto, totalt 5 229 Mkr.



Cloettas uppförandekod är grunden till alla relationer inom och utanför företaget.



Konfektyrmarknaden

Konfektyrmarknaden delas traditionellt in i sockerkonfektyr, chokladkonfektyr samt pastiller och tuggummi. Cloetta är verksam inom samtliga dessa kategorier samt inom nötter.

Cloettas huvudmarknader utgörs av Sverige, Finland, Norge, Danmark, Nederländerna och Italien. Totalmarknaden för konfektyr på Cloettas huvudmarknader uppgår till cirka 94 miljarder kronor. Marknaderna där Cloetta är verksam svarar för cirka 67 procent av Västeuropas konsumtion av konfektyr.

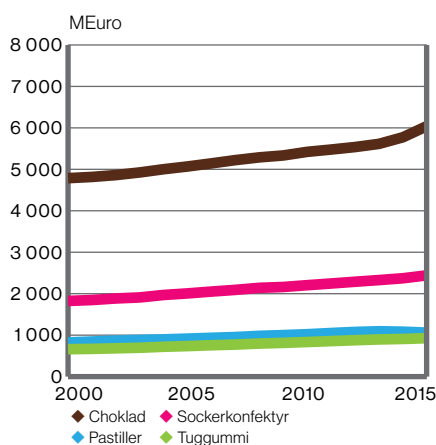
Mogen marknad

Konfektyrmarknaden är relativt okänslig för konjunktursvängningar och har en stabil tillväxt som framförallt drivs av befolkningstillväxten och prisökningar. Lågkonjunktur påverkar Cloetta främst genom en allmän prispress från handeln och ökad konkurrens från handelns egna märkesvaror (EMV). Andelen EMV är dock fortfarande relativt låg inom konfektyr jämfört med andra dagligvaruprodukter.

Tillväxt sker i stort sett enbart genom utveckling av befintliga starka varumärken inom konfektyr, varför kontinuerlig lansering av smak- och produktnyheter är en viktig framgångsfaktor.

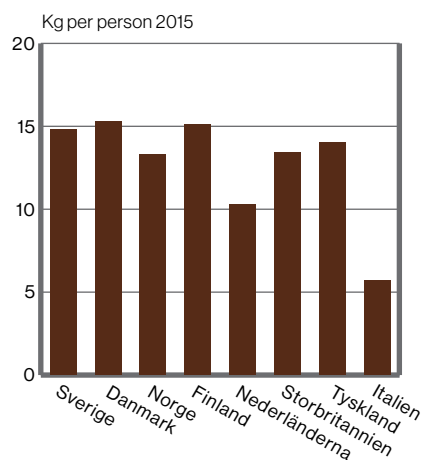
I värde står sockerkonfektyr för cirka 24 procent, chokladkonfektyr för cirka 57 procent samt pastiller för cirka 10 procent och tuggummi för cirka 9 procent av totalmarknaden på Cloettas hemmamarknader.

Marknadsutveckling
på Cloettas huvudmarknader, 2015¹



1) Inkluderar Sverige, Finland, Norge, Danmark, Nederländerna och Italien.
Källa: Datamonitor och Mintel

Konfektyrkonsumtion
per capita



Grafen avser sockerkonfektyr och choklad i de länder Cloetta är verksam i.
Källa: Datamonitor och Mintel

Konkurrensutsatt marknad

Världsmarknaden för konfektyr domineras av internationella företag såsom Mars/Wrigley, Mondelez, Nestlé, Ferrero, Perfetti, Haribo, och Lindt & Sprüngli. På de lokala marknaderna möter dessa dock hårt motstånd från aktörer med lokalt förankrade varumärken, som exempelvis Cloetta, Fazer, Orkla och Toms. Ingen enskild aktör har en stark ställning på samtliga marknader i Europa.

Konsolidering inom konfektyrbranschen pågår gradvis. Industrin som sådan har en lång historik och det sker få teknologiska förändringar.

Nötmarknaden

Cloetta är efter förvärvet av Nutisal under 2014 verksam även på nötmarknaden. Den totala nötmarknaden omfattar ca 5 miljarder kronor i Norden och växer med 5–8 procent årligen i Västeuropa. EMV står för ca en tredjedel av totalmarknaden.

Konsumtionsmönster

Konfektyr utgör en av de mest impulsdrivna varugrupperna i detaljhandeln. Över 80 procent av köpbesluten tas i butiken varför varumärke, tillgänglighet och varuplacering är betydande framgångsfaktorer.

Den europeiska konfektyrmarknaden kännetecknas av konsumenters starka lojalitet till lokala varumärken. Viktiga aspekter vid köp är varumärke, smak, kvalitet och nyfikenhet på produktnyheter.

Konsumtionsmönster och smakpreferenser varierar mellan de olika marknaderna. Jämfört med övriga Europa är exempelvis chokladkonsumtionen per invånare i Norden lägre medan konsumtionen av sockerkonfektyr är betydligt högre i Norden än i övriga Europa.



Cloettas försäljningskanaler

Dagligvaruhandeln



Allt större och färre butiker, vilket leder till ökad effektivitet och styrka. Oftast centrala avtal på landsnivå.



Servicehandeln



Generösa öppettider, centralt lokaliserade i form av närbutiker men även bensinstationer. Allt bredare sortiment av mellanmålsalternativ.



Övriga försäljningskanaler



Exempelvis biografier, byggmarknader, flygplatser eller arenor. Kanalen behöver ofta stöd i utvecklingen av sin konfektyrförsäljning.



Lösviktsgodis

Lösviktsgodis har en mycket stark position i de nordiska länderna med en hög andel av den totala konfektyrkonsumtionen, medan konsumtionen av lösviktsgodis är betydligt lägre i Centraleuropa där förpackad sockerkonfektyr och choklad har en starkare ställning.

Traditionella försäljningskanaler

Cloettas största försäljningskanaler på samtliga marknader är dagligvaruhandeln och servicehandeln.

Inom dagligvaruhandeln har en betydande konsolidering och strukturförändring ägt rum de senaste tio åren. Antalet butiker har minskat samtidigt som butiksytorna blivit större. Koncentrationen inom dagligvaruhandeln är hög på flertalet europeiska marknader och innebär att kanalen kan ställa stora krav på sina leverantörer. Samtidigt kan Cloetta som en ledande leverantör utveckla ett samarbete som utvecklar båda parter. Starka varumärken och produkter med hög kvalitet som är attraktivt prissatta och kan exponeras och marknadsföras på ett effektivt sätt är därför av stor betydelse.

Finland är den mest centraliserade av Cloettas marknader medan den italienska dagligvaruhandeln är mest fragmenterad, vilket bland annat ställer krav på en större försäljningsorganisation.

En stor del av vardagskonsumtionen av konfektyr har traditionellt sålts via servicehandeln, det vill säga bensinstationer, närbutiker, kiosker med mera. Konfektyrförsäljningen till servicehandeln har under det senaste decenniet minskat. Detta är framförallt en

följd av ett minskat antal bensinstationer, men det beror även på att servicehandeln utvecklat egna mellanmålsalternativ som konkurrerar med konfektyr.

Nya försäljningskanaler

Tillgänglighet och starka varumärken är mycket viktiga faktorer för impulsdrivna inköp. Cloetta utvärderar därför kontinuerligt nya typer av försäljningskanaler med syfte att finnas på platser där konsumenterna finns.

Övriga försäljningskanaler utgörs dels av kanaler där konfektyr länge har funnits som till exempel rederier, biografier, flygplatser och arenor, men också kanaler som av tradition inte har förknippats med konfektyrförsäljning, som till exempel byggmarknader, hotell och barer.

En viktig framgångsfaktor är att utveckla olika former av förpackningslösningar för att hjälpa kunderna i de olika kanalerna att exponera produkterna.

E-handel

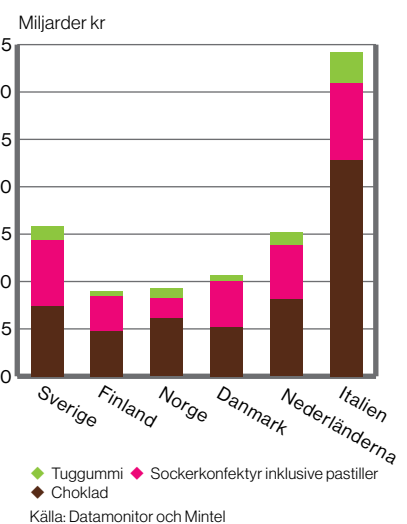
E-handel fortsätter att växa globalt inom alla typer av branscher, även inom livsmedel och konfektyr. Historiskt sett har konsumentvaruindustrin inte varit ledande inom e-handel, men enligt prognoser kommer hälften av tillväxten under de kommande fem åren drivas av onlineförsäljning. Enligt forskning i 60 länder köper 17–30 procent redan dagligvaror via nätet och över 50 procent säger sig vara villiga att göra det inom en snar framtid.

Storbritannien är den mest mogna marknaden med Frankrike och Nederländerna tätt efter. I Nederländerna utgör onlinehandel

redan cirka 5 procent av dagligvaruhandelns försäljningsvärde. I Sverige är det betydligt lägre. Den typiska nätshopparen är familjer med små barn, i stad eller förort. Under 2016 har mobila enheter gått förbi stationära datorer inom e-handeln.

Konsument- och dagligvarubranschen har tagit flera initiativ för att stärka sig inom e-handel. Unilever har förvärvat Dollar Shave Club (rakprodukter till konsument), WalMart har förvärvat JET.com (rabatt-plattform online, inklusive konfektyr) och ökat sina andelar i JD.com, en stor kinesisk e-handels aktör som även har livsmedel. I Nederländerna förvärvade Albert Heijn BOL.com, en lokal konkurrent till Amazon. Läs mer om Cloettas utveckling inom e-handel, sid 15.

Marknadsstorlek, per region, Cloettas huvudmarknader, 2015





6 tydliga konsumenttrender

► Äkta råvaror



Det finns ett fortsatt intresse för naturliga och äkta råvaror. Tillsatser av olika slag och konstgjort framställda ämnen ifrågasätts till förmån för det naturliga. E-nummer byts ut mot tillsatsens namn i klartext. Hellre naturligt socker eller stevia än konstgjorda sötningsmedel.

► Vi unnar oss



Många lever ett stressigt liv och önskar då och då ta en paus, ha en stund för sig själv, bli glad, njuta och unna sig något. Det finns också en klar trend mot njutningsbara- och sofistikerade produkter.

► I farten



Vi äter allt oftare utanför hemmet på väg till olika aktiviteter. Ökad tillgänglighet och olika förpackningslösningar gör att konsumenten kan tillfredsställa sina behov omgående.

► Ansvar för miljö och arbetsförhållanden



Intresset för livsmedelsproduktionens effekter på både miljö och sociala förhållanden är en viktig trend. Leverantörer och handel har svarat på konsumenternas krav på information om framförallt råvarornas ursprung, kvalitet och odlingsmetoder genom att införa märkningar och certifieringar av olika slag.

► Hälsa och funktionell konfektyr/snacks



Allt fler söker råvaror med positiva hälsoeffekter. Cloetta har nötter i sitt sortiment som är rika på vitaminer och mineraler. Xylitol som finns i tuggummi och tuggtabletter är bra för tandhälsan.

► E-handel och sociala medier allt viktigare



E-handeln växer snabbt inom alla branscher, även inom livsmedel. Både dagligvaruhandeln och livsmedelsföretagen bygger upp egen e-handelskapacitet för att sälja sina produkter. Även nya aktörer utnyttjar den snabba framväxten av e-handel. Samtidigt som e-handeln växer blir kommunikation direkt med konsumenterna via sociala medier en av de viktigaste kanalerna för att vidareutveckla varumärkenas personlighet och fånga upp trender.

Marknadsstrategier för tillväxt

Nya marknader, initiativ och koncept

- Förvärv

Strategisk produktutveckling

- Innovation
- Utveckling av förpackningsstorlekar och priser
- Nya initiativ/affärskoncept

Varumärkesutveckling

- Produktbreddning
- Breddad distribution
- Effektiv marknadsföring
- Försäljnings- och butikskampanjer
- Säsongsprodukter
- Förnyelse av förpackning
- Komplettera sortimentet där det finns behov
- Geografisk breddning av varumärken
- Relansering av varumärken
- Nya geografiska marknader

Utveckling av framgångsrik marknadsledande position



Varumärkesutveckling är kärnan i det dagliga arbetet

Cloettas breda varumärkesportfölj är koncernens viktigaste tillgång. Att vårda och utveckla dessa står därför ständigt i fokus för såväl säljkår som marknadsavdelningar.

[Läs mer på sidan 14](#)

Möjliggör organisk tillväxt



Strategisk produktutveckling

Genom olika strategiska initiativ med utgångspunkt i koncernens varumärken och produktionsstruktur kan fortsatt organisk tillväxt skapas.

[Läs mer på sidan 17](#)

Nya utvecklingsmöjligheter



Nya marknader, initiativ och koncept

När möjligheter infinner sig kommer Cloetta att utvidga sitt territorium genom förvärv av nya varumärken, expansion till nya geografiska marknader eller genom nya initiativ/affärskoncept.

[Läs mer på sidan 20](#)



Varumärkesutveckling

Konfektyr är handelns mest impulsdrivna kategori, vilket gör att tillgänglighet och bra synlighet i butik tillsammans med starka varumärken med igenkänning och lojalitet är helt avgörande för konfektyrförsäljning. Cloettas kontinuerliga utveckling av varumärkena och en stark säljkår är därför av mycket stor betydelse.

Planlagd varumärkesvård

Cloettas tio största varumärken står för cirka 60 procent av koncernens försäljning. Läs mer om de största varumärkena på sidorna 21–24.

För samtliga varumärken finns individuella utvecklingsplaner för att löpande uppdatera och utveckla varumärket. De viktigaste verktygen är produktbreddning (line extension), förpackningsutveckling, försäljningsutveckling och effektiv marknadsföring.

Nya smaker

Att regelbundet lansera nya och attraktiva produktvarianter eller smaker, inom segment där konsumentefterfrågan finns, stärker Cloettas erbjudande till såväl kund som konsument. En spännande produktnyhet eller säsongprodukt syftar främst till att påminna konsumenten om varumärket. Är nyheten bra leder den till inköp av nyheten och ofta även originalprodukten, varför bra säsongprodukter och nyheter normalt innebär merförsäljning.

Förpackningsutveckling

En viktig del i varumärkesvård är förpackningsutveckling. Förpackningsmaterialerna ska uppfylla flera funktioner, främst att skydda produkten under dess väg till konsumenten, möjliggöra en smidig hantering av produkten, ge produktinformation samt tydliggöra varumärket. Förpackningsutveckling innefattar även butiksförpackningar för olika försäljningskanaler.

Synlighet i butik

En avgörande framgångsfaktor vid försäljning till konsument är bra exponering i butik, varför det är av stor betydelse hur handeln uppfattar Cloettas produkter och tar emot nyheter. Kunderna måste anse att produkterna behövs, att de är enkla att hantera och dessutom lönsamma för handeln.

Cloetta har en stor, tongivande och nytänkande säljkår på sina huvudmarknader. Genom goda relationer med handeln och stor kunskap om bransch, marknad och produkter kan Cloetta

presentera attraktiva försäljningslösningar som stödjer kundens affärsmässiga mål och skapar mervärde såväl för Cloetta som för kunden.

Det viktigaste i säljarnas dagliga arbete är att hjälpa den enskilda handlaren att exponera Cloettas produkter så att omsättningshastigheten stiger och marginalerna stärks i butiken. Genom säljorganisationens kategorikunnande och starka butiksnärvaro kan Cloetta nå ut med kampanjer, säkerställa att centralt förhandlade listnings- och distributionsavtal följs lokalt samt säkerställa god synlighet i butikernas hyllor, kassalinjer och på andra platser. Läs mer på sidan 16.

Marknadsföring

En effektiv och genomtänkt marknadsföring, från traditionella marknadsaktiviteter som utomhusreklam och annonsering till aktiviteter i sociala medier kombinerat med aktiviteter i butik, ökar konsumenternas kännedom om och efterfrågan på Cloettas produkter.

Cloettas marknadsföring är huvudsakligen lokal och utgår från respektive varumärkes strategi samt position. Marknadsföringen karakteriseras av imageskapande varumärkesreklam samt sponsring och evenemang riktade mot utvalda målgrupper.

Av Cloettas reklambudget går en stor del till annonsering på nätet som Facebook, Instagram och YouTube.

Media möter handeln

Hantering av data ökar i betydelse för marknadsföring och reklam. Så kallad programmerad annonsering används alltmer i daglig-



varubranschen för att fånga data och aktivera rätt marknadsföring. Med stöd av tekniken kan varumärkesbudskap, reklam och e-handel samverka i att leverera en bättre kundupplevelse eller relevanta annonser för varje mottagare. Inom dagligvarubranschen handlade reklam tidigare främst om varumärkesbudskap. Nu finns tydliga exempel på hur reklamen driver försäljningen. Med så kallade köpbara annonser konfronteras konsumenten i sin mobil med annonsering och ”köp nu”-knappar för att styra dem till närmaste försäljningsställe som kan vara online.

Säljfrämjande aktiviteter

Cloetta kombinerar vanligtvis marknadsföringsaktiviteter med butikskampanjer. Produktnyheter får normalt ett effektivt säljstöd genom kampanjer, evenemang, butiksaktiviteter och reklam för att nå konsumenterna så snabbt som möjligt.

E-handel

Liksom flertalet dagligvaruproducenter bygger Cloetta för närvarande upp kompetens kring e-handel. Cloetta utvecklar samarbetet med dagligvaruhandeln för att kunna leverera en bättre shoppingupplevelse för konsumenten online och för att få en bättre förståelse för den digitala handeln.

Cloettas mål är att växa online i enlighet med sina marknadsandelar. Försäljning av konfektyr online är lägre än inom andra kategorier men förväntas komma ikapp under de kommande åren. Även om andelen konfektyr som säljs via nätet fortfarande är mycket låg, är tillväxttakten bland de konsumenter som börjat köpa livsmedel online cirka 30 procent. En genomsnittlig online-shopper tillbringar också två till tre gånger mer tid för själva inköpen än de gör i fysisk butik.

Cloetta prövar sig fram och lär från olika initiativ. I webbutiken www.jellybeanfactory.com kan konsumenten köpa personliga godisgävor med olika budskap för t ex födelsedagar. Konsumenten kan skriva en digital personlig hälsning och gåvorna levereras via posten. I Sverige har Cloetta en online-merchandise butik, www.cloettashop.se. Under året har Cloetta även öppnat en webbutik på Tmall (cloetta.tmall.hk), den kinesiska marknadsplatsen från Alibaba, där konsumenterna kan köpa ett urval av våra produkter från Sverige, Italien och Finland.



Online-försäljning kan ha olika inverkan på en impulsvara som konfektyr och Cloetta måste tillsammans med samarbetspartners inom detaljhandeln lära sig mer. Cloetta kommer att fokusera på att få större kunskap om online-försäljning av konfektyr.

Sociala medier

Cloettas mål är att i allt högre grad föra samtal på sociala medier för att på så sätt utveckla konsumenternas lojalitet för varumärkena men också för att skapa interaktion med konsumenterna och kunna fånga upp värdefulla synpunkter. Genom sociala medier kan Cloetta:

- Samla kunskaper om konsumenternas tankar och idéer för olika produkter genom så kallade Candy Portals, det vill säga konsumentpaneler online.
- Svara på de frågor som kommer online i olika media samt föra synpunkterna vidare i organisationen.
- Samarbeta med konsumenterna, bland annat genom att ställa direkta frågor.

För att kunna fånga uppmärksamhet på sociala medier måste innehållet vara intressant och bygga på historier eller upplevelser.

Verktyg för mätning

Effektiv marknadsföring bygger på att löpande följa upp och analysera förändringar i konsumtionsmönster. God kännedom om konsumenter och trender är en förutsättning för effektiv produktutveckling och marknadsföring.

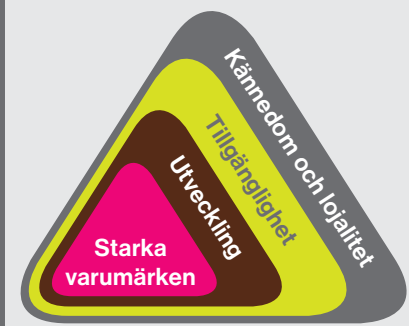
Marknadsföringsaktiviteter online och i sociala medier målsätts och följs upp via två verktyg: DSI (Digital Sentiment Index) som mäter varumärkenas digitala närvaro och NPS (Net Promotor Score) som löpande mäter olika delar av kund- och konsumentupplevelse kopplat till lojalitet och rekommendation. Syftet med verktygen är att snabbt kunna följa hur framgångsrika enskilda aktiviteter är på de olika marknaderna. Tack vare mätningar via DSI och NPS kan koncernen se hur marknadsaktiviteter har bidragit till att förbättra såväl image som lojalitet för dessa varumärken.

Skydd för immateriella rättigheter

För att hindra intrång i Cloettas immateriella rättigheter har Cloetta en särskild bevakningstjänst. Den ger information om ansökningar om registrering av varumärken nationellt och internationellt som är identiska eller förväxlingsbara med Cloettas viktigaste varumärken.

Exempelvis är Kexchoklads rutnmönster sedan länge mönsterskyddat och sedan 2004 är även namnet Kexchoklad varumärkeskyddat.

Cloetta vidareutvecklar sina varumärken



Utveckling

Verktyg för att stärka

- Nya smaker och säsongspanor.
- Förpackningsutveckling.

Utmaningar

- Samordning av utveckling mellan marknader och varumärken.

Tillgänglighet

Verktyg för att stärka

- Stor och kompetent säljkår.
- Komplettt sortiment i butik.

Utmaningar

- Nya kanaler att nå konsumenterna.
- Nya säljlösningar som passar olika kundkategorier.

Kännedom och lojalitet

Verktyg för att stärka

- Öka konsumenternas medvetenhet genom reklam, PR och sponsring.

Utmaningar

- Fortsätta att förbättra utnyttjandet av sociala medier.
- Synas där konsumenterna finns genom planlagd effektiv marknadsföring och försäljningskampanjer i butik.

Exempel på nya smaker under året



- Ahlgrens bilar modell A16 • Venco Tikkels Sweet & Sour samt Sweet and Fruity • Halloween Mix
- Läkerol Ginger Lime • Cloetta Sprinkle Ice Cream Waffle
- Saila Jelly Licorice • Gott & Blandat fruktsallad



Framgångsfaktorer för försäljningsorganisationen

▶ Rätt produkter till rätt kund



Genom att sälja rätt produkter till rätt kund skapas lönsamhet för såväl Cloetta som för kunden. Cloettas säljkår är stor och effektiv, varför det finns goda möjligheter till närvaro på många olika försäljningsställen.

▶ Goda relationer med kunderna på central och lokal nivå



Genom goda relationer med handeln och stor kunskap om bransch, marknad och produkter kan Cloetta presentera attraktiva försäljningslösningar som stödjer kundens affärsmässiga mål.

▶ God synlighet för Cloettas produkter



God synlighet i butik och särskilt vid utgångskassor är av stor vikt för ökad försäljning. För att öka synligheten av Cloettas produkter arbetar säljarna aktivt för att öka antalet exponeringsplatser i butikerna.

▶ Effektiva försäljningskampanjer i samarbete med kunderna



Marknadsföringskampanjer kombineras vanligtvis med säljfrämjande aktiviteter i butiksledet. Säljkåren hjälper handlarna att exponera dessa.

▶ Säkerställa att de centrala avtalen med handeln efterlevs



Säljarna säkerställer att de centrala överenskommelserna följs och att det överenskomna sortimentet finns i butikerna.

▶ Öka försäljningen



Genom att finnas där konsumenterna finns kan försäljningen öka. Uppgiften för Cloettas säljorganisation är att ständigt söka nya icke-traditionella försäljningsställen för valda delar av sortimentet men också öka försäljningsutrymmet och försäljningen i befintliga butiker.



Strategisk produktutveckling

Vid strategisk produktutveckling utnyttjar Cloetta sina starka varumärken och sin flexibla produktionsorganisation för att skapa ökad organisk tillväxt.

Till strategisk produktutveckling hör brand extension, nya geografiska marknader för befintliga produkter, relansering av varumärken eller rena innovationer. Till strategiska initiativ hör även prisstrategier och därmed förknippade ändringar i förpackningsstorlekar.

Innovation och trender

Produktutveckling är en viktig drivkraft bakom Cloettas varumärken och möjliggör differentiering på marknaden. Cloettas innovationsarbete och effektivisering av produktutvecklingsprocessen skapar förutsättningar för framtida nyheter och relanseringar.

Mode och trender finns i alla branscher, även inom konfektyr, där det framför allt handlar om färger, förpackningar, smaker och ingredienser. Att kunna identifiera de trender som skulle kunna vara betydelsefulla för Cloetta är av stor vikt. Kunskap om trender på marknaden och konsumentbeteenden är nödvändigt för att ta fram lyckade innovativa produktnyheter.

Marknadsanalys, trendbevakning och interaktion med konsumenterna i sociala medier ger marknadsavdelningen viktiga data för analys av förändringar i konsumtionsmönster.

Naturliga ingredienser, miljö- och etisk hänsyn är faktorer som påverkar konfektyrmarknaden i allt större utsträckning. Cloetta går kontinuerligt igenom samtliga produkter och ifrågasätter ingredienserna. Som exempel kan nämnas att sötningsmedel och fruktarom bytts ut mot stevia och fruktjuice i Dietorelle. Stevia används i Läkerol och Xylitol i Läkerol DentaFresh.

Produktutvecklingsprocessen

En effektiv produktutvecklingsprocess är avgörande för lönsam tillväxt. Utgångspunkten för produktutveckling är hur trender på marknaden och nya konsumentbehov kan kombineras med befintliga varumärken och produktionsstruktur på bästa sätt.

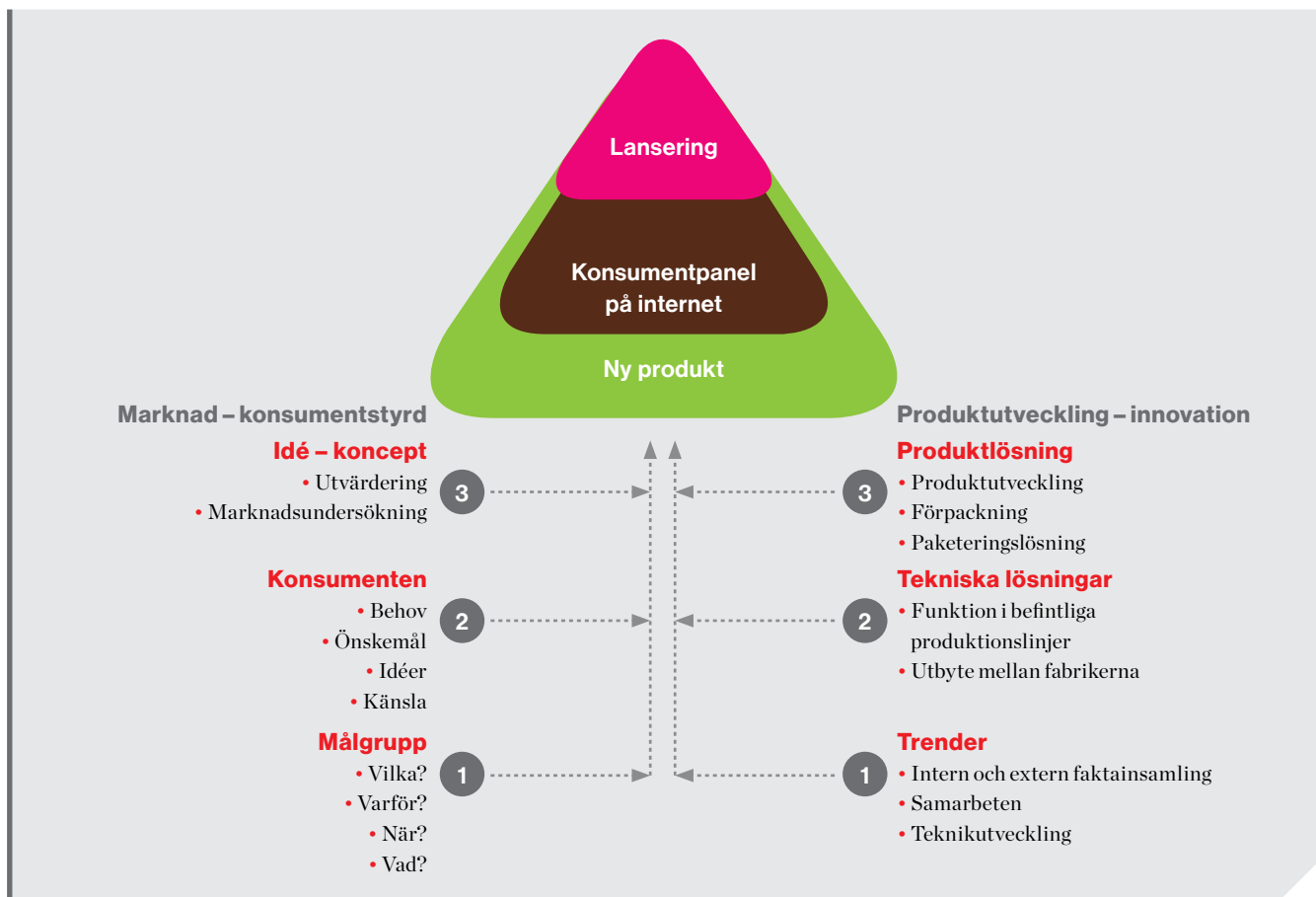
Den största kostnaden i samband med produktutveckling uppstår vid lanseringen och är framförallt förknippat med marknadsföringsaktiviteter men även med att säkerställa en effektiv produktion.

Cloetta driver kategoriprojekt inom sockerkonfektyr, choklad, pastiller, tuggummi och nötter. Inom ramen för detta har Cloetta utvecklat en produktutvecklingsprocess som kombinerar konsumenternas efterfrågan och behov med de möjligheter som finns inom befintlig produktion samt det innovationsarbete som bedrivs inom koncernen, se nästa sida.

► Strategisk produktutveckling under året

- Malaco Fudge/Bonbon/Toffee
- Nutisal Dry Roasted Peanuts och Cashew Nuts
- Red Band Less Sugar • Müsli Bite

Vägen till en ny produkt



Genom verktyg för idé- och konceptgenerering samt löpande uppföljning skapas förutsättningar för att Cloetta i än högre grad ska vara ett innovationsaktivt företag.

Smaken i centrum

Förpackning och marknadsföring kan locka konsumenterna till ett första köp, men om inte smaken håller måttet blir det sällan ett andra köp. Därför är det oerhört viktigt att de nya produkter Cloetta lanserar uppfyller konsumenternas krav och förväntningar. Smaken står i centrum när Cloetta utvecklar nya produkter. Innan en produkt lanseras genomgår den smaktester både internt och externt via konsumentpaneler där bland annat bedömning av smak, konsistens och helhetsintryck görs.

För att systematiskt ta till vara konsumenternas synpunkter använder sig Cloetta av konsumentpaneler som regelbundet lämnar synpunkter och idéer på internet efter att ha fått produktprover hemskickade. De idéer som kommit fram har varit mycket värdefulla för Cloettas innovationsarbete.

Utan ett godkännande i konsumentpanelen kommer inte produkten ut på marknaden. En stor databas av tidigare tester och referensvärden underlättar den nödvändiga bedömningen.

Processen från koncept till att produkten är redo för lansering tar normalt cirka ett år, men kan med fokuserade resurser kortas ned.

Lansering på nya marknader

En produkt som är framgångsrik på en marknad kan lanseras under ett befintligt lokalt varumärke på en annan marknad. För Cloetta, med många varumärken på olika marknader, kan stordriftsfördelar i produktionen utnyttjas effektivt genom att matcha ihop varumärken. Några exempel är:

- Läkerol Dents i Finland har blivit Läkerol DentaFresh i Sverige och Norge samt King Chewmints i Nederländerna.
- Sportlife Mints från Nederländerna säljs som Mynthon ZipMint i Finland och under varumärket Saila i Italien.
- Läkerolpastiller från Sverige och Norge säljs som King Chewmints i Nederländerna.
- Polly från Sverige säljs sedan länge som Pops i Norge och norska Pops Puffar säljs som Polly Puffar i Sverige.
- Dietorelle från Italien säljs som Red Band Sweet'n Pure i Nederländerna.
- Lonka Bonbon säljs som Malaco Bonbon i Sverige och Klassikkohyvå Lumi Toffee i Finland.

Det brittiska varumärket Chewits har under de senaste åren lanserats på flera för varumärket nya marknader.

Förpackningsstorlek

En ny produkt ska, förutom att vara god och prisvärd för konsumenten, även vara affärsmässigt attraktiv för handeln. Vikt, förpackning och distribution anpassas för sina respektive försäljningskanaler och marknader. Många av de produkter som är starka på en enskild marknad kan få en god position även på en ny marknad om den förpackas rätt.

Förpackningsstorlek är ofta förknippat med prisstrategier för olika kundkategorier och olika marknader. Att ändra förpackningsstorlek är därmed ett strategiskt beslut för hur ett varumärke kan vidareutvecklas för att nå nya kunder och därigenom nya konsumenter.

Travel Retail

Cloetta har sedan länge en betydande försäljning till rederier, charterbolag och flygplatser, så kallad Travel Retail.

Välkända varumärken, unika förpackningar både avseende utseende och storlek, är ett av de viktigaste konkurrensmedlen.



Uppmärksammade kampanjer

Ahlgrens bilar Modell A16



2016 rullade en ny modell av Sveriges godaste och roligaste bil ut i de svenska butikerna – Ahlgrens bilar Modell A16. Lanseringen stöttades med kommunikation som på ett humoristiskt sätt anspelar på Ahlgrens bilars enorma popularitet hos det svenska folket. Modell A16 står helt enkelt för en ny årsmodell av Ahlgrens bilar 2016.

Aakkoset emoji



Aakkoset emoji lanserades till målgruppen tonåringar med den mest framgångsrika Facebookkampanjen någonsin i Norden, enligt Facebook.

Kampanjen handlar om att vuxenvärlden missförstår eller misstolkar de emojis som tonåringar skickar, något de flesta unga känner igen. "Sometimes it's just better to eat the emojis."

KING Krijt



Inför Kingsday som är kungens födelsedag i Holland fick konsumenterna en krita i King-förpackning på köpet då de köpte en ask King. Kritaorna skulle användas för göra anspråk på sin marknadsplats på de "Kingsday-marknader" som hålls överallt i landet. Kampanjen stöttades på radio och via sociala medier.

Mynthon



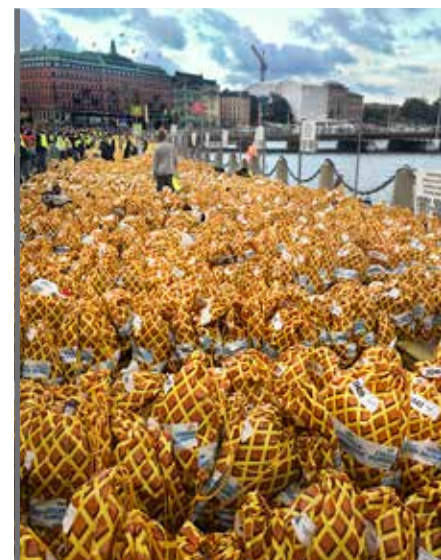
Mynthon tuggummi lanserades för några år sedan i Finland under konceptet "ultimate freshness". Årets kampanj, som var flerkanalig var en parodi inspirerad av parfymreklam på temat Alltid redo och visar hur självförtroendet stärkts genom att tugga Mynthon. Filmen fick över en miljon visningar på nätet.

Sportlife i burk



Under 2016 lanserades Sportlife i burk. Lanseringen genomfördes via en komisk TV-reklam med ukrainska ishockeyspelare. Kampanjen stöttades på nätet samt med aktiviteter i butik. Marknadsandelen för tuggummi i burk fördubblades under året.

Kexchoklad



Kexchoklad mellanmålsstationer är en del av den populära tävlingen Kexchokladjakten i fjällen. Kexchoklad har också aktiverat sig i samband med större löptävlingar som Göteborgsvarvet och Midnattsloppet. Alla deltagare förtjänar självklart en Kexchoklad efter målgång.



Nya marknader, initiativ och koncept

Under 2015 förvärvades Locawo B.V. (Lonka) – ett nederländskt företag som producerar och säljer mjuk kola, nougat och choklad. Förvärvet har stärkt Cloettas position i Nederländerna samt givit koncernen ett större sortiment för lansering även på andra marknader. Under året har Cloetta också stärkt sin position inom lösgodis genom lanseringar av nya koncept hos nya kunder.

Lonka – ett betydande förvärv

Lonka producerar och säljer mjuk kola, nougat och chokladprodukter. Cirka 50 procent av försäljningen är varumärkesbaserad och 50 procent är försäljning av lösviktsgodis samt kontraktstillverkning. Vid förvärvet skedde tillverkningen i två fabriker i Nederländerna – en i Roosendaal och en i Dieren. Under 2016 har fabriken i Dieren lagts ned och produktionen flyttats till Levice, Slovakien. Vid förvärvet omsatte Lonka cirka 300 Mkr på årsbasis, varav Nederländerna stod för ungefär hälften. De nordiska länderna och Storbritannien är andra viktiga marknader, särskilt inom lösviktsgodis.

Lonka är ett välkänt varumärke som väsentligt har stärkt Cloettas position på den nederländska marknaden. Förvärvet har även breddat Cloettas produktutbud till nya teknologier och kategorier inklusive den nederländska chokladmarknaden. Under året har också ett antal av Lonkas produkter bytt varumärke till på respektive marknad mer kända varumärken som Malaco i Sverige och Klassikkohyvä i Finland.

Lösviktsgodiskoncept utvecklats

Under hösten 2014 tecknade Cloetta ett avtal med Coop Sverige om att förse dem med ett helt nytt lösviktsgodiskoncept under 2015. Detta innebär att Cloetta är ansvarig för sortiment, inredning, plock etc i Coops 700 butiker. Cloetta har sedan många år framgångsrikt drivit ett liknande koncept, Karkkikatu, i Finland. Lösgodis uppskattas stå för ca 30 procent av den totala konfektyrvolymen på den svenska marknaden.

Avtalet med Coop blev startskottet för ett nytt lösviktssortimentet, som omfattar ca 150 artiklar. Sedan 2016 förser Cloetta även Bergendahls och ÖoB med lösviktsgodiskoncept.

Cloetta har även lanserat ett lösviktsskoncept inom natursnacks hos Coop.

► Cloettas förvärv

2013



Goody Good Stuff

Omsättning vid förvärv 10 Mkr.
Tillgång till ny teknologi och varumärke inom naturligt gelégodis

2014



Nutisal

Omsättning vid förvärv 200 Mkr.
Tillgång till en helt ny kategori, nötter.



The Jelly Bean Factory

Omsättning vid förvärv 100 Mkr.
Premiererbjudande inom sockerkonfektyr och starkare närvaro i Storbritannien.

2015



Lonka

Omsättning vid förvärv 300 Mkr.
Stärker Cloettas position i Nederländerna och ger tillgång till ny kategori.



Cloettas största varumärken

Cloetta är namnet och symbolen för Nordens äldsta konfektyrföretag med mycket stark lokal förankring. Cloettas varumärken uppfyller missionen »To bring a smile to your Munchy Moments«.

Ahlgrens bilar

är ett fruktskum som en stor majoritet av svenska folket älskar och njuter av. Originalsmaken och den läckra designen är densamma sedan 1953, då Ahlgrens godisfabrik bestämde sig för att försöka tillverka marshmallows. Resultatet blev inte alls som man tänkt sig, istället blev det små skumgodisbitar som till formen liknade en bil. Sveriges godaste bil var född!

Nya bilmodeller har lanserats sedan dess, exempelvis saltlakrits och sursockrade.

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark, USA, Kina, Malta, Cypern, Polen.



Bridge

är mixat bjudgodis som blev till 1966 när några medarbetare satt och spelade bridge och åt en blandning av olika produkter som tillverkades i fabriken. Någon kom på idén att lansera denna blandning av olika läckra produkter i en påse. Bridge är den mogna godisblandningen där alla kan hitta sin favorit.

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark.



Center

har funnits sedan 1941 i Sverige då chokladrullen lanserades. Center är den goda rullen i händelsernas centrum – bara rulla av ett varv och njut!

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark, Estland, Cypern, Polen.



Chewits

lanserades i Storbritannien 1965, som en "tuggig" godisbit. De ursprungliga smakerna bestod av jordgubbar, svarta vinbär och apelsin, som nu har utvecklats till fruktsallad och syrligt äpple. Chewie Chewitsaurus är varumärkets maskot som står för varumärkets värde för både barn och vuxna.

Säljs i: Storbritannien, Norge, Finland, Italien, Baltikum.



Cloetta choklad

Under 2014 lanserades ett nytt chokladkoncept i Finland under varumärket Cloetta. Cloetta choklad är en inspirerande chokladupplevelse genom spännande kombinationer av smak och konsistens, presenterad med glimten i ögat. Sortimentet består av läckra chokladrullar och stycksaker och riktar sig främst till unga, öppensinnade personer som tycker om att dela med sig till familj och vänner.

Säljs i: Finland.



Dietor

har varit synonymt med sötningsmedel på den italienska marknaden sedan 1975. Dietor garanterar konsumenter det bästa alternativet för en söt smak med få kalorier. Dietor finns som pulver, i flytande form, som tabletter och även steviabaserat.

Säljs i: Italien, Tyskland, Tjeckien, Bulgarien, Grekland, Sydkorea.





Dietorelle

som lanserades 1977 har en ledande ställning på den italienska marknaden inom sockerfri konfektyr. Varumärket, en värld av naturlig njutning, står för god smak, glädje och färg och är ett naturligt val tack vare stevia och fruktjuicer.

Säljs i: Italien, Finland, Tyskland, Kina, Sydkorea, Libanon, Israel, Spanien, Belgien, Chile, Marocko, Panama, Bulgarien, Tjeckien, Frankrike, Malta, Sydafrika, Polen, Ukraina.



Galatine

är hårda karameller, som består av ca 80 procent mjölk och lanserades 1956. Galatine är idag det enskilt mest sålda godiset och ett av de mest älskade varumärkena i Italien, med ett starkt förtroende hos föräldrar och med stark koppling till barn och unga vuxna. Det finns även Choco för en vuxen målgrupp, en lyxig chokladöverdragen tablett med en alldeles unik smak.

Säljs i: Italien, Tyskland, USA, Singapore, Kina, Sydkorea, Spanien, Danmark, Panama, Bulgarien, Malta, Ukraina.



Goody Good Stuff

är det läckra gelégodissortimentet som lanserades 2010 i Storbritannien. Produkterna tillverkas med en växtbaserad teknik som eliminerar behovet av djurbaserat gelatin, varför Goody Good Stuff kan ätas av vegetarianer. Dessutom innehåller produkterna inga artificiella färger eller smaker, gluten eller laktos och är dessutom halal- och koshercertifierad.

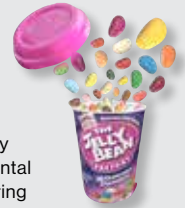
Säljs i: Nederländerna, Storbritannien, Sverige, Norge, Tyskland, Schweiz, Estland, Frankrike, Malta, Grekland.



The Jelly Bean Factory

består av 36 olika smaker av gourmet jelly beans, tillverkade av 100 procent naturliga smaker och fruktjuice. Fri från gluten, gelatin och nötter. The Jelly Bean Factory grundades 1998 på Irland. Varje dag tillverkas mer än 12 miljoner gourmet jelly beans i fabriken i Dublin och förpackas i ett stort antal lekfulla förpackningar. The most juicy, mouthwatering jelly beans on the planet.

Säljs i: ca 60 länder, främst i Storbritannien, Kanada, Kina, Förenade Arabemiraten, Saudiarabien, Tyskland, Nederländerna, Sverige, Danmark, Österrike, Nya Zeeland, Australien, Sydkorea, Polen, Singapore, Kuwait, Irland.



Jenkki

är det marknadsledande tuggummivarumärket i Finland. Sedan 1975 har Jenkki, som ursprungligen lanserades 1951, sötats med xylitol, vilket gör Jenkki till en tandvänlig smart vana för finländarna: god andedräkt tillsammans med en behaglig liten "behandling" efter varje måltid.

Säljs i: Finland, Estland, Kina.



Juleskum

är originalet som har blivit ett självklart inslag i den svenska jultraditionen. Cloetta började tillverka jultomtar i skum redan på 1930-talet. Varje år släpps en årgångssmak, i år med smak av tomtgröt med kanel och vanilj. Trots att Juleskum enbart säljs kring julen, är det den fjärde mest sålda godispåsen i Sverige på årsbasis. Juleskum Original är en fluffig tvåfärgad skumtomte med jordgubbssmak.

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark.



Kexchoklad

som lanserades redan 1938, är en av Cloettas aktiva svenska klassiker. Sveriges godaste mellanmål. Tre lager fräsiga chokladöverdragna fyllda rån gör Kexchoklad till ett mellanmål för aktiva personer som snabbt behöver fylla på energibehovet.

Säljs i: Sverige, Danmark, Estland, Lettland, Litauen, Ryssland, USA, Frankrike, Guinea, Cypern, Polen.



King

familjen De Vries började producera pepparmint 1902 och från 1922 under varumärket King. Med tiden har varumärket utvecklats från en enkel halstablett till en modern uppräschare. Idag, efter mer än 90 år, används fortfarande samma, hemliga pepparmintsblandning som gör King så älskad av många nederländska konsumenter.

Säljs i: Nederländerna, Lettland, Litauen, Kanada, USA, Tyskland, Belgien, Surinam, Israel.





Lonka

är mjuka och läckra sötsaker gjorda med passion och av hög kvalitet. Sedan den första Lonkafabriken öppnade 1920 i Nederländerna, har Lonka erbjudit konsumenterna traditionella favoriter som mjuk kola, nougat och choklad. Med Lonka förgylls kaffe- och testunden med något läckert.

Säljs i: Fler än 40 länder, främst Benelux, Sverige, Danmark, Norge, Storbritannien, Spanien, Tyskland, Israel, Kina, Sydkorea, Japan, USA, Brasilien, Sydafrika.



Läkerol

är ett klassiskt varumärke och den godaste uppfräscharen för alla tillfällen. Den första asken såldes 1909. Läkerol finns i en mängd olika smaker och fyller en funktion när man vill lena halsen, friska upp andedräkten eller bara är sugen på något gott. Läkerol makes people talk.

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Schweiz, USA, Singapore, Kina, Indonesien, Libanon, Litauen, Belgien, Sydafrika.



Läkerol Dents/ Läkerol DentaFresh

är världens första, i Finland marknadsledande och i Sverige och Norge nya, tuggpastiller med 50 % xylitol och i flera smaker. Genom att ta två tabletter efter varje måltid kan du stoppa syraattacken och stärka dina tänder. Läkerol Dents är det godaste sättet att ta hand om sina tänder. Läkerol DentaFresh – en smart vana för starkare tänder.

Säljs i: Läkerol Dents i Finland och Läkerol DentaFresh i Sverige och Norge.



Malaco

erbjuder ett stort utbud av sockerkonfektyrprodukter. Namnet Malaco kommer från de inledande bokstäverna i Malmö Lakrits Compani som startade 1934. Genom åren har det tillkommit många produkter under varumärket som exempelvis Gott&blandat, TV MIX, Aakkoset (alfabet på finska), Familie Guf, Lagerman Konfekt och Kick. Helt enkelt – Lördag hela veckan.

Säljs i: Sverige, Finland, Norge, Danmark, Belgien, Kanada, USA, Tyskland, Thailand, Israel, Baltikum, Frankrike, Cypern, Storbritannien, Irland, Polen.



Mynthon

är det ledande pastillvarumärket i Finland, där det lanserades 1976. Pastillerna säljs som fräsch och effektiv och består av sega, hårda och komprimerade pastiller i flera läckra smaker. Under 2012 lanserades också ett tuggummi under varumärket.

Säljs i: Finland, Norge, Baltikum, Ungern.



Nutisal

är koncernens nötexpert från och med 2014. Verksamheten startade i en butik i Beirut, Libanon. Redan 1948 utvecklades ett unikt sätt att rosta utan olja kallat "torrostning". Nutisal tog denna teknik till Europa och utvecklade en rad torrostade mixar som lanserades 2007. Eftersom ingen olja används i processen kan konsumenten njuta av den verkliga smaken av nötter.

Säljs i: Sverige, Danmark, Finland, Nederländerna, Schweiz, Tyskland, Spanien, Estland, Lettland, Grekland.



Plopp

är biten som man unnar sig själv eller någon man tycker om. Ursprunget från 1949 är den lilla minibiten som står för nostalgi blandat med glädje och lekfullhet. Plopp består av härlig mjölkchoklad fylld med toffee.

Säljs i: Sverige.



Polly

lanserades 1965 och är det största varumärket inom chokladpåsar på den svenska marknaden. Det är omöjligt att bara ta en. Polly är härligt sega skumtoppar dragerade med choklad, där originalet är smaksatt med vanilj, arrak och smörkola. Polly är också godiset som överraskar, till exempel Polly med smak av Ahlgrens bilar, en kombination av Polly och Ahlgrens bilar.

Säljs i: Sverige, Finland, Danmark, Polen.





Red Band

har anor som sträcker sig tillbaka till 1928. Sedan start har varumärket Red Band byggt upp en ledande position på den nederländska och tyska sockerkonfektyrmarknaden med löften om glädje, kvalitet och njutning. Det klassiska Wine Gum Mix, originalet Drop Fruit Duo's och Pret Mix är några av de välkända produkter som säljs under varumärket.

Säljs i: Nederländerna, Schweiz, Belgien, USA, Kanada, Österrike, Tyskland, Palestina, Thailand, Israel, Baltikum, Förenade Arabemiraten, Saudiarabien, Kuwait, Jordanien, Irak, Spanien, Portugal, Tjeckien, Malta, Surinam, Cypern, Polen, Ungern.



Saila

lanserades i Italien 1937 och är idag ett av de mest välkända varumärkena inom pastiller i Italien. Efter inträdet i Cloettas portfölj 2007 har Saila blivit en stjärna inom pastillmarknaden tack vare sina unika bönon och lakritsprodukter. Sailas slogan är uniquely essential refreshment.

Säljs i: Italien, Tyskland, USA, Indonesien, Libanon, Spanien, Belgien, Bulgarien, Frankrike.



Sisu

som lanserades i Finland 1928 är en lakritspastill smaksatt med en hemlig Sisu-arom. Sisu är uppkallad efter finska folkets sanna karaktär. Ordet sisu betyder mod, uthållighet och obeveklig tapperhet. För finländarna är Sisu en del av den finska folksjälens som inget annat varumärke kan ersätta. Med Sisu klarar du av det. Sisu finns i flera smaker förpackade i askar. Sedan 2013 finns även Sisu tuggummi.

Säljs i: Finland.



Sperlari

i form av traditionell italiensk nougat – il Torrone – lanserades av Enea Sperlari redan 1836. Sperlari står för en kombination av tradition och modernitet, gamla recept som möter nya smaker, bra råvaror och en passion för hantverket. Sperlari är en del av den italienska julen, men i sortimentet finns ett brett utbud av nougat, choklad och även sockerkonfektyr.

Säljs i: Italien, Tyskland, Schweiz, Kanada, USA, Libanon, Israel, Lettland, Belgien, Australien, Colombia, Danmark, Nicaragua, Panama, Kroatien, Frankrike, Malta, Storbritannien, Irland, Albanien, Slovenien, Ukraina.



Sportlife

lanserades i Nederländerna 1981 som det första tuggummit i en så kallad "blister"-förpackning. Sportlife har sedan start varit ledande på den nederländska marknaden och har en stark position i Belgien. Sportlife positionerar sig kring varumärkets slogan unexpected freshness och har en internationell profil. 2015 lanserades de största smakerna av Sportlife på burk.

Säljs i: Nederländerna, Schweiz, Belgien, Surinam.



Sportlunch

är en frasis wafer, rikligt täckt av ren mjölkchoklad i enkelt brytbara bitar. Sportlunch lanserades i Sverige 1937, under namnet "Mellanmål" men namnändrades till Sportlunch 1996.

Säljs i: Sverige, Norge, Estland, Litauen.



Tupla

lanserades 1960 och är marknadsledande chokladstycksak i Finland. Tupla betyder dubbel på finska och Tupla original innehåller två bitar fyllda med energi som är enkla att dela med sig av. Tupla original har en fyllning av kakaonougat täckt med mjölkchoklad och en twist av sötta och rostad mandel. Smaken och texturen hos Tupla ger bränsle och attityd. Tupla finns i olika smaker och storlekar och sedan 2015 även som en energistycksak.

Säljs i: Finland, Baltikum.



Venco

lanserades redan 1878 och är det ledande lakritsvarumärket i Nederländerna. Venco har "en passion för lakrits", som levereras i ett brett utbud av unika, ikoniska och toppsäljande produkter som kriter och honungslakrits. När holländare tänker på lakrits, tänker de på Venco.

Säljs i: Nederländerna, Tyskland, Italien, Israel, Belgien, Surinam, Sydafrika.

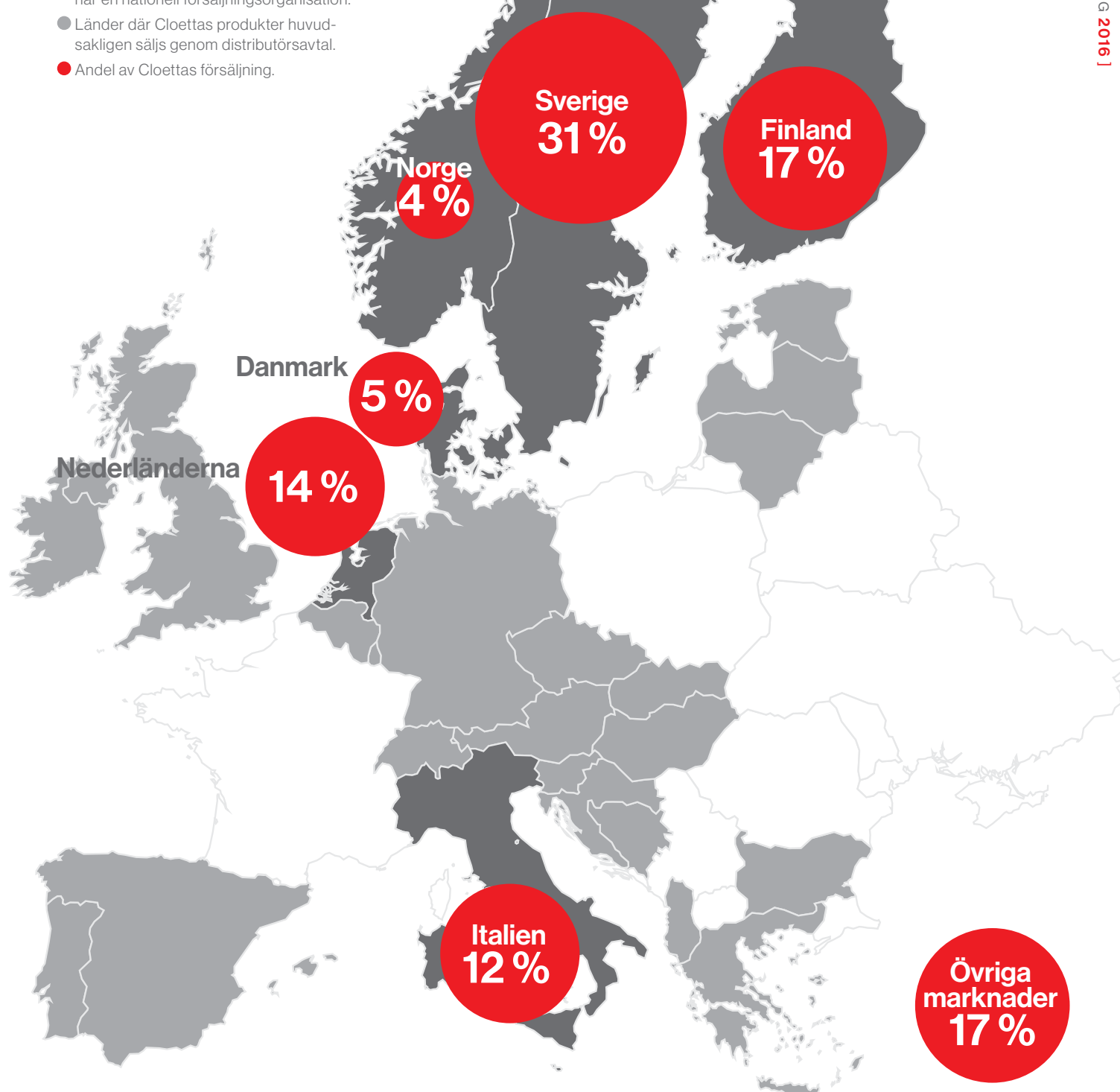




Cloettas huvudmarknader

Cloettas huvudmarknader är de länder där koncernen har en egen försäljnings- och distributionsorganisation, och utgörs av Sverige, Finland, Italien, Nederländerna, Norge och Danmark.

- Huvudmarknader – länder där Cloetta har en nationell försäljningsorganisation.
- Länder där Cloettas produkter huvudsakligen säljs genom distributörsavtal.
- Andel av Cloettas försäljning.



Sverige

Sverige är den enskilt största marknaden i Norden med omkring en tredjedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Under 2016 utvecklades totalmarknaden positivt.



Cloettas försäljning och konkurrenter

I Sverige är Cloetta marknadsledare inom sockerkonfektyr och pastiller, Mondelez (med bl a varumärket Marabou) inom choklad och Wrigleys inom tuggummi. Sammantaget är Cloetta den näst största aktören inom förpackad konfektyr på den svenska marknaden med en andel om cirka 24 procent (24). Mondelez har cirka 31 procent (31) av marknaden. Handelskedjornas EMV har cirka 5 procent (5) marknadsandel av den svenska marknaden.

Lösviktsgodis, som är en viktig del av totalmarknaden och står för 30 procent ingår inte i marknadsandelarna ovan.

Försäljningskanaler

Dagligvaruhandeln i Sverige är koncentrerad och allt mer centralstyrd men med goda möjligheter att påverka på lokal butiksnivå. Uppgiften för Cloettas säljkår är att säkra distributionen samt placering och utrymme i butikerna enligt de centrala avtalen men även ge handeln stöd. Servicehandeln är en mycket

viktig försäljningskanal för Cloetta. På senare år har alternativa försäljningskanaler såsom bygghandel, biografer, arenaförsäljning mm blivit allt viktigare.

E-handel

Dagligvaruhandeln online växte med över 30 procent i Sverige under 2016. Cirka 20 procent av de svenska hushållen har köpt matvaror på nätet åtminstone en gång. Bekväma måltidskassar började ändra konsumentbeteenden och har bidragit till att flytta livsmedelsförsäljningen online. Nu är matinköp via nätet större än måltidskassar. Hittills har försäljning av konfektyr varit relativt låg.

Försäljningsorganisation

Cloetta har totalt cirka 200 anställda inom försäljningsorganisationen och på det skandinaviska huvudkontoret i Malmö.

Lösviktsgodis

Under 2015 lanserade Cloetta ett eget lösviktsgodiskoncept hos Coop under namnet

Godisfavoriter. Genom kontraktet med Coop och nya kontrakt med bl a Bergendahls och ÖoB under 2016 har Cloetta kommit att bli marknadsledande inom lösviktsgodis.

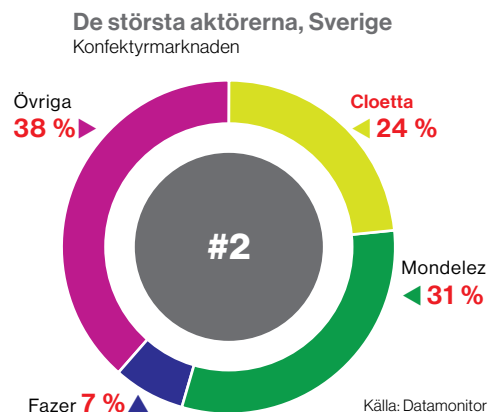
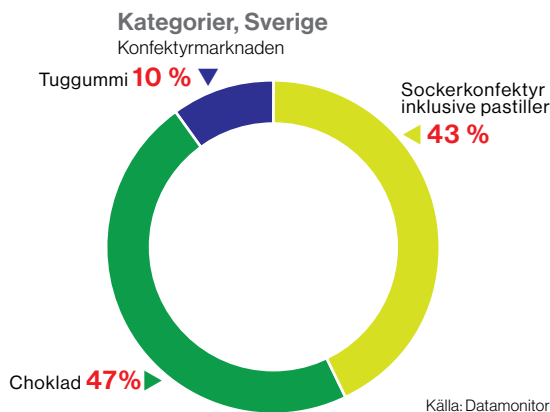
Nutisal

Sedan 2014 säljer Cloetta också torrostade nötter under varumärket Nutisal. Nutisal är marknadsledare inom servicehandeln och har idag 10 procent (10) av den svenska nötmarknaden.



Cloettas största varumärken:

Malaco, Kexchoklad, Läkerol, Ahlgrens bilar, Polly, Center, Nutisal, Juleskum, Plopp och Sportlunch





Finland

Finland är den tredje största marknaden i Norden med omkring en femtedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Den finska marknaden var i stort sett oförändrad under 2016.



Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den näst största aktören på den finska marknaden med en andel om cirka 25 procent (25) av förpackad konfektyr. Marknadsledare är Fazer med cirka 42 procent (42). Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka 8 procent (7) av den finska marknaden.

Cloetta är klar marknadsledare inom lösviktsgodis som inte ingår i marknadssiffrorna ovan.

Från och med 2017 tas punktskatten på konfektyr bort i Finland, varför handeln minskade sina lager under årets sista kvartal med minskad konfektyrförsäljning från konfektyrproducenterna under fjärde kvartalet som följd.

Försäljningskanaler

Den finska dagligvaruhandeln domineras av stora aktörer och är den marknad med mest centraliserade inköp i Norden. Tack vare centraliserade inköp kan nya produkter få en bred distribution och därmed snabbt bli tillgängliga för konsumenterna.

Under 2016 gick Finlands näst största dagligvarukedja Kesko ihop med den fjärde största kedjan Suomen Lähikauppa. Därmed har Kesko stärkt sina marknadsandelar som nummer två inom dagligvaruhandel och nummer ett inom allivsbutiker.

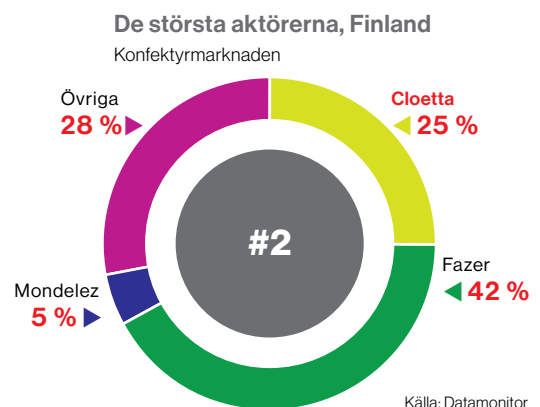
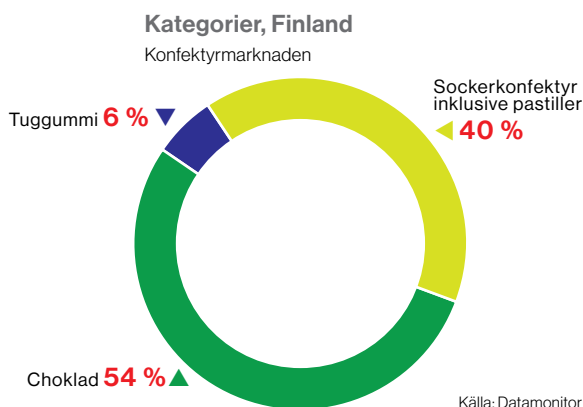
Försäljningsorganisation

I Finland finns cirka 195 anställda på kontoret i Åbo och i försäljningsorganisationen.



Cloettas största varumärken:

Malaco, Jenkki, Mynthon, Läkerol, Sisu och Tupla





Nederländerna

Nederländerna är den sjätte största marknaden i Västeuropa med en andel om drygt fyra procent av den totala konfektyrkonsumtionen. Den nederländska konfektyrmarknaden utvecklades svagt negativt under 2016 främst inom pastiller och tuggummi, där Cloetta har stark position.



Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den näst största aktören inom konfektyrmarknaden. Även inom marknaden för sockerkonfektyr är Cloetta den näst största aktören med en marknadsandel om 22 procent (21). Perfetti är marknadsledande med 26 procent (26).

Handelskedjornas EMV har en marknadsandel om cirka 9 procent (9) inom sockerkonfektyr på den nederländska marknaden.

Försäljningskanaler

Dagligvaruhandeln är koncentrerad kring ett fåtal stora aktörer. Med i huvudsak centraliserade inköp kan en bred och snabb distribution uppnås av nya produkter som lanseras. E-handel av dagligvaror har en starkare position i Nederländerna än på någon annan av Cloettas

huvudmarknader och beräknades under 2016 att uppgå till 5 procent av dagligvaruhandeln. Lågprishandeln med en stor andel EMV har tagit marknadsandelar under året. Cloetta är inte representerad inom lågprishandeln.

Försäljningsorganisation

Cloetta har cirka 55 personer anställda på kontoret i Oosterhout och i försäljningsorganisationen.

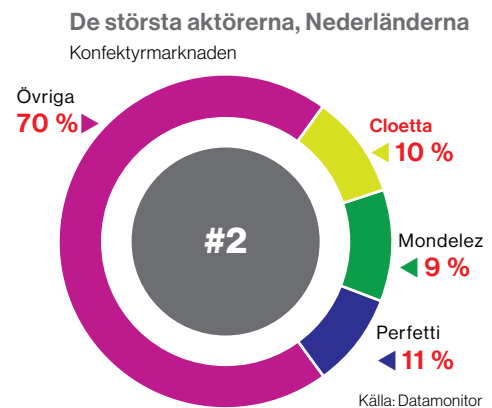
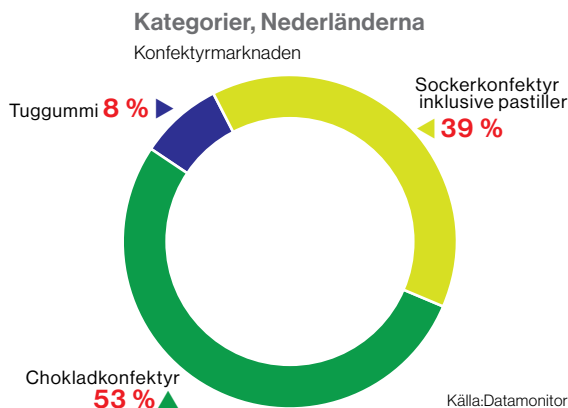
Förvärv av Lonka

I juli 2015 förvärvades det nederländska bolaget Lonka som avsevärt stärkte Cloettas position på marknaden i Nederländerna. Under 2016 har design, förpackningar och marknadsföring för Lonka-produkterna förbättrats.



Cloettas största varumärken:

Sportlife, XyliFresh, King, Lonka, Red Band och Venco.



Italien

Italien är den fjärde största konfektyrmarknaden i Västeuropa med en knapp tiondel av den totala konsumtionen. Under 2016 minskade konfektyrmarknaden i Italien för andra året i rad.



Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den näst största aktören på den italienska marknaden för sockerkonfektyr och pastiller med en andel om cirka 11 procent (12). De största konkurrenterna är Perfetti och Ferrero. Perfettis marknadsandel är cirka 24 procent (27) och Ferreros är 9 procent (10).

Handelskedjornas EMV har en marknadsandel om cirka 13 procent (13).

Försäljningskanaler

I Italien är dagligvaruhandeln mer fragmenterad än på de nordiska marknaderna och i Nederländerna. De tre största kedjorna inom

dagligvaruhandeln har en signifikant lägre andel av Cloettas försäljning jämfört med i Norden och i Nederländerna. Utöver den mer moderna dagligvaruhandeln sker försäljningen till stor del via ett mycket stort antal små butiker och hanteras bland annat via försäljningsagenter som är distributionsenheter för flera leverantörer.

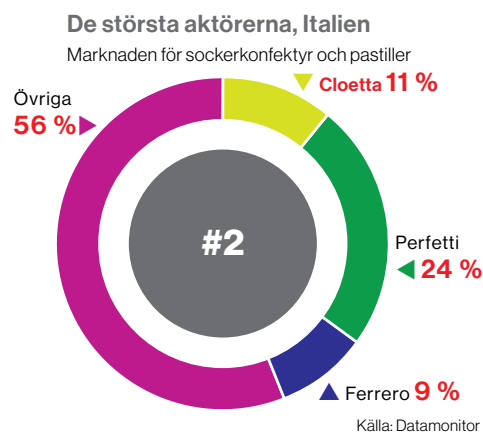
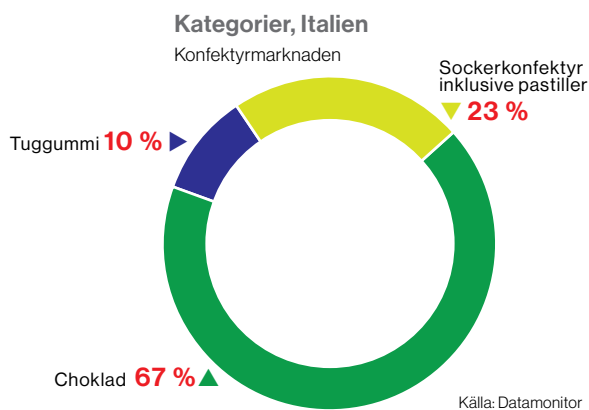
Försäljningsorganisation

I Italien har Cloetta cirka 140 anställda på kontoret i Cremona och i försäljningsorganisationen.



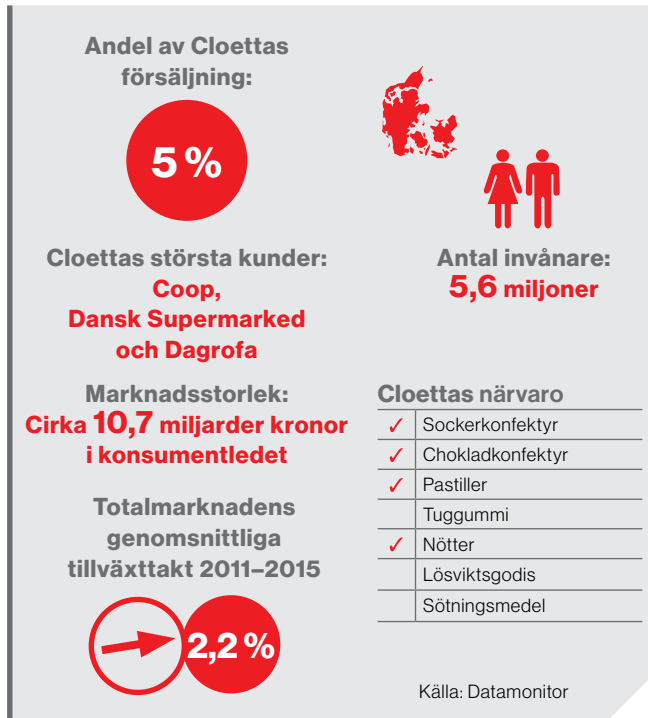
Cloettas största varumärken:

Sperlari, Diator, Saila, Dietorelle och Galatine



Danmark

Danmark står för omkring en fjärdedel av den totala konfektyrkonsumtionen i Norden. Konfektyrmarknaden växte något under året.



Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den näst största aktören på den danska marknaden för sockerkonfektyr och pastiller med en andel om cirka 18 procent (16) av marknaden. Den största aktören inom sockerkonfektyr och pastiller är Haribo med 28 procent (30). Toms har cirka 16 procent (18). Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka 5 (4) respektive 2 procent (1) av den danska pastill- och sockerkonfektyrmarknaden.

Försäljningskanaler

Den danska dagligvaruhandeln går mot en ökad centralisering men med en kombination av centralt drivna kedjor och ett mer decentraliserat synsätt än i övriga Norden. Det krävs därför omfattande insatser i butiksledet för att nå distribution och försäljning av butiksstäl.

Försäljningsorganisation

I Danmark finns cirka 35 anställda på kontoret i Brøndby och i försäljningsorganisationen.

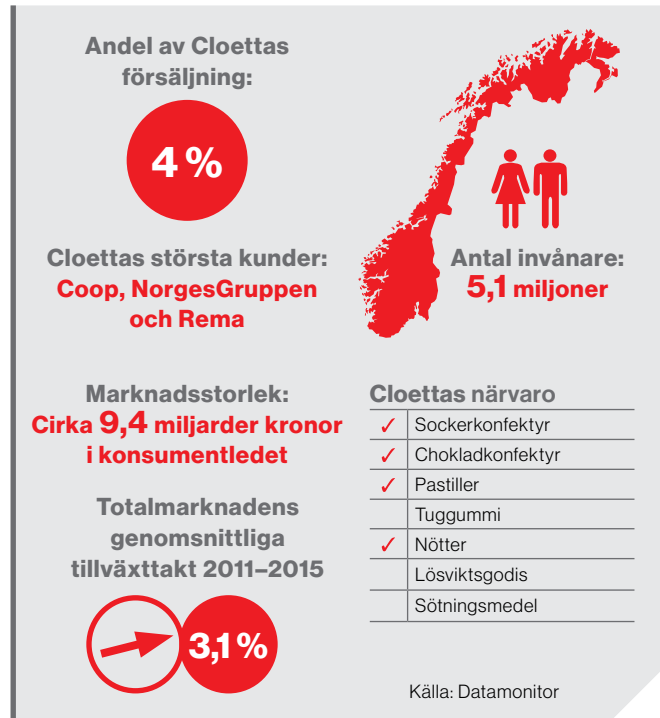


Cloettas största varumärken:

Malaco, Läkerol, Nutisal, Center och Juleskum

Norge

Norge är Nordens minsta marknad, med knappt en femtedel av regionens totala konfektyrkonsumtion. Under 2016 ökade marknaden.



Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den tredje största aktören på den norska konfektyrmarknaden med en marknadsandel om 10 procent (10). Störst aktör är Mondelez med 39 procent (39), Nidar (som ägs av Orkla) har 22 procent (22) och Brynild 6 procent (6). På marknaden för sockerkonfektyr är Cloetta den ledande aktören med en marknadsandel om 22 procent. Inom pastiller är Cloetta den näst största aktören med en marknadsandel om 22 procent. Handelskedjornas egna varumärken har cirka 5 procent (3) av konfektyrförsäljningen på den norska marknaden.

Försäljningskanaler

Den norska dagligvarumarknaden är konsoliderad med tre dominerande kedjor.

Den norska marknaden drivs i väsentligt högre utsträckning än Sverige och Danmark av produktinnovationer. Norrmännen vill prova nya produkter, varför produktinnovation och relanseringar är viktiga för bättre kommersiella positioner.

Försäljningsorganisation

Cloetta har 40 anställda fördelade på kontoret i Høvik och i försäljningsorganisationen.



Cloettas största varumärken:

Malaco, Läkerol, Pops och Ahlgrens bilar



Övriga marknader

Övriga marknader svarade för sammantaget 17 procent (16) av Cloettas totala försäljning 2016, med Tyskland och Storbritannien som de största marknaderna.

Andel av Cloettas försäljning:

17 %

Cloettas produkter säljs i drygt 50 länder

Övriga marknader utgörs huvudsakligen av försäljning till länder utanför Cloettas huvudmarknader, totalt drygt 50 länder. De två största marknaderna är Storbritannien och Tyskland.

Externa distributörer

I Tyskland har Cloetta en mindre egen organisation som sköter såväl kundkontakter som varumärken, medan distributionen av produk-

terna styrs genom agenter. I Storbritannien, Baltikum och Singapore, har Cloetta ett fåtal medarbetare men försäljning och distribution sker genom externa distributörer.



Cloettas viktigaste varumärken:

Chewits, Red Band, Läkerol, Sportlife, Sperlari, The Jelly Bean Factory, Galatine och Tupla.



Produktion och inköp

Vid årets slut hade Cloetta 12 fabriker i Sverige, Italien, Nederländerna, Belgien, Slovakien och Irland. Sammantaget tillverkade Cloetta cirka 120 tusen ton under 2016.

Cloettas supply chain ansvarar för tillverkning, inköp, planering, logistik, kvalitet, teknik och säkerhet. Under året har högsta prioriteten varit att driva Lean 2020-programmet för att öka effektiviteten samt att integrera fabriken i Roosendaal, Nederländerna, som erhöles i sambandet med förvärvet av Lonka. Under året stängdes fabriken i Dieren, Nederländerna.

Produktionsrationalisering och flytt

Mellan 2012 och 2014 genomförde Cloetta ett fabriksomstruktureringsprogram som innebar att tre fabriker stängdes samt att tillverkning från tredjepartsleverantörer har flyttats till egna fabriker. Att flytta en produktionslinje är en genomgripande process som kräver omfattande dokumentation, noggrann planering, kompetensöverföring, tekniska anpassningar och produktionsintrimning. Därtill kommer ofta fysisk flytt av maskiner. Totalt innebar programmet att 40 procent av koncernens totala produktionsvolym flyttats på ett eller annat sätt. Under 2015 och 2016 har ytterligare produktion flyttats mellan fabriker i syfte att optimera utnyttjandet av fabriker.

Vid utgången av 2016 var fabriken i Dieren, Nederländerna stängd som resultat av synergi-programmet relaterat till förvärvet av Lonka. Produktionen flyttades till fabriken i Levice, Slovakien, som har byggts ut i samband med detta. Detta har i sin tur gjort det möjligt att flytta ytterligare produktion från tredje part till fabriken i Levice.

Arbetsplatssäkerhet

Medarbetarnas säkerhet är fundamental och den högst prioriterade frågan på varje fabrik. Genom kontinuerliga riskutvärderingar och en ökad rapportering av incidenter och tillbud ökar kunskapen om vad som orsakar arbetsplatsolyckor, vilket leder till att olycksförebyggande arbete blir en del av det dagliga arbetet och minimerar risken för olyckor. Viktigast i detta arbete är samtal och workshops på de olika arbetsplatserna för att öka säkerhetsmedvetandet och påverka beteenden.

Cloetta
producerade cirka
120 000
ton 2016

Efter att ett par år med stadig nedgång av arbetsolyckor bröts trenden under 2016 och målet om 28 dagar mellan arbetsolyckor uppnåddes inte. Under 2016 minskade antalet dagar mellan arbetsolyckor från 26 under 2015 till 18,3 under 2016 (arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro). Sju av olyckorna skedde i samband med olika typer av maskingripande, vilket normalt ska förhindras genom ett robust LOTO-förfaranden (lockout-tagout). Till en följd av olyckorna togs en ny säkerhetsstandard fram för omedelbar implementering i alla fabriker under 2016. Detta kommer att vara fortsatt prioriterat under 2017.

Vid förvärv av fabriker räknas historisk utfall för LTAs om, varför utfall för 2012–2015 kan skilja mot tidigare redovisat utfall.



► Leans åtta principer

- 1 Ha ett långsiktigt, hållbart kundfokus som alla anställda delar.
- 2 Ha ett kontinuerligt jämnt processflöde från råvara till kundleverans med så lite lager och väntetider som möjligt.
- 3 Ha standardiserade processer för högsta säkerhet och kvalitet samt för att skapa möjlighet till ständiga förbättringar.
- 4 Uppmuntra till att göra rätt direkt, det vill säga ha en kultur där den enskilde operatören direkt stoppar en maskin eller process som inte fungerar som den ska och på så sätt hittar roten till eventuella problem.
- 5 Ha operatörer och team som förstår processerna, företagets värderingar och som utvecklas och lär andra.
- 6 Ha en kultur som bygger på att var och en undersöker hur problem uppstår och förbättringar kan göras. Observationer ska vara grunden för beslut.
- 7 Utveckla en lärande och stödjande organisation och utnyttja reflektioner och uppföljning till att förbättra verksamheten.
- 8 Fakta- och teambaserade beslut efter att ha övervägt olika möjligheter men implementera beslut snabbt. Fokusera på att diskutera hur man kan förbättra, inte om.



Lean 2020

Cloetta arbetar kontinuerligt med att sänka kostnaderna och minska svinn. Viktiga framgångsfaktorer i produktionsprocessen omfattar såväl långsiktiga som dagliga insatser för att uppnå ständiga förbättringar och en lärande kultur. Detta sker genom ett systematiskt arbete med leanprocesser och value engineering. Produktionsstrategin har utvecklats till en långsiktig vision »Lean 2020«.

Visionen bygger på benchmark med produktion i världsklass i syfte att uppnå operationell excellence. För att förtydliga ambitionen har fem tydliga mål satts upp för områden som maskineffektivitet, energiförbrukning och minskning av varulager. Målen ska nås med effektiva processer och verktyg.

Under 2016 har Cloetta fortsatt sin resa med att flytta fokus från att bygga upp förmåga till att använda dem för att nå målen. Ett Lean Ledarskapsprogram utvecklades och 40 nyckelpersoner i Supply Chain har utbildats i Lean ledarskap. Ett nytt koncept har också lagts till Lean-programmet, Repetitiv flexibel leverans. Det ska göra det möjligt att ytterligare minska lager samt öka flexibiliteten och tillförlitligheten inom produktionen.

Under året uppmärksammades klara förbättringar inom områdena lager och minskat svinn samt en ökad effektivitet som en direkt följd av Lean-programmet.



► Vägen till Lean 2020

Öka tillförlitlighet och flexibilitet

- Att lära sig att förbättra och eliminera grundorsaker till problem
- Snabbare och mer flexibel omställning
- Förstå och sköta om maskinerna bättre
- Minskat svinn

Förbättra flödet

- Uppnå grundstabilitet (fortsatt förbättring av maskineffektivitet och avkastning)
- Värdeflödesanalys; minska flaskhalsar
- Träna operatörer ytterligare och ge ökat ansvar
- Minska ledtider och ökad frekvens

Leverera i enlighet med efterfrågan (pull)

- Uppnå balanserad leverans
- Minska beroendet av utomstående genom utbildning och stöd av operatörer för att i högre utsträckning göra rätt direkt
- Bli en producent i världsklass

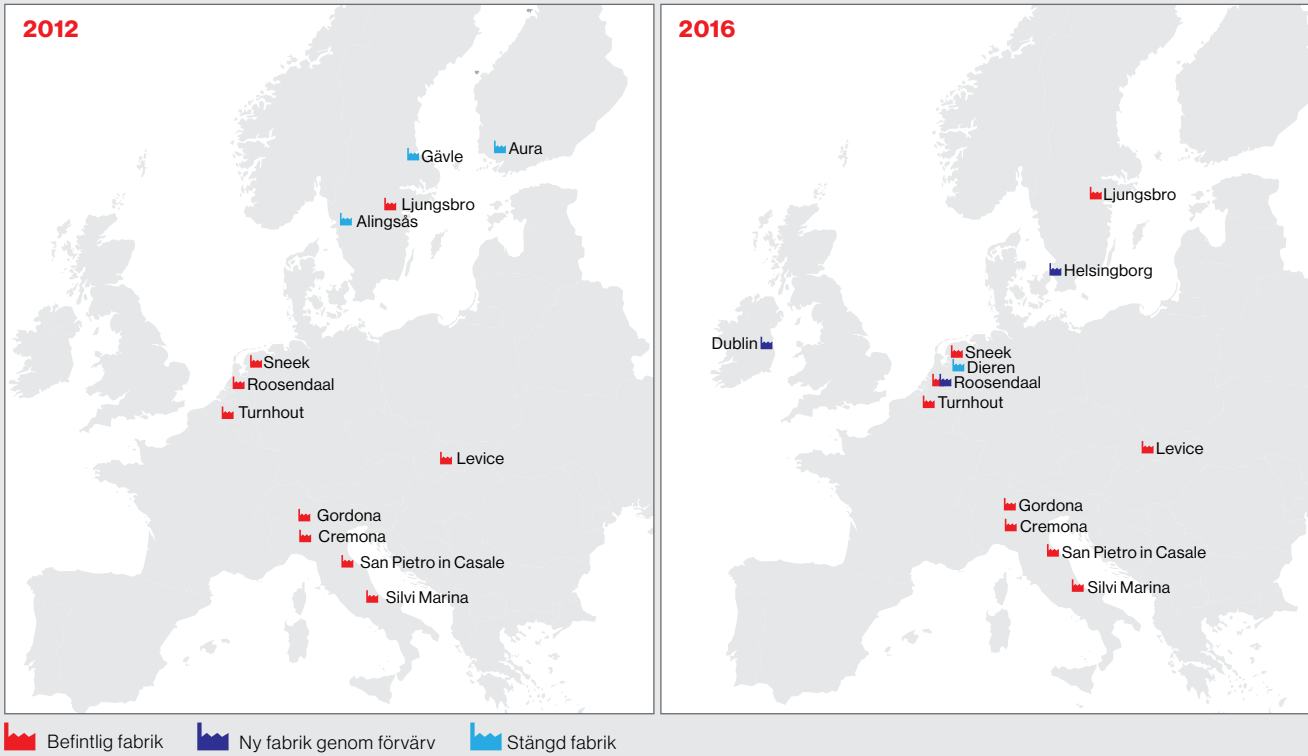
Mål

- Förbättrad resurseffektivitet per linje
- Minskat svinn/slöseri
- Förbättrad energieffektivitet
- Lägre lagernivåer
- Balans mellan direkta och indirekta kostnader

2020



► Ändring i produktionsstruktur 2012–2016



Nedläggning av fyra fabriker:

Alingsås 2012, Aura, Finland 2012 och Gävle 2013 och Dieren, Nederländerna 2016. Flytt av produktionen från dessa fabriker huvudsakligen till Levice, Slovakien och Ljungsbro.

Förvärv av fyra fabriker:

Nutisal, Helsingborg 2014, The Jelly Bean Factory, Dublin, Irland 2014, Lonka, Roosendaal och Dieren, Nederländerna 2015.

Insourcing

Insourcing av tuggummi till Sneek, Nederländerna och Tupla till Ljungsbro.



Ledningssystem

Cloetta har ett centralt ledningssystem för att säkerställa ett standardiserat arbetssätt i verksamheten. På varje anläggning finns ett lokalt anpassat ledningssystem som är kopplat till det centrala. Centrala policyer, mål och procedurer bryts ned till och verkställs på fabriksnivå.

Ledningssystemen innefattar arbetsmiljö, kvalitet, produktsäkerhet och miljö. Basen för ledningssystemen är internationella standarder (BRC Global standard för livsmedelssäkerhet, ISO 14001 och OHSAS 18001), återkommande riskbedömningar samt ständiga förbättringar.

En viktig del i arbetssättet är en systematiserad mötesstruktur för uppföljning av resultat mot mål samt för att fånga upp såväl positiva som negativa avvikelser och förbättringsförslag. Mål och resultat visualiseras på till exempel bildskärmar i anläggningarna för att ge kunskap om aktuell situation, vilket bidrar till att skapa medvetenhet och engagemang hos medarbetarna. Åtgärder vid eventuella avvikelser kan vidtas direkt och med systematisk uppföljning kan förbättringsarbetet bedrivas proaktivt.

Läs mer om Cloettas miljöarbete på sidorna 54–55.

Kvalitet och produktsäkerhet

Cloetta ställer mycket höga krav på kvalitet och produktsäkerhet. Förstklassiga råvaror och korrekta behandlings- och processmetoder är förutsättningar för tillverkning av högkvalitativ konfektyr.

Ett kontinuerligt arbete pågår för att säkerställa att produkterna uppfyller konsumenternas och handelns krav och förväntningar. För varje produkt finns en detaljerad specifikation avseende bland annat smak, doft, utseende, konsistens och förpackning. Inga azo-färgämnen används i Cloettas sortiment.

Samtliga av Cloettas fabriker är certifierade enligt BRC Global standard för livsmedelssäkerhet. BRC är en standard för säkerställande av produktsäkerhet och kvalitet och är en av hörnstenarna i Cloettas kvalitetsarbete.

Grunden i arbetet med produktsäkerhet är HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Med hjälp av HACCP analyseras eventuella risker för konsumenten. Detta utgör underlag för styrning och kontroll i hela processen, från inköp av råvaror till leverans av färdig produkt, med syfte att eliminera och minimera alla tänkbara risker för konsumenterna.

Såväl BRC-standarderna som EU:s livsmedelstiftning förutsätter att råvaror och produkter kan spåras. Spårbarheten är



säkerställd och testas regelbundet. Cloetta har en detaljerad åtgärdsplan för att snabbt kunna återkalla en produkt från marknaden om det skulle behövas.

Planering och logistik

En effektiv produktionsplanering ger lägre kapitalbindning i form av lager, såväl av råvaror som av färdiga produkter samtidigt som servicegraden ökar. Leveranssäkerhet är en av de mest kritiska parametrarna gentemot handeln. Cloetta har ett mycket välutvecklat planeringssystem som integrerar hela värdekedjan från leverantörer till produktion och slutkund. Systemet integrerar också finansiell planering och priser.

Cloetta arbetar ständigt för att optimera flöden och arbetssätt både internt och externt tillsammans med kunder och leverantörer.

Inköp

Cloettas största kostnadspost i produktionen, cirka 60 procent, utgörs av råvaror och emballage.

Råvaror köps enbart av leverantörer som kan verifieras mot Cloettas etiska-, kvalitets-, produkt-, säkerhets- och miljökrav. Cloettas

leverantörer granskas och godkänns innan de tillåts leverera råvaror till fabriken. Godkännandeprocessen ser olika ut beroende på typ av leverantör och typ av material som levereras. Vissa leverantörer inspekteras fysiskt av Cloettas medarbetare med jämna mellanrum. Cloetta har ett nära samarbete med de största råvaruleverantörerna, bland annat genom automatiserade order- och leveransprocesser som anpassas till råvaruförbrukning i respektive fabrik.

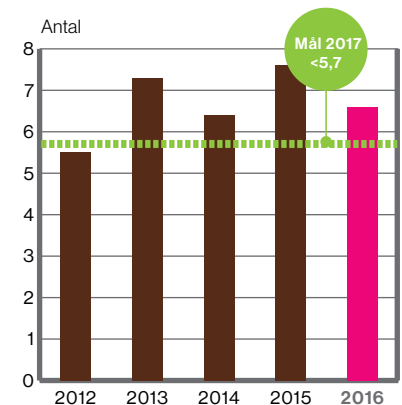
I Cloettas sortiment finns produkter som produceras av andra tillverkare. Extern tillverkning läggs enbart hos tillverkare med samma höga kvalitetskrav som gäller för produktion i Cloettas egna fabriker. Externa tillverkare utvärderas och testas regelbundet.

Konsument- och kundrespons

Synpunkter från enskilda konsumenter som påtalar ett fel eller en brist på en produkt är oerhört värdefullt i Cloettas kontinuerliga förbättringsarbete. På varje marknad finns en Konsumenttjänst som tar emot, utreder och svarar på klagomål och reklamationer. Vid eventuella kvalitetsfel tar Konsumenttjänsten alltid kontakt med respektive fabrik. Res-

pektive fabrik utnyttjar den information som reklamationen ger för att systematiskt hitta orsaken till eventuella fel och kunna eliminera dem. Merparten av klagomålen avser fel mix av produkter i blandpåsar och skadade påsar.

Klagomål, synpunkter per miljoner sålda konsumentenheter från konsument



Resultatet för 2016 var en klar förbättring jämfört med föregående år. Resultatet förbättrades genom ett ökat fokus på Cloettas produktkvalitetsledningssystem, vilket fortsatt kommer att vara ett prioriterat område under 2017.



Framgångsfaktorer för produktionen

Engagerade medarbetare



God kommunikation om strategier, mål och processer skapar engagerade medarbetare som förstår verksamheten och hur deras arbete bidrar till koncernens totalresultat.

Säkerhet för medarbetarna



En säker arbetsmiljö är en grundläggande rättighet för varje anställd. Att vara och känna sig trygg är nödvändigt för att kunna utvecklas och prestera på sin arbetsplats.

Flexibilitet



En linje används ofta till flera olika produkter. Snabb omställning och rengöring är av stor betydelse för maskinernas kapacitetsutnyttjande. Flexibiliteten innebär också att varje medarbetare behärskar mer än en linje.

Hög och jämn kvalitet



Målet är att alltid leverera säkra produkter med smak, utseende och konsistens enligt sina respektive specifikationer.

Leveranssäkerhet



God produktionsplanering är avgörande för effektiv produktion och låga lagerkostnader, men också för leveranssäkerheten till kunderna.

Kostnadseffektivitet



Cloettas försäljning bygger på stora volymer. Kostnadseffektivitet är en nödvändighet för att klara konkurrens.



Fabriker



Under året har fabriken i Dieren, Nederländerna stängts och produktionen har flyttats till Levice, Slovakien.

Översikt fabriker

Levice, Slovakien

Produktion 2016: 27 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 660
 Antal maskinlinjer: 10 produktionslinjer, 31 paketeringslinjer
 Största varumärken: Malaco, Red Band, Läkerol, Chewits, Venco, Läkerol Dents, Mynthon
 Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning, extrudering, dragéring, karamelltillverkning och kolatillverkning
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet



Ljungsbro, Sverige

Produktion 2016: 23 500 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 300
 Antal maskinlinjer: 12 produktionslinjer med onlinpackning, 3 paketeringslinjer, 1 chokladproduktionscenter
 Största varumärken: Kexchoklad, Ahlgrens bilar, Center, Polly, Plopp, Sportlunch, Juleskum, Tupla
 Tillverkningsmetoder: Chokladgjutning, mogulgjutning, dragéring och wafertillverkning
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001



Roosendaal (Sporstraat), Nederländerna

Produktion 2016: 17 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 150
 Antal maskinlinjer: 5 produktionslinjer, 10 paketeringslinjer
 Största varumärken: Red Band, Malaco, Venco, Lakrisal
 Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning, dragéring och komprimering av tabletter
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet



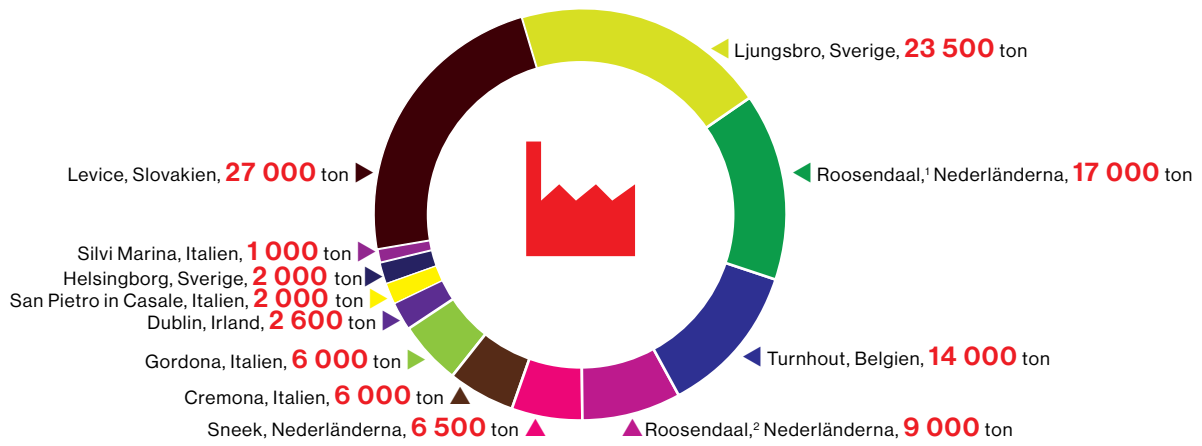
Turnhout, Belgien

Produktion 2016: 14 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 115
 Antal maskinlinjer: 2 produktionslinjer, 4 paketeringslinjer
 Största varumärken: Malaco, Red Band
 Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001





Tillverkning per fabrik 2016 i ton



1) Spoorstraat
2) Borchwerf

Roosendaal (Borchwerf), Nederländerna

Produktion 2016: 9 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 80
 Antal maskinlinjer: 7 produktionslinjer, 14 paketeringslinjer
 Största varumärken: Lonka, Red Band
 Tillverkningsmetoder: Kolatillverkning och nougatgjutning
 Certifiering: BRC IFS GMP och BRC global standard för livsmedelssäkerhet



Sneek, Nederländerna

Produktion 2016: 6 500 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 100
 Antal maskinlinjer: 5 produktionslinjer, 14 paketeringslinjer
 Största varumärken: Sportlife, Jenkki, XyliFresh, King
 Tillverkningsmetoder: Tillverkning och dragning av tuggummi, karamelltillverkning och komprimering av tablettor
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001



Cremona, Italien

Produktion 2016: 6 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 105
 Antal maskinlinjer: 8 produktionslinjer, 23 paketeringslinjer
 Största varumärken: Sperlari, Galatine, Zanzibar, Dietorelle, Extra Starke, Läkerol
 Tillverkningsmetoder: Karamelltillverkning och komprimering av mjölktablettor samt nougatgjutning
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet, ISO 14001 och OHSAS 18001



Gordona, Italien

Produktion 2016: 6 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 70
 Antal maskinlinjer: 4 produktionslinjer, 6 paketeringslinjer
 Största varumärken: Sperlari, Red Band, Kick, AKO, Hopea Toffee, Tsinuski Toffee
 Tillverkningsmetoder: Mjölkgjutning och kolatillverkning
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet, ISO 14001 och OHSAS 18001





Dublin, Irland

Produktion 2016: 2 600 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 75
 Antal maskinlinjer: 1 produktionslinje, 10 paketeringslinjer
 Största varumärken: The Jelly Bean Factory
 Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning och dragéring
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet



San Pietro in Casale, Italien

Produktion 2016: 2 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 90
 Antal maskinlinjer: 4 produktionslinjer, 10 paketeringslinjer
 Största varumärken: Bentasil, Diator, Dietorelle, Läkerol, Fruttil, Sisu
 Tillverkningsmetoder: Tillverkning av sötningsmedel och mogulgjutning
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet, IFS Food Standard Version 6, ISO 14001 och OHSAS 18001



Helsingborg, Sverige

Produktion 2016: 2 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 30
 Antal maskinlinjer: 6 produktionslinjer, 4 paketeringslinjer
 Största varumärken: Nutisal
 Tillverkningsmetoder: Torrostning, fritering och dragéring av nötter
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet



Silvi Marina, Italien

Produktion 2016: 1 000 ton
 Antal fabriksanställda: Cirka 50
 Antal maskinlinjer: 4 produktionslinjer, 9 paketeringslinjer
 Största varumärken: Saila, Sportlife, Läkerol
 Tillverkningsmetoder: Dragéring och komprimering av tabletter, lakritsproduktion
 Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet, ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001





Kostnader för råvaror

Råvarukostnader och förpackningsmaterial svarar för cirka 61 procent av produktionskostnaderna. De värdemässigt största råvarorna är socker, glykossirap, polyoler, kakao, nötter och mjölkpulver. Även om inköpspriset för flera av Cloettas råvaror ändrades under 2016 var totalkostnaderna jämfört med föregående år i stort sett oförändrade.

För Cloettas viktigaste råvaror bestäms priset på internationella europeiska råvarubörser, antingen direkt som i fallet med kakao eller indirekt som för glykossirap, vars pris huvudsakligen bestäms av priset på vete och korn. Det innebär att Cloettas inköpskostnader för dessa råvaror är beroende av marknadens prissättning. Förutom av produktionsvolym påverkas den totala kostnaden för råvaror också av en mer effektiv användning i fabriken.

Cloetta har en central inköpsfunktion som kan göra mer effektiva inköp både genom att konsolidera och att utnyttja lokala inköpsmöjligheter. Den centrala inköpsfunktionen förköper i allmänhet de viktigaste råvarorna, så att det finns tillgång på råvaror för motsvarande 6–9 månaders produktion. Därigenom skapas också förutsägbarhet i pris och ekonomiskt utfall eftersom förändrade priser slår igenom på Cloettas inköpskostnader med viss fördröjning. Det innebär att Cloetta oftast undviker tillfälliga prisändringar på råvarumarknaden.

Jordbruksregleringar

Priserna på de flesta av Cloettas råvaror påverkas av jordbrukspolitiska beslut om subventioner, handelshinder, etc. EU:s nya jordbrukspolitik, som beslutades 2013, avskaffade bland annat systemet med sockerkvoter från och med 2017.

Priserna på jordbruksråvaror påverkas också av tillgång och efterfrågan, det vill säga storleken på skörden och konsumtion av livsmedel. Under de senaste åren har spekulativ handel med jordbruksråvaror ökat dramatiskt, vilket har bidragit till ökad prisvolatilitet.

Leverantörer

Cloetta använder sig av flera alternativa leverantörer för de flesta av sina råvaror men betydande konsolideringar har skett och sker bland leverantörerna, vilket ibland gör det svårt att hitta alternativa leverantörer. De tio största leverantörerna av råmaterial och emballage motsvarar cirka 35 procent av de totala inköpen.

Cloettas leverantörer granskas och godkänns innan de tillåts leverera till fabriken. Läs mer på sidan 35.

Kostnadsutveckling

Socker

Efter något sjunkande priser under 2014 och 2015, har sockerpriserna ökat stadigt under 2016. De främsta orsakerna till de högre priserna är låga lagernivåer i Europa och högre världsmarknadspriser på grund av dåliga skördar.

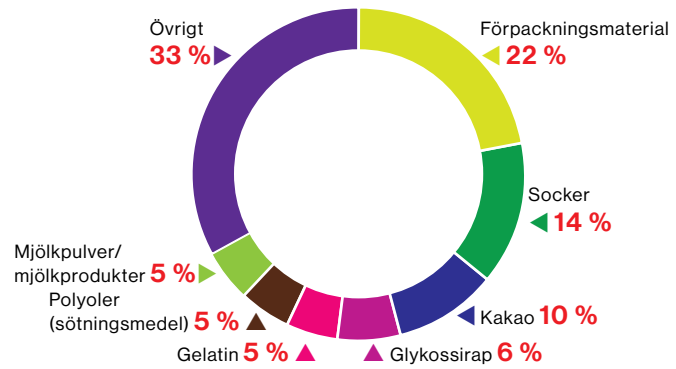
Inom EU förbrukas cirka 16 miljoner ton socker per år, men produceras endast cirka 13 miljoner ton som är tillåtna för användning i livsmedelsproduktion. Underskottet är en effekt av den partiella avregleringen med kvotssystem som har funnits inom EU.

Kakao

Priset på kakao har sjunkit under 2016. Kakaopriset är ofta utsatt för stora prisfluktuationer, vilket delvis kan förklaras av att kakaobörsen är jämförelsevis liten och därmed intressant för spekulering. Priset på



Fördelning kostnader för råvaror och emballage



kakao är naturligtvis också beroende av nivån på utbudet, dvs skörden och trender i efterfrågan. Kakaobönans pris påverkas även av ett strukturellt underskott på kakao, ebolahot, El Niño-risk i Elfenbenskusten, varifrån huvuddelen av Europas kakao kommer.

Mjölkpulver

Efter en kraftig prisnedgång under 2015 på grund av lageröverskott, det ryska embargot samt avskaffandet av det europeiska kvotsystemet, steg priserna på mjölkpulver kraftigt under 2016 på grund av lägre utbud och prisuppgång på färsk mjölk.

Nötter

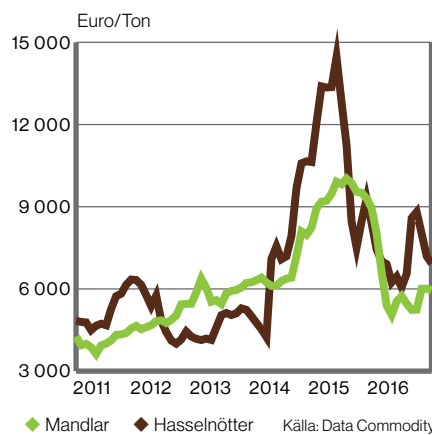
Nötpriserna påverkas främst av utbud och efterfrågan, skörd (väderförhållanden) och växelkurser eftersom de flesta nöterna säljs i USD. Kostnaden för nötter, i synnerhet hasselnötter och mandlar, har sjunkit under 2016, medan priset på cashewnötter har ökat kraftigt på grund av hög efterfrågan från USA och Kina och att Indiens export har upphört.

Andra råvaror och förpackningar

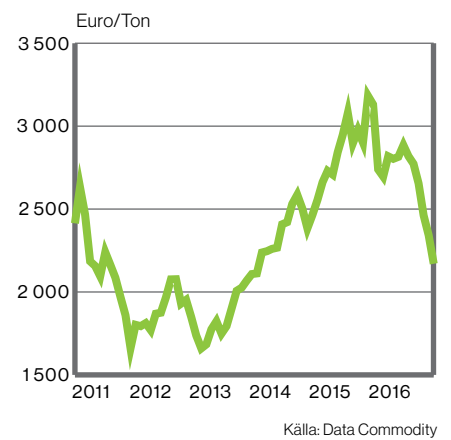
Priset på vete och majs påverkar starkt priset på glykossirap. Tillgång och efterfrågan på glykos har balanserats under 2016, vilket lett till mindre prisrörelser. Priset på polyoler (sötningsmedel) påverkas mindre av spannmålspriserna.

Inköpskostnaderna för förpackningsmaterial har varit stabila eller fallit något.

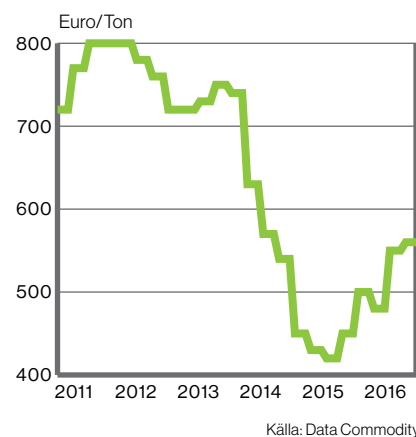
Mandlar och hasselnötter
Kostnadsutveckling



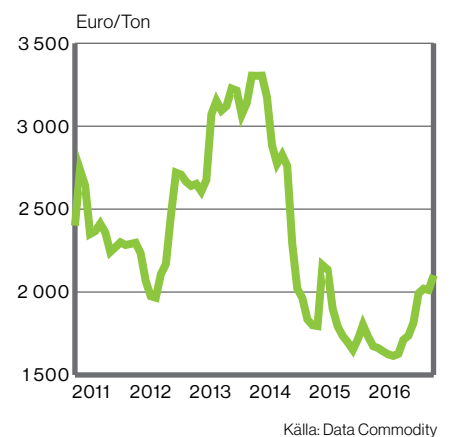
Kakaoböner
Kostnadsutveckling



Socker
Kostnadsutveckling



Mjölkpulver
Kostnadsutveckling

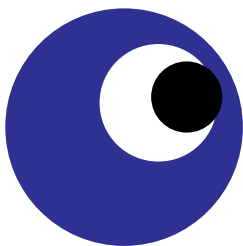




Hållbarhet

Kärnvärden

Cloetta har fyra kärnvärden som är vägledande i sättet att arbeta och agera, både internt och externt. Dessa kärnvärden är Focus, Passion, Teampay och Pride.



Focus

innebär att prioritera och göra det viktigaste med självförtroende, ambition och "kommer att göra"-attityd.



Passion

handlar om att göra det där lilla extra, att vara positiv och ha kul.



Teampay

handlar om ömsesidigt ansvar och stöd och att göra sin del.



Pride

handlar om att vara stolt över företaget, våra varumärken, våra produkter och var och ens eget bidrag.



Långsiktig hållbarhet

Cloettas övergripande mål är att bygga långsiktiga hållbara värden. För Cloetta handlar hållbara värden om att växa som företag och samtidigt se till att människor och miljö som berörs av Cloettas verksamhet eller produkter påverkas på ett positivt sätt.

Uppföranderegler och kärnvärden är grunden

Arbetet med företagsansvar hos Cloetta styrs av koncernens uppföranderegler (Code of Conduct). Uppförandereglerna är en uppsättning riktlinjer och principer för hur företaget ska bedriva verksamheten och hur medarbetarna ska agera i förhållande till konsumenter, kunder, leverantörer, aktieägare och kollegor. De bygger på Cloettas kärnvärden; Focus, Passion, Teamplay och Pride.

Långsiktigt åtagande

Cloettas hållbarhetsåtagande är ett långsiktigt åtagande. Cloetta har därför arbetat fram ett antal mål inom de prioriterade områdena som sträcker sig fram till 2020.

Resan mot ett hållbart samhälle kommer dock inte att sluta vid 2020. Cloetta arbetar därför kontinuerligt med att utvärdera uppnådda resultat och förbättra arbetssätt i syfte att ständigt förbättra hållbarhetsarbetet.

Cloettas 2020-mål finns angivna under respektive avsnitt; Ökat välbefinnande, Minskad miljöpåverkan samt Hållbara inköp.

Hållbarhet varje dag

Det dagliga arbetet för hållbar utveckling innebär i huvudsak respekt för medarbetarnas hälsa och utveckling, kontroll av råvaror och direkta leverantörer, att tillverka säkra produkter, hantera reklamationer på ett bra sätt samt att minska koncernens miljöpåverkan.

Arbetet för en hållbar vardag beskrivs i denna års- och hållbarhetsredovisning under det område det berör, det vill säga exempelvis produktsäkerhet under avsnittet Produktion och inköp och arbetet för en god arbetsmiljö under avsnittet Medarbetare samt Produktion och inköp.

Avgränsningar

Cloettas hållbarhetsarbete omfattar primärt Cloettas egen verksamhet, det vill säga direkt påverkan på miljö och människa. Cloettas hållbarhetsfokus är dock införlivat i hela värdekedjan.

Det betyder att vid sidan av att ta ansvar för de aspekter som står under företagets direkta kontroll, även ta ett visst ansvar för indirekta aspekter utanför Cloettas direkta

kontroll, det vill säga från råvaruleverantör till att produkternas förpackningar kan återvinnas.

Hållbarhet och Cloettas övergripande strategier

Cloettas arbete med hållbarhet stödjer och är väl förankrade i företagets övergripande strategier:

Fokus på marginalexpansion och volymtillväxt

Genom att skapa hållbarhetsprogram för prioriterade råmaterialgrupper och kommunicera sådana program på Cloettas förpackningar stärks varumärkena ytterligare gentemot kunder och konsumenter. UTZ-certifierad kakao och palmolja certifierad enligt Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO):s principer är två sådana exempel.

Fokus på kostnadseffektivitet

Arbetet med att kontinuerligt minska företagets miljöpåverkan går hand i hand med minskade kostnader. En minskad energianvändning samt en minskad mängd avfall från fabrikena bidrar till en ökad kostnadseffektivitet.

► Cloettas uppföranderegler (Code of Conduct)



Uppförandekoden berör hela värdekedjan, från råmaterial till konsumenter, och gäller för alla aktiviteter på alla marknader och i alla länder där Cloetta finns representerat. Principerna i uppförandekoden överensstämmer med:

- FN:s deklaration om mänskliga rättigheter
- ILO-konventioner
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD):s riktlinjer för multinationella företag
- ICC:s ramverk för ansvarsfull marknadsföring av mat och dryck
- European Brand Association

Från råmaterial till älskade varumärken

Cloetta arbetar med ansvarstagande genom hela leveranskedjan, från råvara till färdig produkt. Cloetta stödjer relevanta ILO-konventioner och följer de lagar och regler som finns i de länder där Cloetta bedriver verksamhet. Samma krav ställs på leverantörerna och för att få bli en godkänd leverantör till Cloetta måste denne gå igenom en godkännandeprocess och acceptera Cloettas generella leverantörskrav.

Cloetta – varje dag

Cloetta har klara riktlinjer kring ömsesidig respekt och en gemensam värdegrund. Cloetta är ansluten till FN:s Global Compact och verkar för att deras tio principer främjas i de samhällen och miljöer i vilka Cloetta verkar. Speciell vikt läggs vid:

- Jämställdhet och diskriminering
- Rätten till föreningsfrihet och till kollektiva förhandlingar
- Säkerhet och arbetsmiljö
- Arbetstider

Cloettas åtagande kring innehåll

När det gäller produkternas innehåll och kvalitet styrs Cloetta av ett antal nationella och internationella lagar och regler. Cloetta vill dock ta sitt ansvar längre än så och ligga i framkant när det gäller att utveckla innehållet i produkterna. Exempelvis drivs ett internt långsiktigt program, NAFNAC, (No Artificial Flavours, No Artificial Colours) som handlar om att kunna erbjuda en produktportfölj som endast innehåller icke artificiella aromer och färger.

Cloettas miljöpåverkan

Systematiskt miljöarbete är grunden för Cloettas strävan att minimera miljöpåverkan. Cloettas miljöarbete handlar om att följa lagar och regler, att engagera medarbetare och att fokusera på ständiga förbättringar inom miljöområdet. Cloettas största miljöpåverkan uppstår genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall och transporter.

Fokus på medarbetarnas utveckling

Cloetta arbetar målinriktat med att skapa en attraktiv arbetsplats för alla medarbetare och främja utvecklingen av en högpresterande organisation. Cloetta utvecklar och vidareutbildar medarbetarna, erbjuder konkurrenskraftiga belöningssystem, upprätthåller en inspirerande företagskultur och tydlig företagsidentitet.

Organisation för hållbarhetsarbete

De övergripande strategierna för Cloettas arbete med företagsansvar fastställs av koncernledningen och styrs och följs upp genom affärsplaneringsprocesser på flera olika nivåer i bolaget. Det yttersta ansvaret för företagsansvarsfrågorna ligger hos Cloettas verkställande direktör.

Cloettas hållbarhetsarbete leds av direktören för miljö och hållbarhet. Direktören för miljö och hållbarhet fungerar som språkrör för frågor gällande hållbarhet och ansvarar för att identifiera prioriterade områden, vara intressenternas länk mot ledningen och att fungera

som stöd i implementeringen av Cloettas strategi för företagsansvar. På samtliga fabriker finns miljö- och arbetsmiljöansvariga.

Oberoende granskning och bestyrkande

Cloetta har uppdragat åt KPMG att översiktligt granska och bestyrka hållbarhetsredovisningen. Den oberoende granskningen har fokus på de mest väsentliga hållbarhetsaspekterna men omfattar även bestyrkande av att redovisningen möter redovisningskriterier enligt Global Reporting Initiative (GRI) G4. Se sidan 154.

Cloetta stödjer

Cloetta är framförallt engagerat i olika projekt på sina lokala marknader, men deltar även i projekt som verkar på en global nivå. Det kan handla om hållbarhetsprojekt som drivs inom ramen för Cloettas hållbarhetsarbete samt projekt som stödjer en aktiv och hälsosam livsstil.

Lokalt engagemang

Det lokala engagemanget för en hållbar utveckling syftar till att stärka det omgivande samhället men också Cloettas varumärke både externt och internt. Engagemanget handlar främst om hänsynstagande till miljön i närområdet där Cloetta har tillverkning men kan även vara andra aktiviteter. Cloetta för löpande en dialog med lokala myndigheter på de platser där det finns fabriker samt med media och exempelvis skolor och universitet.

Visselblåstjänst

Cloettas visselblåstjänst ger alla Cloettas anställda en möjlighet att rapportera en farhåga om något som inte är i linje med företagets värderingar eller affärsetiska principer. I första hand uppmanas Cloettas anställda att vända sig till sin chef. Om en anställd inte känner möjlighet att vara öppen med sin information erbjuder Cloetta en möjlighet att anonymt rapportera sin farhåga.

Alla rapporter behandlas konfidentiellt. Personuppgift som rör lagöverträdelse behandlas enbart av nyckelpersoner eller personer i ledande ställning.

Strategiska komponenter

Policy och prioriterade områden	Cloettas övergripande strategi samt Operational policy, Code of Conduct. Ansvarfull marknadsföring. Väsentlighetsanalys samt Cloettas hållbarhetsåtagande.
Mål och KPI	Övergripande finansiella mål. Under varje respektive del av Cloettas hållbarhetsåtagande finns mål och KPI:er definierade.
Data	Se hela hållbarhetsredovisningen.
Ledningssystem, program och certifieringar	Lean 2020, IFRS. Cloettas ledarskapsplattform. BRC, ISO 14001, UTZ och RSPO.
Externa stadgar eller initiativ	FN Global Compact och andra relevanta ILO-konventioner. EWC (European Works Council).



Policy mot mutor och korruption

Under 2016 antog Cloettas styrelse en ny policy mot mutor och korruption. Policyn är nära besläktad med Cloettas Code of Conduct och tillsammans ska de säkerställa regelbunden avseende gällande principer mot mutor och korruption. Policyn gäller för alla aktiviteter på alla marknader och de principer som anges i policyn gäller relationer med medarbetare, kunder, konsumenter, leverantörer, konkurrenter, offentliga myndigheter och organisationer.

Policyn sammanfattar huvuddragen i koncernens kontrollprinciper mot mutor och kontroll. Den ger information om relevant rapportering och registrering samt påföljder för bristande efterlevnad av policyn. Policyn gäller för hela Cloetta, alla anställda och alla personer som anlitas för att utföra arbete åt Cloetta, inklusive inhyrd personal, entreprenörers personal och försäljningsagenter som agerar för Cloettas räkning.



Intressenter och väsentliga frågor

Till grund för vilka områden som prioriteras i Cloettas hållbarhetsåtagande ligger en väsentlighetsanalys. Cloetta genomför årligen en väsentlighetsanalys baserad på de hållbarhetsfrågor som identifierats i samband med diskussioner med Cloettas intressenter.

Cloettas primärintressenter är kunder, konsumenter, medarbetare, aktieägare/investerare, affärspartners/leverantörer och närsamhällen. Dessa grupper är en direkt förutsättning för Cloettas långsiktiga överlevnad. Dessutom finns ett antal andra viktiga intressenter.

Dessa visas i den yttre ringen i illustrationen bredvid. Cloetta har en löpande, öppen dialog med framförallt primärintressenterna utifrån respektive intressentgrupps förväntningar och krav.

Metodiken bakom Cloettas väsentlighetsanalys handlar om att klassificera olika typer av hållbarhetsfrågor utifrån två parametrar:

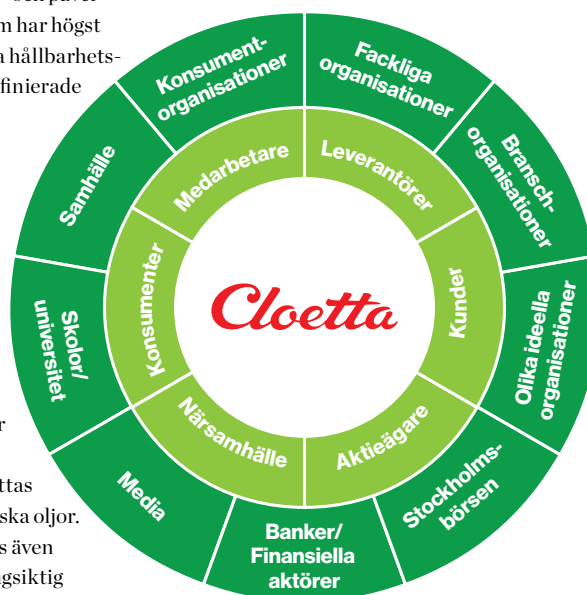
- Intressentperspektivet – dvs vilken betydelse en specifik fråga har för Cloettas intressenter.
- Påverkansperspektivet – dvs vilken direkt påverkan en specifik fråga kan ha på Cloetta utifrån ett ekonomiskt perspektiv, goodwill etc.

De frågor som klassificeras att ha en stor påverkan både utifrån intressent- och påverkansperspektivet är de frågor som har högst prioritet för Cloetta. Det är dessa hållbarhetsfrågor och områden som finns definierade i Cloettas hållbarhetsåtagande.

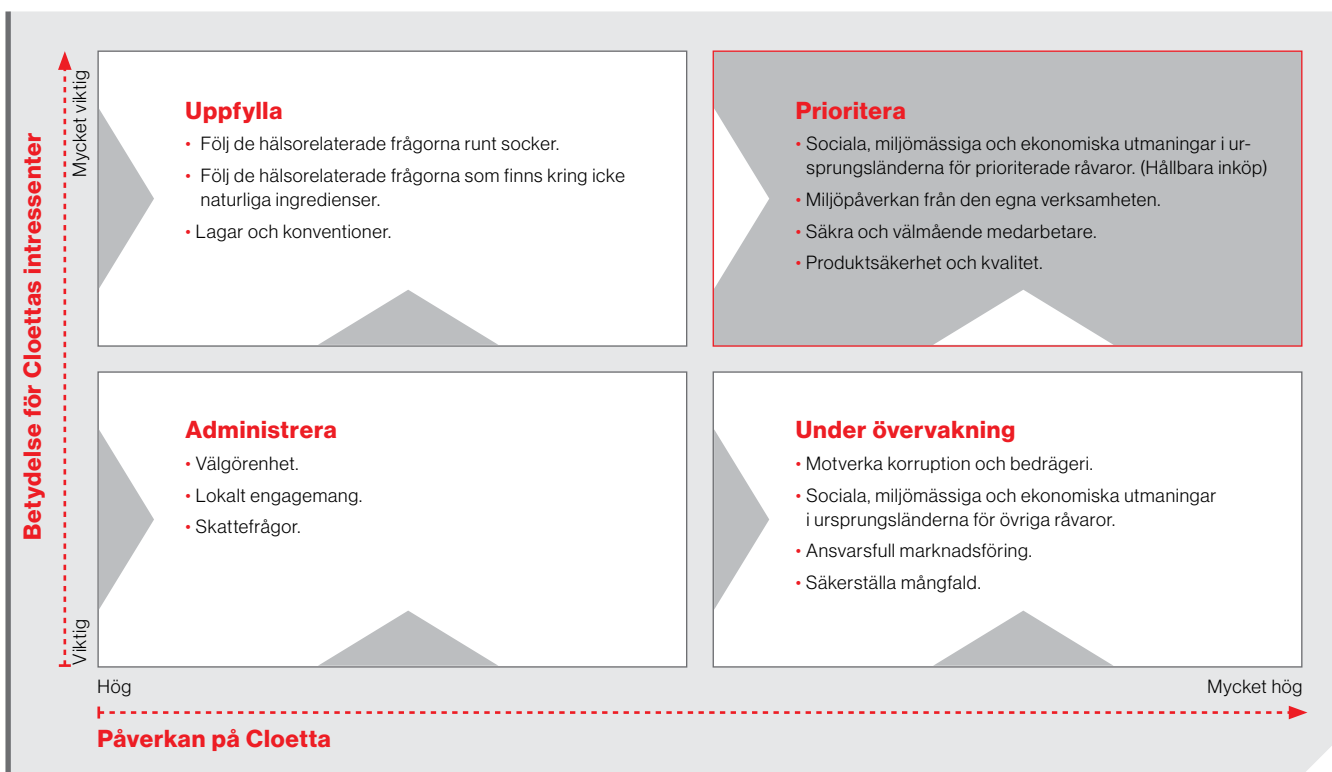
Cloetta lyssnar

Under 2016 har allt fler kunder och konsumenter ställt krav på en ökad spårbarhet av den palmolja som finns i en del av Cloettas produkter. Därför tog Cloetta under 2016 ett beslut om att gå över till segregerad palmolja enligt RSPO:s principer samt att även byta ut den lilla mängd palmolja som finns i Cloettas glansmedel mot andra vegetabiliska oljor. Utifrån samma beslut påbörjades även arbetet med att ta fram en ny långsiktig palmoljepolicy.

Cloettas intressenter



► Väsentlighetsanalys





► Intressenternas kärnfrågor inom hållbarhet

Intressenter	Kärnfrågor – hållbarhet	Kommunikation och samarbete
Kunder/ Konsumenter	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Produktsäkerhet och kvalitet. ♦ Tydliga innehållsdeklarationer. ♦ Miljömässigt bra förpackningar. ♦ Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållanden. ♦ Etik i allmänhet. ♦ Effektiva transporter till handeln. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Med konsumenter via årliga konsumentundersökningar samt via hemsidor och sociala medier. ♦ Med kund via personliga kund- och försäljningsmöten på tertrial-basis och via kundundersökningar, men även samarbeten kring miljömässigt bra transporter.
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Goda och utvecklande arbetsförhållanden. ♦ Säker arbetsmiljö. ♦ Friskvård. ♦ Etiska frågor i allmänhet. ♦ Att företaget utvecklas bra ekonomiskt. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Vid dagliga möten diskuteras arbetsmiljö i fabrikena. ♦ Årliga medarbetarsamtal genomförs med samtliga medarbetare. ♦ Systematiskt kompetensutvecklingsarbete. ♦ Aktuell information tillhandahålls månadsvis bl a via chefer, intranät samt fackliga representanter. ♦ Medarbetarundersökningen Great Place to Work vartannat år.
Aktieägare och investerare	<ul style="list-style-type: none"> ♦ En långsiktig, hållbar ekonomisk värdeutveckling. ♦ Etiska frågor i allmänhet. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Årsredovisning, hemsida, analytiker- och investerarträffar, delårsrapporter samt årsstämma.
Leverantörer	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Etik och affärskoder i upphandling. ♦ Produktsäkerhet. ♦ En långsiktig, hållbar utveckling. ♦ Stöttande av mänskliga rättigheter hos råvaruproducenter. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Samarbetsprojekt kring hållbarhet. ♦ Årliga leverantörsutvärderingar, sponsorutvärderingar och utvecklingsprojekt.
Närsamhälle allmänheten/ samhället	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållandena så långt som möjligt. ♦ Lagar, förordningar och standarder. ♦ Att Cloetta deltar positivt i samhällsutvecklingen, bland annat av närmiljön. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Löpande kontakt med närsamhällena/kommunerna vid Cloettas fabriker vad gäller närmiljön. ♦ Löpande kontakt med myndigheter vad rör arbetsmiljö, miljö och produktansvar, skolor och universitet. ♦ Årliga audits av certifieringsorgan för ISO och BRC. ♦ Löpande kontakt med viktiga opinionsbildare.



Hållbarhetsmål

Cloetta har definierat tre centrala områden i hållbarhetsarbetet, vilka fungerar som vägledning för hållbarhetsåtagandena. Alla prioriterade frågor som kretsar kring Cloettas hållbarhetsarbete rymms inom dessa områden.

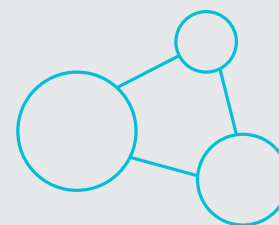


Implementera hållbara inköp

Genom att införliva hållbarhetsaspekter och följa etiska riktlinjer i företagets inköpsstrategi skapar Cloetta en plattform för att kunna säkra högkvalitativa råvaror till fabriker och samtidigt förbättra möjligheterna för odlare i ursprungsländer att utveckla en långsiktigt hållbar verksamhet.

Mål

- Hållbarhetsprogram ska implementeras för samtliga prioriterade råvaror.
- Cloettas leverantörer av oljor och fetter måste senast 2020 ha en spårbar pipeline av palmoljafraktioner tillbaka till kända plantager.
- 100 procent av all kakao och choklad som Cloetta köper ska vara UTZ-certifierad.
- Cloetta kommer senast 2017 ha implementerat RSPO-segregerad palmolja i hela produktportföljen.
- Senast 2017 kommer Cloettas glansmedel att vara fria från palmolja.



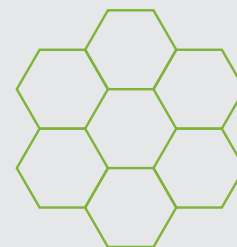
Läs mer på sidan 48–51.

Minskad miljöpåverkan

Ett systematiskt miljöledningsarbete utgör grunden för Cloettas strävan att minimera företagets miljöpåverkan. Cloettas miljöarbete baseras på uppföranderegler, vilka anger att tillämpbara lagar och förordningar ska följas, att Cloettas miljöpåverkan ska minimeras samt att ständiga förbättringar sker inom miljöområdet.

Mål

- Minska energiförbrukningen i relation till producerad volym (MWh/ton) med 5 procent till 2020.
- Minska mängden avfall i relation till producerad volym (kg/ton) med 25 procent till 2020.
- Minska CO₂-utsläppen från produktionen i relation till producerad volym (kg/ton) med 5 procent till 2020.



Läs mer på sidan 54–55.

Ökat välbefinnande medarbetare

Cloetta drivs av övertygelsen att värde skapas av medarbetarna och att det är avgörande för bolagets framgång att kunna attrahera, behålla och utveckla de bästa och mest kompetenta medarbetarna. Det är även av yttersta vikt att säkerheten för våra medarbetare ständigt förbättras. I Cloettas samtliga fabriker råder samma mantra: "Säkerheten först".

Mål

- Antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro ska överstiga 24,3 dagar senast under 2017.
- Great Place to Work – förbättrat Trust Index jämfört med föregående mätning (2014: 52 %).

Ökat välbefinnande konsumenter

Cloettas ansvar för konsumenternas välbefinnande handlar om hög och säker kvalitet, korrekta och utförliga innehållsdeklarerationer samt ansvarsfull marknadsföring. Cloetta vill också ta ansvar för konsumenternas välbefinnande genom en stor andel naturliga råvaror.

Mål

- Cloettas konsumenter ska veta att produkterna är säkra och håller hög kvalitet. Antalet klagomål/synpunkter ska inte överstiga 5,9 ppm (antal per sålda miljoner) under 2017.
- För Cloetta är det viktigt att öka andelen naturliga ingredienser. Senast 2018 kommer hela Cloettas produktportfölj vara utan artificiella aromer och senast 2019 även utan artificiella färger.



Läs mer på sidan 56–59 om medarbetare och om konsumenter på sidan 52.



Hållbara inköp

Hållbara inköp inom Cloettas Supply Chain är ett prioriterat område. Genom att införliva hållbarhetsaspekter i företagets inköpsstrategi skapar Cloetta en plattform för att kunna säkra högkvalitativa råmaterial till fabrikena och samtidigt förbättra möjligheterna för odlare i ursprungsländer att utveckla en hållbar verksamhet.

Leverantörskontroller

För det första handlar hållbara inköp på Cloetta om att ha kontroll ett steg tillbaka i kedjan, det vill säga till de direkt levererande leverantörerna. Råmaterial köps endast från leverantörer som kan verifieras gentemot Cloettas krav gällande kvalitet, produktsäkerhet och hållbarhet inklusive mänskliga rättigheter. Cloettas leverantörer utvärderas och godkänns innan de tillåts att leverera till fabrikena. Processen varierar utifrån risk, vilken typ av leverantör det handlar om samt vilket material som levereras. Vissa leverantörer utvärderas och testas via besök, enligt ett visst schema, av Cloettas personal.

Utmaningar

För det andra handlar hållbara inköp på Cloetta om att direkt adressera olika typer av sociala, miljömässiga och ekonomiska utmaningar som finns i värdekedjan bortom de direkt levererande leverantörerna för specifika råmaterialgrupper. Cloettas program för hållbara inköp baseras på externa certifieringar och/eller verifiering gentemot de riktlinjer som finns definierade i Cloettas uppföranderegler runt mänskliga rättigheter.

Cloetta har utvärderat samtliga råmaterialgrupper och prioriterat dem utifrån vilka hållbarhetsutmaningar som finns samt vilka möjligheter som Cloetta har att adressera utmaningarna.

Cloetta har hållbarhetsprogram definierade för ett antal råvaror och det långsiktiga målet är att senast 2020 ha hållbarhetsprogram på plats för samtliga prioriterade råvaror. Cloetta har program på plats för kakao och palmolja. Rörsocker och sheaolja är två andra prioriterade råvaror.

► Utvärderingsmetodik

Vid prioritering av råmaterial har följande aspekter beaktats:

- Vilka är hållbarhetsutmaningarna för respektive råmaterial?
- Vilka hållbarhetsinitiativ finns definierade?
- Är det ett strategiskt råmaterial för Cloetta?
- Hur stora volymer köper Cloetta?
- Vilka möjligheter finns att skapa hållbarhetsprojekt i egen regi?
- Vilka leverans- och kvalitetsrisker finns?

Totalt hade Cloetta

463

leverantörer till
produktionen 2016



► Hållbar kakaodling genom UTZ

Kakao produceras av cirka 5 miljoner odlare och försörjer ungefär 40 miljoner människor varav nästan 70 % finns i Västafrika, främst Ghana och Elfenbenskusten.



Utmaningar:

- åldrande träd
- sjukdomar på träden
- utarmad jord

Leder till:

- lägre avkastning
- lägre inkomster
- försämrad livskvalitet

samtidigt som efterfrågan på kakao har stigit stadigt i 100 år

Genom UTZ får kakaodlaren

- Utbildning i nya odlingsmetoder.
- Stöd att köpa bättre grödor vilket leder till högre avkastning.
- UTZ-certifierade kakaodlare producerar mer än odlare som inte är anslutna till UTZ.

UTZ-certifierade kakaodlare producerar mer

Kakaodlare Elfenbenskusten

UTZ-anslutna
453 kg/hektar

Ej UTZ-anslutna
329 kg/hektar

Kakaodlare Ghana

UTZ-anslutna
444 kg/hektar

Ej UTZ-anslutna
405 kg/hektar

Större kunskap ger högre kvalitet på skördarna

- UTZ-certifierade kakaodlare i Elfenbenskusten har högre kunskapsnivåer än ej UTZ-certifierade och 83% har delat med sig av sin kunskap till sin familj, sina anställda och andra.

I Elfenbenskusten säger **98 %** av UTZ-anslutna odlare att deras kakaobönor möter kooperativens kvalitetsstandard.

I Elfenbenskusten anser **37 %** av UTZ-anslutna odlare att kakaobönornas kvalitet har förbättrats sedan de gick med i UTZ-programmet.

Hållbar kakao

Sedan 2014 köper Cloetta endast hållbar kakao från UTZ-certifierade bönder. Det betyder att all kakao och choklad som levereras till Cloettas fabriker är UTZ-certifierad. För Cloetta är det viktigt att adressera de utmaningar som kakaodlarna står inför i Västafrika. Genom att byta till hållbar kakao från UTZ-certifierade bönder skapar Cloetta en plattform för att säkra kakao av hög kvalitet till fabriken och samtidigt ge bättre möjligheter för de västafrikanska kakaobönderna att utveckla en hållbar verksamhet.

Kakaons väg

Västafrika står för cirka 70 procent av den totala världsskörden av kakaobönor. Kakaon där odlas av 3 miljoner småbrukare och varje gård har i genomsnitt 2–4 hektar mark med en genomsnittlig avkastning på 1–2 ton kakaobönor per år. Lokala mellanhänder distribuerar sedan råvaran vidare till internationella kakaodistributörer, varefter kakaon skickas till Europa. Varje år köper Cloetta omkring 3 000 ton kakao i form av kakaomassa, kakao-smör eller kakaopulver från leverantörer i Europa.

Låg produktivitet för kakaobönderna

De västafrikanska kakaobönderna står inför en rad ekonomiska, sociala och miljömässiga utmaningar. Låg produktivitet på gårdarna är en av de viktigaste. Begränsad kunskap om hur man odlar kvalitetskakao på ett effektivt sätt är en grundläggande orsak till produktivetsproblemen för bönderna. Bönderna

kämpar också med åldrande kakaoträd och en försämring av markens bördighet samtidigt som de ofta inte har möjlighet att finansiera köpen av nya plantor, gödningsmedel etc.

UTZ-certifierad kakao – för en bättre framtid

Med UTZ-certifierad kakao får odlarna hjälp att bygga en bättre framtid med ett hållbart jordbruk. Via UTZ-programmet får de utbildning i bättre jordbruksmetoder, förbättrade arbetsvillkor och hållbar odling. Bönderna får också stöd för att köpa bättre grödor. Sammantaget genererar det mer intäkter och skapar bättre möjligheter för den enskilda bonden samtidigt som miljön skyddas bättre.

För att bli UTZ-certifierad krävs att bonden uppfyller stränga krav, vilket övervakas noga av oberoende tredje part. Dessa krav omfattar goda jordbruksmetoder och jordbruksadministration, säkra och hälsosamma arbetsförhållanden, avskaffande av barnarbete och skydd av miljön. Läs mer om UTZ-certifiering på www.utz.org.

Palmolja

Utifrån ett hållbarhetsperspektiv finns ett antal problem kring odling och produktion av palmolja och palmkärnolja. I april 2014 antog Cloetta därför en palmoljepolicy som syftar till att förhindra att regnskog skövlas i ursprungsländer samt att öka spårbarheten för den palmolja som Cloetta indirekt använder. I syfte att ta ytterligare steg när det gäller spårbarheten så har Cloetta under 2016 arbetat med att uppdatera policyn från 2014 (läs mer på nästa sida).

Palmolja är en högavkastande gröda som är en av de mest handlade vegetabiliska oljorna i världen. Malaysia och Indonesien står för ca 90 procent av produktionen i världen. Om produktionen sker på ett hållbart sätt kan den vara en viktig källa till inkomster och ekonomisk utveckling i dessa länder. Det finns emellertid ett flertal miljömässiga och sociala utmaningar kopplade till produktion av palmolja, t ex skövling av regnskog i miljömässigt känsliga områden vilket har en negativ påverkan på hela ekosystemet.

De långsiktiga negativa effekterna av palmoljeproduktion är viktiga att motverka och Cloetta har därför fattat beslut om att skapa en hållbar plan som bidrar till att bevara regnskogen för kommande generationer. Detta innebär att Cloetta, i sin palmoljepolicy, förbinder sig till att inte bidra till skövlingen av regnskogar.

En del av Cloettas produkter innehåller en liten andel palmolja. Däremot köper inte Cloetta ren palmolja, utan enbart oljor och fetter som, i varierande utsträckning, innehåller derivat av palmolja.

All palmolja (del av innehåll i enolja eller ett fett) som köptes av Cloetta under 2016 täcks av GreenPalm-certifikat i enlighet med Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). 2016 års köp av GreenPalm-certifikat har ännu inte auditerats. Det sker under våren 2017. Detta innebär att Cloetta, för varje ton palmolja som används i tillverkningen, betalar en premie till palmoljeproducenter vilka arbetar i enlighet med RSPO-standarden. Idag är RSPO den mest använda metoden för att uppnå en hållbar palmoljeproduktion.

► Mål för hållbara inköp

Mål 2020

Ansvar för råvaruproducenter:

- Hållbarhetsprogram implementerade för samtliga prioriterade råvaror.
- Cloettas leverantörer av oljor och fetter måste senast 2020 ha en 100 procent spårbar pipeline av palmoljafraktioner tillbaka till kända plantager.
- 100 procent av den kakao och choklad som Cloetta köper ska vara UTZ-certifierad.

Utfall 2016

Ansvar för råvaruproducenter:

- Hållbarhetsprogram för två nya råvaror; rörsocker och sheaolja är under uppbyggnad.
- Arbetet med att ta fram en ny palmoljepolicy startade.
- Cloetta beslutade att helt gå över till RSPO-segregerad palmolja samt att ta bort den mängd palmolja som finns i Cloettas glansmedel.
- All kakao som Cloetta köpte var UTZ-certifierad.



Cloettas palmoljepolicy – 2017 och framåt

I slutet av 2016 fattade Cloetta beslut om att uppdatera palmoljepolicyn. En central del i den nya policyn är att förbättra spårbarheten tillbaka till kvarnar och plantager. I syfte att förbättra spårbarheten kommer Cloetta att helt övergå till RSPO-segregerade volymer under 2017. Till skillnad från GreenPalm-certifikat kan Cloetta, efter implementeringen, garantera att endast RSPO-certifierad palmolja fysiskt finns i Cloettas produkter. Samtidigt kommer Cloetta att veta från vilka kvarnar, samt tillhörande plantager, som palmoljan kommer ifrån.

Vidare är Cloettas palmoljepolicy mer långtgående än vad som är RSPO-standard idag. Senast 2017 måste Cloettas leverantörer acceptera Cloettas krav på att inte tillåta palmoljeutvinning i urskog, torvmark, områden med skyddat skogsbestånd eller i områden där svedjebruk används i plantagedriften. Under 2016 togs ett beslut om att byta ut den mängd palmolja som finns i Cloettas glansmedel. Glansmedel används på de allra flesta av Cloettas produkter i syfte att få en fin och skyddande yta samtidigt som ytan förhindrar att produkterna klibbar samman i exempelvis en påse. Detta innebär att den stora majoriteten av Cloettas produkter kommer att vara fria från palmolja i slutet av 2017.

Anledningen till beslutet är att det, för den lilla mängd palmolja som finns i glansmedel, idag är svårt att få till en spårbarhet tillbaka till kvarnar och plantager.

Rörsocker

För att möta de hållbarhetsutmaningar som finns i rörsockerindustrin har Cloetta blivit medlem i Bonsucro – en global och icke vinstdrivande organisation som arbetar med att skapa en hållbar rörsockerindustri.

Det finns ett antal hållbarhetsutmaningar inom rörsockerindustrin. Avskogning för att förbereda marken för nya sockerrörplantager är ett av de största problemen, men andra problem som ursprungsbefolkningars rättigheter och arbetsmiljöproblem förekommer.

Huvuddelen av det socker som Cloetta köper är av europeiskt ursprung och kommer ursprungligen från sockerbetor. Som ett resultat av nuvarande marknadsdynamik inom Europa köper Cloetta även socker med ursprung från sockerrör. Under en lång tid har den europeiska sockermarknaden varit reglerad, vilket har gjort Europa till en nettoimportör av socker. Idag importerar Europa årligen 3 miljoner ton socker med ursprung från sockerrör.

Med en medlemslista bestående av mer än 400 medlemmar från 32 länder som representerar alla delar av leveranskedjan, är Bonsucro en organisation som har resurser att få till stånd sin vision: ”En sockerrörsektor som ständigt förbättras och som kan verifieras som hållbar”. Förutom att stödja Bonsucros vision kommer medlemskapet att ge Cloetta möjlighet att bättre förstå de utmaningar som finns inom rörsockerindustrin.

Sheaolja

Sheaolja är en vegetabilisk olja som finns i vissa av Cloettas chokladprodukter. Oljan kommer från sheanöten, vars träd växer vilt i centrala Afrika, som samlas och torkas i små byar på savannen. Sheaindustrin har nästan fördubblats under de senaste tio åren och sysselsätter idag ca 16 miljoner fattiga kvinnor på landsbygden i 21 afrikanska länder. Shea är en viktig ingrediens i livsmedel, kosmetiska och farmaceutiska produkter världen över.

Det finns ett antal stora utmaningar för sheaindustrin i Afrika. Ett primärt problem är en kontinuerligt försämrade kvalitet på de sheanötter som skördas. Ett annat problem är att de kvinnor som skördar sheanötter till stora delar är avskärmade från marknaden i övrigt, vilket leder till att de inte får tillräckligt betalt för sina skördar. Vidare minskar antalet sheaträd kontinuerligt, vilket ger försämrade volymer på sikt.

För att möta hållbarhetsutmaningar inom sheaindustrin har Cloetta gått med i Global Shea Alliance (GSA). GSA är en icke vinstdrivande organisation som verkar för en hållbar sheaindustri. GSA:s uppdrag är att designa, utveckla och föreslå strategier som ligger till grund för en konkurrenskraftig och hållbar sheaindustri över hela världen samt förbättra försörjningen för den afrikanska landsbygdens kvinnor och deras samhällen.



Hållbar shea genom Global Shea Alliance



16 miljoner
kvinnor försörjer sig på shea

- Nästan 2 miljarder sheatråd växer vilt på savannen i 21 afrikanska länder från Senegal till Sydsudan. 16 miljoner kvinnor på landsbygden försörjer sig på att samla färska frukter och mala. Från sheanöten kommer en hälsosam vegetabilisk olja som också kallas sheasmör. Sheaolja används i några av Cloettas chokladprodukter.
- GSAs hållbarhetsprogram som har utvecklats i samråd med kvinno-grupper, ideella organisationer, livsmedels- och kosmetikvarumärken samt internationella leverantörer av oljor och fetter bygger på fyra riktlinjer:

Kvinnors egenmakt ska stärkas

Anständiga arbetsvillkor

Utvecklingen av lokalsamhällen

Skydd av ekosystem

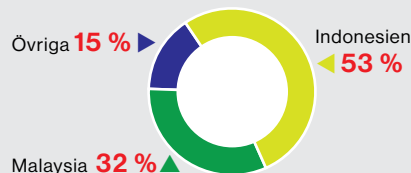
Bevarandet av savannens ekosystem är avgörande för att säkerställa en hållbar framtid för sheaindustrin.

Läs mer på: www.globalshea.com



Hållbar palmolja genom RSPO – certifiering

Var produceras palmolja?



Ungefär **85 %** av all palmolja i världen kommer från Malaysia och Indonesien.



Vilken effekt har odling och produktion av palmolja på miljön?

I vissa regioner orsakar odling av oljepalmen avverkning av regnskog

8 principer som odlarna måste respektera

- Öppenhet.
- Följa lagar och förordningar.
- Engagemang för långsiktig ekonomisk och finansiell bärkraft.
- Användning av bästa möjliga odlingsmetoder.
- Miljöansvar och bevarande av naturresurser och biologisk mångfald.
- Ansvarsfull arbetsgivare och hänsyn till individer och samhällen som påverkas av palmoljaframställning.
- Ansvarsfull utveckling av nya plantager.
- Engagemang för ständiga förbättringar.

Vad är RSPO-certifierad palmolja?

Genom att respektera åtta viktiga principer, minskar de negativa effekterna av odling av oljepalm på miljön och samhällen.



Bonsucro certifierar för hållbar sockerrörproduktion



Bonsucro globala standard för hållbart rörsocker bygger på

- Rättslig efterlevnad
- Biologisk mångfald och påverkan på ekosystem
- Mänskliga rättigheter
- Produktion och bearbetning
- Ständiga förbättringar

470
medlemmar

Över
800 000 hektar
är certifierade enligt
Bonsucros standard

Arbetarnas löner är
i genomsnitt
26,5 procent
högre än minimilönerna (vid
jordbruk och kvarnar)

Genomsnittlig avkastning
per certifierat hektar är
3,4%
högre jämfört med icke
certifierat



Ansvar för konsumenternas välbefinnande

Färre kalorier med stevia



För att kunna erbjuda produkter med ett reducerat kaloriinnehåll spelar stevia en viktig roll för Cloettas produkter. Stevia är en planta som härstammar från Sydamerika, vars blad innehåller en intensiv och naturlig sötna. Cloetta använder steviaextrakt i en rad olika produkter som Läkerol, tuggummi, Dietor och Dietorelle.

Nötter – laddade med nyttigheter



Nötter är en naturlig källa till många nyttiga näringsämnen och innehåller även antioxidanter. Cashewnötter är rika på järn, folsyra och zink. Jordnötten (egentligen ett frö) är proteinrik och innehåller mycket vitamin B3. Mandeln (egentligen en stenfrukt) är rik på E-vitaminer och pistagenötten är mycket rik på antioxidanter.

Bättre tandhälsa med xylitol



Sötningsmedlet xylitol som har färre kalorier än vanligt socker började tillverkas i Finland på 1970-talet av saven från björk. I dag tillverkas xylitol av olika lövträd och majs. Xylitol motverkar karies. Xylitol finns i flera av Cloettas tuggummi produkter som Jenkki, Mynthon, DentaFresh och Toy.

Äkta och naturliga råvaror



Goody Good Stuff och The Jelly Bean Factory är två exempel där Cloetta tagit tanken med bara naturliga råvaror fullt ut. Alla artificiella färger och smaker har ersatts med naturliga frukt- och växtextrakt och alla andra livsmedelstillsatser har tagits bort.

Nytt mål från 2017 öka andelen naturliga ingredienser. Ambitionen är att Cloettas produktportfölj senast 2018 ska vara utan artificiella aromer och senast 2019 även utan artificiella färger.

Tydliga innehållsdeklarationer



Cloetta arbetar kontinuerligt med att utveckla en ansvarsfull och tydlig information om innehållet i produkterna via förpackningar och hemsida.

Hög kvalitet och produktsäkerhet



Hög kvalitet och produktsäkerhet är nödvändigt inom livsmedelstillverkning och en självklarhet för varje steg av Cloettas tillverkningsprocesser, från kontroll av råvaror till färdiga produkter. Förstklassiga råvaror, korrekt hantering och processer i enlighet med recept ger rätt smak, utseende och konsistens och eliminerar eventuella risker för konsumenterna.

Mål och utfall för klagomål/synpunkter, se sidan 35.



Läkerol Let's Talk

Läkerols språkträningsapp Let's Talk som ska hjälpa nyanlända med att träna svenska laddades ner av fler än 32 000 personer. Syftet med Läkerol Let's Talk var att göra varumärket levande och samtidigt hjälpa till med integrationen i Sverige – och "Make people talk", på riktigt.

Let's Talk är en språkträningsapp från Läkerol som sammanför personer som pratar bra svenska med de som behöver öva på språket. Appen sammanför personer utifrån gemensamma intressen, för att det ska bli enklare att hitta samtalsämnen. Mer än 32 000 personer har laddat ner appen och registrerat sig som användare sedan lanseringen i september 2016. Andelen "lärare" och "studenter" är jämnt fördelade bland app-användarna. Cirka 900 000 chatmeddelanden har skickats och mängder av röst- och videosamtal genomförts, varav det längsta varade i hela 128 minuter.

Språket, enklaste vägen till integration

Språket är en av de snabbaste och enklaste vägarna till integration, och det bästa sättet att lära sig ett språk är att tala det så ofta som möjligt i vardagen. Många nyanlända har svårt att hitta sätt att göra det, samtidigt som många etablerade svenskar gärna vill hjälpa till. Då blir Let's Talk ett bra alternativ.

Läkerol har samarbetat med personer som har stor integritet och egen trovärdighet i integrationsfrågan. Bland annat komikern Kristoffer Appelquist och artisten Jason "Timbuktu" Diakité, som agerade svensk-lärare åt världsartisten Ramy Essam. Ambasadörerna medverkade i olika videos för att uppmärksamma Let's Talk, vilka sammanlagt har visats ca nio miljoner gånger på YouTube, Unruly, Facebook och Instagram.

Integrerad kampanj i olika media

Let's Talk lanserades genom en stor integrerad kampanj med fokus på sociala medier som Facebook och Instagram, men även genom mobilannonsering, sökordsannonsering och bannerannonsering. Kampanjen hade också podcast-samarbeten med poddprofiler. Kampanjen stöttades också av mer traditionella medier som utomhusannonsering, radio och dagspress. För att verkligen nå ut till alla olika målgrupper i Sverige översattes kampanjen till totalt sju olika språk.

Let's Talk har hjälpt till att göra "Läkerol Makes people talk" relevant i vår samtid, för både befintliga och nya konsumenter.

Läs mer om Let's Talk på www.lakerol.se/letstalk. Appen kan laddas ned i App Store och i Google Play.

Minskad miljöpåverkan

Under 2016 undertecknades FN: s klimatavtal i Paris. Parisavtalet visar väg och riktning inte bara för regeringar utan även för företag över hela världen. Det sänder också en känsla av att det brådskar – vi måste agera nu för att undvika allvarliga klimatförändringar för kommande generationer.

Cloettas fokus i arbetet mot klimatförändringarna är inom följande områden:

- minskat utsläpp av växthusgaser,
- ökad energieffektivitet,
- minskat avfall.

Cloettas miljöfokus omfattar för närvarande framförallt koncernens produktionsanläggningar. Långsiktigt är Cloettas ambition att bredda fokus för att även omfatta miljöpåverkan som härrör från råvaruproduktion.

För den nuvarande omfattningen har Cloetta definierat mål, strategier och handlingsprogram fram till 2020

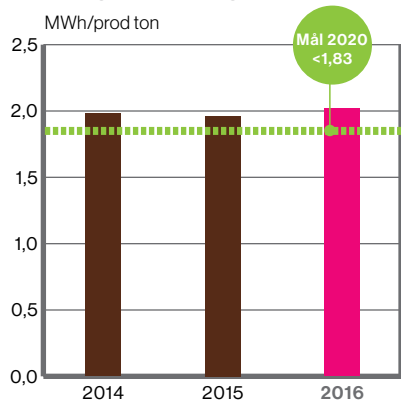
Ett systematiskt miljöarbete är grunden för att minska Cloettas miljöpåverkan. Cloetta efterlever de lagstadgade miljökrav som ställs och koncernen är inte inblandad i några miljötvister. Miljöarbetet är en integrerad del av Cloettas verksamhet och miljöaspekter beaktas vid beslut. Genom frekvent mätning och uppföljning av åtgärder ökar medvetenheten om vilka effekter olika arbetsmetoder har på miljön.

Miljöarbete på fabrikerna

Alla fabriker i Cloetta tillämpar ett systematiskt miljöarbete som innefattar handlingsplaner och uppföljningar inom ett antal olika områden. Sju av tolv fabriker är certifierade enligt ISO 14001.

Sedan 2015 har samtliga produktionsenheter som redan är ISO14001-certifierade anslutit sig till Cloettas multi-site certifikat. De fabriker som ännu inte är certifierade kommer att ansluta till Cloettas multi-site certifikat successivt.

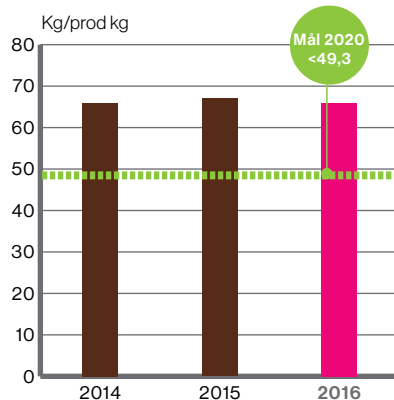
Energiförbrukning



Utfall 2016

- Energiförbrukningen i relation till producerad volym ökade med 3,1 procent.

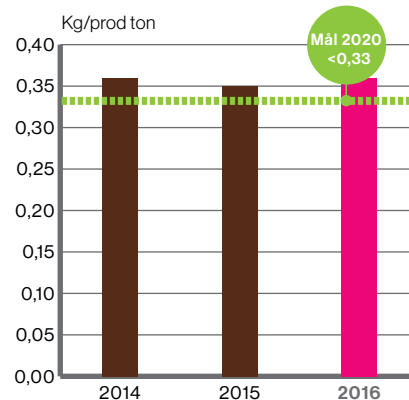
Avfall



Utfall 2016

- Mängden avfall i relation till producerad volym minskade med 3,0 procent.

Koldioxidutsläpp



Utfall 2016

- CO₂-utsläppen i produktionen i relation till producerad volym ökade med 3 procent.

Centralt miljöledningssystem

För att säkerställa ett strukturerat och systematiskt arbetssätt kring Cloettas miljöfrågor implementerades 2014 ett centralt miljöledningssystem för hela koncernen.

Målet är att utveckla och integrera miljöledningssystemet med Cloettas centrala verksamhetssystem. Ett helt integrerat arbetssätt ger bättre förutsättningar att leva upp till uppförandekoden samt att leverera resultat i enlighet med Cloettas produktionspolicy.

Miljömål 2020

Att kontinuerligt minska företagets miljöpåverkan är en central del i Cloettas hållbarhetsarbete. En viktig del i detta arbete är att sätta långsiktiga mål samt att upprätta handlingsprogram med tydliga roller och ansvarsområden i syfte att nå målen. För detta ändamål har Cloetta definierat tre långsiktiga miljömål som sträcker sig fram till 2020, se grafer nedan.

Arbetsätt

Varje år gör Cloetta en bedömning av miljöaspekter i syfte att identifiera de risker och möjligheter som finns. Cloetta har ett handlingsprogram som anger och styr de aktiviteter som ska genomföras för att minska företagets miljöpåverkan.



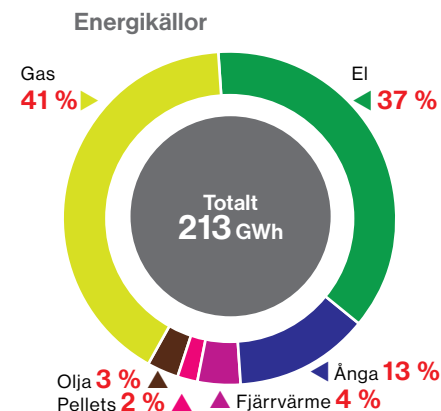
Miljönyckeltal

	2016	2015	2014
Energiförbrukning totalt, GWh	213	208	209
Energiförbrukning per producerat ton, MWh	2,02	1,96	1,98
CO ₂ per producerat kilo, kg	0,36	0,35	0,36
Avloppsvatten per producerat ton, m ³	2,7	2,9	2,9
COD* per producerat ton, kg	14,1	17,6	16,6
Avfall per producerat ton, kg	66	67	66
Avfallsåtervinning, %	83	81	80

För energiförbrukning, energiförbrukning per producerat ton samt för CO₂ är Dublin och Helsingborg inkluderade från 2014 och framåt.

För avloppsvatten, COD, avfall samt avfallsåtervinning är Dublin och Helsingborg inkluderade från 2016.

Roosendaal Borchwerf är inte inkluderade i siffrorna.



Miljöpåverkan och prioriteringar

Miljöpåverkan i konfekturindustrin uppstår bland annat genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall samt transporter. Dessutom uppstår viss miljöpåverkan av kylmedier och andra kemikalier samt buller och damm. Utanför Cloettas direkta påverkan finns även en stor miljöpåverkan vid framtagande av råvaror och emballage.

Utgångspunkten för prioriteringarna av Cloettas miljöarbete är hur den direkta verksamheten påverkar miljön, hur mycket Cloetta som helhet påverkar, hur stor sannolikhet det är att oplanerade miljöpåverkande händelser sker, vilka krav myndigheter och andra intressenter ställer och slutligen hur mycket Cloetta kan påverka utvecklingen. Cloettas prioriterade områden inom miljöarbetet är:

- Energiförbrukning,
- Avfallens mängd, sort och återvinning,
- Minskade koldioxidutsläpp.

Energiförbrukning

Den sammanlagda energiförbrukningen inom koncernen uppgick under verksamhetsåret till 213 GWh (208).

Avfallshantering

Alla Cloettas produktionsenheter källsorterar. Målsättningen är att kontinuerligt utveckla avfallshanteringen och att minska

mängden spill och annat avfall. En reduktion av råvaruspillet får en positiv påverkan på miljön och koncernens kostnadsmassa. 83 procent (81) av avfallet återvinns. Mängden farligt avfall är mycket liten och avser lysrör och liknande.

Emissioner

Vid sidan av att minska energianvändning arbetar Cloetta också med att välja energislag som har en så liten negativ miljöpåverkan som möjligt. Därför räknas den totala mängden energi som används om till hur mycket CO₂-ekvivalenter som de valda energislagen genererar.

Under 2016 släpptes 0,36 kg CO₂ ut per producerat kilo (0,35). CO₂ utsläpp kopplade till scope 1 (direkta utsläpp) motsvarade ca 21 500 ton under 2016 medan motsvarande siffra för scope 2 (indirekta utsläpp) motsvarade ca 16 500 ton under 2016. Cloetta köper förnybar el till några fabriker och för den delen räknar Cloetta med 0 kg i CO₂ utsläpp.

Transporter

Cloetta gör sedan 2014 beräkningar av CO₂-utsläpp från transporter som Cloetta ansvarar för. Under 2016 släpptes 45 kg CO₂ ut per transporterat ton inklusive Roosendaal (Borchwerf), Nederländerna. För att minska såväl fraktkostnader som CO₂-utsläpp

använder Cloetta staplingsbara pallar för transporter mellan fabriker och färdiglagar. Dessutom väljs transportörer som har tvåvåningssläpvagnar, extra långa släp och som använder en kombination av väg/järnväg/båt-transporter, när det är möjligt. Om det går, utan att äventyra produkternas kvalitet, undviks kyltransporter.

Avloppsvatten

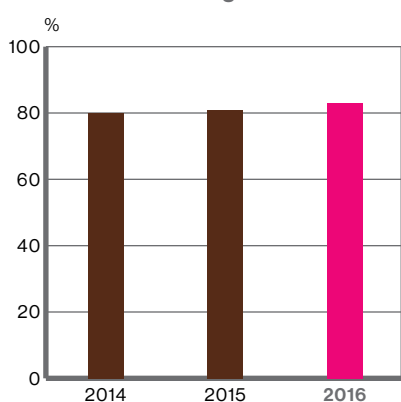
Mängden avloppsvatten uppgick till 2,7 m³ (2,9) per producerat ton.

Vid sidan av de tre prioriterade målen arbetar Cloetta med att förbättra avloppsvattnets kvalitet. Cloetta mäter kvaliteten bland annat i COD (Chemical Oxygen Demand), vilket är ett mått på den mängd syre som förbrukas vid fullständig kemisk nedbrytning av organiska ämnen i vatten. Flera projekt pågår för att förbättra avloppsvattnets kvalitet.

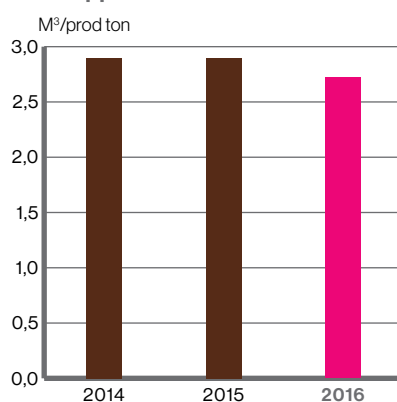
Emballage

Förpackningsmaterialen ska uppfylla flera funktioner, till exempel skydda produkten, möjliggöra en smidig hantering samt tydliggöra varumärket. Det vanligaste förpacknings sättet för konsumentförpackningar är så kallad "flexibles", vilket är ett förpackningsmaterial som kan återvinnas eller brännas.

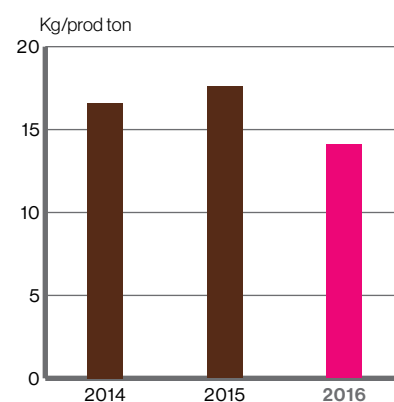
Avfallsåtervinning



Avloppsvatten



COD*



* COD (Chemical Oxygen Demand), är ett mått på den mängd syre som förbrukas vid fullständig kemisk nedbrytning av organiska ämnen i vatten.



Medarbetare

Cloetta drivs av övertygelsen att värde skapas av medarbetarna och att det är avgörande för bolagets framtid att behålla och attrahera de bästa och mest kompetenta medarbetarna.

Cloetta arbetar målinriktat med att skapa en attraktiv arbetsplats för alla medarbetare och främja utvecklingen av en högpresterande organisation. Genom att utveckla och vidareutbilda medarbetarna, ta fram konkurrenskraftiga belöningsystem, upprätthålla en inspirerande företagskultur samt bygga upp en tydlig företagsidentitet uppnås målet.

Medarbetarundersökning – Great Place to Work

En viktig del i att vara en attraktiv arbetsplats för alla anställda är att det finns ett gediget intresse att förstå hur de anställda uppfattar sin arbetsplats, vad de uppskattar och vad de saknar eller helt enkelt inte tycker är bra.

Enligt Great Place to Work är de dagliga relationerna det viktigaste på en arbetsplats.

På en bra arbetsplats uppfattar den anställda att han/hon:

- Litar på människorna de arbetar för
- Känner stolthet för vad de gör
- Trivs tillsammans med de man jobbar med

Totalt antal
anställda 2016

2 530

Great place to work



Great Place to Work® hjälper organisationer inom alla branscher och av alla storlekar att utvärdera och utveckla sin arbetsplatskultur. Med en medarbetarundersökning som bas erbjuds benchmark med andra arbetsplatser, baserat på 10 miljoner medarbetare i 50 länder och i ca 7 000 organisationer världen över. Cloetta har arbetat med GPTW sedan 2013.



Cloetta genomförde under året den återkommande medarbetarundersökningen "Great Place to Work" inom de kommersiella enheterna. Svarsfrekvensen var hög vilket innebar att 95 procent av medarbetarna deltog.

Cloetta nådde totalt ett så kallat Trust Index på 73 procent. Danmark, Norge, Holland, Finland och Sverige ligger mellan 75–90 procent i Trust Index. Sverige, Holland och Finland har hållit samma höga nivå sedan föregående mätning 2013. Norge och Danmark har förbättrat sitt Trust Index med 14 respektive 11 procentenheter, och hamnade på ett Trust Index på 83 respektive 90 procent. Italien och funktionen International Sales (Cloettas exportverksamhet) med kontor i Italien, har däremot haft en tuffare resa, med lägre utfall än tidigare, vilket innebär ett Trust Index på 50 procent.

Uppföljning

Under 2016 har Cloetta på djupet arbetat med respektive lands och avdelnings resultat i "Great Place to Work". I de flesta av Cloettas team har fokusområden fortsatt att handla om förbättrad kommunikation mellan ledning och medarbetare, och mellan avdelningarna. Att säkerställa bra arbetsmiljö trots högt arbetstempo har varit ett annat viktigt fokusområde i uppföljningen.

Under 2017 kommer medarbetarundersökningen "Great Place to Work" att genomföras inom produktionskedjan (Supply Chain). Målet är ett förbättrat Trust index mot föregående mätning (2014: 52%). För att maximera hantering och kommunikation kring undersökningen samt behålla fokus på pågående förbättringsaktiviteter, kommer undersökningen genomföras vartannat år inom

de kommersiella enheterna och vartannat år inom produktionskedjan.

Relationen mellan företaget och de anställda

Cloetta strävar efter ett ömsesidigt förhållande av tillit och respekt mellan företaget och medarbetarna. Detta styr också företags sätt att arbeta med det Europeiska företagsrådet (European Works Council), lokala företagsråd samt fackliga organisationer. Cloetta följer lagar och förordningar i de länder där koncernen är verksam och respekterar lokala normer och värderingar. Dessutom följer koncernen principerna i relevanta ILO-konventioner.

Cloetta uppmuntrar till en bra balans mellan yrkesliv och privatliv. Det är viktigt att underlätta för både män och kvinnor att kunna förena arbete med ansvar för hem och familj. Koncernen stödjer därför flexibla arbetsformer som flexitid och deltidsarbete, när det är möjligt.

Cloettas visselblåstjänst ger alla Cloettas anställda en möjlighet att rapportera, både anonymt eller via en chef, en farhåga om något som inte är i linje med företagets värderingar eller affärsetiska principer, läs mer på sidan 44.

God och säker arbetsmiljö

Att förbättra och utveckla arbetsmiljön är en naturlig del av verksamhetens utveckling och målet är att skapa en god fysisk arbetsmiljö och ett hälsosamt arbetsklimat där var och en kan känna sig trygg och få möjlighet att utvecklas.

Inom tillverkningen är medarbetarnas säkerhet alltid den högst prioriterade frågan.

Samtliga fabriker gör kontinuerliga riskutvärderingar för att minimera risken för olyckor. Alla incidenter eller skador följs upp och rapporteras. Lean används för att förebygga och reducera produktionsrelaterade arbetsskador. Chefen har ett ansvar för att arbetsrelaterade sjukdomar och olycksfall i arbetet kan undvikas genom uppföljning och åtgärder. Cloettas HR-avdelning har utvecklat verktyg som gör det möjligt att tillsammans med personalansvariga chefer tidigt fånga upp signaler som kan vara orsakade av sjukdom och därmed riskera långtidsfrånvaro. Efter ett par år med stadig nedgång av arbetsolyckor bröts trenden under 2016 och målet uppnåddes inte. Till en följd av olyckorna togs en ny säkerhetsstandard fram för omedelbar implementering i alla fabriker under 2016. Detta kommer att vara fortsatt prioriterat under 2017.

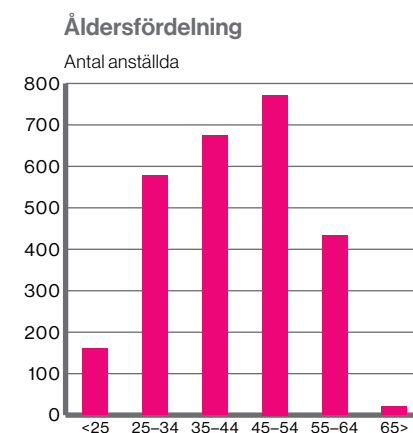
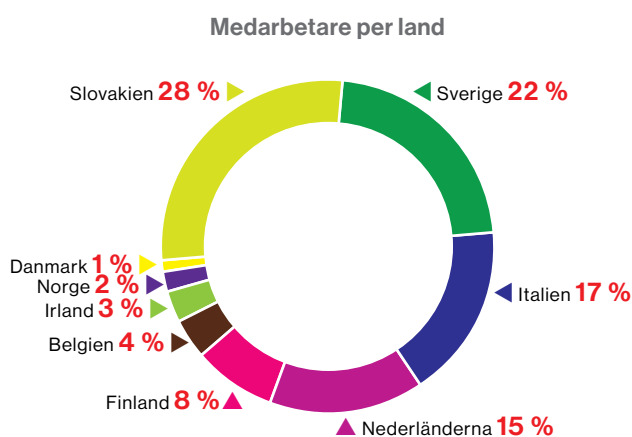
Under 2017 kommer projekt med fokus på vikten av rätt balans i livet initieras. Projekten innefattar bland annat aktiviteter, föreläsningar och träning med fokus på aktivitet, kost och sömn som viktiga delar för ett liv i god balans.

Mångfald

En viktig del av en säker arbetsmiljö är att ingen ska utsättas för kränkande särbehandling eller sexuella trakasserier. Cloetta ska vara en arbetsplats där mångfald och alla anställdas olika kvaliteter, kunskaper och färdigheter respekteras oavsett kön, religion, etnisk bakgrund, ålder, ras eller sexuell läggning. I medarbetarundersökningen "Great Place to Work" utvärderas bland annat om någon känner sig trakasserad eller särbehandlad.

Medelantal anställda och sjukfrånvaro

Personal	Slovakien	Sverige	Italien	Nederländerna	Finland	Belgien	Irland	Norge	Danmark	Tyskland	Övrigt	Totalt
Medelantal anställda	705	547	423	392	193	102	80	39	36	9	4	2 530
– varav kvinnor	474	251	171	133	153	22	35	18	19	3	2	1 281
Sjukfrånvaro, %	6,3	5,3	5,0	5,4	1,8	6,5	2,7	7,7	2,0	2,8	0,0	5,2



Rätt kompetens

Att ständigt förnya och tillvarata koncernens samlade kompetens är ett viktigt förhållnings-sätt som präglar Cloetta. Kompetenta medarbetare som kan utnyttja hela sin potential skapar förutsättningar för Cloetta att behålla positionen som en intressant och nyskapande partner, inte bara för medarbetare utan även för kunder, leverantörer och samarbetspartners. En lärande organisation med projektarbete som arbetsform och tvärfunktionellt teamarbete i vardagen är viktiga delar i kompetensutvecklingen. All kompetensutveckling ska stödja Cloettas strategier, vara affärsorienterad och stödja individens intresse och behov i yrket.

Viktiga fokusområden för Cloetta är att utveckla rätt människor till rätt positioner, samt att alltid förtydliga och förbättra roller, ansvar och arbets sätt i hela organisationen. Under de senaste åren har det skett en stor satsning inom framför allt produktionen, att arbeta enligt Lean. Läs mer på sidan 33.

Employer branding

Cloetta strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare på de marknader där företaget är verksamt och därmed kunna attrahera och behålla värdefulla medarbetare.

All rekrytering sker med stöd av centralt utvecklade verktyg som både innefattar färdighets- och självskattningstester. För alla positioner baseras urvalet på en arbetsbeskrivning med specifika kompetenser mot vilka eventuella kandidaters prestanda mäts,

i kombination med analys av de olika testerna och intervjumaterial.

Under 2016 genomfördes en intern undersökning med frågor om varför man valt att arbeta hos Cloetta och vad som gör att man vill stanna. Medarbetare som varit anställda högst ett år hos Cloetta bjöds in att delta. Resultatet visar att en majoritet av medarbetarna upplever att de får stort eget ansvar och upplever utrymme att agera självständigt.

Cloetta har med hjälp av feedback från den interna undersökningen initierat en gemensam plattform för kommunikationen kring Employer Branding som kommer att lanseras 2017.

Cloettas ledarskap

Som ledare är det viktigt att man vågar lita både på sitt eget ledarskap och på andra. Det handlar också om att förstå varandra och varför människor agerar på olika sätt i liknande situationer.

Cloetta har sedan en tid arbetat med ledarskapsverktyget Management Drives som bygger på att företaget via ett frågeformulär bland annat kartlägger vilka drivkrafter medarbetaren har, var man får sin energi respektive sitt energiläckage ifrån. Med hjälp av detta verktyg blir både chef och medarbetare medveten om sina egna drivkrafter och därmed vilket arbets sätt de trivs bäst med. Under 2016 vidareutvecklades ledarskapsarbetet i och med att Cloettas Ledarskapsdimensioner lanserades.

Cloettas Ledarskapsdimensioner

- Visionary Leadership
- People Leadership
- Entrepreneurial Leadership
- Structured Leadership
- Committed Leadership
- Trusted Leadership

Varje dimension beskrivs kort med hjälp av ett antal kompetenser och beteenden som knyts samman med Management Drives. Genom att kombinera begreppen inom Management Drives med Cloettas Ledarskapsdimensioner har egna begrepp skapats som visar vilka medarbetarna på Cloetta är, och vilka sorts ledare och medarbetare Cloetta vill ha. Ett bra ledarskap är viktigt för att nå maximal motivation och resultat i de olika teamen och är en viktig del i att nå Cloettas vision och mål.

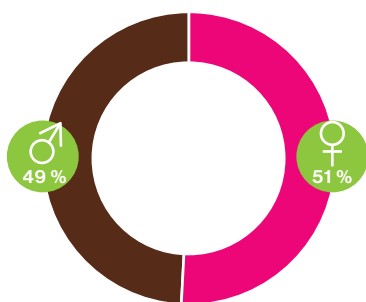
Under 2016 utbildades centralt 65 chefer i Cloettas Ledarskapsdimensioner där även flera i koncernledningen deltog. Under andra halvan av året fortsatte utrollningen lokalt i ett antal länder. Utöver den uppföljning chefen själv genomför i sitt eget team efter utbildningen, genomförs ett antal uppföljningstillfällen för de som genomgått utbildningen. Under 2017 fortsätter utbildningen inom organisationen.

Ramverk för ersättningar

En viktig del i att uppleva att man arbetar på en attraktiv arbetsplats är kopplad till att medarbetaren känner att den har en rättvis lön och att det finns en väl underbyggd lönestruktur i företaget.

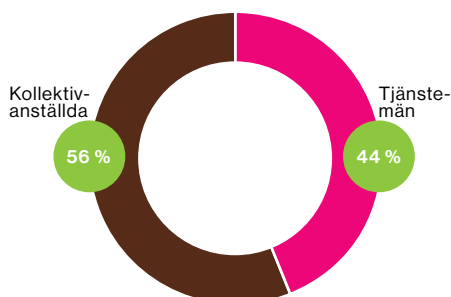
Fördelning kvinnor och män

31 december 2016



Personalgruppsfördelning

31 december 2016





Cloetta har sedan länge ett nära samarbete med ett av de större konsultbolagen för att säkerställa att det finns ett tydligt ramverk och en strategi för belönings- och lönestrukturerna. Samtliga tjänster inom Cloetta har värderats och placerats in i en struktur som gör att likvärdiga tjänster värderas på samma sätt oavsett land eller funktion. Till detta har det kopplats en lönestruktur som jämförs med andra bolag inom konsumentvaror i respektive land. Resultatet ger ett bra underlag vid kommande lönerevisioner, där befintligt löneläge och årets prestation blir viktiga parametrar inom det ramverk som byggs upp.

Antal medarbetare

Medelantalet anställda uppgick till 2 530 (2 583) under 2016. 72 procent av de anställda omfattas av kollektivavtal. De anställda på Cloettas fabrik i Levice, som är den fabrik som inte omfattas av kollektivavtal, omfattas av ett eget avtal. Av medelantalet anställda utgör kollektivanställda 56 procent och tjänstemän 44 procent.

Inom produktion finns vissa perioder med högre beläggning som under våren inför påsken och under hösten inför julen, då extrapersonal anlitas. Även inom övrig verksamhet finns vikarier och extrapersonal. Extra personal stod för cirka 9,7 procent under året.

En platt organisation förkortar beslutsprocesserna

Cloetta har anställda i 14 länder verksamma inom försäljning och marknadsföring, till-

verkning, innovation och supportfunktioner. Cloettas huvudkontor finns i Stockholm.

Cloetta är organiserat funktionellt där den kommersiella organisationen är skild från organisationen för produktion och inköp. Funktionerna för human resources, finans samt administration finns på respektive huvudmarknad och fungerar som stödfunktioner åt både den lokala sälj- och marknadsorganisationen samt åt produktionen. Ansvar för affärsutveckling, koncerninformation, affärsredovisning, marknadsföringsstrategier, HR samt vissa finansiella verksamheter som skatt, finansförvaltning, försäkring och finansiell kontroll hanteras av centrala staber.

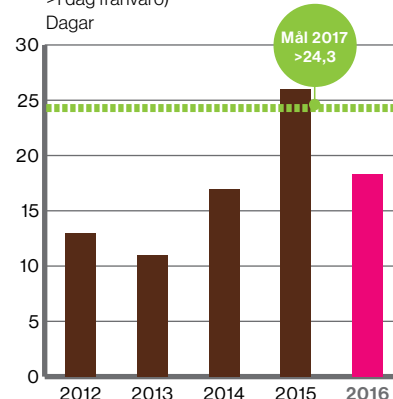


Mål för ökat välbefinnande Medarbetare

- Antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro ska överstiga 24,3 dagar 2017.
- Great Place to Work – Trust Index ska vara i linje med, eller överstiga föregående års höga nivå. I Sverige, Holland och Finland var det i linje med föregående års höga nivå och i Norge och Danmark översteg den föregående års nivå. Det land som hamnade lägre än tidigare är Italien.

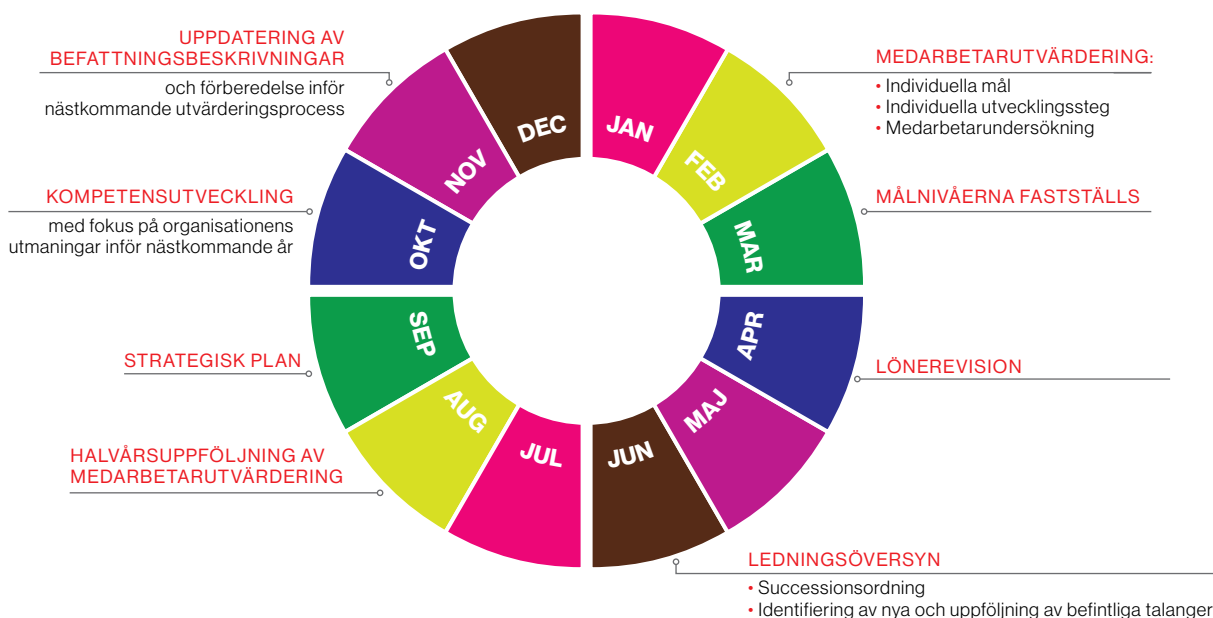
Dagar mellan arbetsolyckor

(antal dagar mellan incidenter som leder till >1 dag frånvaro)



Efter att ett par år med stadig nedgång av arbetsolyckor bröts trenden under 2016 och målet uppnåddes inte. Till följd av olyckorna har en ny säkerhetsstandard tagits fram för omedelbar implementering i alla fabriker under 2016. Detta kommer att vara fortsatt prioriterat under 2017. Roosendaal Borschwerf ingår inte. Läs mer på sidan 32.

Cloettas HR-hjul



Cloettas HR-arbete följer en årscykel med aktiviteter som syftar till att bygga upp och höja kompetensnivån i organisationen. Merparten av aktiviteterna i Cloettas HR-hjul som det beskrivs ovan är främst hänförliga till tjänstemän.



Aktien och ägare

Sex skäl att investera i Cloetta

1

Starka lokala varumärken

Cloetta har en omfattande portfölj av starka, lokala varumärken som är väl etablerade i medvetandet hos konsumenterna. Varumärkena har varit älskade i generationer och konsumenterna har en personlig relation till varumärken som de har vuxit upp med.

2

Tydlig strategi för att skapa tillväxt

För att skapa tillväxt är dagliga aktiviteter för att bredda distribution, uppdatera förpackningar, PR och marknadsföring, line extension och lansering av säsong-produkter viktigast. Därtill kommer strategiska aktiviteter så som innovation, expansion till nya geografiska marknader, brand extension och relanseringar av varumärken. Slutligen kan även förvärv generera tillväxt.

3

Attraktiv icke-cyklisk marknad

Konfektyrmarknaden är relativt okänslig för konjunktursvängningar med en stabil tillväxt som drivs främst av befolkningsutvecklingen och prishöjningar. Historiskt har den årliga marknadstillväxten varit mellan en och två procent.

4

Fokus på fortsatt marginaltillväxt

Cloettas lönsamhet har förbättrats avsevärt under de senaste åren. För att nå det finansiella målet om en EBIT-marginal, justerad, på 14 procent, kommer fokus fortsatt vara på kostnadseffektivitet, tillväxt och lönsamhet.

5

Stark marknadsposition och distribution

Cloetta har starka försäljnings- och marknadsorganisationer på sina huvudmarknader med goda relationer till handeln. Den breda marknadsledande produktportföljen skapar stordriftsfördelar och varumärkena är ofta mycket viktiga för handeln.

6

Attraktivt kassaflöde och aktieutdelning

Cloettas verksamhet har en mycket stark kassagenerande förmåga. Låga och stabila investeringar i kombination med en effektiv hantering av rörelsekapitalet genererar ett starkt kassaflöde. Därmed kan aktieutdelning ske i enlighet med målet om 40–60 procent av resultatet efter skatt.



Cloettas B-aktie har varit noterad på Nasdaq Stockholm sedan den 16 februari 2009. Cloetta börsnoterades dock redan 1994 och har sedan dess varit noterat i olika ägarkonstellationer. Cloetta-aktien ingår i Nasdaq Stockholms Mid Cap-index, samt i de nordiska och svenska branschindexen för Food Producers, Food & Beverage och Consumer Goods.

Ägare¹

Den 31 december 2016 hade Cloetta AB (publ) 16 236 (14 164) aktieägare, en ökning med 15 procent sedan förra årsskiftet. Av aktieägarna var 1 129 finansiella och institutionella placerare och 15 107 privatpersoner. Finansiella och institutionella placerare hade 91,2 procent av rösterna och 88,6 procent av kapitalet. Antalet utländska ägare var 691 och svarade för 38,8 procent av rösterna och 50,7 procent av kapitalet. De femton största ägarna svarade för 68,2 procent av rösterna och 58,7 procent av kapitalet. AB Malfors Promotor var den 31 december 2016 Cloettas största aktieägare med ett innehav som representerade 42,3 procent av rösterna och 24,6 procent av aktiekapitalet i bolaget. Näst största ägare var Colombia Threadneedle (Ameriprise Financial Inc.) med 4,4 procent av rösterna och 5,8 procent av aktiekapitalet och tredje största ägare var Artisan Partners Asset Management Inc. med 3,8 procent av rösterna och 5,0 procent av aktiekapitalet.

Omsättning och kursutveckling²

Under perioden 1 januari till 31 december 2016 omsattes på Nasdaq Stockholm 155 088 223 Cloetta-aktier till ett sammanlagt värde av 4 346 Mkr, motsvarande cirka 57 procent av totalt antal B-aktier vid slutet av perioden. Handeln på Nasdaq Stockholm stod för 53,5 procent. Andra marknadsplatser där Cloetta-aktien handlades på var bl a BATS Europe 18,2 procent, BOTC 14,3 procent, LSE Group 5,2 procent samt övriga 8,8 procent.

Högsta betalkurs under perioden 1 januari till 31 december 2016 var 33,30 kr den 14 oktober 2016 och lägsta betalkurs var 24,10 kr den 18 februari 2016. Den 31 december 2016 uppgick kursen till 28,70 kr, senast betalt. Under perioden 1 januari till 31 december 2016 steg Cloettas

aktiekurs med 3 procent, medan Nasdaq Stockholm PI steg med 6 procent.

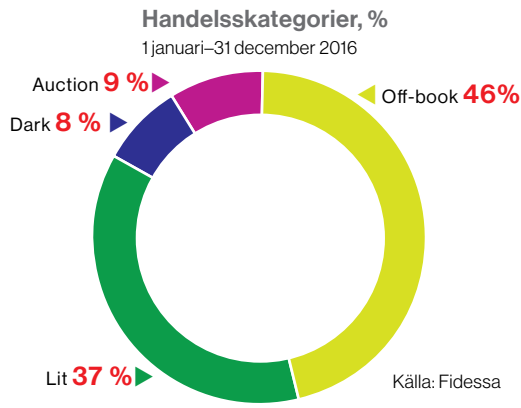
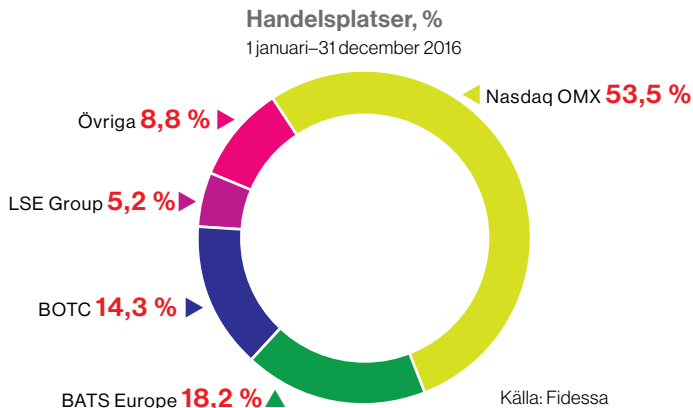
Aktiens betavärde och standardavvikelse³

Kursförändringen för en enskild aktie jämfört med aktiemarknaden som helhet kallas betavärde. Om betavärdet är större än 1 betyder det att aktien varierar mer än börsgenomsnittet. Cloetta-aktiens betavärde var 0,52 (0,69) under 2016. Det innebär att Cloetta-aktiens svängningar varit lägre än de genomsnittliga kursförändringarna på Nasdaq Stockholm.

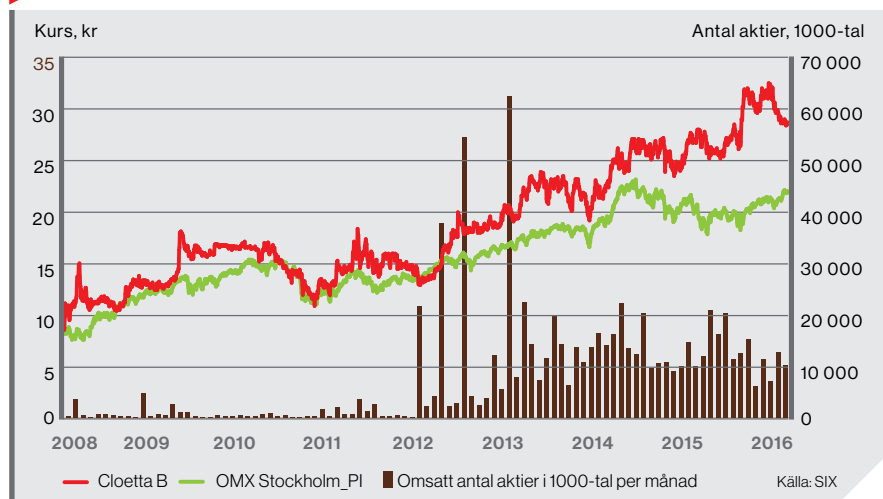
Cloetta-aktiens standardavvikelse var 1,4 procent (1,6) under 2016. Standardavvikelsen är ett mått på aktiens avvikelse mot medelvärdet för mätperioden, dvs hur volatil aktien varit under året.

Aktiekapital och kapitalstruktur

Aktiekapitalet i Cloetta uppgick per den 31 december 2016 till 1 443 096 495 kronor. Antalet aktier uppgår till 288 619 299 stycken, fördelat på 9 861 614 A-aktier och 278 757 685 B-aktier, motsvarande ett kvotvärde per aktie om 5 kronor. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara lägst 400 000 000 kronor och högst 1 600 000 000 kronor, fördelat på lägst 80 000 000 aktier och högst 320 000 000 aktier.



Cloettas kursutveckling



LIT, (upplyst) dvs köp- och säljorder är offentliga. Traditionell börshandel.
 Off-book, affärer utanför börsen som registreras efteråt.
 Dark aktier köps och säljs utan att köpare/säljare ser varandras positioner. Registreras inte på någon börs.
 Auction, auktionsförfarande på börs

1 Källor: Euroclear och Monitor
 2 Källor: Nasdaq Stockholm och Fidessa
 3 Källa: SIX

Utdelningspolicy

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Var-ken aktiebolagslagen eller Cloettas bolags-ordning innehåller några restriktioner avseende rätt till utdelning till aktieägare utanför Sverige. Utöver eventuella begränsningar som följer av bank eller clearingverksamhet i berörd jurisdiktion kommer utbetalningar till utländska aktieägare ske på samma sätt som till aktieägare i Sverige.

En värdeöverföring på 144 miljoner kronor har skett till aktieägarna under 2016. Ambitionen är att använda kassafödet för utdelningar, men också ge finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv. För 2016 föreslår styrelsen en utdelning om 0,75 kronor per aktie, vilket motsvarar 54 procent av årets nettoresultat exklusive effekt av nedskrivning. Utdelning beslutas av årsstämman och utbetalningen hanteras av Euroclear Sweden AB. Rätt till utdelning tillfaller den som vid av årsstämman fastställd avstämningsdag är registrerad som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken.

Bolagsordningen

Cloettas bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och bolagets aktier är anslutna till Euroclear Sweden AB, vilket innebär att Euroclear Sweden AB administrerar bolagets aktiebok och registrerar aktierna på person. Varje A-aktie berättigar till tio röster och varje

B-aktie till en röst på bolagsstämma. Samtliga aktier äger lika rätt till bolagets vinst och andel av överskott vid eventuell likvidation. Vid kontant- eller kvittningsemission äger, där nya aktier i serie A- respektive B ges ut, innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna nya A- och B-aktier i förhållande till det aktuella innehavet på avstämningsdagen. Om emissionen endast omfattas av B-aktier äger samtliga innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna sig för nya B-aktier i förhållande till det antal aktier de äger på avstämningsdagen. Vid fondemission och vid emittering av konvertibler och teckningsoptioner tillämpas motsvarande fördelning analogt. Överlåtelse av A-aktie till person som tidigare inte är A-aktieägare i bolaget utlöser ett hembuds-förfarande, utom när överlåtelsen skett genom bodelning, arv, testamente eller gåva till person som är närmast till arv efter givaren. Efter skriftlig begäran från A-aktieägare ska bolaget omvandla aktieägarens i framställan angivna A-aktier till B-aktier.

Åtagande från Malfors Promotor

I samband med att avtal om samgående mellan Cloetta och Leaf ingicks i december 2011 åtog sig Malfors Promotor gentemot Cloetta och Leaf Holding S.A. (CVC och Nordic Capital) att omvandla delar av sitt innehav av A-aktier till B-aktier så att Malfors Promotors andel av det totala antalet röster i Cloetta efter genomförd omvandling motsvarar 39,9

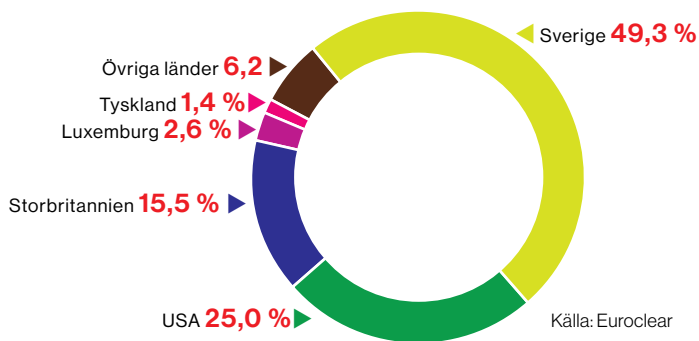
procent i ett första skede och 33,34 procent i ett andra skede. Omvandling till 40,2 procent (39,9 procent efter fullt utnyttjande av utestående optionsprogram utställt av de tre huvudägarna) genomfördes under december 2012. Omvandling till 33,34 procent kommer att ske när Cloettas nettoskuld/EBITDA är lägre än en multipel om 2,7 ggr, enligt vad som närmare definierats i det tidigare låneavtalet mellan Cloetta och Svenska Handelsbanken AB (publ). De angivna procenttalen för Malfors Promotors åtaganden om omvandling gäller på fullt utspädd basis för utestående incitamentsprogram i Cloetta. Vidare gäller att aktier som förvärvats av Malfors Promotor efter den 15 mars 2012 (avstämningsdagen för den företrädesemission som genomfördes i samband med samgåendet mellan Cloetta och Leaf) inte ska medtas i beräkningen.

Målet nettoskulden/EBITDA på 2,7 ggr eller lägre nåddes den 31 december 2016. Omvandlingen av den andra fasen genomfördes under februari 2017.

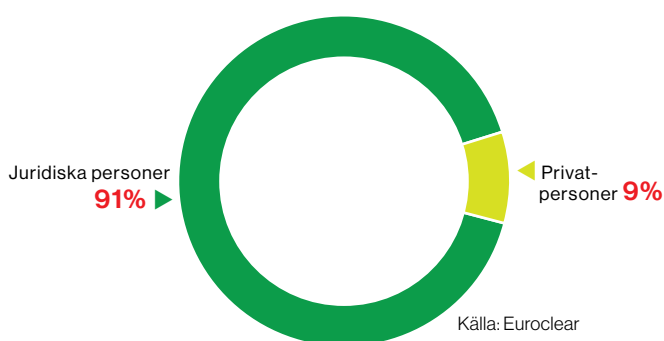
Aktieägaravtal

Oy Karl Fazer Ab, Conclo Ab, Oy Cacava Ab och vissa privatpersoner med anknytning till Oy Karl Fazer Ab har i förhållande till Hjalmar Svenfelts Stiftelse (som genom AB Malfors Promotor äger aktier i Cloetta), sedan tidigare, förbundit sig att under en tioårs-period inte förvärva, direkt eller indirekt, aktier i Cloetta. Tioårsperioden började löpa

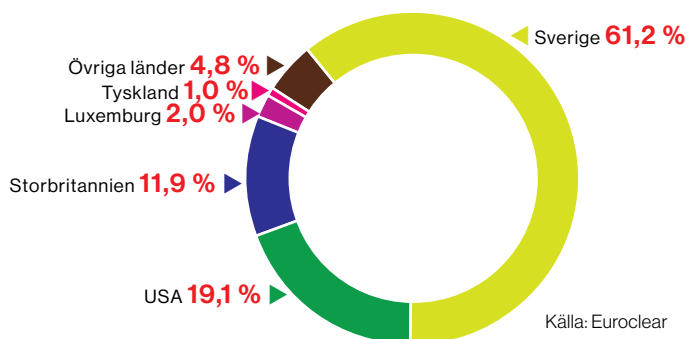
Ägarländer, kapital %
31 december 2016



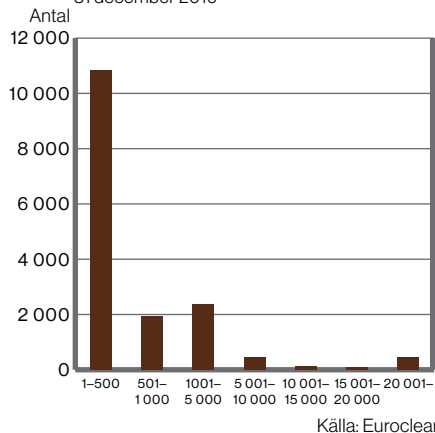
Ägarkategorier, röster %
31 december 2016



Ägarländer, röster %
31 december 2016



Antal aktieägare per storleksklass
31 december 2016





första dagen för handel i Cloettas B-aktie på NASDAQ OMX First North den 8 december 2008, och gäller under förutsättning att Hjalmar Svenfelts Stiftelse under denna period inte minskar sitt direkta eller indirekta ägande till en nivå under 30 procent av rösterna i Cloetta.

Personer med insynsställning

Personer med ledande ställning hos Cloetta och personer eller juridiska enheter som är nära associerade med dem har en skyldighet att underrätta Cloetta och Finansinspektionen om varje transaktion relaterad till förändringar av deras innehav av Cloetta aktier när det totala beloppet uppnår 5 000 Eur under ett kalenderår enligt europaparlamentets och rådets förordning om marknadsmissbruk.

Börsbolag ska föra en förteckning, loggbok, över personer som är anställda eller har uppdrag för bolaget och som har tillgång till insiderinformation som rör bolaget. Dit kan höra insynspersoner, men även andra personer som har tagit del av insiderinformation. Cloetta för loggbok för varje finansiell rapport eller pressmeddelande där informationen kan vara kurspåverkande.

Tysta perioder

Cloetta tillämpar en tyst period på minst 30 dagar före publiceringen av sina delårsrapporter. Under denna period träffar inte koncernens representanter finansiell media, analytiker eller investerare.

De 15 största aktieägarna per den 31 december 2016

	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
AB Malfors Promotor	42,3	24,6	71 063 560	9 855 934	61 207 626
Columbia Threadneedle	4,4	5,8	16 657 769	–	16 657 769
Artisan Partners	3,8	5,0	14 429 617	–	14 429 617
Wellington Management	3,7	4,8	13 829 717	–	13 829 717
Dimensional Fund Advisors	1,9	2,4	7 062 734	–	7 062 734
Carnegie Fonder	1,7	2,3	6 578 358	–	6 578 358
Norges Bank	1,7	2,2	6 292 619	–	6 292 619
JP Morgan Asset Management	1,5	2,0	5 754 971	–	5 754 971
Ulla Håkansson	1,3	1,7	5 000 000	–	5 000 000
Franklin Templeton	1,3	1,7	4 775 300	–	4 775 300
Vanguard	1,2	1,6	4 496 360	–	4 496 360
Odin Fonder	1,1	1,5	4 334 866	–	4 334 866
Transamerica Asset Management, Inc	1,0	1,4	3 956 400	–	3 956 400
Wasatch Advisors Inc.	0,7	0,9	2 643 927	–	2 643 927
Olof Svenfelt	0,6	0,8	2 347 330	30	2 347 300
De 15 största aktieägarna totalt	68,2	58,7	169 223 528	9 855 964	159 367 564
Övriga aktieägare	31,8	41,3	119 395 771	5 650	119 390 121
Totalt	100	100	288 619 299	9 861 614	278 757 685

Källa: Holdings

Förvaltarregistrerade konton/aktieägare finns inte med i denna sammanställning. Aktuellt innehav för de femton största aktieägarna finns på www.cloetta.com

Storleksklasser per den 31 december 2016

	Antal aktieägare	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Kapital, %	Röster, %
1–500	10 834	1 554 595	2 098	1 552 497	0,5	0,4
501–1 000	1 919	1 657 644	500	1 657 144	0,6	0,4
1 001–5 000	2 362	5 972 175	2 400	5 969 775	2,1	1,6
5 001–10 000	435	3 342 502	525	3 341 977	1,2	0,9
10 001–15 000	131	1 666 412	–	1 666 412	0,6	0,4
15 001–20 000	93	1 717 478	–	1 717 478	0,6	0,5
20 001 –	462	272 708 493	9 856 091	262 852 402	94,4	95,8
Totalt	16 236	288 619 299	9 861 614	278 757 685	100	100

Källa: Euroclear

Aktieägare per land per den 31 december 2016

	Antal aktie- ägare	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
Sverige	15 545	61,2	49,3	142 210 319	9 861 614	132 348 705
USA	102	19,1	25,0	72 148 389	–	72 148 389
Storbritannien	75	11,9	15,5	44 727 767	–	44 727 767
Luxemburg	26	2,0	2,6	7 482 356	–	7 482 356
Tyskland	23	1,0	1,4	3 922 851	–	3 922 851
Övriga länder	465	4,8	6,2	18 127 617	–	18 127 617
Totalt	16 236	100	100	288 619 299	9 861 614	278 757 685

Källa: Euroclear

Ägarkategorier per den 31 december 2016

	Röster, %	Kapital, %	Antal aktie- ägare	Aktie- ägare, %
Privatpersoner	8,8	11,4	15 107	93,0
varav svenska	8,6	11,3	15 003	92,4
Juridiska personer	91,2	88,6	1 129	7,0
varav svenska	52,6	38,0	542	3,3
Total	100	100	16 236	100
varav Sverigeboende	61,2	49,3	15 545	95,7

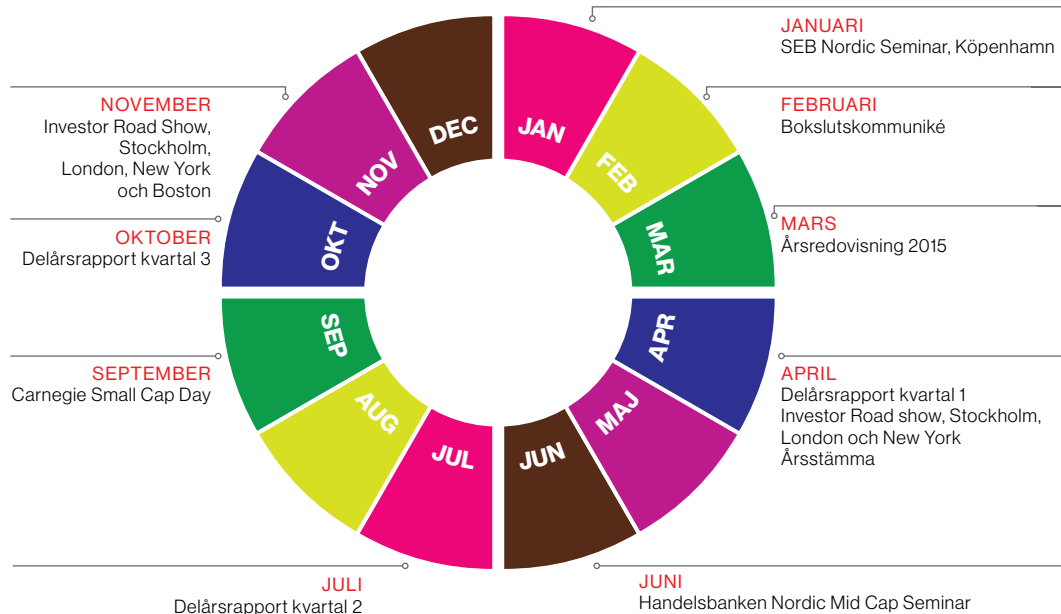
Källa: Euroclear

Aktiekapitalets utveckling

År	Händelse	Ökning av aktiekapitalet	Totalt aktiekapital	Ökning av antal aktier	Totalt antal aktier
1998	Ingående kapital, aktiens nominella belopp 100 kr	–	100 000	–	1 000
2008	Apportemission inför delningen av Cloetta Fazer	99 900 000	100 000 000	999 000	1 000 000
2008	Aktiesplit, aktiens kvotvärde ändras från 100 till 4 kr	–	100 000 000	23 119 196	24 119 196
2008	Fondemission, aktiens kvotvärde ändras från 4 till 5 kr	20 595 980	120 595 980	–	24 119 196
2011–2012	Konvertering av förlagslån	2 836 395	123 432 375	567 279	24 686 475
2012	Apportemission	825 934 620	949 366 995	165 186 924	189 873 399
2012	Företrädesemission	493 729 500	1 443 096 495	98 745 900	288 619 299

Källa: Euroclear

Investor relations 2016



Cloetta träffar regelbundet investerare och analytiker. Under 2016 har drygt 100 enskilda investerarmöten genomförts där VD, CFO eller IR deltagit. Minst två gånger per år genomförs resor i Europa och USA för att träffa investerare och aktieägare. Därutöver medverkar Cloetta regelbundet på större investerarträffar, luncher och kvällsmöten arrangerade av banker och av Aktiespararna.

Analytiker

Dessa analytiker följer regelbundet Cloettas utveckling

- Berenberg Bank, Anna Patrice
- Carnegie, Mikael Löfdahl
- Danske Bank, Mikael Holm
- Handelsbanken, Nicklas Skogman, Peter Wallin
- Nordea, Stefan Stjernholm
- SEB, Nicklas Fhärm

Incitamentsprogram

Fakta om de långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammen godkända av årsstämmor. För mer information om incitamentsprogrammen, se sidan 76 och not 24 på sidan 121.

	LTI 2016	LTI 2015	LTI 2014	LTI 2013
Beslut av årsstämma, datum	12 april 2016	23 april 2015	29 april 2014	11 april 2013
Maximalt antal B-aktier som kommer att tilldelas	1 524 100	2 000 000	1 773 840	1 920 000
i procent av totala antalet aktier	0,5	0,7	0,6	0,7
i procent av rösterna	0,4	0,5	0,5	0,5
Antal anställda som erbjöds möjlighet att delta	73	74	66	68
Antal deltagare vid startdatum	49	46	49	45
Uppskattat antal B-aktier som kommer att tilldelas, med förbehåll för eventuell omräkning	941 840	500 855	384 945	
i procent av totala antalet aktier	0,3	0,2	0,1	
i procent av rösterna	0,2	0,1	0,1	
Antal deltagare vid balansdagen	45	39	38	
Intjänandedatum				18 maj 2016
Realiserade prestationsmål, %				12,4
Faktiskt antal matchningsaktier som beviljats på intjänandedatum				166 500
Faktiskt antal prestationsaktier som beviljats på intjänandedatum				61 380
Totalt antal B-aktier som beviljats på intjänandedatum				227 880
i procent av totala antalet aktier				0,1
i procent av rösterna				0,1
Antal deltagare vid intjänandetidpunkten				38

Aktiedata

Marknadsplats	Nasdaq Stockholm
Noterad	16 februari 2009
Segment	Mid cap
Sektor	Food Producers, Food & Beverage och Consumer Goods
Kortnamn	CLA B
ISIN-kod	SE0002626861
Valuta	SEK
Handelspost	1 aktie
Aktier	278 757 685
Högsta kurs 2016	33,30 kr (14 oktober 2016)
Lägsta kurs 2016	24,10 kr (18 februari 2016)
Stängningskurs 2016	28,70 kr
Aktiekursutveckling 2016	3 procent
Aktiens betavärde gentemot SIXGX	0,52 (0,69)
Aktiens standardavvikelse	1,4 (1,6)



IR-kontakt

Jacob Broberg

Informations- och IR-direktör

Telefon: 070 190 00 33

Mail: jacob.broberg@cloetta.com

Twitter: JacobBroberg



Vanligaste frågorna till Cloetta

Varför säljer ni inte längre produkt X eller Y och har ni några planer på att lansera produkt Z?

Om vi inte längre säljer en produkt beror det tyvärr oftast på att efterfrågan av den produkten är för svag. I vissa fall kan det bero på att lönsamheten är för dålig eller till och med negativ. Att lansera nya sorters produkter kan ibland vara svårt då vi kan sakna ett varumärke som kan bära produkten samtidigt som marknadsinvesteringarna kan bli så stora att det inte blir lönsamt.

Hur ska ni öka vinsten för att nå ert marginalmål?

Lönsam tillväxt ska bidra till ökad vinst. Vi vill växa i linje med marknaden samtidigt som vi fokuserar på att växa inom lösviktsgodis där vi tror att det finns goda möjligheter. Det finns också möjligheter till fortsatta förvärv. Vi driver ett förbättringsprogram – Lean 2020 – inom produktionskedjan som ska bidra till förbättrad lönsamhet. Vidare vill vi driva och förbättra lönsamheten hos de förvärv vi har gjort. Slutligen har vi precis infört ett gemensamt affärssystem i hela koncernen vilket också skapar förutsättningar för förbättrad lönsamhet.

När kommer ni att nå ert marginalmål om 14 procents justerat rörelseresultat?

Vi har under de senaste åren successivt förbättrat vår marginal och den uppgick 2016 till 13,0 procent vilket är en förbättring i förhållande till tidigare år. Vi har däremot inte sagt när vi ska nå målet.

Hur ser er prisstrategi ut?

Vi justerar främst priserna baserat på hur råvarupriserna och valutan utvecklas. Det innebär att Cloetta, över tid, förhoppningsvis ska vara opåverkat av råvaruprisutvecklingen. Ibland kan vi också justera priser i samband med till exempel nylanseringar och förändringar av förpackningar.

Tänker ni göra fler förvärv och i vilka länder i sådana fall?

Vår strategi är att göra fler förvärv som passar in i vår Munchy Moments strategin. Det innebär att det bör vara verksamheter som har impulsdrivna varumärken som passar vår distributionskedja som vi förvärvar.

Ska ni använda det starka kassaflödet till förvärv, minska skulden eller utdelning till aktieägarna?

Vi nådde under 2016 vårt mål om att nettoskulden/EBITDA ska vara 2,5 ggr. Vi bedömer därför att vi har möjlighet att göra både förvärv och aktieutdelning. Utdelningen ska vara 40–60 procent av nettoresultatet. Vi ser däremot ingen anledning att minska skuldsättningsgraden till att vara mycket lägre än 2,5 ggr nettoskuld/EBITDA.

Hur påverkas Cloetta av den pågående "sockerdebatten" och debatten om onyttiga produkter och övervikt bland barn och unga?

Den stora utmaningen i detta sammanhang är de dolda sockerfällorna, dvs vardagliga livsmedel som flingor, yoghurt, bröd mm som ofta

innehåller socker, men till viss del också läsk. Det är kring konsumtionen av dessa produkter debatten i första hand bör föras. Vi anser inte att godis är en dold sockerfälla då de allra flesta konsumenter vet att Cloettas produkter ofta innehåller socker. Därutöver är 30 procent av Cloettas sortiment sockerfritt, så om man vill ha ett alternativ till produkter med socker erbjuder Cloetta t ex tuggummi med xylitol, pastiller och sockerfritt godis, eller nötter.

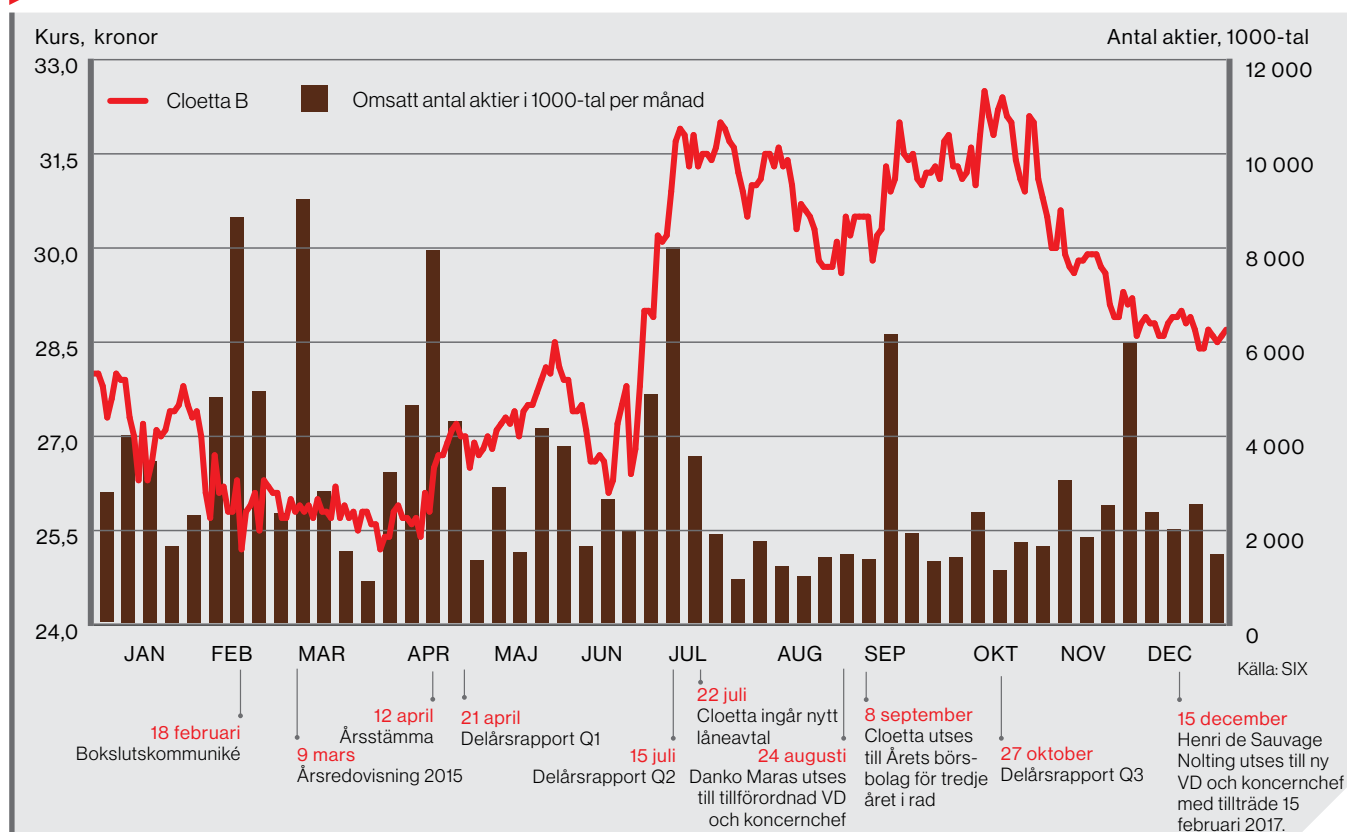
Hur stor är risken att olika sockerskatter införs och hur påverkas ni?

Generellt får man räkna med att olika länder till och från både inför och avskaffar socker- och konfektyrskatter. När olika skatter införs påverkas naturligtvis försäljningen, men ganska marginellt då våra produkter är sådana som konsumenterna vill unna sig, och har råd att unna sig, oavsett prisökningar.

Varför har ni palmolja i era produkter?

Vårt mål är att ta bort palmoljan från alla produkter utom vissa choklad- och fudgeprodukter senast 2018. I de produkter där det inte finns ett fullgott alternativ till palmolja, främst chokladprodukter, använder vi oss av RSPO-segregerad, Green Palm certifierad palmolja.

Cloettas kursutveckling 2016





Finansiell utveckling

Intäkter och resultat

Resultaträkning i sammandrag

Mkr	2016	2015
Nettoomsättning	5 852	5 674
Kostnad för sålda varor	-3 533	-3 463
Bruttoresultat	2 319	2 211
Försäljningskostnader	-955	-949
Administrativa kostnader		
Nedskrivningar	-771	-
Övriga administrativa kostnader	-675	-591
Totala administrativa kostnader	-1 446	-591
Rörelseresultat	-82	671
Finansnetto	-174	-178
Resultat före skatt	-256	493
Skatt	65	-107
Årets resultat	-191	386

Nettoomsättning

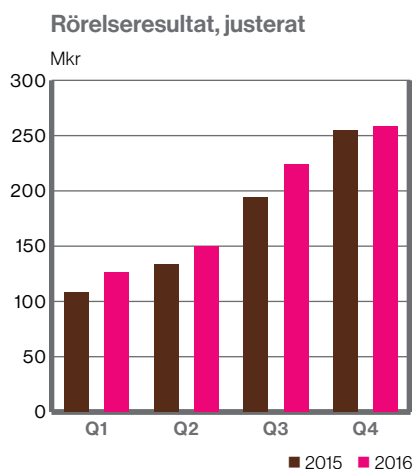
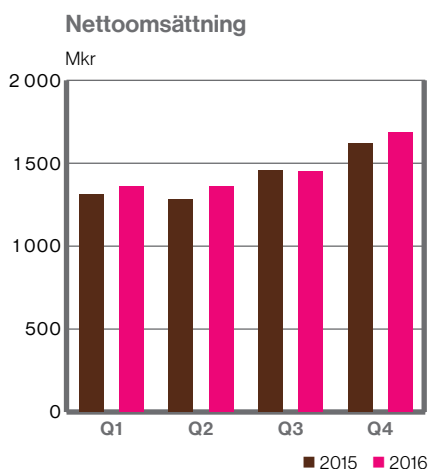
Nettoomsättningen under året ökade med 178 Mkr till 5 852 Mkr (5 674) jämfört med föregående år. Den organiska tillväxten uppgick till 0,5 procent, strukturella förändringar 2,2 procent och valuta 0,4 procent.

Drygt hälften, eller 54 procent (55), av Cloettas försäljning består av sockerkonfektyr och 17 procent (15) av choklad. Pastiller står för 14 procent (15), tuggummi 6 procent (7), nötter 4 procent (3) och övrigt, främst sötningsmedel, står för 5 procent (5). Störst ökning jämfört med föregående år hade choklad.

Försäljning på sex huvudmarknader

Cloetta har sex huvudmarknader, varav Sverige är den största med cirka 31 procent (30) av koncernens omsättning. Näst största marknad är Finland med 17 procent (18). Nederländerna står för 14 procent (13), Italien 12 procent (13) och Danmark och Norge står för 5 (6) respektive 4 procent (4). Försäljningen ökade eller var oförändrad i Sverige, Finland, Norge, Danmark och på exportmarknaderna men minskade i Nederländerna och Italien.

I Italien minskade den viktiga säsongsförsäljningen till jul.





Övriga marknader

Förutom på huvudmarknaderna säljs Cloettas produkter genom distributörer på ytterligare ett 40-tal marknader. Försäljningen på dessa ökade något jämfört med föregående år och totalt stod övriga marknader för 17 procent (16) av koncernens omsättning. De två största marknaderna är Tyskland och Storbritannien, vilka båda minskade något under året.

Prisstrategier

På Cloettas huvudmarknader, förutom i Italien, är dagligvaruhandeln konsoliderad med få, mycket stora dagligvarukedjor. Totalt svarade Cloettas tio största kunder för cirka 43 procent (40) av koncernens omsättning.

Dagligvaruhandels koncentration innebär en stark prispress på alla leverantörer till handeln. Cloetta har till stor del hanterat detta genom effektiviseringar. Cloettas strategi för att hantera ändrade råvarupriser samt valutafuktuation är genom ändrade priser till kund.

Bruttoresultat

Bruttoresultatet uppgick till 2 319 Mkr (2 211), vilket motsvarar en bruttomarginal om 39,6 procent (39,0). Förbättringen av bruttomarginalen beror främst på ökad effektivitet i produktionskedjan.

Råvarukostnader och förpackningsmaterial svarar för 61 procent (62) av produktionskostnaderna. De värdemässigt största råvarorna är socker, kakao, glykossirap, polyoler, gelatin, mjölkpulver och förpackningsmaterial. Sammantaget har råvarukostnaderna varit mer eller mindre oförändrade för Cloetta under året, men för såväl socker som mjölk finns en tendens till ökade priser efter tidigare relativt låga priser. Priset på nötter och mandel har sjunkit under året, medan priset på cashewnötter har stigit. Därutöver har valutakursförändringar också påverkat inköpskostnaderna för vissa produkter.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till -82 Mkr (671). Rörelseresultatet inkluderar en icke-kassapåverkande nedskrivning om -771 Mkr (-). Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster, förbättrades till 758 Mkr (690).

Jämförelsestörande poster

I rörelseresultatet ingår jämförelsestörande poster om -840 Mkr (-19) varav nedskrivning av Cloetta Italien uppgår till -771 Mkr (-). Övriga jämförelsestörande kostnader är relaterade till nedläggningen av fabriken i Dieren, Nederländerna, omvärdering av villkorade köpeskillingar och en förlorad tvist relaterad till stängningen av lagret i Norrköping under 2013, där Cloetta tvingades betala hyra i efterskott.

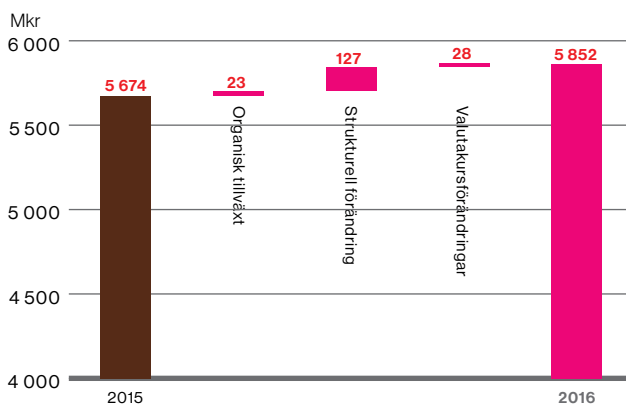
Anställda

Medelantalet anställda uppgick till 2 530 (2 583). Minskningen beror främst på att Cloetta har stängt fabriken i Dieren, Nederländerna som erhöles vid förvärvet av Lonka.

Forskning och utveckling

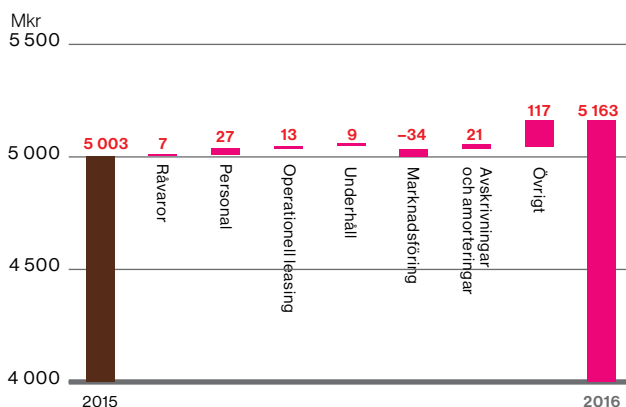
Kostnader för forskning och utveckling belastade rörelseresultatet med 40 Mkr (47) och omfattar i huvudsak framtagning av nya produkt- och varumärkesvarianter samt förpackningslösningar inom ramen för befintligt sortiment. Inga kostnader för forskning och utveckling har aktiverats.

Nettoomsättning – förändring

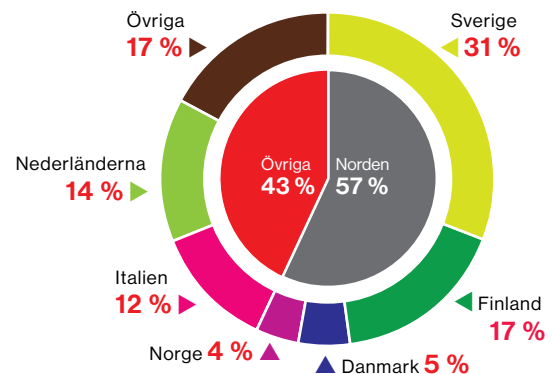


Totalkostnader – förändring

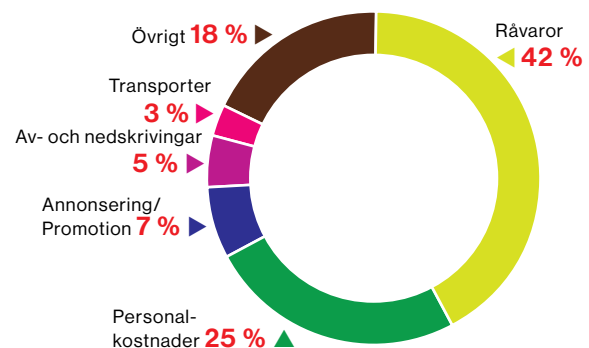
inkl kostnader sålda varor och exklusive nedskrivningar

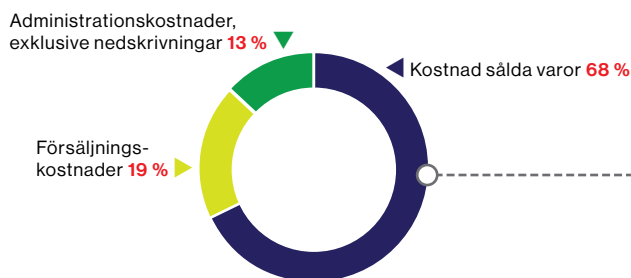
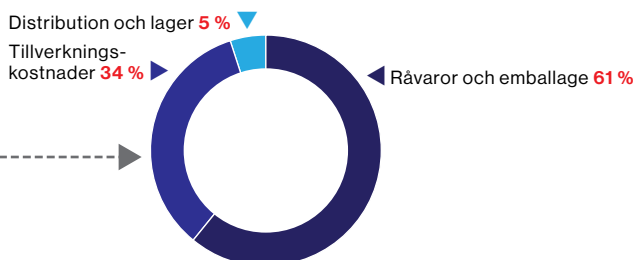


Cloettas nettoförsäljning per land



Rörelsens kostnader, exklusive nedskrivning



Totalkostnader, exkl. nedskrivningar**Kostnad sålda varor****Kvartalsdata**

	2016	Q4	Q3	Q2	Q1	2015	Q4	Q3	Q2	Q1
Nettoomsättning, Mkr	5 852	1 684	1 448	1 362	1 358	5 674	1 622	1 459	1 280	1 313
Rörelseresultat, Mkr	-82	-548	216	142	108	671	239	212	130	90
Rörelseresultat, justerat, Mkr	758	258	224	150	126	690	255	194	133	108
Rörelsemarginal, %	-1,4	-32,5	14,9	10,4	8,0	11,8	14,7	14,5	10,2	6,9
Rörelsemarginal, justerad, %	13,0	15,3	15,5	11,0	9,3	12,2	15,7	13,3	10,4	8,2

Säsongsvariationer

Cloettas försäljning och rörelseresultat påverkas delvis av säsongsmässiga variationer. Försäljningen under det första och andra kvartalet påverkas av påsken, beroende på under vilket kvartal den inträffar. Säsongsvariationerna på grund av påsken var begränsade vid en jämförelse mellan 2015 och 2016. Under det fjärde kvartalet är försäljningen oftast högre än under de tre första kvartalen under året vilket främst är hänförligt till för-

säljningen av produkter i Sverige samt i Italien inför storhelgerna.

Finansnetto

Årets finansnetto uppgick till -174 Mkr (-178). Räntekostnader på externa lån var -81 Mkr (-120) och övriga finansiella poster uppgick till -93 Mkr (-58). Finansnettot påverkades negativt av en engångskostnad för refinansiering av koncernen om -49 Mkr, varav -19 Mkr är icke kassaflödespåverkande. Engångskost-

naden består av avgift för inlösen av obligationslånet om -30 Mkr och full amortering av kapitaliserade transaktionskostnader relaterat till tidigare extern finansiering av koncernen om -19 Mkr. Räntekostnaden för extern upplåning och realiserade förluster på ränteswappar i enskild valuta påverkades positivt av koncernens refinansiering i juli 2016. Av totalt finansnetto är -37 Mkr (-43) icke kassaflödespåverkande.

Finansnetto

Mkr	2016	2015
Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta	-8	-1
Orealiserade förluster på ränteswappar i enskild valuta	16	5
Övriga finansiella intäkter	1	1
Räntekostnader extern upplåning samt realiserade förluster på ränteswappar i enskild valuta	-81	-120
Räntekostnader, skuld villkorad köpeskilling	-10	-13
Avgift köpoption för inlösen av säkerställt företagsobligationslån	-30	-
Avskrivning av aktiverade transaktionskostnader	-34	-18
Övriga finansiella kostnader	-28	-32
Totalt	-174	-178

Årets resultat

Årets resultat uppgick till -191 Mkr (386) vilket motsvarar ett resultat per aktie på -0,67 kr (1,35) såväl före som efter utspädning. Årets skatt uppgick till 65 Mkr (-107). Den effektiva skattesatsen för helåret är 25,4 procent (21,7). Årets resultat exklusive effekt av nedskrivningen uppgick till 403 Mkr (386) vilket motsvarar ett resultat per aktie på 1,41 kr (1,35) såväl före som efter utspädning. Den effektiva skattesatsen för helåret exklusive effekt av nedskrivning är 21,7 procent (21,7).

Nyckeltal

%	2016	2015
Bruttomarginal	39,6	39,0
Rörelsemarginal	-1,4	11,8
Rörelsemarginal, justerad	13,0	12,2
Räntabilitet på sysselsatt kapital	-0,9	8,6
Räntabilitet på eget kapital efter skatt	-4,5	8,9

För definitioner, se sidan 149-150.



Finansiell ställning

Koncernens balansräkning i sammandrag

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Immateriella anläggningstillgångar	5 354	5 948
Materiella anläggningstillgångar	1 700	1 698
Uppskjuten skattefordran	54	64
Övriga finansiella tillgångar	13	27
Summa anläggningstillgångar	7 121	7 737
Omsättningstillgångar		
Varulager	780	786
Övriga kortfristiga tillgångar	1 024	978
Finansiella derivatinstrument	4	1
Likvida medel	298	246
Summa omsättningstillgångar	2 106	2 011
Tillgångar som innehas för försäljning	9	11
SUMMA TILLGÅNGAR	9 236	9 759
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital	4 199	4 344
Långfristiga skulder		
Långfristig upplåning	2 666	2 612
Uppskjuten skatteskuld	586	621
Finansiella derivatinstrument	12	44
Övriga långfristiga skulder	–	43
Avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalfästelser	396	378
Avsättningar	22	10
Summa långfristiga skulder	3 682	3 708
Kortfristiga skulder		
Kortfristig upplåning	2	344
Finansiella derivatinstrument	54	35
Övriga kortfristiga skulder	1 235	1 271
Avsättningar	64	57
Summa kortfristiga skulder	1 355	1 707
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	9 236	9 759

Tillgångar

Totala tillgångar uppgick per den 31 december 2016 till 9 236 Mkr (9 759), vilket är en minskning med 523 Mkr jämfört med föregående år.

Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar uppgick till 5 354 Mkr (5 948). Minskningen beror på nedskrivningen om –771 Mkr (–). Årets investeringar uppgick till 15 Mkr (23) och avskrivningarna uppgick till –42 Mkr (–34). Valutakursdifferenser relaterade till immateriella tillgångar bokförda i utländska dotterbolag uppgick till 197 Mkr (–106). Andra förändringar uppgår till 7 Mkr (183). Under 2015 var 183 Mkr relaterade till förvärvade

immateriella tillgångar i samband med rörelseförvärv. Av totala immateriella tillgångar utgjorde 98 procent eller 5 225 Mkr (5 803) goodwill och varumärken per den 31 december 2016. Goodwill och varumärken prövas minst årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov.

Vid utvärdering av eventuella utlösande händelser under det fjärde kvartalet, beslöt Cloetta i ljuset av den negativa ekonomiska utvecklingen i Italien och Cloetta Italiens svaga resultat att göra en nedskrivningsprövning per den 31 december 2016 av den italienska verksamheten avseende varumärken och goodwill. Som ett resultat av detta bokförde Cloetta en nedskrivning om totalt 771 Mkr, varav

505 Mkr avser varumärken och 266 Mkr goodwill per den 31 december 2016.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 700 Mkr (1 698). Årets investeringar uppgick till 155 Mkr (138) fördelat på mark och byggnader 34 Mkr (26) samt 121 Mkr (112) på maskiner och inventarier. Årets investeringar i anläggningar och utrustning avser främst investeringar i såväl löpande effektivitetshöjande investeringar och ersättningsinvesteringar till befintliga produktionslinjer samt expansion av fabriken i Levice, Slovakien. Avskrivningar uppgick till –203 Mkr (–197). Förvärvade materiella anläggningstillgångar till följd av rörelseförvärvet uppgick till 0 Mkr (121).

Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångarna uppgick till 2 106 Mkr (2 011). Ökningen beror på ökade skattefordringar som en följd av att en skattetvist lösts i Italien samt ökade likvida medel.

De tillgångar som innehas för försäljning den 31 december 2016 består av mark och byggnader i Zola Predosa, Italien, om 9 (11) Mkr. Ett försäljningsavtal har undertecknats med tredje part och fastigheten kommer att överlätas under det andra kvartalet 2017.

Eget kapital och skulder

Eget kapital

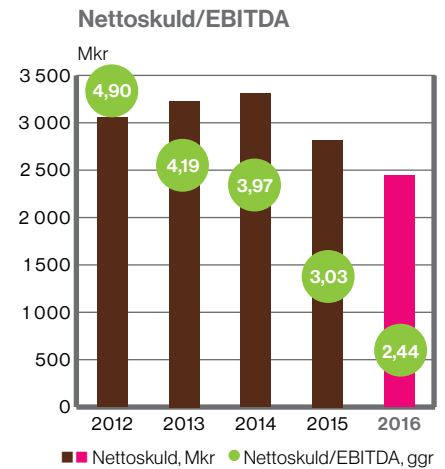
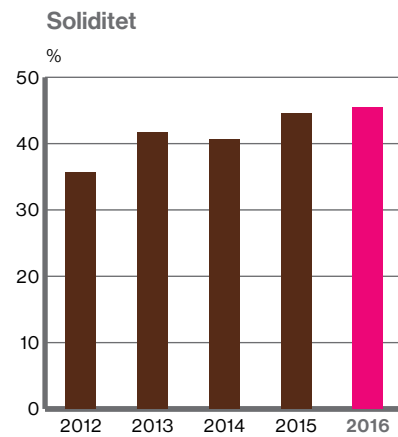
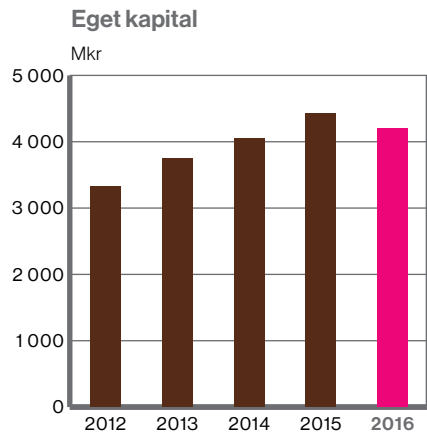
Det egna kapitalet i koncernen minskade under 2016 från 4 344 Mkr till 4 199 Mkr. Per balansdagen uppgick aktiekapitalet till 1 443 Mkr (1 443). Soliditeten uppgick per balansdagen till 45,5 procent (44,5).

Skulder

Långfristiga skulder som främst består av lån från kreditinstitut uppgick till 3 682 Mkr (3 708), vilket är en minskning med 26 Mkr jämfört med föregående år och 518 Mkr jämfört med för två år sedan. Långfristiga lån uppgick till 2 666 Mkr (2 612) och utgjordes av 2 677 Mkr (1 625) i bruttolån från kreditinstitut, obligationslån om 0 Mkr (1 000) och –11 Mkr (–13) i aktiverade transaktionskostnader.

Avsättningar för pensioner ökade från 378 Mkr till 396 Mkr främst till följd av ändrade aktuariella antaganden.

Kortfristiga skulder minskade till 1 355 Mkr (1 707), vilket framförallt beror på att kortfristiga lån minskat till 2 Mkr jämfört med 344 Mkr under föregående år. Leverantörsskulder uppgick till 569 Mkr (541).



Refinansiering

I juli 2016 ingick Cloetta ett nytt låneavtal avseende långfristiga lån samt checkräkningskredit med en grupp av fyra banker, om totalt motsvarande 3 700 Mkr. Det nya finansieringspaketet har använts för att refinansiera befintligt banklån och för att lösa det säkerställda företagsobligationslånet.

De nya lånen har en ränta på rörlig STIBOR plus tillämpligt påslag för lån i SEK respektive rörlig EURIBOR plus tillämpligt

påslag för lån i EUR. Det tillämpliga påslaget den 31 december 2016 uppgick till 0,5 procent för utestående lån i svenska kronor (2,25) och 1,0 procent (2,25) för lånet i Euro. Det säkerställda obligationslånet hade en ränta på 3-månaders STIBOR plus 3,10 procent.

De kombinerade effektiva räntesatserna för lån från kreditinstitut (och obligationslån) uppgick sammantaget till 2,32 procent (2,76) för året.

Checkräkningskrediten har en avgift om 35 procent (40) för den tillämpade marginalen för det utnyttjade beloppet.

Förändring i sysselsatt kapital

Genomsnittligt sysselsatt kapital under året minskade från 7 756 Mkr till 7 329 Mkr, en minskning med 427 Mkr.

Nettoskuld

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Långfristig upplåning, brutto	2 677	1 625
Kortfristig upplåning, brutto	–	360
Säkerställda företagsobligationer	–	1 000
Finansiella derivatinstrument (kort- och långfristiga)	62	78
Ränta att betala	1	1
Bruttoskuld	2 741	3 064
Likvida medel	–298	–246
Nettoskuld	2 443	2 818

Nettoskuld

Räntebärande skulder översteg likvida medel och andra räntebärande tillgångar med 2 443 Mkr (2 818). Nettoskuld/eget kapital uppgick per balansdagen till 58,2 procent (64,9).



Kommentar till kassaflödesrapport

Koncernens kassaflödesanalys i sammandrag

Mkr	2016	2015
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	813	697
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	76	230
Kassaflöde från den löpande verksamheten	889	927
Kassaflöde från investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	-170	-161
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-152	-206
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-322	-367
Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten	567	560
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-534	-518
Periodens kassaflöde	33	42
Likvida medel vid periodens början	246	229
Periodens kassaflöde	33	42
Valutakursdifferenser	19	-25
Likvida medel vid periodens slut	298	246

Den löpande verksamheten

Kassaflödet från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital uppgick till 813 Mkr (697). Förbättringen jämfört med föregående år är främst ett resultat av en positiv effekt av justeringar i rörelseresultatet för icke kassapåverkande poster, främst relaterade till förändringar av övriga avsättningar om 69 Mkr och avskrivningar om 14 Mkr. Rörelseresultatet exklusive nedskrivningar förbättrades med 18 Mkr, vilket tillsammans med lägre inkomstskattebetalningar om 10 Mkr hade ytterligare positiv effekt på kassaflödet från den löpande verksamheten. Kassaflödet från förändringar i rörelsekapital uppgick till 76 Mkr (230).

Rörelsekapital

Kassaflödet från förändringar i rörelsekapital påverkades positivt av minskat varulager om 30 Mkr (87), minskade kortfristiga fordringar med 3 Mkr (225) och en ökning av kortfristiga skulder med 43 Mkr (-82).

Investeringsverksamheten

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -322 Mkr (-367). Betalning av den villkorade köpeskillingen till följd av optionsavtalet med Aran Candy Ltd. och utbetalning av villkorad köpeskillning i samband med förvärvet av Alrifai Nutisal AB resulterade i ett kassaflöde om -154 Mkr under året. Under 2015 förekom ett nettokassaflöde

från investeringsverksamheten om -206 Mkr i samband med förvärvet av Locawo B.V. Kassaflödet från investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till -170 Mkr (-161). Övrigt kassaflöde från investeringsverksamheten uppgick till 2 Mkr (0).

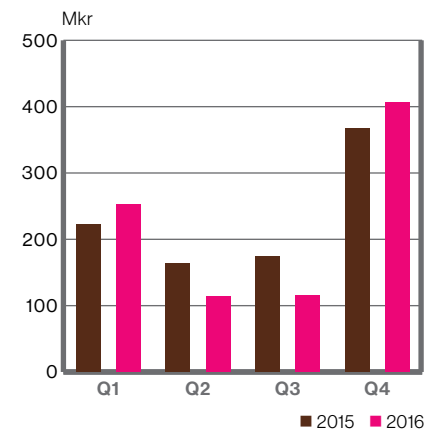
Finansieringsverksamheten

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -534 Mkr (-518). Återbetalning av lån inklusive obligationslånet uppgick till totalt 3 568 Mkr (518). Utbetalning av nya lån uppgick till totalt 3 176 Mkr. Dessutom utbetalades en utdelning under året på 144 Mkr (-). Övrigt kassaflöde från finansieringsverksamheten uppgick till 2 Mkr (-). Nettokassaflödet uppgick till 33 Mkr (42), vilket tillsammans med valutakursdifferenser ökade likvida medel med 19 Mkr (-25) till 298 Mkr, jämfört med 246 Mkr föregående år.

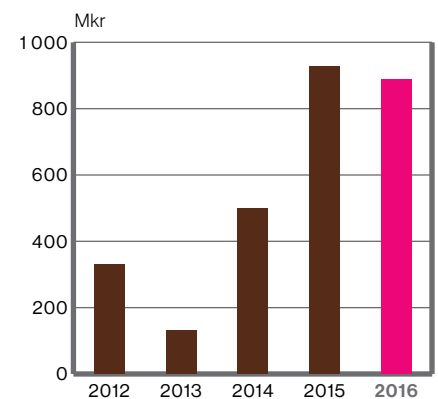
Likvida medel

Likvida medel och kortfristiga placeringar exklusive checkräkningskredit uppgick till 298 Mkr (246) på balansdagen. Dessutom hade Cloetta utnyttjade checkräkningskrediter om totalt 1 150 Mkr (699). Cloettas rörelsekapitalbehov är utsatt för säsongsvariationer, delvis till följd av lageruppsygnad inför ökad försäljning inför julen. Detta innebär att behovet av rörelsekapital normalt är som högst under hösten och lägst vid årsskiftet.

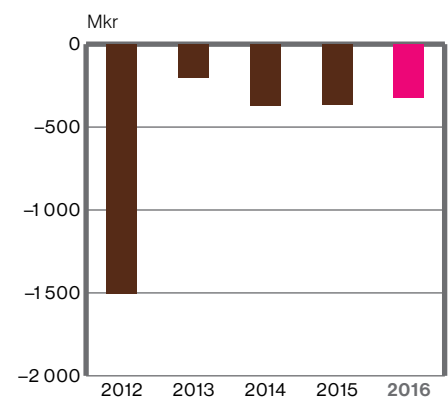
Kassaflöde från den löpande verksamheten



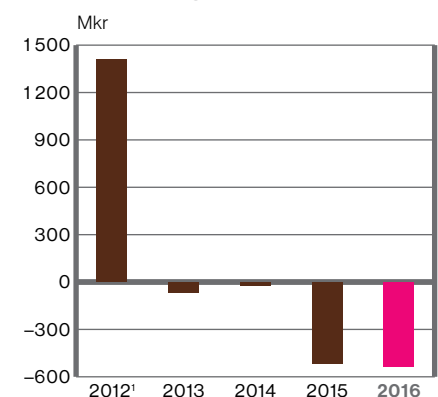
Kassaflöde från den löpande verksamheten



Kassaflöde från investeringsverksamheten



Kassaflöde från finansieringsverksamheten



1) Under 2012 erhöles likvid från nyemission om 1 056 Mkr i samband med sammanslagningen mellan Cloetta och Leaf. Dessutom omförhandlades lån från kreditinstitut, vilket ökade lånen med netto 356 Mkr.



Framtidsutsikter

2016 var ett bra år för Cloetta. Sammantaget ökade försäljningen med 3,1 procent. Försäljningstillväxten i kombination med kostnadskontroll har gjort att rörelseresultatet, justerat, för helåret uppgick till 758 Mkr (690).

Måluppfyllelse

Koncernens mål är en EBIT-marginal, justerad, om minst 14 procent. Under 2016 förbättrades EBIT-marginalen, justerad, till 13,0 procent (12,2). Vad gäller tillväxt är målet att öka försäljningen organiskt minst i den takt som marknaden växer. Historiskt har marknaden årligen växt med 1–2 procent. Under 2016 var Cloettas organiska tillväxt 0,5 procent (1,5).

Koncernens långsiktiga mål om att nettoskulden/EBITDA ska minska till 2,5 gånger uppnåddes under 2016 och nettoskulden/EBITDA uppgick per den 31 december 2016 till 2,44 gånger (3,03).

Lösam tillväxt

Strategin för Cloetta ligger fast. Fokus under 2017 kommer att ligga på fortsatt lösam tillväxt, både organisk och genom förvärv, förbättrad effektivitet inom produktionen genom Lean 2020-initiativet, tillväxt och kostnads-synergier, nya tillväxtinitiativ inom lösvikts-godis och mer effektiva interna processer.

Till följd av det starka kassaflödet föreslår styrelsen en 50-procentig ökning av utdelningen till 0,75 kr per aktie (0,50). Ambitio-

nen är att framtida kassaflöden ska fortsätta att användas för aktieutdelningar men också ge en finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv. Det långsiktiga målet att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt ligger fast.

Finansiell prognos

I likhet med tidigare år, lämnar Cloetta ingen finansiell prognos för 2017.

Miljöpåverkan och miljöarbete

Ett systematiskt miljöarbete är grunden för att minska Cloettas miljöpåverkan. Cloettas största miljöpåverkan uppstår genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall och transporter. Sett under produkternas hela livscykel sker störst miljöpåverkan i råvaru- och emballageproduktionen. Cloetta följer lagstadgade miljökrav och koncernen är inte inblandad i några miljötvister. Per den 31 december 2016 hade Cloetta verksamhet vid tolv fabriker i sex länder. De två svenska

fabrikerna i Ljungsbro respektive Helsingborg bedriver anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Dessa tillstånd gäller tills vidare. Det finns inga förelägganden enligt den svenska miljöbalken.

Fabrikerna utanför Sverige anpassar verksamheten, ansöker om nödvändiga tillstånd och rapporterar till myndigheter i enlighet med lokal lagstiftning.

Samtliga Cloettas fabriker bedriver ett systematiskt miljöarbete som omfattar hand-

lingsplaner och uppföljning inom ett antal olika områden. Miljöarbetet är en integrerad del av Cloettas verksamhet och miljöaspekter beaktas vid beslut. Frekvent utvärdering och uppföljning av åtgärder ökar medvetenheten om vilka effekter olika arbetsmetoder har på miljön.

Koncernens miljöpolicy och miljöarbete beskrivs närmare på sidorna 54–55.



Risker och riskhantering

Osäkerhet om framtida händelser är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Framtida händelser kan påverka affärsverksamheten positivt och ge möjlighet att skapa ökat värde, eller negativt genom risker, vilka kan ha en negativ inverkan på Cloettas verksamhet och resultat.

Risker kan hänföras till händelser eller beslut utanför Cloettas kontroll men de kan också vara en effekt av felaktig hantering inom Cloetta eller hos leverantörer eller kunder.

Organisation för riskhantering

Cloettas styrelse ansvarar inför ägarna för bolagets riskhantering. Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig strategisk planering bereds i koncernledningen och beslutas av styrelsen.

Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor såsom koncernens finansiella status och efterlevnad av koncernens finanspolicy till styrelsen. Till grund för den operativa riskhanteringen, som hanteras på alla nivåer i organisationen, finns Cloettas uppförandekod samt ett antal centrala policyer.

Identifiering av risker

Att identifiera risker och förebygga, begränsa eller förhindra att de materialiseras och drabbar verksamheten negativt är av fundamental betydelse för verksamheten och en viktig del i varje chefs ansvar inom Cloetta. Cloetta arbetar kontinuerligt med att bedöma och utvärdera de risker som koncernen utsätts och kan utsättas för. Alla händelser som skulle kunna påverka Cloettas förtroende eller leda till driftsstörningar är viktiga att bevaka och minimera. Detta sker bland annat genom omvärldsbevakning och dialog med olika intressenter.

Riskhantering

Att kunna hantera risker är en del av Cloettas styrning och kontroll. Snabb spridning av ändamålsenlig information säkerställs via bolagets ledningsstrukturer och ledningsprocesser. Om det är möjligt elimineras risken eller minimeras den oönskade händelsens effekter via förebyggande åtgärder. Alternativt överläts risken på exempelvis försäkringar eller via avtal. Vissa risker kan dock inte elimineras eller överlätas. Dessa är oftast en aktiv del av affärsverksamheten.

Risköversikt

I Cloettas riskhanteringsprocess har ett antal riskområden identifierats. Ett urval av dessa och en övergripande beskrivning av hur respektive riskområde hanteras, framgår på följande sidor. Den finansiella riskhanteringen beskrivs dessutom närmare under not 28 på sidan 126.













På sidorna 86–87 finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen.

Hantering av arbetsmiljörisker beskrivs på sidorna 32 och 57.



Bransch- och marknadsrelaterade risker

Cloetta arbetar kontinuerligt med bedömning och utvärdering av de risker som koncernen utsätts och kan utsättas för. Kritiska omvärldsrisker hanteras såväl strategiskt genom affärs- och produktutveckling som operativt genom dagliga inköps-, försäljnings- och marknadsföringsaktiviteter.

	Risker Sannolikhet	Hantering Påverkan
Konjunktur	 <p>Finansiella kriser kan ha en negativ inverkan på konsumtionsmönstren. Verksamheten påverkas av att Cloettas kunder får försämrade lönsamhet, vilket leder till prispress.</p>	 <p>Konfektyrmarknaden har historiskt påverkats jämförelsevis lite av konjunkturedgångar i konsumentledet. Det gäller i hög grad Cloettas produkter, vilka de flesta har råd att köpa. För att stödja kundernas utveckling och stödja en sund prisutveckling samarbetar Cloetta med kunderna bland annat genom försäljningsaktiviteter i butik.</p>
Konkurrens	 <p>Konfektyrmarknaden är mycket konkurrensutsatt med flera stora aktörer. Dagligvaruhandeln erbjuder dessutom egna märkesvaror (EMV) som konkurrerar med vissa av Cloettas produkter. Konkurrensen kan begränsa Cloettas möjligheter till prisökningar för att kompensera för ökade råvarupriser.</p> <p>Cloetta kan även behöva öka investeringarna för marknadsföring och produktutveckling för att behålla eller öka sina marknadsandelar.</p>	 <p>Cloetta konkurrerar på marknaden genom aktiv prissättning, produktinnovation, produktkvalitet, varumärkeskännedom- och lojalitet, marknadsföring och förmågan att förutse och tillfredsställa kundernas preferenser.</p> <p>Det är viktigt att Cloettas produkter upplevs ge ett större mervärde till konsumenterna än de billigare alternativen.</p> <p>Cloettas marknadsföring ska vara effektiv.</p>
Handelsutveckling	 <p>Dagligvaru- och servicehandeln i Europa har genomgått en konsolidering som har inneburit att stora, sofistikerade aktörer med väsentlig köpkraft har etablerats. Dessa större aktörer är inte nödvändigtvis beroende av enskilda varumärken och kan hålla tillbaka prisökningar samt kräva ökade marknadsföringsinsatser. De kan även använda hyllutrymme, som för närvarande används för Cloettas produkter, till sina egna märkesvaror.</p>	 <p>Cloettas starka varumärken och marknadsposition tillsammans med en stark säljkraft och ett bra samarbete med handeln bidrar till möjligheten att bibehålla goda relationer med handeln. Cloetta jobbar även aktivt med nya försäljningskanaler.</p> <p>Cloetta har en relativt bred och diversifierad kundbas, 2016 svarade Cloettas tio största kunder för ungefär 43 (40) procent av koncernens omsättning.</p>
Konsumenttrender Hälsa Socialt ansvar	 <p>I konsumenternas ändrade beteende finns såväl möjligheter som risker. Hälsotrender och debatt om hälsa, vikt och socker kan ha en negativ påverkan på konfektyrkonsumtionen. Hälsotrenden har också medfört ett ökat intresse för naturliga råvaror.</p> <p>I spåren av den ökade globaliseringen ökar enskilda konsumenters medvetenhet om att deras konsumtionsvanor har effekter på miljön och socialt/etiskt i hela världen. Konsumenterna vill veta mer om bland annat ursprung, tillverkningsmetoder och råvaror. Uppgifter om att Cloetta, eller Cloettas leverantörer inte tar tillräckligt ansvar för miljön eller sociala aspekter kan skada Cloettas varumärke.</p>	 <p>Hälsotrender har inte påverkat konfektyrförsäljningen i någon större utsträckning då konfektyr ofta äts för att sätta guldkant på tillvaron. Cloetta arbetar löpande för att tillfredsställa konsumenternas preferenser. Cloetta har dessutom ett omfattande utbud inom sockerfria produkter samt produkter för bättre tandhälsa. Långsiktigt är Cloettas mål att alla produkter ska vara fria från artificiella färg- och tillsatser (NAFNAC).</p> <p>Cloetta strävar efter att så långt möjligt föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal men kan som enskilt företag inte ensam påverka utvecklingen i världen. Cloetta har som mål att vara öppna och genom samarbete med andra konfektyrtillverkare via organisationer identifiera problemområden och bidra till förbättringar.</p>
Lagar och skatter	 <p>Cloetta bedriver sin verksamhet genom bolag i ett antal länder. Nya lagar, skatter eller regler på olika marknader kan komma att medföra begränsningar i verksamheten eller ställa nya högre krav. Det finns en risk att Cloettas tolkning av tillämpliga skattelagar, skatteavtal och bestämmelser på de olika marknaderna inte är helt korrekt eller att sådana regler ändras, eventuellt med retroaktiv verkan.</p>	 <p>Cloetta gör löpande bedömningar av legala frågor, för att förutse och förbereda verksamheten för eventuella ändringar. Införda konfektyrskatter och fettskatter påverkar ofta försäljningen kortsiktigt.</p> <p>Avsättningar för rättstvister, skattetvister osv baseras på en uppskattning av kostnaderna, med stöd av juridisk rådgivning och den information som finns tillgänglig.</p>
Råvarupriser	 <p>Råvaruprisernas utveckling beror huvudsakligen på utbud och efterfrågan och ligger utanför Cloettas kontroll. Priset på socker och många av de andra råvaror Cloetta köper påverkas dessutom av jordbrukspolitiska beslut inom EU om kvoter, stöd, subventioner och handelshinder men även av ökad levnadsstandard och finansiella investerarens aktivitet på råvarubörser.</p>	 <p>Cloetta följer löpande råvaruprisutvecklingen och alla inköp görs genom en central inköpsfunktion. För att säkerställa tillgång och pris tecknas normalt leverantörskontrakt som täcker behovet av råvaror på 6–9 månaders sikt. Om det genomsnittliga råvarupriset hade varit 10 procent högre/lägre den 31 december 2016 hade resultatet före skatt varit 150 Mkr högre/lägre.</p> <p>Cloetta har som policy att kompensera ökade råvarukostnader genom höjda priser till kund.</p>



Verksamhetsrelaterade risker

De verksamhetsrelaterade riskerna går ofta att påverka, varför de normalt är reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner. Verksamhetsrelaterade risker är en del av det dagliga arbetet och hanteras av de operativa enheterna. Med verksamhetsrelaterade risker avses bland annat risker relaterade till varumärket, flytt av produktion, försäkringsbara risker samt miljö-, hälso- och säkerhetsrelaterade risker.

	Risker Sannolikhet	Hantering Påverkan
Affäretiska och varumärkesrisker	<p>Efterfrågan på Cloettas kända varumärken bygger på att konsumenter förknippar dessa med positiva värden. Om Cloetta eller någon av koncernens samarbetspartners vidtar någon åtgärd som står i konflikt med de värden som varumärkena representerar kan Cloettas varumärken skadas.</p>	<p>Cloetta bedriver ett förebyggande arbete med hållbarhetsansvar genom uppförandekod, etiska riktlinjer och rutiner.</p>
Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan	<p>Cloetta använder flera råvaror som har sitt ursprung i länder där det finns risker när det gäller arbetsmiljö, sociala villkor och korruption. Politisk instabilitet kan dessutom påverka kostnaden negativt.</p>	<p>Cloetta strävar efter att så långt möjligt föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal.</p> <p>Cloetta har utvärderat samtliga råmaterialgrupper och prioriterat dem utifrån vilka hållbarhetsutmaningar som finns samt vilka möjligheter som Cloetta har att adressera utmaningarna.</p> <p>Cloetta köper UTZ-certifierad kakao.</p> <p>Cloetta kommer senast 2017 ha implementerat RSPO-segregerad palmolja i hela produktportföljen.</p> <p>Senast 2017 kommer Cloettas glansmedel att vara fria från palmolja.</p>
Produktsäkerhetsrisker	<p>Livsmedelshandling ställer höga krav på spårbarhet, hygien och hantering. Dålig kontroll kan i värsta fall leda till kontamination, smitta eller allergiska reaktioner. Bristar i livsmedelshandlingen kan leda till att förtroendet för Cloetta och koncernens varumärken minskar.</p>	<p>Cloetta arbetar med förstklassiga råvaror samt i enlighet med internationella kvalitetsstandarder. Analyser genom kemiska och fysiska tester utförs på såväl råvaror som färdiga produkter. Frågor av betydelse för produktsäkerheten finns samlade i särskilda policyer. Planer för information eller återkallelse vid felaktigheter finns.</p>
Försäkringsbara risker	<p>Tillgångar som fabriker och produktionsutrustning kan allvarligt skadas vid till exempel brand eller strömavbrott. Vid återtagande av produkter kan stora kostnader uppstå, både på grund av direkta kostnader och i form av minskat anseende.</p>	<p>Cloetta har ett försäkringsprogram bland annat för egendoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt för att begränsa risken för incidenter samt att ha robusta beredskapsplaner på plats för att begränsa effekter av incidenter.</p>
Flytt av produktionslinjer	<p>För att öka effektiviteten ser Cloetta löpande över kapacitetsutnyttjandet inom tillverkningen. Att flytta produktion från en fabrik till en annan är en komplex process som kan medföra störningar och förseningar i produktionen, något som i sin tur kan leda till leveransproblem.</p>	<p>Cloetta har en erfaren och väl fungerande organisation med utarbetade rutiner för att hantera flytt av produktionslinjer.</p>
Tillgång till rätt kompetens	<p>Cloettas framtid är i betydande utsträckning beroende av förmågan att rekrytera, behålla och utveckla kompetenta ledande befattningshavare och övriga nyckelpersoner.</p>	<p>Cloetta ska fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare. Utvecklings- och uppföljningsplaner för medarbetare tillsammans med en marknadsmässig och konkurrenskraftig ersättning bidrar till att medarbetare kan rekryteras och behållas.</p>
Miljörisker	<p>Miljöpåverkan uppstår främst genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, råvaru- och emballageavfall, produktionsspill samt transporter.</p>	<p>Cloetta ställer miljökrav på produktionen och följer regelbundet upp vilken påverkan företaget har på miljön samt bedriver ett systematiskt arbete för att minska miljöpåverkan.</p>

Finansiella risker

De finansiella riskerna omfattar främst valuta-, finansierings-, ränte- och kreditrisker. Finansiella risker hanteras av koncernens finansfunktion enligt riktlinjerna i finanspolicyn som fastställts av Cloettas styrelse. Målet är att identifiera koncernens riskexponering och med viss framförhållning skapa förutsägbarhet i det ekonomiska utfallet samt att minimera möjliga ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Genom att konsolidera och kontrollera riskerna centralt minskas risken samtidigt som kostnaderna för exempelvis valutasäkring minskar. Den finansiella riskhanteringen beskrivs utförligt under not 28 på sidan 126–127.

	Risker Sannolikhet	Hantering Påverkan
Valutarisker	 <p>Fluktuationer i valutakurser påverkar Cloettas resultat dels i samband med att köp och försäljning sker i olika valutor (transaktionsexponering), dels vid omräkning av utländska dotterbolags balans- och resultaträkningar till svenska kronor (omräkningsexponering). Cloettas redovisningsvaluta är svenska kronor, medan en majoritet av dotterbolagen har euro som funktionell valuta, varför omräkningsexponeringen är betydande. Förutom svenska kronor och euro exponeras Cloetta även i viss utsträckning mot norska kronor, GBP och USD.</p>	 <p>Målet för Cloettas valutahantering är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Om svenska kronan hade försvagats/ förstärkts med 10 procent mot euron hade årets resultat före skatt varit cirka 25 Mkr högre/lägre.</p> <p>Delar av omräkningsexponeringen säkras genom att koncernen har tagit upp lån i euro. Dessutom säkrar koncernen USD till viss del.</p>
Refinansieringsrisk	 <p>Med refinansieringsrisk avses risken att finansiering inte kan erhållas, eller kan erhållas endast till kraftigt ökade kostnader.</p>	 <p>Under 2016 har Cloetta nått det finansiella målet relaterat till nettoskuld/EBITDA om 2,5 gånger. Under året har koncernen dessutom refinansierat hela sin skuld (banklån och obligationslån) och ersatt det med ett nytt bankavtal samt checkräkningskredit med fyra banker. Detta innebär att Cloetta nu har en fördelaktig situation när det gäller tillgång till finansiering, inklusive bland annat för potentiella förvärv.</p>
Ränterisker	 <p>Cloetta exponeras mot ränterisker på räntebärande kortfristiga och långfristiga skulder. Även om en del av koncernens banklån är säkrade, finns det fortfarande en exponering för ränterisk för de delar som inte är säkrade eller då säkring upphör.</p>	 <p>Koncernen analyserar sin exponering för ränterisk kontinuerligt. Simuleringar av ränteförändringar görs löpande. Ränterisken reduceras genom att delar av framtida räntebetalningar säkras genom ränteswappar.</p> <p>Om räntan hade varit 1 procentenhet högre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 25 Mkr lägre. Om räntan hade varit 1 procentenhet lägre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 35 Mkr lägre på grund av att vissa swappar inte innehåller en klausul om zero-floor.</p>
Kreditrisker	 <p>Med kreditrisk avses risken att en motpart till Cloetta inte kan fullgöra sitt åtagande och därigenom orsakar en förlust.</p> <p>Finansiella transaktioner ger även upphov till kreditrisker gentemot finansiella och kommersiella motparter.</p>	 <p>Kreditrisken i kundfordringar är relativt sett begränsad med hänsyn till att koncernens kundbas är spridd och främst består av stora kunder, då försäljningen främst sker till de stora dagligvarukedjorna. Kunderna är föremål för kreditprövning i enlighet med kreditpolicy och fordringsbalansen övervakas löpande.</p> <p>Koncernens motparter i finansiella transaktioner är banker och kreditinstitut med god kreditrating (mellan AA- och A-3).</p>
Värderingsrisker	 <p>I koncernen finns ett antal tillgångar och skulder som värderats med hjälp av olika expertis, som till exempel goodwill och varumärken på tillgångssidan samt pensionsskulder och skatteskulder på skuldsidan.</p>	 <p>Nedskrivningsbehovet av tillgångar och uppskrivningsbehovet för skulder prövas årligen eller när det finns en indikation som föranleder prövning. Läs mer i not 11, Immateriella anläggningstillgångar på sidan 110 och i not 33, Kritiska uppskattningar och bedömningar på sidan 131.</p>



Ordföranden har ordet



2016 var ett bra år för Cloetta. Försäljningen ökade, det underliggande rörelseresultat förbättrades, kassaflödet fortsatte att vara starkt och bolaget nådde skuldsättningsmålet.

Lilian Fossum Biner
Styrelsens ordförande

Bolagsstyrning skapar ordning och systematik

Styrelsens viktigaste ansvar inför aktieägarna handlar om att säkerställa att bolaget sköts på ett för aktieägarna så effektivt sätt som möjligt, men också att bolaget följer de lagar och regler som lagstiftare, myndigheter och börs kräver. Bolagsstyrningen syftar till att skapa ordning och systematik, för såväl styrelse som ledning. Genom att ha en tydlig struktur samt klara regler och processer säkerställs också att ledningens och medarbetarnas fokus ligger på att utveckla affärerna och stärka bolaget.

Styrelsens arbete

Styrelsen fick vid 2016 års stämma tre nya styrelseledamöter, varav jag fick förtroendet att väljas till ny ordförande. En viktig del av styrelsens arbete under året har varit fokuserat på att rekrytera en ny VD/koncernchef då David Nuutinen av personliga skäl valde att avgå som VD. Under rekryteringsprocessen utsågs Danko Maras, CFO, till tillförordnad VD/koncernchef för att därigenom säkerställa kontinuitet och stabilitet i bolagets ledning. Efter en gedigen rekryteringsprocess med såväl externa som interna kandidater utsåg styrelsen i december Henri de Sauvage Nolting till ny VD/koncernchef. Han tillträdde sitt uppdrag den 15 februari 2017.

Jag är mycket glad över att vi har kunnat rekrytera en VD med en gedigen bakgrund och dokumenterade meriter från snabbväxande konsumentvaror.

Förutom arbetet med att utse en ny VD/koncernchef har styrelsen under året varit

fokuserad på att stödja ledningen i arbetet med lönsam tillväxt samt den framtida affärsstrategin. Särskilt fokus för styrelsen har varit på situationen i den italienska verksamheten samt den refinansiering som bolaget genomfört under året. Med tre nya styrelseledamöter, inklusive undertecknad, har också flera besök för att nå fördjupad kunskap kring verksamheterna i de olika länderna genomförts.

Fler och nya aktieägare

Under 2016 tillkom nästan 2 000 nya aktieägare i Cloetta och vi var i slutet av året drygt 16 000 som ägde aktier i bolaget. Det innebär att antalet aktieägare nästan har fyrdubblats sedan år 2012. Även det utländska aktieägandet ökade markant under året, från en tredjedel till cirka hälften. Det är främst aktieägare i USA och Storbritannien som valt att öka sitt ägande i Cloetta. Det är glädjande att så många vill investera i Cloetta-aktien och det är styrelsens avsikt att förvalta detta förtroende väl för att säkerställa att alla aktieägare ska känna fortsatt tilltro till Cloetta.

Årets börsbolag

För tredje året i rad utsågs Cloetta till "Årets börsbolag" i Aktiespararnas och konsultbolaget Kantons tävling i finansiell kommunikation, bland annat genom att ha den bästa Årsredovisningen och Investerar-websidan av alla bolag på Stockholmsbörsen. Cloetta har under året också fått pris för bästa rapportering kring värdeskapande. Cloetta var bäst bland små- och medelstora bolag på

Stockholmsbörsen. Priset delades ut av PwC. Utmärkelsen är ett kvitto på att Cloetta har en transparent och bra kommunikation, något som kommer såväl befintliga som potentiella aktieägare till gagn.

Cloetta står starkt inför framtiden

Cloetta har under året utvecklats väl trots utmaningar som VD/koncernchef-sifte och en svag utveckling i den Italienska verksamheten som tvingade oss att göra en stor nedskrivning. Det är därför ett styrkebesked för bolaget att vi kan rapportera en viss försäljningsökning och ett förbättrat underliggande rörelseresultat. Detta i kombination med ett fortsatt starkt kassaflöde och att vi nått vårt finansiella mål vad gäller skuldsättningsgrad, gör att styrelsen föreslår en högre aktieutdelning.

Jag vill rikta ett särskilt tack till Danko Maras, som i egenskap av tillförordnad VD/koncernchef, gjort viktiga insatser för att säkerställa kontinuitet och utveckling i bolaget under året. Jag vill självklart också rikta ett stort tack till ledningen och alla medarbetare samt mina styrelsekollegor för ett utomordentligt väl genomfört arbete under året. Tack vare era insatser är Cloetta ett fortsatt starkt och attraktivt bolag.

Stockholm i mars 2017

Lilian Fossum Biner
Styrelsens ordförande



Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningens mål är att säkerställa att bolaget sköts på ett för aktieägarna så effektivt sätt som möjligt, men också att Cloetta följer de regler som finns. Bolagsstyrningen syftar även till att skapa ordning och systematik för såväl styrelse som ledning. Genom att ha en tydlig struktur samt klara regler och processer kan styrelsen säkerställa att ledningens och medarbetarnas fokus ligger på att utveckla affärerna för att därigenom skapa aktieägarvärde.

Cloetta AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag med organisationsnummer 556308-8144 vars B-aktier är noterade på Nasdaq Stockholm, Mid Cap. Bolaget har sitt säte i Ljungsbro, Linköping, med huvudkontor i Stockholm.

Ramverk för bolagsstyrningen

Bolagsstyrningen utgår från externa styrinstrument som bl a Svensk aktiebolagslag, Svensk årsredovisningslag, Nasdaq Stockholms regelverk och Svensk kod för bolagsstyrning, samt interna styrinstrument som bl a bolagsordning, instruktioner, policier och riktlinjer.

Tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning

Cloetta har under 2016 följt koden utan någon avvikelser.

1 Aktieägare

Aktierna av serie B i Cloetta AB (publ) togs den 16 februari 2009 upp till handel på Nasdaq Stockholm och handlas sedan den 2 juli 2012 på Mid Cap-listan. Cloetta börsnoterades dock redan 1994 och har sedan dess varit noterat i olika ägarkonstellationer.

Antalet aktier uppgick den 31 december 2016 till 288 619 299 varav 278 757 685 av serie B och 9 861 614 av serie A. Varje B-aktie motsvarar en röst, medan en A-aktie motsvarar tio röster; dock har samtliga aktier lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Antalet aktieägare var 16 236 (jämfört med 14 164 den 31 december 2015). Den 31 december 2016 var AB Malfors Promotor Cloettas största aktieägare med ett innehav som representerade 42,3 procent av rösterna och 24,6 procent av aktiekapitalet i bolaget.

Mer information om Cloettas aktier och aktieägare finns i avsnittet Aktien och ägare på sidorna 60–65.

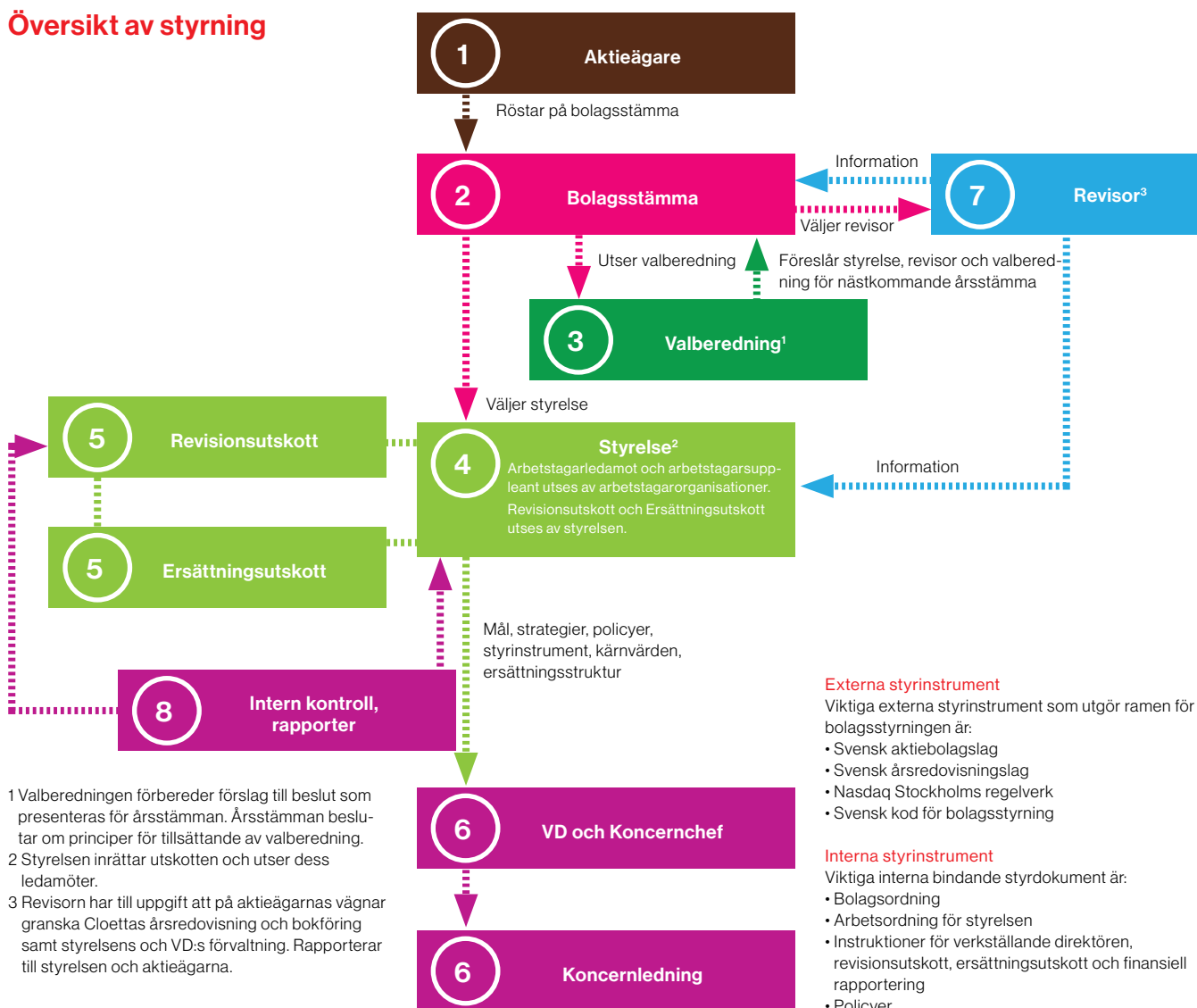
2 Bolagsstämma

Bolagsstämman är det högsta beslutsfattande organet i Cloetta. Vid bolagsstämman ges samtliga aktieägare möjlighet att utöva det inflytande som deras respektive aktieinnehav representerar. Regler som styr bolagsstämman, och vad som ska förekomma vid denna finns bland annat i aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Cloettas räkenskapsår löper från och med den 1 januari till och med den 31 december. Årsstämman ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets slut. Datum och ort för årsstämman kommuniceras senast i samband med tredje kvartalsrapporten på bolagets webbsida. Kallelse till årsstämma ska ske tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt på bolagets webbsida. Att kallelse skett ska annonseras i Dagens Industri.



Översikt av styrning



1 Valberedningen förbereder förslag till beslut som presenteras för årsstämman. Årsstämman beslutar om principer för tillsättande av valberedning.

2 Styrelsen inrättar utskotten och utser dess ledamöter.

3 Revisorn har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska Cloettas årsredovisning och bokföring samt styrelsens och VD:s förvaltning. Rapporterar till styrelsen och aktieägarna.

Aktieägare har rätt att få ett ärende behandlat vid årsstämman och ska då skriftligen begära detta hos styrelsen. Ärendet ska tas upp vid årsstämman om begäran har inkommit till styrelsen senast sju veckor före årsstämman. Alla aktieägare har rätt att, i

enlighet med 7 kap 32 § aktiebolagslagen, på stämman ställa frågor till bolaget om de ärenden som tas upp på stämman samt bolagets och koncernens ekonomiska situation.

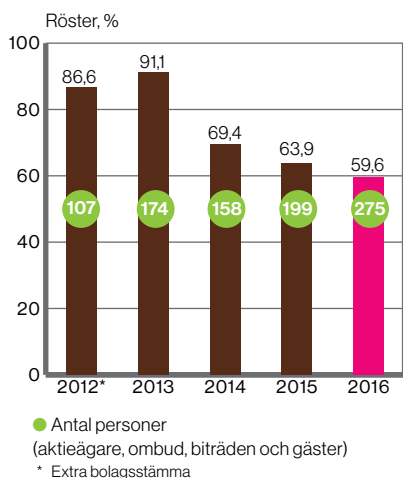
Årsstämma 2016

Senaste årsstämma avhölls den 12 april 2016 i Stockholm. Vid stämman var 275 personer närvarande, vilka representerade 59,6 procent av rösterna i bolaget. Verkställande direktören, samtliga styrelseledamöter, bolagets revisor, valberedningens ordförande, bolagets ekonomi- och finansdirektör samt informationsdirektör var också närvarande vid stämman. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens respektive valberedningens förslag om:

- Fastställande av balans- och resultaträkning;
- Att disponera bolagets vinst genom utdelning av 0,50 kronor per aktie;
- Ansvarsfrihet åt styrelseledamöter och verkställande direktör;

- Antalet stämموvalda styrelseledamöter ska uppgå till sju ledamöter utan suppleanter;
- Till styrelseledamöter omvaldes Adriaan Nühn, Mikael Svenfelt, Lottie Knutson och Mikael Norman. Lilian Fossum Biner, Hans Porat och Camilla Svenfelt valdes till nya styrelseledamöter. Årsstämman valde Lilian Fossum Biner till ordförande för styrelsen. Den tidigare styrelseledamoten Caroline Sundewall och Olof Svenfelt avgick i samband med årsstämman. Utöver de stämموvalda ledamöterna har arbetsgämlerorganisationerna PTK och LIVS utsett en arbetsgämlerledamot vardera samt arbetsgämleruppplänter till styrelsen;
- Årsstämman fastställde styrelsearvode till styrelsens ordförande med 620 000 kr samt 285 000 kr till respektive övrig bolagsstämموvald ledamot. Arvode för utskottsarbete utgår med 100 000 kr till ledamot i revisionsutskottet och med 50 000 kr till ledamot i ersättningsutskottet;
- Arvode till revisorn ska utgå med belopp enligt godkänd räkning;

Närvaro vid bolagsstämmor



- Omval av KPMG AB till revisor för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma;
- Regler för valberedningen;
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare;
- Inrättande av ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram.

Det fullständiga protokollet från årsstämman finns på www.cloetta.com.

Årsstämma 2017

Årsstämma 2017 äger rum tisdagen den 4 april 2017, kl 16.00 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericsons Plan 4 i Stockholm. Kallelse till årsstämman kungjordes i februari 2017 vari styrelsens förslag framgår. För vidare information hänvisas till avsnittet Årsstämma på sidan 155 och www.cloetta.com.

3 Valberedning

Valberedningens arbete

Valberedningens uppgift är att inför årsstämman framlägga förslag avseende val av styrelseledamöter, styrelseordförande, styrelsearvode, eventuell ersättning för utskottsarbete, ordförande på bolagsstämma, val av revisor och revisorsarvoden samt regler för valberedningen.

Styrelsens ordförande presenterar en årlig utvärdering av styrelsens arbete under året för valberedningen, vilken ligger till grund för valberedningens arbete tillsammans med kraven i Svensk kod för bolagsstyrning och de bolagsspecifika kraven i Cloetta.

Valberedningens förslag på styrelsemedlemmar, styrelsearvoden och revisorer presenteras i kallelsen till årsstämman samt på www.cloetta.com.

Valberedningens sammansättning

I enlighet med årsstämmans beslut ska Cloettas valberedning bestå av minst fyra och högst sex ledamöter. Av dem ska en vara representant från styrelsen och tre vara ledamöter som utses av de tre till röstetalet största aktieägarna. Dessa utsedda kan utse ytterligare en ledamot.

Valberedningens oberoende

Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och minst en av dessa ska

även vara oberoende i förhållande till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren. Av de utsedda ledamöterna är alla fyra oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och tre är oberoende i förhållande till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren.

Aktieägarnas förslag

Samtliga aktieägare har rätt att vända sig till valberedningen med förslag på styrelseledamöter. Förslag ska skickas till valberedningens ordförande med e-post till valberedningen@cloetta.com.

Valberedningens sammanträden

Valberedningen inför årsstämman 2017 har haft tre sammanträden. Inget arvode har utgått för arbetet i valberedningen.

4 Styrelse

Styrelsens arbete

Styrelsens främsta uppgift är att ta tillvara bolagets och aktieägarnas intressen, utse VD samt ansvara för att bolaget följer tillämpliga lagar, bolagsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning. Styrelsen svarar även för att koncernen har en lämplig struktur så att styrelsen på bästa sätt kan utöva sitt ägaransvar över de i koncernen ingående dotterbolagen samt att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kan kontrolleras på ett betryggande sätt. Minst en gång per år ska styrelsen utan närvaro av bolagsledningen träffa bolagets revisor, samt fortlöpande och minst en gång per år utvärdera verkställande direktörens arbete.

Styrelsens sammansättning

Cloettas styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio stämموvalda ledamöter. På årsstämman den 12 april 2016 fastställdes att styrelsen ska ha sju stämموvalda ledamöter.

På årsstämman den 12 april 2016, fram till tiden intill slutet av nästa årsstämma som äger rum den 4 april 2017, utsågs ledamöterna Lilian Fossum Biner (ordförande), Lottie Knutson, Mikael Norman, Adriaan Nühn, Mikael Svenfelt, Hans Porat och Camilla Svenfelt.

Därtill har arbetstagarorganisationen LIVS utsett en arbetstagarledamot till styrelsen, Lena Grönedal, samt som arbets-

tagarsuppleant, Shahram Nikpour Badr. Arbetstagarorganisationen PTK har utsett en arbetstagarledamot till styrelsen, Mikael Ström, samt en arbetstagaruppleant, Christina Lönnborn. Samtliga ledamöter har deltagit i Nasdaq's börsutbildning för styrelse och ledning. De bolagsstämmovalda ledamöternas medelålder var vid årsskiftet 53 år och tre av de sju är kvinnor. För information om styrelseledamöternas uppdrag utanför koncernen och innehav av aktier i Cloetta se sidorna 88–89 samt cloetta.com.

Styrelsens oberoende

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska majoriteten av styrelsens bolagsstämmovalda ledamöter vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och minst två av dessa ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Av styrelsens sju ledamöter är alla oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och fem är oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

Styrelsens instruktioner och policyer

Styrelsen ser över och fastställer årligen en arbetsordning för sitt eget arbete, samt för styrelsens revisionsutskott och ersättningsutskott.

Styrelsen fastställer även en instruktion för verkställande direktören samt en instruktion om finansiell rapportering. Dessa reglerar bland annat arbetsfördelning mellan styrelse, styrelseordförande, verkställande direktör och revisor, beslutsföret, jävsfrågor, utskottens arbete, intern och extern rapportering, rutiner för kallelse, sammanträden och protokoll.

Instruktioner och policyer

Styrelsen ser över och fastställer årligen följande instruktioner och policyer:

- Arbetsordning för styrelsen
- Instruktion för verkställande direktören
- Instruktion för finansiell rapportering
- Arbetsordning och instruktion för Revisionsutskottet
- Arbetsordning och instruktion för Ersättningsutskottet
- Uppförandekod (Code of Conduct)
- Kommunikations- och IR-policy
- Finanspolicy
- HR-policy
- Insiderpolicy
- Försäkringspolicy
- Policy för intern kontroll
- IT-säkerhetspolicy
- Fusions- och förvärvspolicy
- Policy om bedrägeri och whistleblower (anonym rapportering av överträdelse mot lagar, uppförandekod eller andra regler inom Cloetta)
- Policy mot mutor och korruption
- Sanktionspolicy

Valberedningen inför årsstämman 2017

Ledamöter	Utsedd av	Oberoende ¹	Andel av röster per 2016-12-31, %
Olof Svenfelt, ordförande	AB Malfors Promotor	Ja/Nej	42,3%
John Strömgren	Carnegie Fonder	Ja/Ja	1,7%
Johan Törnqvist	Ulla Håkanson	Ja/Ja	1,3%
Lilian Fossum Biner	Styrelsen för Cloetta AB	Ja/Ja	0%

1) Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen/till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren



Vidare har styrelsen utfärdat och fastställt policyer för Uppförandekod (Code of Conduct), Kommunikation och IR, Finans, HR, Insider, Försäkring, Intern kontroll, IT-säkerhet, Fusion och förvärv, Bedrägeri och whistleblower, Sanktioner samt mot Mutor och korruption.

Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsearbetet utvärderas årligen med syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet. Det är styrelsens ordförande som ansvarar för utvärderingen och för att presentera den för valberedningen. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet samt om styrelsen är kompetensmässigt väl balanserad. Utvärderingen är ett viktigt underlag för valberedningen inför årsstämman. Under 2016 har ordföranden genomfört en skriftlig enkätundersökning med samtliga styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanter. Resultatet av utvärderingen har rapporterats och diskuteras i styrelsen och valberedningen.

Styrelsesammanträden

Styrelsen har under 2016 genomfört nio ordinarie sammanträden varav ett konstituerande, samt fyra extra sammanträden. Den verkställande direktören och ekonomi- och finansdirektören, tillika styrelsens sekreterare, deltar båda på styrelsens sammanträden. Andra tjänstemän deltar vid behov som föredragande av särskilda ärenden.

5 Styrelsens utskott

Revisionsutskott

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska revisionsutskottet bestå av minst tre ledamöter som årligen utses av styrelsen. En av ledamöterna ska vara ordförande i utskottet. Styrelsens revisionsutskott bestod under 2016 av ledamöterna Mikael Norman (ordförande) samt Hans Porat och Adriaan Nühn.

Majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och minst en av dessa ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Minst en ledamot ska vara oberoende och ha redovisnings- eller revisionskompetens. Av revisionsutskottets ledamöter är alla oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och bolagets större aktieägare.

Revisionsutskottets arbete regleras av en särskild instruktion som antagits av styrelsen som en del av dess arbetsordning. Revisionsutskottet ansvarar för att säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt effektiviteten i intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet ska i korthet, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, fortlöpande träffa bolagets revisorer för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning. Bolagets revisor ska bjudas in att delta vid revisionsutskottets möten. Revisionsutskottet ska sammanträda minst fyra gånger per räkenskapsår. Minst en gång per år ska sammanträde ske då inte någon från

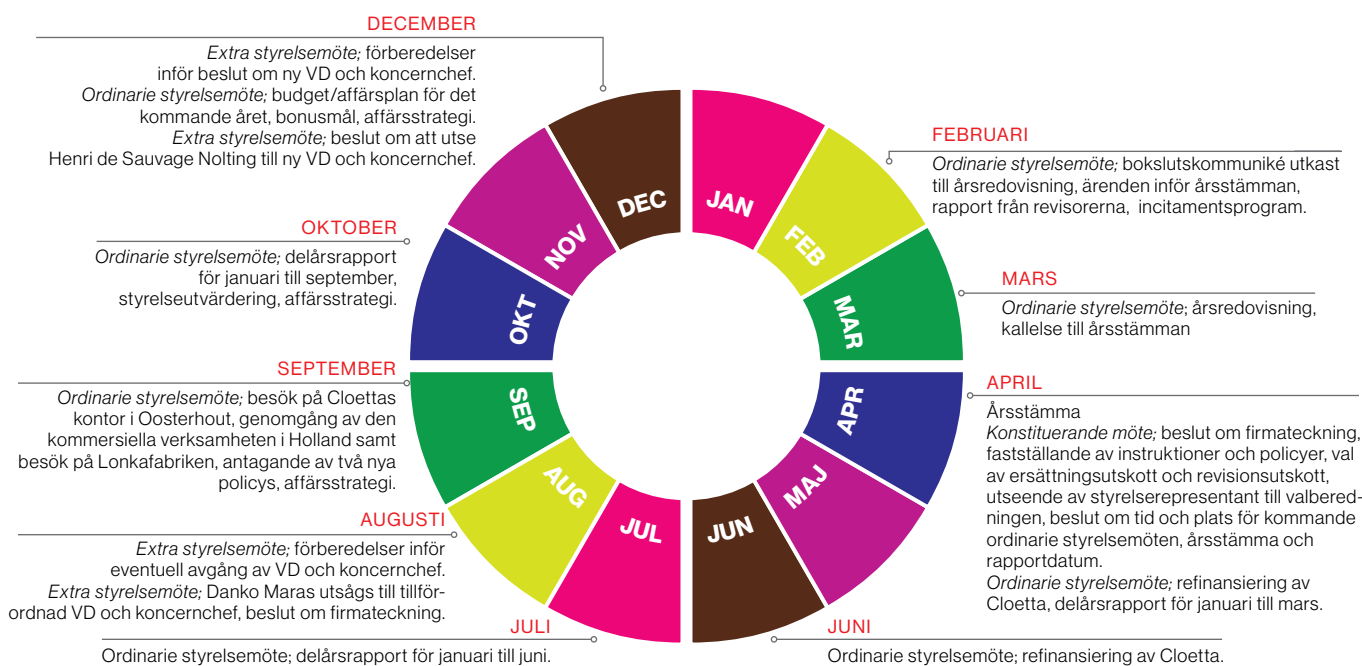
bolagsledningen är närvarande. Vid revisionsutskottets sammanträden ska protokoll föras. Revisionsutskottet ska informera styrelsen om vad som behandlats i utskottet. Utskottet har under 2016 haft fem möten.

Ersättningsutskott

Antalet ledamöter i ersättningsutskottet ska vara begränsat till högst fyra ledamöter som årligen utses av styrelsen. En av ledamöterna ska vara ordförande i utskottet. Styrelsens ersättningsutskott består av ledamöterna Mikael Svenfelt (ordförande) samt Adriaan Nühn och Lilian Fossum Biner.

Majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Av ersättningsutskottets ledamöter är alla tre oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ersättningsutskottets arbete regleras av en särskild instruktion som antagits av styrelsen som en del av dess arbetsordning. Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgift är att bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för koncernledningen, följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för bolagsledningen samt följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som årsstämman fattat beslut om samt om gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i koncernen. Ersättningsutskottet ska sammanträda minst två gånger per räkenskapsår. Utskottet har under 2016 haft fem möten.

Styrelsesammanträden 2016



Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande väljs av bolagsstämman och vid årsstämman den 12 april 2016 valdes Lilian Fossum Biner till styrelseordförande.

Styrelsens ordförande ska leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör sina uppgifter samt har ett särskilt ansvar för att styrelsens arbete är väl organiserat, bedrivs effektivt samt följer verksamhetens utveckling. Styrelsens ordförande kontrollerar att styrelsens beslut verkställs effektivt samt ansvarar för att styrelsens arbete årligen utvärderas och att valberedningen informeras om resultatet av utvärderingen.

Styrning och organisation av hållbarhetsarbete

De övergripande strategierna för Cloettas arbete med företagsansvar fastställs av koncernledningen och styrs och följs upp genom affärsplaneringsprocesser på flera olika nivåer i bolaget. Det yttersta ansvaret för företagsansvarsfrågorna ligger hos Cloettas verkställande direktör.

Cloettas hållbarhetsarbete leds av direktören för miljö och hållbarhet. Direktören för miljö och hållbarhet fungerar som språkrör för frågor gällande företagsansvar och ansvarar för att identifiera prioriterade områden, vara intressenternas länk mot ledningen och att fungera som stöd i implementeringen av Cloettas strategi för företagsansvar. På samtliga fabriker finns miljö- och arbetsmiljöansvariga.

6 Verkställande direktör och koncernledning

Verkställande direktören utses av styrelsen och leder verksamheten i enlighet med de instruktioner som styrelsen har antagit samt ansvarar för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet enligt aktiebolagslagen. Vidare bestämmer VD tillsammans med styrelseordföranden vilka ärenden som ska behandlas vid styrelsens sammanträden. Styrelsen utvärderar fortlöpande VD:s uppgifter och arbete.

VD ansvarar för att styrelsen erhåller information och nödvändiga beslutsunderlag samt är föredragande och förslagsställare vid styrelsemötena i frågor som beretts inom bolagsledningen. VD håller kontinuerligt styrelsen och ordföranden informerade om bolagets och koncernens finansiella ställning och utveckling.

Danko Maras har varit tillförordnad VD och koncernchef för Cloetta sedan den 1 september 2016, då David Nuutinen avgick på egen begäran. Den 15 december 2016 utsåg styrelsen Henri de Sauvage Nolting till koncernchef och VD för Cloetta AB. Han tillträdde den 15 februari 2017.

Koncernledningen består, utöver koncernchef, av de tre regioncheferna för Skandinavien, Finland och Mitt/Italien/Övriga världen, chefen för Operations (där inköp och tillverkning ingår), samt de fem cheferna för koncernfunktionerna Ekonomi/IT, Marknad, HR, Kommunikation & IR samt Affärsutveckling/M&A. För information om VD och övriga medlemmar i koncernledningen, se sidorna 90–91.

Koncernledningen håller regelbundet ledningsmöten och under 2016 genomfördes nio möten. Mötena är fokuserade på koncernens strategiska och operativa utveckling samt resultatuppföljning. Utöver dessa möten sker ett nära dagligt samarbete i olika frågor mellan ledande befattningshavare.

7 Revisor

Revisor utses av årsstämman för att granska dels bolagets årsredovisning och bokföring, dels styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Revisorernas rapportering till ägarna sker på årsstämman genom revisionsberättelsen.



Tomas Forslund

Huvudansvarig revisor.

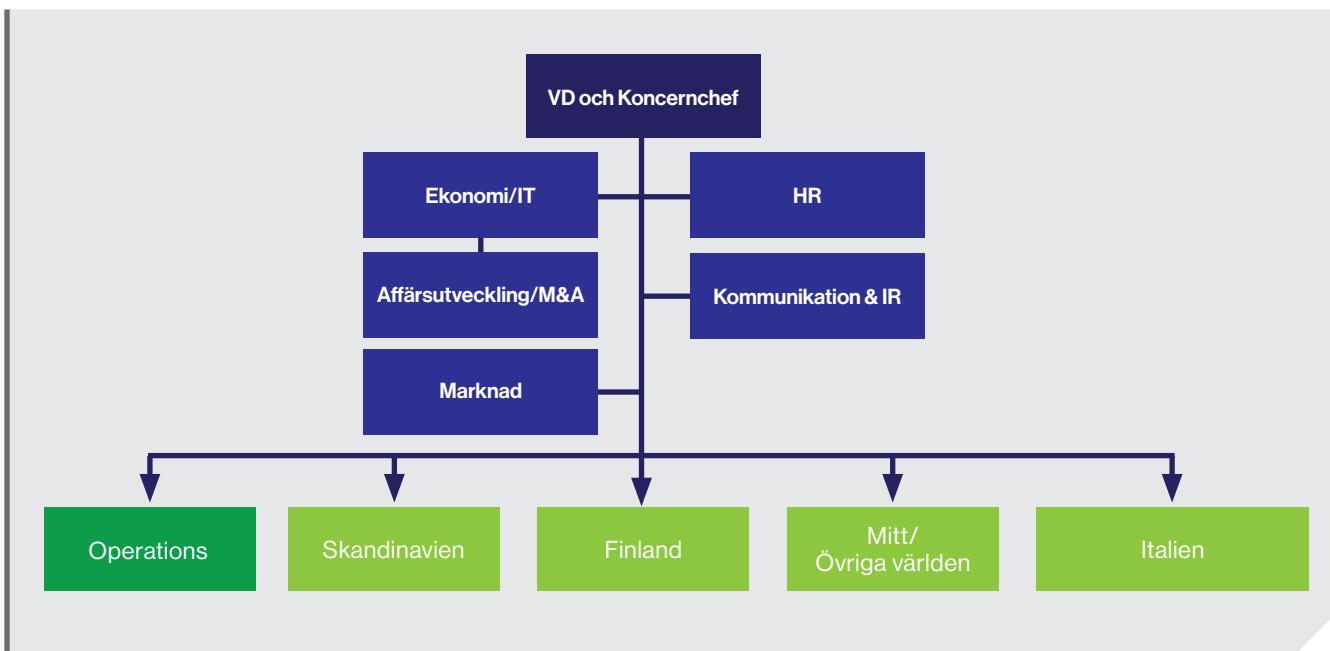
Revisor i bolaget sedan 2015.

Född: 1965.

Auktoriserad revisor KPMG AB.

Tidigare revisorsuppdrag: ICA-gruppen, Kinnevik, Systemair, DGC, Tradedoubler, Feelgood

Organisation





Vid årsstämman den 12 april 2016 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Den auktoriserade revisorn Tomas Forslund är huvudansvarig revisor.

8 Finansiell rapportering

Styrelsen ansvarar för att bolagets organisation är utformad så att bolagets ekonomiska förhållanden kan kontrolleras på ett betryggande sätt och att finansiella rapporter såsom delårsrapporter och årsbokslut till marknaden utformas i enlighet med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav som finns för börsnoterade bolag. Styrelsen ska följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt regelbundet följa upp och utvärdera verksamheten.

Revisionsutskottet svarar för beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Revisionsutskottet behandlar dock inte bara koncernens finansiella rapporter och mer väsentliga redovisningsfrågor, utan även bland annat frågor om intern kontroll, regelefterlevnad, väsentlig osäkerhet i redovisade värden, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar samt andra förhållanden som påverkar de finansiella rapporternas kvalitet.

VD och tillika koncernchef ska se till att bokföringen i koncernens bolag fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt. I samtliga av de rörelsedrivande dotterbolagens styrelser ingår Cloettas VD. För koncernen

upprättas ett bokslut varje månad som lämnas till styrelsen och koncernens ledningsgrupp. För varje räkenskapsår upprättas en resultat-, balans- och investeringsbudget som fastställs vid ordinarie styrelsemöte i december.

Extern finansiell information lämnas regelbundet i form av:

- Delårsrapporter
- Årsredovisning
- Pressmeddelanden om viktiga nyheter som bedöms kunna påverka aktiekursen
- Presentationer för finansanalytiker, investerare och media samma dag som bokslutskommuniké och delårsrapporter publiceras
- Möten med finansanalytiker och investerare.

Utmärkelser inom finansiell kommunikation Aktiespararnas och Kantons tävling Årets Börsbolag

Under hösten 2016 utsågs Cloetta, för tredje året i rad, till totalsegrare i tävlingen Årets Börsbolag efter vinster i deltävlingarna Bästa IR webbplats och Bästa Årsredovisning samt en framträdande plats i deltävlingen Bästa Delårsrapport.

Den årliga tävlingen Årets Börsbolag, som arrangeras av Kanton i samarbete med bl a huvudsponsorerna Aktiespararna, syftar till att främja föredömlig finansiell kommunikation bland börsnoterade bolag och är Sveriges största tävling inom finansiell kommunikation och den mest omfattande tävlingen inom investerarrelationer. Tävlingen består av tre deltävlingar där årsredovisningar, delårsrapporter och bolagens IR-webbplatser granskas för samtliga bolag primärnoterade på Nasdaq Stockholm.

Nordic Market Awards

I Regis årliga undersökning IR Nordic Market Awards utsågs Danko Maras till bästa CFO inom Investor Relations bland samtliga bolag på Nasdaq Stockholm och Jacob Broberg till bästa IR officer bland alla Mid-Cap bolagen på Nasdaq Stockholm.

Webbranking by Comprend

Cloetta nådde en förstaplats i Comprends Webbranking-undersökning bland de 100 största svenska börsbolagen.

Webbranking by Comprend är Europas ledande undersökning av företagswebbplatser och den enda globala rankningen som bygger på intressenternas krav. Comprend rankar årligen webbkomunikationen hos 900 företag runt om i världen, där man mäter hur väl de uppfyller förväntningarna från sina nyckelintressenter - analytiker, investerare, affärsjournalister och arbetssökande.

Bästa rapportering om värdeskapande

PwC utsåg för tredje året i rad de bolag på Nasdaq Stockholm som haft den bästa rapporteringen om värdeskapande. Cloetta vann priset för mindre bolag.

Ytterligare information

På www.cloetta.com finns bland annat följande information: bolagsordning, Code of Conduct, information från tidigare årsstämmor och tidigare års bolagsstyrningsrapporter.

► Pressmeddelanden 2016

Sammandrag

Februari

- Bokslutskommuniké januari – december 2015
- Valberedningens förslag till styrelse i Cloetta AB

Mars

- Kallelse till årsstämma 2016
- Årsredovisning 2015

April

- Årsstämmokommuniké 2015
- Delårsrapport januari-mars 2016

Maj

- Giorgio Boggero, VD Cloetta Italien lämnar Cloetta

Juni

- Cloetta förlänger sitt befintliga banklåneavtal

Juli

- Delårsrapport januari – juni 2016
- Ny finansiering Cloetta

Augusti

- Återlösa obligationen
- David Nuutinen lämnar som VD

September

- Cloetta vinner tävlingen börsens bästa årsredovisning 2016
- Valberedning utsedd
- Cloetta har återlöst obligationen

Oktober

- Delårsrapport januari – september 2016

December

- Henri de Sauvage Nolting utses till ny koncernchef och VD för Cloetta AB.
- Jacqueline Hoogerbrugge President Operations lämnar Cloetta

Ersättningar till ledande befattningshavare

Principer för ersättning till ledande befattningshavare

De nuvarande riktlinjerna för ersättning till koncernledningen antogs på årsstämman den 12 april 2016. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen till VD och tillika koncernchef i Cloetta-koncernen, övriga medlemmar av koncernledningen och andra befattningshavare som rapporterar direkt till VD och koncernchefen kan förutom fast grundlön bestå av:

Kortsiktig rörlig ersättning

Kortsiktig rörlig ersättning, är kopplat till specifika verksamhetsmål och härrör från den årliga affärsplanen som godkänts av styrelsen. Den kortsiktiga rörliga ersättningen erhålls genom ett kontantbaserat bonusprogram. Den kortsiktiga rörliga ersättningen har tre huvudmål:

- Nettoförsäljningstillväxt
- Rörelseresultat
- Kassaflöde

Den kortsiktiga rörliga ersättningens struktur

	Kortsiktig rörlig ersättning i procent av fast grundlön	
	Målnivå	Maximal nivå
VD och koncernchef 2016	50 %	100 %
Övrig koncernledning 2016, i genomsnitt	35 %	70 %
VD och koncernchef 2015	50 %	100 %
Övrig koncernledning 2015, i genomsnitt	35 %	70 %

Aktierelaterad långsiktig rörlig ersättning

Aktierelaterad långsiktig rörlig ersättning, omfattar aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram, som årligen beslutas av årsstämman och syftar till att öka värdet för koncernens aktieägare genom att främja och upprätthålla högsta ledningens engagemang i koncernens utveckling och därmed förena aktieägarnas intressen med koncernledningen och andra nyckelpersoner

i syfte att säkerställa maximal långsiktig värdeskapande. Målen för den aktierelaterade långsiktiga rörliga ersättningen är årlig tillväxttakt och rörelseresultatet.

Övriga förmåner

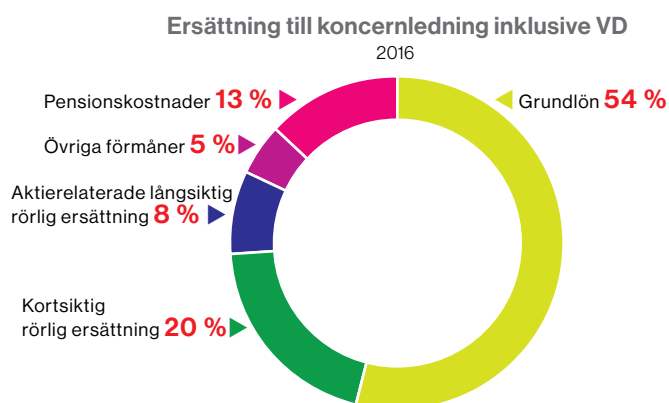
Övriga förmåner utgörs i huvudsak av bilförmåner.

Pensionsförmåner

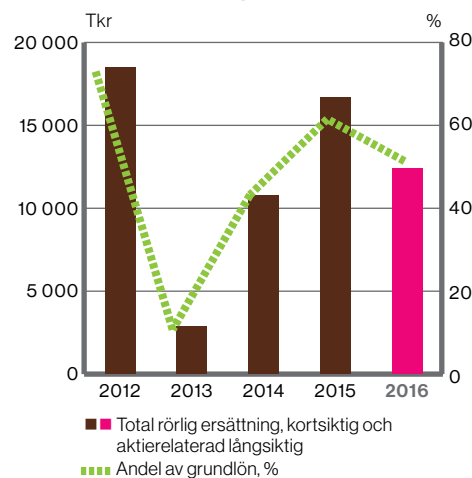
Pensionsförmåner varierar beroende på avtal och praxis i det land där personen är anställd. Avgiftsbaserade pensionsförmåner eftersträvas. Pensionsförmånerna är också i de allra flesta fall avgiftsbestämda, vilket innebär att årliga premier, som en andel av den pensionsgrundande lönen, betalas fram till pensionsåldern. I de allra flesta fall är rörlig lön och övriga förmåner inte pensionsgrundande.

Pensionsåldern är lägst 60 år och högst 67 år.

Styrelsen har rätt att frångå principerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.



Total rörlig ersättning till koncernledningen inklusive VD





Avgångsvederlag

Vid uppsägning av anställningsavtal från Cloettas sida ska uppsägningstiden vara maximalt 12 månader. Eventuellt avgångsvederlag får inte överstiga en fast årslön. Till följd av anställningsavtal som ingåtts inom Leaf före Cloettas förvärv av bolaget, finns anställningsavtal med personer i koncernledningen med avgångsvederlag motsvarande 18 månadslöner.

VD och tillika koncernchef

Pensionsåldern är 65 år. Ersättning för pension avsätts med ett belopp motsvarande 30 procent av pensionsgrundande lön, bestående av fast grundlön. Rörlig ersättning och övriga förmåner är inte pensionsgrundande.

VD och koncernchef har sex månaders uppsägningstid. Vid uppsägning från bolagets sida är uppsägningstiden 12 månader.

Ersättningar under 2016

Totalt uppgick ersättningen till koncernledningen inklusive VD till 44 581 Tkr (52 355) inklusive pensionsförmåner och 38 543 Tkr (45 623) exklusive pensionsförmåner under 2016. Tidigare avsatta medel i det långsiktiga aktierelaterade programmet för tidigare VD och koncernchef om 446 Tkr (590) löstes upp under 2016.

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram för ledande befattningshavare

Årsstämman den 12 april 2016 godkände styrelsens förslag avseende aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram liknande tidigare år. Programmet förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande.

För samtliga krävs ett eget aktieinnehav i Cloetta. Se sidan 64 och noterna 24, 29 och 31 för mer information om aktierelaterade ersättningar.

Styrelsens redovisning av ersättningsutskottets utvärdering av ersättning till koncernledningen

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott med tre medlemmar som bereder styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättnings storlek och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Rekommendationerna har innefattat proportionerna mellan fast och rörlig ersättning samt storleken på eventuella löneökningar. Ersättningsutskottet har vidare diskuterat pensionsvillkor och avgångsvederlag.

Ersättningsutskottet har även till uppgift att följa och utvärdera program för rörliga ersättningar till koncernledningen, tillämp-

ningen av de riktlinjer för ersättning som årsstämman fattat beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Styrelsen får härmed enligt 9.1 punkterna 2 och 3 i Svensk kod för bolagsstyrning lämna följande redovisning av resultatet av ersättningsutskottets utvärdering:

Den rörliga ersättningen som kan utgå enligt riktlinjerna är kopplad till såväl det enskilda resultatansvaret som koncernens lönsamhetsmål, vilket bidrar till ett ökat värde för bolagets aktieägare.

Marknadsundersökningar genomförs regelbundet gällande lönestatistik, ersättningsstrukturer och nivåer för rörlig ersättning. Ersättningsutskottet anser att Cloettas ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer har möjliggjort för Cloetta att rekrytera och behålla rätt personer i koncernledningen.

Ersättningar till VD för verksamhetsåret 2016 har beslutats av styrelsen. Ersättningar till övrig koncernledning och andra ledande befattningshavare har beslutats av VD och koncernchef. Sedan årsstämman 2016 har ersättningsutskottet sammanträtt vid fyra tillfällen. De föreslagna riktlinjerna för ersättning till koncernledningen under 2017, som styrelsen kommer att förelägga årsstämman den 4 april 2017 för godkännande, är identiska med de nuvarande riktlinjerna.

Intjänad ersättning till koncernledningen

2016 Tkr	Fast lön	Rörlig lön intjänad under året, betalas följande år	Rörlig långsiktig aktiebaserad ersättning	Övriga förmåner	Summa	Pensionsförmåner	Totalt
David Nuutinen, VD/koncernchef ¹	3 516	–	–446 ³	306	3 376	–	3 376
Danko Maras tf VD/koncernchef ² (CFO)	1 017	811	280	38	2 146	339	2 485
Övrig koncernledning, 10 personer ⁴	19 550	8 013	3 725	1 733	33 021	5 699	38 720
Totalt	24 083	8 824	3 559	2 077	38 543	6 038	44 581
<i>varav i moderbolaget</i>	<i>14 714</i>	<i>5 173</i>	<i>178</i>	<i>1 168</i>	<i>21 233</i>	<i>2 191</i>	<i>23 424</i>

2015 Tkr	Fast lön	Rörlig lön intjänad under året, betalas följande år	Rörlig långsiktig aktiebaserad ersättning	Övriga förmåner	Summa	Pensionsförmåner	Totalt
Bengt Baron, VD/koncernchef ⁵	3 908	–	–590 ⁷	73	3 391	820	4 211
David Nuutinen, VD/koncernchef ⁶	1 744	961	473	104	3 282	–	3 282
Övrig koncernledning, 10 personer	21 654	11 203	4 618	1 475	38 950	5 912	44 862
Totalt	27 306	12 164	4 501	1 652	45 623	6 732	52 355
<i>varav i moderbolaget</i>	<i>14 701</i>	<i>7 757</i>	<i>1 929</i>	<i>590</i>	<i>24 977</i>	<i>3 204</i>	<i>28 181</i>

1) Slutade 31 augusti 2016.

2) Tillträdde 1 september 2016.

3) Avser återföring av aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram för 2015 och 2016. Återföringen var inte kassaflödespåverkande.

4) Övrig koncernledning bestod av 10 personer från 1 januari 2016 till 1 juni 2016. Under perioden 1 juni till 1 september 2016 bestod övrig koncernledning av 9 personer. Från den 1 september 2016 bestod övrig koncernledning av 8 personer.

5) Slutade 20 juli 2015.

6) Tillträdde 20 juli 2015.

7) Avser återföring av aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram för 2013 och 2014. Återföringen var inte kassaflödespåverkande.

Intern kontroll över finansiell rapportering

Cloettas intern kontroll av den finansiella rapporteringen bygger på ramverket utgivet av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). De viktigaste målen för Cloettas interna kontrollmiljö för finansiell rapportering är att den är ändamålsenlig och effektiv, ger tillförlitliga rapporter och efterlever lagar och förordningar.

Styrelsen har definierat policyer avseende processer, roller och ansvar som är avgörande för finansiell rapportering och för kontrollmiljön i koncernen.

Roller och ansvar

Styrelsen är ansvarig för att fastställa viktiga regler och riktlinjer för intern kontroll. Revisionsutskottet bistår styrelsen med sin kontroll av koncernens riskhanteringsfunktion och den interna kontrollen i den mån dessa påverkar kvalitet och oberoende på den finansiella rapporteringen. Styrelsen och revisionsutskottet interagerar direkt med de externa revisorerna.

Om styrelsen är ansvarig för att fastställa grundläggande regler och riktlinjer, är koncernchefen ansvarig för effektiv utformning, ansvarig för genomförande och övervakning av den interna kontrollmiljön inom koncernen. Ekonomi- och finansdirektören ansvarar för effektiv utformning och driftseffektiviteten i den interna kontrollmiljön på koncernnivå. På lokal nivå åligger effektiv utformning och driftseffektiviteten i den interna kontrollmiljön respektive verkställande direktörer och lokal ekonomichef.

Kontrollmiljö

Grunden för Cloettas interna kontrollmiljö är företagskultur och beteende, vilket bland annat återspeglas i:

- Integritet och etiska värderingar med Cloettas uppförandekod, policy om bedrägeri och whistleblower, policy mot mutor och korruption och handelssanktionspolicy som en plattform för den uppsättning av riktlinjer och principer byggda på Cloettas kärnvärden, vilka bland annat reglerar finansiell rapportering.

- Ledningens uppträdande och arbetssätt med utgångspunkt i en tydlig arbetsprocess som bland annat finns beskrivet i:
 - Arbetsordning för styrelsen
 - Instruktioner för CFO
 - Instruktioner för finansiell rapportering
 - Finanspolicy,
 - Arbetsordningen för och instruktioner till revisionsutskottet
- Regler för representationer, åtaganden och utbetalningar till tredje part är tydligt definierade i koncernens regelverk avseende befogenhet och ansvar.
- Processer för att leda och utveckla medarbetare i organisationen samt den uppmärksamhet Cloettas styrelse riktar mot dessa frågor.

Kompetens inom finansiell rapportering

Koncernledningen respektive lokala ledningsgrupper arbetar aktivt för att säkerställa att bolaget har personal med rätt kompetens på alla nyckelpositioner (finansiella) samt för att det finns rutiner för att säkerställa att personer i nyckelpositioner (finansiella) har de kunskaper och erfarenheter som krävs.

Human Resources (HR)

Riktlinjer och processer för styrning av personalresurser är en viktig del av Cloettas interna kontroll och bidrar till att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen. Viktiga processer är ersättning och förmåner, HR-utveckling, rekrytering och resursallokering, performance management samt rutiner för återkoppling till de anställda.

Riskbedömning

De riskbedömningar som genomförs med jämna mellanrum på central och lokal nivå förbereds och övervakas. Vid dessa riskbedömningar utvärderas sannolikheten för att en risk ska inträffa och konsekvenserna av en sådan risk. Vidare utvärderas hur snabbt en eventuell risk skulle kunna bli verklighet. I riskbedömningarna beaktas affärsrisker, risker i den finansiella rapporteringen samt andra risker.

Risker inom såväl lokal som central finansiell rapportering värderas avseende räkenskapernas korrekthet som existens, fullständighet, rättigheter och skyldigheter, värderingar eller avsättningar, utformning och ekonomiska konsekvenser. Den interna kontrollmiljön är utformad för att minska de risker som har identifierats till en för ledningen godtagbar nivå.

Vissa specifika risker i samband med till exempel skatter och juridiska frågor och andra finansiella risker granskas regelbundet i förebyggande syfte. Risker och riskhantering redovisas separat mer detaljerat i årsredovisningen, se avsnittet Risker och riskhantering. Skattemässiga, juridiska och finansiella risker bygger på ledningens bästa bedömning och beslut och är i enlighet med tillämpliga redovisningsstandarder för koncernredovisning.

Bedrägeririsk

Cloettas koncernledning och lokala ledningsgrupper är tillsammans med den centrala ekonomiavdelningen ansvarig för att förebygga risken för bedrägerier och att kontinuerligt bedöma risken för bedrägeri med avseende på rådande attityder, incitament och möjligheter att begå bedrägeri. Styrelsen har utfärdat en policy om bedrägeri och whistleblower med syfte att förbjuda oärlig och/eller bedräglig aktivitet och att upprätta rutiner för rapportering om eventuellt bedrägeri till Cloettas ledning och/eller revisionsutskott.

Förutom policy om bedrägeri och whistleblower har Cloetta antagit en policy mot mutor och korruption. Syftet med policyn är att undvika mutor och korruption av anställda eller en tredje part som agerar på uppdrag av Cloetta.

Sanktionspolicyn sammanfattar potentiellt tillämpliga sanktioner och exportkontrollregler samt de efterlevandeprocesser som ska följas av Cloettas anställda. Syftet med policyn är att ge riktlinjer och att säkerställa efterlevnad avseende lokala lagar och regler runt handel, inklusive länder dit leveranser eller finansiella transaktioner görs.

Grunden för riskbedömning

Existens, redovisade skulder och tillgångar existerar på balansdagen.

Fullständighet, alla transaktioner under rapportperioden är redovisade och rapporterade.

Rättigheter och skyldigheter, tillgångar är rättigheter som organisationen har och skulder är dess skyldigheter per ett visst datum.

Värdering och fördelning, samtliga poster i den finansiella rapporteringen följer IFRS värderingsprinciper och är rätt beräknade samt sammanfattade och redovisade på ett lämpligt sätt

Utformning och upplysning, poster i de finansiella rapporterna är korrekt beskrivna, sorterade och klassificerade.



Processen för finansiell rapportering

Månadsvis

Inrapportering

Lokala enheter rapporterar månadsvis enligt fastställd tidplan i enlighet med gällande lagar, regelverk och redovisningspraxis samt koncernens redovisningsmanual.

Kontroller

Koncernrapporteringssystemet innehåller inbyggda kontroller. Dessutom utför centrala ekonomiafdelningen kontroller såväl analytiskt som i syfte att säkerställa fullständighet och rimlighet.

Bearbetning och konsolidering

Eventuella korrigeringar genomförs i dialog med berörda parter. Avstämningar görs.

Rapportering

Operativ och finansiell information rapporteras till styrelse och koncernledning.

Kvartalsvis

Revisionsutskottet

Revisorn deltar i möten varje kvartal. Eventuella åtgärder genomförs med anledning av revisionsrapport.

Extern rapportering

Cloetta offentliggör delårs- och bokslutsrapporter genom pressmeddelande och publicering på hemsidan.

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter är de policyer och rutiner som bidrar till att säkerställa att ledningens direktiv efterlevs och att nödvändiga åtgärder vidtas för att synliggöra de risker som kan hindra bolaget från att nå sina mål.

Kontrollaktiviteter genomförs i hela organisationen, på alla nivåer och i alla funktioner. De omfattar en rad vitt skilda aktiviteter som godkännanden, tillstånd, kontroller, avstämningar, granskning av verksamhetens resultat, säkring av tillgångar och ansvarsfördelning.

Kontrollaktiviteter är inkluderade i Cloettas affärsprocesser och spelar en nyckelroll i att säkerställa en effektiv intern kontroll i koncernen. Den lokala ledningen ansvarar för att nödvändiga kontrollaktiviteter finns på plats och upprätthålls inom sina respektive enheter. Koncernens ekonomi- och finansdirektör ansvarar för att alla kontrollaktiviteter genomförs och upprätthålls på central nivå. Kontrollmiljön baseras på en balanserad blandning av förebyggande kontroller och uppföljningskontroller samt automatiserade och manuella kontroller. Förutom en standarduppsättning av automatiska kontroller inbyggda i Cloettas centrala affärssystem, uppmantras lokala ledningsgrupper att ha automatiserade kontroller i så hög utsträckning som möjligt, speciellt för rutintransaktioner. Det finns dock även manuella kontroller för att verifiera att de automatiserade kontrollerna verkligen fungerar som avsett och för icke rutinmässiga transaktioner.

Kontinuerliga genomgångar genomförs av den centrala och de lokala ledningarna för att säkerställa riktig och korrekt finansiell rapportering. Dessa översyner är en viktig del av Cloettas affärsprocesser och en viktig del i Cloettas övervakningskontroller. De lokala ledningsgrupperna är ansvariga för att säkerställa att gällande lagar och regler följs inom sina respektive ansvarsområden. Varje identifierad risk omfattas av en eller flera kontroller.

Uppföljning och förbättring

Cloetta stärker kontinuerligt sin interna kontrollmiljö genom att utvärdera utformningen och drifteffektiviteten. Under året utförs aktiviteter för att verifiera utformning och drifteffektivitet inom vissa områden. Dessa aktiviteter utförs på en central och lokal nivå och är avsedda att åtgärda eventuella brister eller ineffektivitet i den interna kontrollmiljön. Brister i den interna kontrollen som upptäcks genom den kontinuerliga övervakningsverksamheten eller genom separata utvärderingar rapporteras uppåt och korrigerande åtgärder vidtas för att säkerställa kontinuerlig förbättring av den interna kontrollmiljön. På kvartalsbasis redovisas uppföljning av eventuella brister som interna förfaranden eller externa revisioner rapporteras och diskuteras med berörda personer och medlemmar av Cloettas koncernledning.

Rapporteringsrutiner

Ett effektivt system för intern kontroll kräver tillräcklig, aktuell och tillförlitlig information både av finansiell och icke-finansiell karaktär. Så långt möjligt är ledningsrapporteringen direkt kopplad till den finansiella rapporteringen och till konsolideringsverktyget.

Lokala ledningsgrupper rapporterar regelbundet ekonomiskt utfall i enlighet med koncernens redovisningspolicyer. Rapporteringen utgör underlag för Cloettas interna och externa rapportering och ligger till grund för legal och affärsmässig uppföljning. Den affärsmässiga uppföljningen sker enligt en struktur där försäljning, resultat, kassaflöde och andra för koncernen viktiga nyckeltal och trender sammanställs och utgör underlag för analys och åtgärder från ledning och controllers på olika nivåer. Andra viktiga och koncerngemensamma delar i den interna kontrollen och rapportrutinerna är den årliga affärsplanprocessen samt månads- och kvartalsvisa prognoser.

För att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella

rapporteringen sker uppföljning i styrelsen, revisionsutskottet, av VD och koncernchef, koncernledningen, koncernstaben för ekonomi och finans samt i koncernens olika dotterbolag. Månatligen följs finansiella rapporter upp mot budget och mål och resultat från självutvärderingar i koncernens bolag rapporteras. Uppföljningen inbegriper uppföljning av iakttagelser som rapporterats av Cloettas revisor.

Vid varje styrelsesammanträde behandlas bolagets ekonomiska situation. Styrelsens revisionsutskott har viktiga övervaknings- och kontrolluppgifter beträffande lån, investeringar, finansförvaltning, finansiell rapportering och intern kontroll. Revisionsutskottet och styrelsen granskar och godkänner formellt alla delårsrapporter och årsredovisningen före publicering. Revisionsutskottet får även regelbundna rapporter från den externa revisorn.

Kommunikation

Intern kommunikation

En effektiv kommunikation säkerställer informationsflöden inom organisationen. Separata kommunikationskanaler används för att kommunicera internt utifrån vad som är mest effektivt.

Extern kommunikation

Effektiv kommunikation om relevanta policyer med externa parter såsom kunder, leverantörer, lagstiftare och aktieägare är också viktigt.

Extern kommunikation sker i enlighet med lagstadgade krav och med koncernens kommunikations- och IR-policy.

Utvärdering av behovet av en separat internrevisionsfunktion

Någon internrevisionsfunktion finns idag inte upprättad inom Cloetta. Styrelsen har prövat frågan och bedömt att befintliga strukturer för uppföljning och utvärdering ger ett tillfredsställande underlag. För vissa specialgranskningar kan också externa insatser göras.

Styrelse



Lilian Fossum Biner

Position: Styrelseordförande
Ledamot i Ersättningsutskottet

Invald: 2016

Född: 1962

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Thule Group, Nobia, LE Lundbergföretagen, a-connect samt Givaudan.

Tidigare uppdrag: Vice vd och CFO Axel Johnson, Senior VP och HR direktör Electrolux

Oberoende:

I förhållande till större aktieägare: Ja

I förhållande till bolaget och ledningen: Ja

Aktieinnehav: Eget: 10 000 B-aktier

Närstående: –



Lottie Knutson

Position: Styrelseledamot

Invald: 2015

Född: 1964

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Journalisthögskolan i Stockholm, L'Université Paris IV, Diplôme de culture Française.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Scandic Hotels, Stena Line, STS Alpresor, Swedavia, Actic, Careereye och Wise Group. Verksam som författare och rådgivare inom ledarskap, förändring och krishantering.

Tidigare uppdrag: Kommunikationsdirektör på Fritidsresegruppen i Norden, på SAS-koncernens informationsavdelning, journalist på Svenska Dagbladet och kommunikationskonsult, bl a hos JKL.

Oberoende:

I förhållande till större aktieägare: Ja

I förhållande till bolaget och ledningen: Ja

Aktieinnehav: Eget: 1200 B-aktier

Närstående: –



Mikael Norman

Position: Styrelseledamot
Ordförande i Revisionsutskottet

Invald: 2015

Född: 1958

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Jur kand, Stockholms Universitet.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Byggmax Group AB och Bravida Holding AB. Ledamot av revisionsutskottet i Bravida Holding AB.

Tidigare uppdrag: Ekonomi- och finansdirektör (CFO) på Nobia, Group Controller i Electrolux, skattejurist på Price Waterhouse och domare i Länsrätten och Kammarrätten i Stockholm.

Oberoende:

I förhållande till större aktieägare: Ja

I förhållande till bolaget och ledningen: Ja

Aktieinnehav: Eget: 5 000 B-aktier

Närstående: –



Adriaan Nühn

Position: Styrelseledamot
Ledamot i Ersättningsutskottet
Ledamot i Revisionsutskottet

Invald: 2012

Född: 1953

Nationalitet: Holländsk

Utbildning: MBA, University of Puget Sound, Tacoma, Washington, USA och BA of Business Administration, Hogere Economische School, Eindhoven, Holland.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Sligro Food Group N.V. och Takeaway.com N.V. Styrelseledamot i Anglovaal Industries Ltd. och WWF the Netherlands.

Tidigare uppdrag: Koncernchef och styrelseordförande för Sara Lee International och har även haft ett antal uppdrag inom Sara Lee Corporation och Procter & Gamble. Styrelseordförande i Plukon Foodgroup N.V. Styrelseledamot i Kuoni AG.

Oberoende:

I förhållande till större aktieägare: Ja

I förhållande till bolaget och ledningen: Ja

Aktieinnehav: Eget: 198 363 B-aktier

Närstående: –

Styrelsens sammansättning

Bolagsstämmovalda ledamöter ¹	Nationalitet	Invald år	Född år	Arvode ²			Närvaro ⁴		
				Styrelsearvode	Utskottsarvode	Oberoende ³	Styrelsemöten	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
<i>Ordförande</i>									
Lilian Fossum Biner	Svensk	2016	1962	620 000	50 000	Ja/Ja	14/14		5/5
<i>Ledamöter</i>									
Camilla Svenfelt	Svensk	2016	1981	285 000	–	Ja/Nej	14/14		
Hans Porat	Svensk	2016	1955	285 000	100 000	Ja/Ja	13/14	4/4	
Lottie Knutson	Svensk	2015	1964	285 000	–	Ja/Ja	14/14		
Mikael Norman	Svensk	2015	1958	285 000	100 000	Ja/Ja	14/14	4/4	
Adriaan Nühn	Holländsk	2012	1953	285 000	150 000	Ja/Ja	9/14	3/4	5/5
Mikael Svenfelt	Svensk	2008	1966	285 000	50 000	Ja/Nej	14/14		5/5

1) Utbildning och övriga uppdrag framgår på sidorna 88–89.

2) Arvodet avser fastställda belopp fr o m årsstämman den 12 april 2016 t o m årsstämman 4 april 2017. Styrelsearvode till styrelsens ordförande utgår med 620 000 kr och till envar av de övriga bolagsstämmovalda ledamöterna med 285 000 kr. Arvode för utskottsarbete utgår med 100 000 kr till ledamot i revisionsutskottet och med 50 000 till ledamot i ersättningsutskottet. För ytterligare detaljer, se not 6.

3) Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen / till den största aktieägaren.

4) Närvaro avser möten fr o m det konstituerande mötet efter årsstämman den 12 april 2016 t o m avgivandet av denna årsredovisning i mars 2017.



Hans Porat

Position: Styrelseledamot
Ledamot i Revisionsutskottet
Invald: 2016
Född: 1955

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Bergsingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Lindab, Gränges, DIAB, Ecolean. Styrelseordförande i Autoropa.

Tidigare uppdrag: VD och koncernchef i Nolato och Gadelius samt ledande befattningar inom ABB och Trelleborg.

Oberoende:

I förhållande till större aktieägare: Ja
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja

Aktieinnehav: Eget: –
Närstående: –



Camilla Svenfelt

Position: Styrelseledamot
Invald: 2016
Född: 1981

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Fil. kand., Stockholms Universitet

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i AB Malfors Promotor och suppleant i Hjalmar Svenfelts Stiftelse. Arbetar som redovisningsansvarig i AB Malfors Promotor.

Tidigare uppdrag: –

Oberoende:

I förhållande till större aktieägare: Nej
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja

Aktieinnehav: Eget: 60 A-aktier och 461 485 B-aktier
Närstående: 35 095 B-aktier



Mikael Svenfelt

Position: Styrelseledamot
Ordförande i Ersättningsutskottet
Invald: 2008
Född: 1966

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Marknads- och företagsekonom, Tibbleskolan samt juridikkurser, Folkuniversitetet.

Övriga uppdrag: VD och styrelseledamot i AB Malfors Promotor. Styrelseordförande i Fjärilshuset Haga Trädgård AB. Styrelseledamot i Fjärilshuset Haga Trädgård Café AB.

Tidigare uppdrag: Ledande befattningar inom Nicatorkoncernen, Dell Financial Services, GE Capital Equipment Finance AB och Rollox AB.

Oberoende:

I förhållande till större aktieägare: Nej
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja

Aktieinnehav: Eget: 25 A-aktier och 37 515 B-aktier
Närstående: –



Lena Grönedal

Position: Arbetstagarledamot LIVS
Invald: 2008
Född: 1962

Nationalitet: Svensk

Befattning: Fabriksarbetare i Cloetta Sverige AB

Aktieinnehav: Eget: –
Närstående: –



Mikael Ström

Position: Arbetstagarledamot PTK-Ledarna
Invald: 2016
Född: 1961

Nationalitet: Svensk

Befattning: Avdelningschef, Cloetta Sverige AB

Aktieinnehav: Eget: 32 243 B-aktier

Närstående: –



Shahram Nikpour Badr

Position: Arbetstagaruppleant LIVS
Invald: 2013
Född: 1963

Nationalitet: Svensk

Befattning: Fabriksarbetare i Cloetta Sverige AB

Aktieinnehav: Eget: –

Närstående: –



Christina Lönnborn

Position: Arbetstagaruppleant PTK-Unionen
Invald: 2016
Född: 1962

Nationalitet: Svensk

Befattning: Affärsutvecklare, Cloetta Sverige AB

Aktieinnehav: Eget: –

Närstående: –

Aktieinnehav per 28 februari 2017.

Koncernledning



Henri de Sauvage Nolting

Befattning: VD och koncernchef sedan 15 februari 2017.

Född: 1962

Nationalitet: Holländsk

Utbildning: Teknisk magisterexamen i kemi, Amsterdam University, Nederländerna. Teknisk magisterexamen i kemiteknik, Technical University of Twente, Nederländerna. Postdoktoral i företags ekonomi, University of Leuven, Belgien.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Agra Industrier Norway. Strategisk rådgivare Arla Foods amba.

Tidigare befattningar: VD för Arla i Sverige, Danmark och Finland 2013–2016 och har mellan 1989 och 2013 haft flera positioner inom försäljning, marknadsföring och produktion inom Unilever i Norden, Nederländerna, Storbritannien och Kina. Hans senaste position i Unilever var som VD för Norden.

Aktieinnehav: Eget: –

Närstående: 27 291 B-aktier



Danko Maras

Befattning: Tillförordnad VD och koncernchef 1 september 2016–14 februari 2017.

Ekonomi- och finansdirektör sedan 16 februari 2012.

Anställd i Leaf sedan 2010.

Född: 1963

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Civilekonom, Uppsala Universitet.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Mr Green & Co AB (publ) och Highwood AB.

Tidigare befattningar: Ekonomi- och finansdirektör Leaf 2010–2012, Ekonomidirektör och Chief Operating Officer Unilever Norden 2007–2010, Ekonomichef Supply Chain Unilever Nordamerika 2004–2006, Ledande positioner inom Unilever i Europa mellan 1992–2003.

Aktieinnehav: Eget: 180 290 B-aktier

Närstående: –



Jacob Broberg

Befattning: Informationsdirektör sedan 16 februari 2012.

Anställd i Leaf sedan 2010.

Född: 1964

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Fil kand i statsvetenskap och ekonomi, Lunds Universitet.

Övriga uppdrag: –

Tidigare befattningar: Informationsdirektör Leaf 2010–2012, Informationschef TeliaSonera 2008–2010, Informationsdirektör V&S Vin & Sprit AB 2005–2008, Presschef Electrolux, 2001–2005, Informationschef Länsförsäkringar 2000–2001. Olika befattningar, bl a som presschef, inom Moderata Samlingspartiet 1989–2000.

Aktieinnehav: Eget: 34 165 B-aktier

Närstående: –



Regina Ekström

Befattning: Personaldirektör sedan 1 januari 2015.

Anställd i Leaf sedan 2004.

Född: 1963

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Civilekonom, Lunds Universitet.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i LI.

Tidigare befattningar: HR- och Kommunikationsdirektör i Skandinavien för Cloetta/Leaf 2004–2014, HR-direktör för Norden i Findus 2000–2004, Personalchef Nestlé Sverige/Norden 1995–2000, Trainee, produktchef, personalchef, marknadschef i Mars Sverige och England 1987–1995.

Aktieinnehav: Eget: 16 706 B-aktier

Närstående: –



Johnny Engman

Befattning: Chef för affärsutveckling och M&A sedan 1 maj 2012.

Anställd i Cloetta sedan 2012.

Född: 1977

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: –

Tidigare befattningar: Director vid Nordic Capital Advisory AB, 2004–2012, där han arbetat med bolag inom olika branscher, bland annat detaljhandel och snabbrikliga konsumentprodukter. Managementkonsult vid McKinsey & Company i Stockholm, 2001–2004. Styrelseledamot i Menigo AB, 2006–2016, i StudentConsulting AB, 2006–2010, i Luvata Ltd., 2007–2009 och Saferoad AS 2008–2013.

Aktieinnehav: Eget: 26 703 B-aktier

Närstående: –



Ewald Frenay

Befattning: VD Cloetta Mittregionen sedan 16 februari 2012. Tillförordnad VD Cloetta Italien sedan 1 september 2016 och exportmarknader sedan 16 juni 2016.

Anställd i Leaf sedan 2000.

Född: 1963

Nationalitet: Holländsk

Utbildning: Master i ekonomi från Erasmus University Rotterdam, Nederländerna.

Övriga uppdrag: –

Tidigare befattningar: VD för Mittregionen Leaf 2011–2012, Marknadsdirektör och affärsområdeschef Övriga världen 2008–2011. Medlem i Leaf koncernledning 2008–2012. Chef för segment sockerkonfektyr 2005–2007, Marknadschef inom division sockerkonfektyr, (tidigare dotterbolaget CSM), 2004–2005, Marknadschef för RBV Leaf The Netherlands (tidigare dotterbolag CSM) 2000–2004. Hade flera marknads- och säljbefattningar inom Mars Inc., chef för Snickers Europeiska franchiseverksamhet, 1997–1999, Försäljningschef inom division Snackfood, 1995–1997, varumärkesansvarig inom Snack and Petfood, 1990–1995.

Aktieinnehav: Eget: 26 674 B-aktier

Närstående: –



Jacqueline Hoogerbrugge

Befattning: *President Operations sedan 16 februari 2012.*

Anställd i Leaf sedan 2010.

Född: 1963

Nationalitet: Holländsk

Utbildning: Civilingenjör i kemiteknik, University of Groningen, Nederländerna.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Swedish Match AB och IKEA Industries.

Tidigare befattningar: Styrelseledamot i Cederroth Intressenter AB 2010–2015, Produktions- och inköpsdirektör Leaf 2010–2012, Produktions- och inköpschef Danone's Medical Nutrition Division, 2009–2010, Inköpschef i Numico Baby & Medical Food 2006–2009. Olika befattningar inom teknik, tillverkning och inköp, Unilever 1992–2006, och inom teknik och försäljning i Fluor Daniel 1988–1992.

Aktieinnehav: Eget: 27 291 B-aktier

Närstående: –



Ville Perho

Befattning: *VD Cloetta Finland sedan 20 juli 2015.*

Anställd i Leaf sedan 2004.

Född: 1979

Nationalitet: Finsk

Utbildning: Civilekonom, Åbo Handelshögskola, Finland.

Övriga uppdrag: Delägare och styrelseledamot i Varastoaura Oy.

Tidigare befattningar: Försäljningsdirektör Cloetta Finland 2010–2015, Category Development Manager Leaf 2004–2010, Global Account Manager Lidl vid Leaf 2007–2009.

Aktieinnehav: Eget: 13 238 B-aktier

Närstående: –



Lars Pålsson

Befattning: *VD Cloetta Skandinavien sedan 16 februari 2012.*

Anställd i Leaf sedan 2008.

Född: 1959

Nationalitet: Svensk

Utbildning: Civilekonom med inriktning marknadsföring, Växjö Universitet, PED, IMD, Lausanne, Schweiz.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i DLF Service-aktiebolag, Abdon Mills gruppen, GS1 Sweden AB samt i Clear On AB.

Tidigare befattningar: VD för Leaf Skandinavien 2008–2012, VD Campbells Norden 2005–2008, Chef för Carlsberg Norden 2001–2005, VD Falcon Bryggerier 1998–2001, Chef för Findus inom Nestlé Norden 1996–1998, Marknadsdirektör Nestlé Sverige 1994–1996, olika befattningar inom marknadsföring och försäljning i Nestlé Sverige och Nestlé Schweiz 1982–1994.

Aktieinnehav: Eget: 52 503 B-aktier

Närstående: –



Erwin Segers

Befattning: *Marknadsdirektör sedan 1 mars 2012.*

Anställd i Leaf sedan 2010.

Född: 1967

Nationalitet: Belgisk

Utbildning: Civilekonom, University of Antwerp, Belgien.

Övriga uppdrag: –

Tidigare befattningar: Marknadschef Leaf Holland 2010–2012, Marknadsdirektör Philips 2006–2010, Marknadschef Cadbury Nederländerna (del av Mondelez) 2002–2006. Flera ledande befattningar inom marknadsföring och försäljning inom Sigma Coatings, Hero och Maxxium 1990–2002.

Aktieinnehav: Eget: 11 547 B-aktier

Närstående: –

Finansiell information

Innehåll

Koncernen

Koncernens resultaträkning	93
Koncernens rapport över totalresultat	94
Koncernens balansräkning	95
Förändring i eget kapital, koncernen	96
Koncernens kassaflödesanalys	97

Moderbolaget

Moderbolagets resultaträkning	133
Moderbolagets balansräkning	134
Förändring i eget kapital moderbolaget	135
Moderbolagets kassaflödesanalys	136

Noter till de finansiella rapporterna – koncernen

Not 1 Väsentliga redovisnings och värderingsprinciper	98
Not 2 Intäkternas fördelning	106
Not 3 Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar av anläggningstillgångar	106
Not 4 Rörelsens kostnader per kostnadsslag	106
Not 5 Personalkostnader och antal anställda	107
Not 6 Ersättning till styrelsen	108
Not 7 Poster av engångskaraktär	108
Not 8 Ersättning till revisorer	108
Not 9 Finansiella intäkter och kostnader	108
Not 10 Inkomstskatter	109
Not 11 Immateriella anläggningstillgångar	110
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	112
Not 13 Skattefordringar och skatteskulder	113
Not 14 Finansiella anläggningstillgångar	114
Not 15 Varulager	114
Not 16 Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	114
Not 17 Likvida medel	115
Not 18 Tillgångar som innehas för försäljning	116
Not 19 Eget kapital	116
Not 20 Resultat per aktie	117
Not 21 Lån	117
Not 22 Finansiella derivatinstrument	119
Not 23 Övriga långfristiga skulder	121
Not 24 Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	121
Not 25 Avsättningar	125
Not 26 Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	126
Not 27 Rörelseförvärv	126
Not 28 Finansiella risker och riskhantering	126
Not 29 Värdering till verkligt värde	129
Not 30 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	130
Not 31 Närståendetransaktioner	130
Not 32 Operationella leasingavtal	130
Not 33 Kritiska uppskattningar och bedömningar	130
Not 34 Ändrade redovisningsprinciper	131
Not 35 Händelser efter balansdagen	132

Noter till de finansiella rapporterna – moderbolaget

Not M1 Väsentliga redovisnings och värderingsprinciper	137
Not M2 Intäkternas fördelning	138
Not M3 Personalkostnader och antal anställda	138
Not M4 Ersättning till revisorer	138
Not M5 Finansnetto	138
Not M6 Inkomstskatter	139
Not M7 Uppskjuten och aktuell inkomstskatt	139
Not M8 Aktier och andelar i dotterföretag	139
Not M9 Likvida medel	140
Not M10 Eget kapital	140
Not M11 Lån	140
Not M12 Finansiella derivatinstrument	140
Not M13 Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	140
Not M14 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	140
Not M15 Närståendetransaktioner	140

Förslag till vinstdisposition	141
Revisionsberättelse	142
Nioårsöversikt	145
Nyckeltal	146
Avstämning alternativa nyckeltal	147
Definitioner	149



Koncernens resultaträkning

Mkr	Not	2016	2015
Nettoomsättning	2, 7	5 852	5 674
Kostnad för sålda varor	4, 7	-3 533	-3 463
Bruttoresultat		2 319	2 211
Övriga intäkter	2	-	0
Försäljningskostnader	4, 7	-955	-949
Administrativa kostnader			
- Nedskrivningar	3, 4, 7, 11	-771	-
- Övriga administrativa kostnader	4, 7	-675	-591
Totala administrativa kostnader		-1 446	-591
Rörelseresultat		-82	671
Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta	9	-8	-1
Övriga finansiella intäkter	9	17	6
Övriga finansiella kostnader	9	-183	-183
Finansnetto		-174	-178
Resultat före skatt		-256	493
Skatt	10	65	-107
Årets resultat		-191	386
<i>Periodens resultat hänförligt till:</i>			
Moderbolagets aktieägare		-191	386
Resultat per aktie kr			
Före utspädning ¹	20	-0,67	1,35
Efter utspädning ¹	20	-0,67	1,35
Antal aktier vid periodens slut	20	288 619 299	288 619 299
Genomsnittligt antal aktier före utspädning ¹	20	286 193 024	286 290 840
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning ¹	20	286 447 465	286 561 607

1) Cloetta har ingått terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen. Tabellen i not 22 visar förändringarna i kontrakten från 1 januari 2014.

Koncernens rapport över totalresultat

Mkr	2016	2015
Årets resultat	-191	386
<i>Övrigt totalresultat</i>		
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	-17	127
Skatt på övrigt totalresultat som inte kommer att omklassificeras till resultaträkningen	4	-28
Poster som inte kommer att omklassificeras till resultaträkningen	-13	99
Valutakursdifferenser	225	-124
Säkring av en nettoinvestering i utländsk verksamhet	-38	25
Skatt på övrigt totalresultat som kommer att omklassificeras till resultaträkningen, när särskilda villkor är uppfyllda	7	-5
Summa poster som har eller kan omklassificeras till resultaträkningen	194	-104
Totalt övrigt totalresultat	181	-5
Årets totalresultat, efter skatt	-10	381
<i>Årets totalresultat hänförligt till:</i>		
Moderbolagets aktieägare	-10	381



Koncernens balansräkning

Mkr	Not	31 dec 2016	31 dec 2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	11	5 354	5 948
Materiella anläggningstillgångar	12	1 700	1 698
Uppskjuten skattefordran	13	54	64
Övriga finansiella tillgångar	14	13	27
Summa anläggningstillgångar		7 121	7 737
Omsättningstillgångar			
Varulager	15	780	786
Kundfordringar och övriga fordringar	16	988	975
Aktuella skattefordringar	13	36	3
Finansiella derivatinstrument	22	4	1
Likvida medel	17	298	246
Summa omsättningstillgångar		2 106	2 011
Tillgångar som innehas för försäljning	18	9	11
SUMMA TILLGÅNGAR		9 236	9 759
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	19	1 443	1 443
Övrigt tillskjutet kapital	19	4 124	4 124
Omräkningsreserv	19	366	141
Balanserat resultat inklusive årets resultat	19	-1 734	-1 364
Eget kapital		4 199	4 344
Långfristiga skulder			
Långfristig upplåning	21	2 666	2 612
Uppskjuten skatteskuld	13	586	621
Finansiella derivatinstrument	22	12	44
Övriga långfristiga skulder	23	-	43
Avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalfästelser	24	396	378
Avsättningar	25	22	10
Summa långfristiga skulder		3 682	3 708
Kortfristiga skulder			
Kortfristig upplåning	21	2	344
Finansiella derivatinstrument	22	54	35
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	26	1 196	1 216
Avsättningar	25	64	57
Kortfristiga skatteskulder	13	39	55
Summa kortfristiga skulder		1 355	1 707
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		9 236	9 759

Förändring i eget kapital, koncernen

Mkr	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Balanserat resultat	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 1 januari 2015	1 443	4 124	268	-1 787	4 048
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat	-	-	-	386	386
Totalt övrigt totalresultat	-	-	-124	119	-5
Årets totalresultat 2015	-	-	-124	505	381
Transaktioner med aktieägarna					
Återföring av kapitaltillskott ¹	-	-	-3	-81	-84
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	-	-	-	-12	-12
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	11	11
Summa transaktioner med ägarna	-	-	-3	-82	-85
Utgående kapital den 31 december 2015	1 443	4 124	141	-1 364	4 344
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat	-	-	-	-191	-191
Totalt övrigt totalresultat	-	-	225	-44	181
Årets totalresultat 2016	-	-	225	-235	-10
Transaktioner med aktieägarna					
Terminskontrakt för återköp av egna aktier ²	-	-	-	-	-
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	9	9
Utdelning	-	-	-	-144	-144
Summa transaktioner med ägarna	-	-	-	-135	-135
Utgående kapital den 31 december 2016	1 443	4 124	366	-1 734	4 199

1) Återföring av kapitaltillskott avser återföring av fordran för skatterelaterade krav. Återföringen är inte kassapåverkande.

2) Terminskontraktet för återköp av egna aktier om 17 352 142 kr täcker 937 610 Cloetta-aktier å 18,50678 kr per aktie och reglerades i maj 2016. 227 880 aktier beviljades deltagarna i det långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram 2013 i maj 2016. För återstående 709 730 aktier har Cloetta ingått terminskontrakt för återköp av egna aktier till ett belopp uppgående till 28,50 kr per aktie i juni 2016.

Det egna kapitalet är i sin helhet hänförligt till moderbolagets aktieägare.



Koncernens kassaflödesanalys

Mkr	Not	2016	2015
Rörelseresultat		-82	671
<i>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet</i>			
Av- och nedskrivningar av tillgångar samt omvärdering av tillgångar som innehas för försäljning	3, 18	1 026	236
Avsättningar till pensioner		-16	-11
Övriga avsättningar och övriga långfristiga fordringar		29	-40
Erhållen ränta		1	1
Betald ränta		-78	-114
Avgift för inlösen av säkerställt obligationslån	21	-30	-
Kostnader för finansiella derivatinstrument		-20	-19
Betald inkomstskatt		-17	-27
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		813	697
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		30	87
Förändring av kundfordringar och övriga rörelsefordringar		3	225
Förändring i leverantörsskulder och andra rörelseskulder		43	-82
Kassaflöde från den löpande verksamheten		889	927
Investeringar			
Förvärv av dotterbolag	23	-154	-206
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	12	-155	-138
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	11	-15	-23
Avyttringar av materiella anläggningstillgångar		2	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-322	-367
Kassaflöde från rörelseverksamheten och investeringsverksamheten		567	560
Finansiering			
Upptagna lån	21	3 188	-
Transaktionskostnader	21	-12	-
Återbetalning av lån	21	-2 568	-518
Återbetalning av säkerställt obligationslån	21	-1 000	-
Utbetald utdelning		-144	-
Övrigt kassaflöde från finansieringsverksamheten		2	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-534	-518
Årets kassaflöde		33	42
Likvida medel vid årets början	17	246	229
Årets kassaflöde		33	42
Valutakursdifferenser		19	-25
Likvida medel vid årets slut	17	298	246

Noter till de finansiella rapporterna – koncernen

Not 1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänt

Cloetta AB (publ), med organisationsnummer 556308-8144, är ett aktiebolag registrerat i Sverige med säte i Linköping. Bolagets huvudkontor ligger i Stockholm, med adress Kista Science Tower, 164 51 Kista.

Räkenskapsår

De finansiella rapporterna för räkenskapsåret från 1 januari till 31 december 2016 omfattar finansiell information för moderbolaget och dess dotterbolag (gemensamt kallade "koncernen" och var för sig "koncernbolag").

Årsredovisningen och koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 8 mars 2017. Koncernens respektive moderbolagets resultat- och balansräkning kommer att bli föremål för fastställelse på årsstämman den 4 april 2017.

Upplysningar avseende förändringar i koncernstrukturen

Rörelseförvärv

Förvärvet av Locawo B.V.

Den 17 juli 2015 förvärvade Cloetta Holland B.V. (ett helägt dotterbolag till Cloetta AB (publ)) 100 procent av aktierna i det nederländska konfektyrföretaget Locawo B.V. och dess dotterbolag, vilka äger varumärket Lonka.

För mer information se not 27.

Förvärv av Aran Candy Ltd.

Den 4 juli 2016 förvärvade Cloetta Ireland Holding Ltd. resterande 25 procent av de utestående aktierna i Aran Candy Ltd., vilket resulterade i reglering av villkorad köpeskilling till följd av optionsavtal till ett belopp om 106 Mkr.

Förvärv av E-out instrument AB

Den 13 februari 2017 förvärvade Cloetta Sverige AB (ett helägt dotterbolag till Cloetta AB (publ)) 100 procent av aktierna i det svenska bolaget E-out instrument AB.

Fusioner

- Leaf Sweden IP AB fusionerades med Cloetta Sverige AB den 12 februari 2015.
- Cloetta Produktion Sverige AB fusionerades med Cloetta Sverige AB den 31 mars 2015.
- Den 1 mars 2017 slogs Locawo B.V., Lonka Sales B.V. och Confiserie Lonka Suikerwerkfabriek B.V. samman till Cloetta Holland B.V.

Avveckling

- Den 31 december 2016 var Cloetta GGS Holding Ltd under avveckling.

Likvidation

- Den 8 februari 2017 likviderades FTF Sweets USA Inc.
För mer information se not M8.

Överensstämmelse med lagstiftning och redovisningsprinciper

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) antagna av Europeiska kommissionen för tillämpning i EU, med vissa kompletterande krav i årsredovisningslagen. De standarder och tolkningsuttalanden som tillämpas är de som var gällande och antagna av EU den 1 januari 2016. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner, tillämpats.

Riktlinjer för alternativa nyckeltal

Finansinspektionen meddelade den 8 december 2015 att de hade för avsikt att tillämpa ESMA:s (Europeiska värdepappers- och marknadsmyndigheten) riktlinjer för alternativa nyckeltal. Riktlinjerna gäller för finansiella rapporter som publiceras efter den 3 juli 2016. I enlighet med dessa riktlinjer har ytterligare information om användningen av alternativa nyckeltal, inklusive förklaringar av användning samt avstämning av nyckeltalen mot de mest direkt avstämbara IFRS posterna i de finansiella rapporterna, inkluderats i de finansiella rapporterna.

Alternativa nyckeltal som presenteras i de finansiella rapporterna bör inte betraktas som en ersättning för termer och begrepp i enlighet med IFRS och behöver inte vara jämförbara med liknande nyckeltal hos andra företag.

Verksamhet

Koncernens verksamhet utgörs främst av:

- försäljning, marknadsföring och tillverkning av varumärken inom sockerkonfektyr, choklad, pastiller, tuggummi och nötter samt
 - handel med sockerkonfektyr, choklad, pastiller, tuggummi och nötter.
- De viktigaste marknaderna utgörs av länder inom EU samt Norge.

Redovisningsprinciper

Tillgångar och skulder redovisas till historiska anskaffningsvärden förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde enligt nedan angivna redovisningsprinciper.

Samtliga belopp är, om inget annat anges, avrundade till närmaste miljontals kronor.

Upprättandet av de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör vissa kritiska uppskattningar och antaganden som påverkar de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena baseras på tidigare erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden kan antas vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma redovisade värden av tillgångar och skulder som inte enkelt kan bestämmas utifrån andra källor. Verkligt utfall kan komma att skilja sig från dessa uppskattningar och antaganden. Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Förändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period. Om förändringarna även avser framtida perioder redovisas dessa både i den period ändringen görs och i framtida perioder.



Not 33 innehåller en beskrivning av de bedömningar företagsledningen gjort vid tillämpningen av IFRS och som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna samt de uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter.

Om inget annat framgår nedan har angivna redovisningsprinciper för koncernen tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. Redovisningsprinciperna för koncernen har tillämpats konsekvent på rapportering och konsolidering av moderbolag och dotterbolag.

Segmentsrapportering

Ett rörelsesegment är en del av en koncern som bedriver verksamhet, från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilket det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs upp av bolagets högsta verkställande beslutsfattare som fattar beslut om resurser som ska allokeras till segmentet och bedömer dess lång- och kortsiktiga finansiella resultat. Rörelsesegmentet rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till verksamhetens högsta beslutsfattare. Verkställande direktör och koncernchefen, som är ansvarig för att allokera resurser och utvärdera rörelsesegmentens resultat, är den högsta verkställande beslutsfattaren som fattar strategiska beslut.

Fyra regioner har identifierats som Cloetta-koncernens rörelsesegment. Merparten av Cloettas försäljning sker inom "Munchy Moments", på konfektyrmarknaderna i Västeuropa, vilka är jämförbara. Det är koncernens målsättning att uppnå effektivitet i tillverkningen genom att ha enhetliga tillverkningsprocesser i koncernens fabriker oavsett var de ligger. Koncernen har huvudsakligen försäljning inom sockerkonfektyr, där marknader och kunder är jämförbara. Koncernen har ett integrerat distributionsnät och en integrerad varuförsörjningskedja. De identifierade rörelsesegmenten bedöms vara av liknande ekonomisk karaktär.

Som en följd av likheterna mellan de olika regionerna slås rörelsesegmenten ihop till ett rapporteringssegment i redovisningssyfte. För information om koncernens försäljnings- och resultatutveckling och finansiella ställning hänvisas till koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflödesanalys.

Klassificering

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller regleras senare än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller regleras inom tolv månader räknat från balansdagen.

Konsolideringsprinciper

Koncernstruktur

Bolaget grundades ursprungligen 1862. Den 16 februari 2012 förvärvade Cloetta AB (publ.) Leaf Holland B.V. (namnändrat till Cloetta Holland B.V. från Yllop Holding S.A. Förvärvet redovisades som ett omvänt förvärv ur koncernredovisningsperspektiv, där Cloetta Holland B.V. är den redovisningsmässiga förvärvaren och Cloetta AB (publ) är den legala förvärvaren.

Den 4 juli 2016 förvärvade Cloetta Irland Holding Ltd. resterande 25 procent av de utestående aktierna i Aran Candy Ltd. vilket resulterade i en reglering av villkorad köpeskilling till följd av optionsavtal. Samtliga bildade och förvärvade bolag ägs från detta datum direkt eller indirekt till 100 procent av Cloetta AB (publ) och konsolideras som utan innehav eller bestämmande inflytande från den dag då det bestämmande inflytandet överförs. Sälj-/köptionskonstruktionen för Aran Candy Ltd. behandlades som ett terminskontrakt avseende aktierna. Från förvärvsdatum konsolideras Aran Candy Ltd. som utan innehav utan bestämmande inflytande.

Koncernbolag

Konsolideringen omfattar den finansiella informationen för Cloetta AB (publ) och samtliga koncernbolag. Koncernbolag är alla bolag där Cloetta AB (publ) har ett bestämmande inflytande. Bestämmande inflytande uppnås när koncernen, direkt eller indirekt, har rätt att utforma de finansiella och operativa strategierna i ett bolag, i regel via ett aktieinnehav som ger röstmajoritet, i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen av om ett bestämmande inflytande föreligger beaktas potentiella röstberättigande aktier som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras. Som en del av förvärvet av Aran Candy Ltd. ingick Cloetta en sälj-/köptionskonstruktion avseende A-aktierna varvid lösenpriset för säljoptionen är detsamma som för köptionen. Konstruktionen betraktas därför som ett terminskontrakt avseende A-aktierna. Aran Candy Ltd. konsolideras som utan innehav eller bestämmande inflytande. Den 4 juli 2016 förvärvade Cloetta Irland Holding Ltd. resterande 25 procent av de utestående aktierna i Aran Candy Ltd., vilket resulterade i en reglering av villkorad köpeskilling till följd av optionsavtal. Samtliga dotterbolag konsolideras utan innehav eller bestämmande inflytande från det datum bestämmande inflytandet övergår till Cloetta AB (publ). Koncernbolagen upphör att vara konsoliderade från det datum då bestämmande inflytandet upphör.

Koncernen tillämpar förvärvsmetoden för redovisning av rörelseförvärv. Den ersättning som överförs i samband med förvärv av ett dotterbolag utgörs av det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och skulder till de tidigare ägarna och egna kapitalandelar som emitterats av koncernen. Den överförda ersättningen omfattar det verkliga värdet på alla tillgångar eller skulder till följd av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas initialt till verkligt värde på förvärvsdagen. Koncernen redovisar eventuella innehav utan bestämmande inflytande i den förvärvade rörelsen från fall till fall, antingen till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av de redovisade beloppen för den förvärvade rörelsens identifierbara nettotillgångar.

Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs löpande. Om rörelseförvärvet genomförs i flera steg, omvärderas de eget kapitalinstrument som bolaget på förvärvsdagen sedan tidigare innehar till verkligt värde på förvärvsdagen via resultaträkningen.

Eventuell villkorad köpeskilling som ska erläggas av koncernen redovisas på förvärvsdagen till verkligt värde. Efterföljande förändringar i det verkliga värdet av den villkorade köpeskillingen som bedöms vara en skuld redovisas enligt IAS 32 vid terminskontrakt avseende köp av aktier eller IAS 39, antingen via resultaträkningen eller som en förändring i övrigt totalresultat endast om det är en tillgång som klassificeras som tillgänglig för försäljning. En villkorad köpeskilling klassificerad som eget kapital omräknas inte, och den efterföljande regleringen redovisas inom eget kapital.

Goodwill redovisas initialt till det belopp med vilket den sammanlagda överförda ersättningen tillsammans med det verkliga värdet av innehav utan bestämmande inflytande överstiger det verkliga värdet av identifierbara förvärvade nettotillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillingen är lägre än det verkliga värdet av det förvärvade bolagets nettotillgångar redovisas differensen i resultaträkningen.

Om koncernen upphör att ha ett bestämmande inflytande omvärderas eventuellt kvarstående innehav till verkligt värde vid den tidpunkt när det bestämmande inflytandet upphör, vilket redovisas som en värdeförändring i resultaträkningen. Det verkliga värdet används inledningsvis och utgör grund för den fortsatta redovisningen av det kvarvarande innehavet som intressebolag, joint venture eller finansiell tillgång. Dessutom redovisas belopp avseende bolag som tidigare redovisats i övrigt totalresultat som om koncernen direkt hade avyttrat de hänförliga tillgångarna eller skulderna. Detta kan medföra att belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen.

En översikt över alla konsoliderade koncernbolag för Cloetta AB (publ) finns i not M8.

Not	1
Not 2	
Not 3	
Not 4	
Not 5	
Not 6	
Not 7	
Not 8	
Not 9	
Not 10	
Not 11	
Not 12	
Not 13	
Not 14	
Not 15	
Not 16	
Not 17	
Not 18	
Not 19	
Not 20	
Not 21	
Not 22	
Not 23	
Not 24	
Not 25	
Not 26	
Not 27	
Not 28	
Not 29	
Not 30	
Not 31	
Not 32	
Not 33	
Not 34	
Not 35	

Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader som härrör från transaktioner mellan koncernbolagen elimineras. Vinst och förlust till följd av koncerninterna transaktioner vilka redovisats som tillgångar, elimineras också.

Utländsk valuta

Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Poster i de respektive koncernbolagens finansiella information redovisas i funktionell valuta i den primära ekonomiska miljö där de bedriver verksamhet. Den funktionella valutan för utländska enheter är i allmänhet den lokala valutan. Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor (SEK) som även är rapporteringsvalutan för moderbolaget.

Koncernredovisningen presenteras i svenska kronor. Den funktionella valutan för majoriteten av dotterbolagen är euro (EUR). Tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Intäkter och kostnader omräknas till den genomsnittliga valutakursen för året.

Transaktioner och balansposter

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta till de valutakurser som gäller på transaktionsdatumet eller det datum omvärdering sker. Valutakursdifferenser som uppstår i samband med reglering av sådana transaktioner, eller vid omräkning av valutakurser för monetära tillgångar och skulder i utländska valutor på balansdagen, redovisas i resultaträkningen.

Valutakursdifferenser på lån och likvida medel redovisas i resultaträkningen under Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta.

Koncernen tillämpar säkringsredovisning. När en transaktion ingås dokumenteras relationen mellan säkringsinstrumenten och de säkrade posterna, samt bolagets mål för riskhantering och strategi för olika säkringstransaktioner. Koncernen dokumenterar även sin bedömning, både när säkringen ingås och löpande, av om derivaten som används i säkringstransaktioner är effektiva, det vill säga i hög utsträckning motverkar förändringar i verkliga värden eller i kassaflöden hänförliga till säkrade poster. I den mån säkringen är effektiv redovisas valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av en finansiell skuld avsedd att säkra en nettoinvestering i en utländsk verksamhet under övrigt totalresultat och ackumuleras i omräkningsreserven. Eventuella återstående differenser redovisas i resultaträkningen under Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta. När den säkrade nettoinvesteringen avyttras återförs det aktuella beloppet i omräkningsreserven till resultaträkningen som en del av realisationsvinsten/-förlusten och redovisas i resultaträkningen tillsammans med vinsten/förlusten.

En monetär post, som innehas av ett dotterbolag och som är en fordran på eller en skuld till en utländsk verksamhet, för vilken reglering inte är planerad eller sannolikt inte kommer att ske inom överskådlig framtid, är i huvudsak en del av bolagets nettoinvestering i denna utländska verksamhet. Valutadifferenser redovisas initialt under övrigt totalresultat och omklassificeras från eget kapital till resultaträkningen vid avyttringen av nettoinvesteringen. Vid avyttring av den utländska verksamheten ska det i övrigt totalresultat redovisade, ackumulerade beloppet för de kursdifferenser som är hänförliga till den utländska verksamheten omklassificeras från eget kapital till resultaträkningen tillsammans med vinsten/förlusten.

Vid konsolidering redovisas valutakursdifferenser från omräkning av lån och andra valutainstrument avsedda att säkra sådana investeringar och nettoinvesteringar i utländska verksamheter under övrigt totalresultat.

Alla övriga valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen inom rörelseresultatet.

Redovisning av utlandsverksamheter

Resultat- och balansräkningar för samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapporteringsvalutan, omräknas till rapporteringsvalutan enligt följande:

- tillgångar och skulder i respektive balansräkning omräknas till balansdagens kurs
- intäkter och kostnader i respektive resultaträkning omräknas till genomsnittlig valutakurs såvitt denna genomsnittskurs inte är en orimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen; i sådant fall omräknas intäkter och kostnader till transaktionsdagens kurs, samt
- alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat.

När en utlandsverksamhet säljs återförs orealiserade valutakursdifferenser uppskjutna som omräkningseffekter efter den 1 januari 2006 (första gången IFRS började tillämpas) till resultaträkningen som en del av realisationsvinsten/-förlusten. Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppstår vid förvärv av en utländsk verksamhet behandlas som tillgångar och skulder i detta bolags funktionella valuta och omräknas till balansdagens kurs.

Principer för redovisning

Förutom för de förändringar som beskrivs i not 34, har koncernen konsekvent tillämpat nedanstående redovisningsprinciper på samtliga perioder som redovisas i denna koncernredovisning.

Nedan följer en sammanställning av väsentliga redovisningsprinciper, som beskrivs närmare på följande sidor:

- | | |
|---------------|---|
| I | Nettoomsättning |
| II | Kostnad för sålda varor |
| III | Övriga intäkter |
| IV | Försäljningskostnader |
| V | Administrativa kostnader |
| VI | Ersättning personal |
| VII | Finansnetto |
| VIII | Inkomstskatt |
| IX | Utdelning |
| X | Jämförelsestörande poster |
| XI | Immateriella anläggningstillgångar |
| XII | Materiella anläggningstillgångar |
| XIII | Uppskjuten skatt |
| XIV | Finansiella anläggningstillgångar |
| XV | Nedskrivning av anläggningstillgångar |
| XVI | Derivatinstrument och säkringsåtgärder |
| XVII | Varulager |
| XVIII | Fordringar |
| XIX | Aktuell inkomstskatt |
| XX | Likvida medel |
| XXI | Kvittning av finansiella instrument |
| XXII | Tillgångar som innehas för försäljning samt avvecklade verksamheter |
| XXIII | Eget kapital |
| XXIV | Övriga långfristiga skulder |
| XXV | Avsättningar |
| XXVI | Ersättningar till anställda |
| XXVII | Lån |
| XXVIII | Lånekostnader |
| XXIX | Leverantörsskulder |
| XXX | Operationella leasingavtal |

Balansräkningen, resultaträkningen och kassaflödesanalysen innehåller hänvisningar till noterna.

Intäkts- och kostnadsredovisning

I Nettoomsättning

Nettoomsättningen är intäkt från leverans av varor, efter avdrag för rabatter och liknande, exklusive mervärdesskatt och efter elimine-



ring av koncernintern försäljning. Nettoomsättningen omfattar även royaltyintäkter.

Nettoomsättningen redovisas enligt följande:

- försäljning av varor redovisas när ett koncernföretag har levererat varor till kunden, de ekonomiska fördelar och risker som är förknippade med varorna i allt väsentligt har övergått till kunden, och när betalning av tillhörande fordringar föreligger med rimlig säkerhet
- italienska säsongsberoende produkter säljs med returrätt, dock i begränsad omfattning och enbart till detaljhandeln. Tidigare erfarenhet har använts för att uppskatta andelen returter vid försäljningstidpunkten.

Handelsfrämjande åtgärder till kund och konsument beräknas och redovisas som en minskning av nettoomsättningen baserat på historisk användning och inlösen vid balansdagen.

II Kostnad för sålda varor

Kostnad för sålda varor motsvarar direkta och indirekta kostnader hänförliga till försäljningsintäkterna, inklusive råvaror och förnödenheter, kostnader för legoarbete och övriga externa kostnader, personalkostnader för anställda inom tillverkningen, avskrivningar på byggnader och maskiner samt övriga rörelsekostnader som är hänförliga till konfektyrtillverkningen.

III Övriga intäkter

Bidrag från staten som inte sammanhänger med investeringar i materiella anläggningstillgångar redovisas till verkligt värde som övriga intäkter i resultaträkningen under samma period som de kostnader som bidragen är avsedda att täcka redovisas, inkomster, eller underskott för vilka stöd erhållits redovisas. Bidrag redovisas när det föreligger rimlig säkerhet att bidraget kommer att erhållas och att koncernen kommer att uppfylla de villkor som är förknippade med stödet.

Realisationsresultat vid avyttringar fastställs genom att jämföra försäljningspriset och redovisat värde, och redovisas löpande under övriga intäkter i resultaträkningen.

Erhållna uppsägningsavgifter avseende distributionsavtal med tredje part redovisas när de uppstår under övriga intäkter i resultaträkningen.

IV Försäljningskostnader

Försäljningskostnader omfattar kostnader för att stödja varumärkena i form av direkt och indirekta kostnader för reklamkampanjer, kostnader för att stödja försäljnings- och marknadsföringsinsatser samt avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar hänförliga till dessa funktioner. Koncernen marknadsför sina produkter med reklam, butiksaktiviteter och andra handelsfrämjande åtgärder. Försäljningskostnader kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

V Administrativa kostnader

Administrativa kostnader omfattar kostnader för koncernledning, personalavdelning, finans och administration, IT och andra kontorsfunktioner samt avskrivningar på tillhörande immateriella anläggningstillgångar. Administrativa kostnader kostnadsförs löpande.

VI Ersättning personal

Avtalsenlig lön

Löner och sociala avgifter redovisas som personalkostnader i resultaträkningen, antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader, för den period då tjänsterna utförs i enlighet med anställningsavtal och skyldigheter.

Ersättningar vid uppsägning

Kostnader i samband med uppsägningar av personal redovisas som en avsättning om det är en följd av en enhets beslut att avsluta en anställds anställning före den normala tidpunkten eller en anställds beslut att acceptera ett erbjudande om frivillig uppsägning i utbyte mot ersättning.

När kriterierna för redovisning av en avsättning för avgångsvederlag är uppfyllda, redovisas dessa antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen.

Aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram

Kostnaden för incitamentsprogram redovisas som personalkostnader, antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen. Beloppet uppgår till verkligt värde för aktierna vid tilldelningstidpunkten multiplicerat med antal intjänade aktier plus eventuella sociala avgifter.

VII Finansnetto

Finansiella intäkter och finansiella kostnader redovisas då de uppstår i resultaträkningen enligt effektivräntemetoden.

VIII Inkomstskatt

Inkomstskatten för perioden utgörs av aktuell och uppskjuten skatt och redovisas i resultaträkningen. Bolagsskatt beräknas på resultat före skatt i resultaträkningen, med beaktande av icke avdragsgilla kostnader, icke skattepliktiga vinster och förluster och/eller temporära skillnader som följer av rådande lokal skattelagstiftning samt andra aspekter som påverkar skattesatsen t.ex. ändringar i värderingsreserver, justeringar av skattepositioner och förändringar i skattelagstiftningen, såsom ändrade skattesatser.

Aktuell skattekostnad beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen i de länder där bolagets dotterbolag och intressebolag är verksamma och genererar skattepliktiga resultat.

IX Utdelning

Utdelning till aktieägare redovisas som en skuld i koncernens finansiella rapportering för den period då utdelningen beslutats av bolagets aktieägare.

X Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster utgörs av väsentliga poster som på grund av sin storlek eller förekomst särredovisas i noterna till de finansiella rapporterna för att möjliggöra en bättre förståelse av koncernens finansiella utveckling. Jämförelsestörande poster redovisas i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen beror på den jämförelsestörande postens karaktär.

Principer för värdering av tillgångar och skulder Allmänt

Tillgångar och skulder redovisas initialt, om inget annat anges, till de belopp de anskaffats eller uppkommit.

XI Immateriella anläggningstillgångar

Varumärken

Förvärvade varumärken redovisas till anskaffningsvärde. Baserat på historiken för Cloettas varumärkesportfölj, samt Cloettas åtagande att fortsätta stödja dessa varumärken med reklam- och marknadsföringsresurser samt kontinuerlig produktutveckling, bedöms Cloettas varumärken ha en obestämbart nyttjandeperiod. Varumärken med obestämbart nyttjandeperiod skrivs inte av, utan prövas för eventuellt nedskrivningsbehov åtminstone årligen eller om det finns något som indikerar risk för nedskrivning.

Goodwill

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterbolag och representerar det belopp med vilket den sammanlagda överförda ersättningen tillsammans överstiger det verkliga värdet av nettot av förvärvade identifierbara tillgångar och skulder samt det verkliga värdet av innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget.

Not	1
Not 2	
Not 3	
Not 4	
Not 5	
Not 6	
Not 7	
Not 8	
Not 9	
Not 10	
Not 11	
Not 12	
Not 13	
Not 14	
Not 15	
Not 16	
Not 17	
Not 18	
Not 19	
Not 20	
Not 21	
Not 22	
Not 23	
Not 24	
Not 25	
Not 26	
Not 27	
Not 28	
Not 29	
Not 30	
Not 31	
Not 32	
Not 33	
Not 34	
Not 35	

För att möjliggöra prövning av nedskrivningsbehov, fördelas goodwill från rörelseförvärv till de kassagenererande enheter, eller grupper av kassagenererande enheter, som förväntas dra nytta av synergierna i förvärvet. Varje kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter på vilken eller vilka goodwill fördelas, representerar den lägsta nivån inom koncernen på vilken eller vilka goodwill övervakas i den interna styrningen. En kassagenererande enhet är den lägsta nivå till vilken en tillgång som genererar kassaflöde oberoende av andra tillgångar kan fördelas. En grupp av kassagenererande enheter är aldrig större än ett rörelsesegment.

Goodwill prövas årligen för nedskrivning, eller oftare om det föreligger en indikation om nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet av goodwill jämförs med återvinningsvärdet, vilket är det högsta av nyttjandevärdet och verkligt värde efter avdrag för försäljningskostnader. Eventuell nedskrivning redovisas direkt som kostnad och återförs aldrig.

Programvara

Programvara betraktas som en separat immateriell anläggningstillgång om den inte utgör en integrerad del av eller ett tillbehör till hårdvara eller en integrerad del av driften av en materiell anläggningstillgång.

Förvärvade programvarulicenser aktiveras till anskaffningsvärde och skrivs av linjärt över en uppskattad nyttjandeperiod på 3 till 5 år.

Aktiverade kostnader avseende internt utvecklad programvara inkluderar externa direkta kostnader för material och tjänster som använts för att utveckla eller införskaffa programvaran, samt löner och lönerelaterade kostnader för anställda som är direkt förknippade med projektet och som avsätter betydande tid för projektet. Aktivering av dessa kostnader upphör senast när projektet i princip är färdigt och kan användas på ändamålsenligt sätt. Dessa kostnader skrivs av linjärt under den förväntade nyttjandeperioden och testas årligen för nedskrivningsbehov. Övriga programvarurelaterade kostnader som inte uppfyller ovanstående kriterier för aktivering redovisas löpande antingen som kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen. Utvecklingskostnader som tidigare redovisats i resultaträkningen redovisas inte som en tillgång i en senare period.

Programvara under utveckling skrivs inte av förrän programvaran i princip är färdigutvecklad och redo att användas på ändamålsenligt sätt. Programvara under utveckling prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer på nedskrivningsbehov.

Avskrivning av programvara redovisas i resultaträkningen under kostnad för sålda varor och administrativa kostnader.

Rätten till elleverans

Den förvärvade rättigheten till evig fri leverans av elektricitet aktiveras till anskaffningsvärde. Då rättigheten är evig bedöms den ha en obestämbart nyttjandeperiod. Rättigheten skrivs inte av men prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer på nedskrivningsbehov.

Forsknings- och utvecklingskostnader

Forskningskostnader redovisas löpande som administrativa kostnader i resultaträkningen. Nedlagda kostnader för utvecklingsprojekt redovisas som immateriella anläggningstillgångar när det är sannolikt att ett projekt kommer att skapa ekonomiskt värde i framtiden med tanke på dess kommersiella och tekniska genomförbarhet samt då kostnaden kan fastställas på ett tillförlitligt sätt. I övrigt redovisas kostnaderna som administrativa kostnader i resultaträkningen när de uppstår. Efter en initial redovisning redovisas utvecklingskostnader till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Aktiverade utvecklingskostnader skrivs av årligen, linjärt över den förväntade nyttjandeperioden, och nyttjandeperioder ses över årligen. Utvecklingskostnader som tidigare redovisats

i resultaträkningen redovisas inte som en tillgång i en senare period. Aktiverade forsknings- och utvecklingskostnader prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer på nedskrivningsbehov.

Övriga immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar aktiveras till anskaffningsvärde och skrivs av baserat på nyttjandeperiod, och nyttjandeperioder ses över årligen. Kostnader som tidigare redovisats i resultaträkningen redovisas inte som tillgång i en senare period. Övriga immateriella anläggningstillgångar prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer på nedskrivningsbehov.

Se not 11 angående bedömning av nedskrivningsbehov för immateriella anläggningstillgångar.

XII Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde efter avdrag för avskrivningar och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår direkta kostnader (materialkostnader, lönekostnader och kostnader för legoarbete) samt direkt hänförliga omkostnader inklusive räntekostnader. Avskrivning sker linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod. Statliga stöd dras av från anskaffningsvärdet eller byggkostnaden för de tillgångar som de hänför sig till.

De förväntade nyttjandeperioderna för materiella anläggningstillgångar har fastställts till:

Byggnader	20–50 år
Maskiner och utrustning	3–55 år
Pågående investeringar	ej tillämpligt

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder ses över, och justeras om behov föreligger, vid varje balansdag.

En tillgångs redovisade värde skrivs omedelbart ner till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess uppskattade återvinningsvärde.

Realisationsresultat vid avyttringar fastställs genom att jämföra försäljningspriset och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen är beroende på posternas karaktär.

Tillkommande utgifter inkluderas i tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång om det är sannolikt att tillgången kommer skapa ekonomiskt värde för koncernen och anskaffningsvärdet kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Normala reparations- och underhållskostnader belastar resultaträkningen löpande. Klassificeringen i resultaträkningen är beroende på tillgångarnas karaktär.

Stöd och subventioner avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar dras av från den underliggande tillgången och återspeglas i resultaträkningen som en del av avskrivningarna.

Avskrivning av materiella anläggningstillgångar redovisas i resultaträkningen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader.

XIII Uppskjuten skatt

Skattekostnaden för perioden utgörs av aktuell och uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, utom den del som avser poster som redovisas i övrigt totalresultat eller direkt över eget kapital. I dessa fall redovisas även skatten i övrigt totalresultat respektive över eget kapital.

Uppskjuten inkomstskatt redovisas på temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och det redovisade värdet i koncernredovisningen. Uppskjutna skatteskulder redovisas dock inte om de härrör från den initiala redovisningen av goodwill. Uppskjuten skatt redovisas heller inte om den uppstår vid initial redovisning av en tillgång eller skuld i andra transaktioner än rörelseförvärv och, som vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjuten inkomstskatt beräknas med tillämpning av de skattesatser (och



skattelagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran ska realiseras eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för underskottsavdrag, outnyttjade skatteavdrag och avdragsgilla temporära skillnader, endast då det är sannolikt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka dessa kan utnyttjas.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för avdragsgilla temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotterbolag, intressebolag och joint ventures, endast då det är sannolikt att det kommer att finnas tillräckliga skattepliktiga överskott mot vilka den temporära skillnaden kan utnyttjas.

Uppskjutna skatteskulder uppstår på beskattningsbara temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotterbolag, intressebolag och joint ventures, med undantag för uppskjutna skatteskulder där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det inte är sannolikt att den temporära skillnaden kommer att kunna återföras inom överskådlig framtid. Generellt kan koncernen inte styra tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden för intressebolag. Endast då det finns ett avtal som ger koncernen möjlighet att styra återföringen, redovisas inte den temporära skillnaden.

För tidigare icke redovisade avdragsgilla temporära skillnader, outnyttjade skatteavdrag och ackumulerade förlustavdrag, är det ännu inte sannolikt att det kommer att finnas skattepliktiga överskott mot vilka dessa kan utnyttjas eller kan kvittas mot andra skatteskulder inom samma skattegrupp eller skattejurisdiktion.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas när det finns en legal rätt och när den uppskjutna skatteskulden och skattefordran hänförs sig till samma skattemyndighet antingen det avser samma eller olika skattesubjekt, men där det finns en avsikt att reglera saldona på nettobasis.

Ställningstaganden i skattedeclarationer avseende situationer där tillämpliga skatteregler är föremål för tolkning utvärderas regelbundet. Eventuella avsättningar görs baserade på de belopp som förväntas betalas till respektive skattemyndighet.

Uppskjuten skatt diskonteras inte.

XIV Finansiella anläggningstillgångar

Koncernen redovisar lån och kundfordringar den dag de uppstår. Alla övriga finansiella tillgångar inklusive tillgångar redovisade till verkligt värde i resultaträkningen redovisas initialt på affärsdagen, vilket är det datum då koncernen förbinder sig att köpa eller sälja tillgången.

Lånefordringar, kundfordringar och depositioner är finansiella tillgångar som inte är derivat, har fastställda eller fastställbara betalningar och inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar, med undantag för poster med förfallodag senare än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Lånefordringar och kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde med hjälp av effektivräntemetoden.

Koncernen utvärderar vid varje balansdag om det finns objektiva belägg för att en finansiell tillgång eller en grupp av finansiella tillgångar har minskat i värde.

En finansiell tillgång värderas till noll och lyfts ur redovisningen när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena från tillgången upphör eller när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena överförs genom en transaktion, där de ekonomiska fördelarna och riskerna förknippade med ägandet av den överförs. Eventuella kvarvarande eller nya intressen i sådana överförda finansiella tillgångar redovisas som en separat tillgång eller skuld.

XV Nedskrivning av anläggningstillgångar

Tillgångar med en obestämbart nyttjandeperiod är inte föremål för avskrivning men prövas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov. Vid varje balansdag utvärderar koncernen även om det finns indikationer på nedskrivningsbehov av tillgångar som är föremål för av-/nedskrivning.

Om sådana indikationer föreligger genomförs en nedskrivningsprövning. För att bedöma nedskrivningsbehov grupperas tillgångar på den lägsta nivå där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enhet). En tillgång blir föremål för nedskrivning om dess redovisade värde är högre än dess återvinningsvärde, där återvinningsvärdet är det högsta av en tillgångens verkliga värde efter avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde. Nedskrivningar redovisas direkt som en kostnad i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen är beroende på den nedskrivna tillgångens karaktär.

För icke-finansiella tillgångar som tidigare har skrivits ned och som inte är goodwill, prövas eventuell återföring vid varje balansdag. Om det konstateras att en tidigare redovisad nedskrivning inte längre är nödvändig eller har minskat, får det ökade redovisade värdet av tillgången inte vara högre än det redovisade värde som tillgången skulle ha haft om nedskrivningen inte hade redovisats.

XVI Derivatinstrument och säkringsåtgärder

Derivat redovisas initialt till verkligt värde vid kontraktsgdagen och omvärderas därefter efterhand till verkligt värde. Metoden att redovisa en uppkommen vinst eller förlust beror på om derivatet är definierat som ett säkringsinstrument och, i så fall, karaktären på den post som säkrats. Följande säkringsformer är tillämpliga inom koncernen:

- (a) säkring av verkligt värde av redovisade tillgångar eller skulder eller ett bindande åtagande (säkring av verkligt värde)
- (b) säkring av en särskild risk förknippad med en redovisad tillgång eller skuld, eller en mycket sannolik framtida transaktion (kassaflödessäkring), eller
- (c) säkring av en nettoinvestering i en utländsk verksamhet (säkring av nettoinvestering).

Säkring av verkligt värde

Förändringar i verkligt värde på derivat som avser, och uppfyller kraven på, att säkra verkligt värde redovisas i finansnettot i resultaträkningen tillsammans med eventuella förändringar i verkligt värde på den säkrade tillgången eller skulden som är hänförlig till den säkrade risken. Koncernen uppfyller inte kraven för sådan säkringsredovisning, vilket innebär att alla vinster eller förluster för dessa finansiella instrument redovisas i finansnettot i resultaträkningen.

Kassaflödessäkring

Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde på derivat som avser, och uppfyller kraven på, kassaflödessäkring redovisas i övrigt totalresultat. Vinsten eller förlusten relaterad till den ineffektiva delen redovisas direkt över finansnettot i resultaträkningen. Ackumulerade belopp i eget kapital omklassificeras till resultaträkningen under de perioder då den säkrade posten påverkar resultatet. Det resultat som hänförs sig till den effektiva delen av ränteswappar som säkrar rörlig låneränta redovisas i finansnettot i resultaträkningen. Om den prognostiserade transaktion som är säkrad resulterar i redovisning av en icke-finansiell tillgång, ska det resultat som tidigare redovisats under eget kapital omklassificeras från eget kapital och inkluderas i det ursprungliga anskaffningsvärdet för tillgången. De uppskjutna beloppen redovisas slutligen i resultaträkningen, klassificerade efter posternas karaktär. Koncernen uppfyller inte kraven för säkringsredovisning av kassaflödet, vilket innebär att alla vinster eller förluster för dessa finansiella instrument redovisas i resultaträkningen under Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta.

Säkring av nettoinvesteringar

Säkring av nettoinvesteringar i utländska verksamheter redovisas på liknande sätt som kassaflödessäkringar.

Eventuell vinst eller förlust från säkringsinstrumentet hänförlig till den effektiva delen av säkringen redovisas i övrigt totalresultat. Vinsten eller förlusten hänförlig till den ineffektiva delen redovisas i resultaträkningen under Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i ut-

Not	1
Not	2
Not	3
Not	4
Not	5
Not	6
Not	7
Not	8
Not	9
Not	10
Not	11
Not	12
Not	13
Not	14
Not	15
Not	16
Not	17
Not	18
Not	19
Not	20
Not	21
Not	22
Not	23
Not	24
Not	25
Not	26
Not	27
Not	28
Not	29
Not	30
Not	31
Not	32
Not	33
Not	34
Not	35

ländsk valuta. Ackumulerade vinster och förluster i övrigt totalresultat redovisas i resultaträkningen när den utländska verksamheten helt eller delvis avyttras. Koncernen uppfyller kraven för att tillämpa säkring av nettoinvesteringar.

Verkligt värde för olika finansiella derivatinstrument redovisas i not 22. Förändringar i säkringsreserven i övrigt totalresultat redovisas i rapporten över totalresultat. Ett derivats verkliga värde klassificeras som en anläggningstillgång eller långfristig skuld för den del som har en återstående löptid överstigande 12 månader, och som en omsättnings-tillgång eller kortfristig skuld för den del som löper ut inom 12 månader.

Omvärderingar av det verkliga värdet på ränteswappar redovisas som realiserade vinster eller förluster på ränteswapkontrakt i enstaka valuta under finansnettot i resultaträkningen. Det verkliga värdet av utländska valutaterminkontrakt redovisas i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen är beroende på den säkrade investeringens karaktär.

Avtalsenliga betalningar på enstaka valutaränteswappar redovisas som realisationsresultat på enstaka valutaränteswappar under finansnettot i resultaträkningen.

XVII Varulager

Råvaror värderas till det lägsta av anskaffnings- och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet fastställs med tillämpning av FIFO-metoden (först in, först ut).

Varulager av halvfabrikat och färdiga varor värderas till det lägsta av anskaffnings- och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet motsvarar värdet på de utgifter som krävs för att förvärva eller tillverka varorna samt för att få dem till rätt plats och i rätt kondition för deras avsedda användningsområde. Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdiga varor inkluderar material och arbetskostnader, andra direkta kostnader samt en skälig andel av fasta tillverkningsomkostnader, baserade på normalt kapacitetsutnyttjande, och rörliga tillverkningsomkostnader, baserade på faktisk tillverkning under perioden.

Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten efter avdrag av direkt hänförliga rörliga försäljningskostnader och kostnader för att färdigställa produkterna.

Nedskrivningarna, avsättningarna och upplösningarna avseende inkurans redovisas under kostnad för sålda varor i resultaträkningen.

XVIII Fordringar

Kundfordringar och andra fordringar redovisas initialt till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell avsättning för värde-minskning. Avsättningar för nedskrivningar av kundfordringar och andra fordringar fastställs när det finns objektiva bevis på att koncernen inte kommer att kunna driva in alla förfallna belopp enligt de ursprungliga villkoren för fordringarna. Indikatorer på att en kundfordran är osäker är om kunden har väsentliga finansiella svårigheter, att det finns en sannolikhet för att gäldenären kommer att gå i konkurs eller genomgå finansiell rekonstruktion eller att betalning är utebliven eller försenad (mer än 30 dagar). Avsättningens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömt framtida kassaflöde, diskonterade med den ursprungliga effektiva räntan. Det redovisade värdet för tillgången minskas genom användningen av ett konto för osäkra fordringar, och förlusten redovisas i resultaträkningen under nettoomsättning. Om en förlust är definitiv skrivs den av mot kontot för osäkra fordringar. Om en tidigare nedskrivna kundfordran drivs in krediteras den mot nettoomsättning i resultaträkningen.

XIX Aktuell inkomstskatt

Aktuell skattekostnad beräknas med tillämpning av de skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen i de länder där bolaget och dess koncernbolag är verksamma och genererar skattepliktiga resultat.

XX Likvida medel

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden i banker. Checkräkningskrediter hos banker ingår i lån under rubriken kortfristiga skulder.

XXI Kvittning av finansiella instrument

Koncernen har ett Notional Group Account (ett koncernkonto) hos Svenska Handelsbanken AB (publ). Om följande kriterier är uppfyllda, kvittas och redovisas likvida medel hos deltagande koncernbolag, inklusive checkräkningskredit hos Svenska Handelsbanken AB (publ), som ett nettobelopp i koncernens balansräkning:

- det finns en laglig rätt att kvitta de redovisade beloppen; och
- det finns en avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp eller realisera tillgången och reglera skulden samtidigt.

XXII Anläggningstillgångar som innehas för försäljning samt avvecklade verksamheter

En anläggningstillgång eller en grupp av tillgångar klassificeras som innehav för försäljning om dess redovisade värde i huvudsak kommer att återvinnas genom en försäljningstransaktion, snarare än genom fortsatt nyttjande. Tillgångar klassificeras som innehav för försäljning om de är tillgängliga för omedelbar försäljning i befintligt skick, med förbehåll för villkor som är brukliga och vanligt förekommande vid försäljning av sådana tillgångar, och om en försäljning kan anses vara mycket sannolik. Tillgång som innehas för försäljning är inte föremål för av-/nedskrivning från och med den tidpunkt den klassificeras som sådan. Tillgångar som innehas för försäljning värderas till det lägsta av redovisat värde eller verkligt värde efter avdrag för försäljningskostnader.

Verksamheter som utgör en separat betydande affärsverksamhet eller geografiskt område, eller är ett dotterbolag som förvärvats uteslutande i syfte att säljas vidare och som antingen har avyttrats eller klassificerats som innehav för försäljning, redovisas som avveklad verksamhet i resultaträkningen.

XXIII Eget kapital

Stamaktier klassificeras som eget kapital. Transaktionskostnader direkt hänförliga till förvärv, försäljning och/eller emission av nya aktier redovisas i eget kapital som ett avdrag från emissionslikviden netto efter skatt.

XXIV Övriga långfristiga skulder

Villkorade köpeskillingar

Det verkliga värdet på villkorade köpeskillingar beräknas med hjälp av intäktsmetoden och är kopplat till de förvärvade företagens finansiella resultat. I samband med företagsförvärv och samgåenden redovisas en villkorad köpeskillning initialt. Den villkorade köpeskillningen diskonteras med kostnaden för eget kapital. Om det verkliga värdet av en villkorad köpeskillning avviker från det redovisade, redovisas skillnaden under administrativa kostnader i resultaträkningen.

Om den villkorade köpeskillningen kommer att erläggas inom 12 månader från balansdagen, redovisas den villkorade köpeskillningen under leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder.

XXV Avsättningar

Avsättningar redovisas när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse per balansdagen som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Om det finns flera liknande åtaganden bestäms sannolikheten för huruvida ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas, genom att behandla gruppen av åtaganden som en helhet. En avsättning redovisas även om sannolikheten för ett utflöde av ekonomiska resurser avseende en speciell post i denna grupp av åtaganden är liten.

Not	1
Not	2
Not	3
Not	4
Not	5
Not	6
Not	7
Not	8
Not	9
Not	10
Not	11
Not	12
Not	13
Not	14
Not	15
Not	16
Not	17
Not	18
Not	19
Not	20
Not	21
Not	22
Not	23
Not	24
Not	25
Not	26
Not	27
Not	28
Not	29
Not	30
Not	31
Not	32
Not	33
Not	34
Not	35



Initial redovisning, senare ökning och upplösning av en avsättning redovisas i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen beror på avsättningens karaktär.

Avsättningar värderas till nuvärdet av de utgifter som bedöms krävas för att reglera förpliktelsen, beräknat på en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och de risker som är förknippade med förpliktelsen. Den ökning av avsättningen som sker på grund av tidens gång redovisas som övriga finansiella kostnader i resultaträkningen.

Om utgifterna för att reglera en förpliktelse förväntas återvinnas från tredje part, och detta är så gott som säkerställt, redovisas återvinningen som en tillgång i balansräkningen.

XXVI Ersättningar till anställda

Pensionsförpliktelser

Den skuld som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen vid utgången av rapportperioden med avdrag för det verkliga värdet av förvaltningstillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuarier med tillämpning av den sk projected unit credit-metoden. Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med användning av räntesatsen för förstklassiga företagsobligationer för alla länder inom euroområdet. För svenska pensionsplaner baseras diskonteringsräntan på bostadsobligationer. För norska pensionsplaner användes tidigare marknadsräntan på statsobligationer. Från och med 2015 används marknadsräntan på säkerställda obligationer. Räntan på dessa obligationer anses vara lika med räntan på förstklassiga företagsobligationer i länder där det inte finns någon fungerande marknad för sådana obligationer.

Omvärderingar som uppkommer till följd av förmånsbestämda planer omfattar även avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive ränta) och effekten av tillgångstaket (om någon, exklusive ränta). Dessa redovisas under övrigt totalresultat. Alla andra kostnader relaterade till förmånsbestämda planer redovisas löpande i resultaträkningen antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader. Koncernen redovisar löpande räntan på förmånsbestämda förpliktelser i finansnettot i resultaträkningen.

Eftersom vissa pensionsfonder inte har möjlighet att förse koncernen med företagsspecifik eller tillförlitlig information redovisas dessa förmånsbestämda pensionsfonder som om de vore avgiftsbestämda pensionsplaner. I händelse av ett underskott i dessa pensionsfonder har koncernen inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda, annat än att framtida betalningar till fonderna kan komma att öka.

Avgifterna redovisas som personalkostnader, som ingår antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen. Förutbetalda avgifter redovisas som en tillgång i den utsträckning som kontant återbetalning eller minskning av framtida betalningar kan komma koncernen till godo.

Ersättning vid uppsägning

Ersättning vid uppsägning utgår då en anställning upphör före den normala tidpunkten eller då en anställd accepterar frivillig uppsägning i utbyte mot särskild ersättning. Kostnader i samband med uppsägningar av personal redovisas som en avsättning om det är en följd av en enhets beslut att avsluta en anställds anställning före den normala tidpunkten eller en anställds beslut att acceptera ett erbjudande om frivillig uppsägning i utbyte mot ersättning. Kostnader relaterade till detta redovisas under personalkostnader, som ingår antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen.

Aktierelaterade ersättningar

Köptionsprogram

Eftersom bolaget inte har någon skyldighet att reglera ersättningen redovisas inga kostnader relaterade till aktierelaterade ersättningar. Optionerna har förvärvats till verkligt värde.

Aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram

Incitamentsprogrammen redovisas som aktierelaterad ersättning som regleras med eget kapitalinstrument. Kostnaden för programmen uppgår till aktiens verkliga värde vid tilldelningstidpunkten multiplicerat med antal intjänade aktierätter (inklusive snabbare intjänande). Kostnaden redovisas som personalkostnader som ingår antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen. Den totala kostnaden beror på antalet intjänade aktierätter men eventuella förändringar i Cloettas aktiekurs efter tilldelningstidpunkten påverkar inte den totala kostnaden. I vissa jurisdiktioner tillkommer sociala avgifter. Kostnaden för sociala avgifter beräknas utifrån Cloettas aktiekurs på lösendagen. De sociala kostnader som redovisas i resultaträkningen kommer därför att variera med förändringar i aktiekursen.

Terminskontrakt för återköp av egna aktier

Vid terminskontrakt om återköp av egna aktier redovisas initialt det överenskomna beloppet som ska betalas vid slutdatum, efter avdrag för eventuella skatteeffekter som en avdragspost från eget kapital och som en finansiell skuld. Räntekostnader direkt hänförliga till terminskontrakt redovisas löpande under finansiella kostnader i resultaträkningen. Vid slutdatum då förpliktelsen fullgjorts och annullerats efter att det överenskomna beloppet betalas och det ekonomiska ansvaret upphört tas posten bort från balansräkningen.

XXVII Lån

Lån redovisas initialt till verkligt värde motsvarande erhållet belopp med hänsyn till eventuell över- eller underkurs, och efter avdrag för transaktionskostnader. Därefter redovisas de till det upplupna anskaffningsvärdet. Lån redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen under låneperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Lån klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalning av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen, då de klassificeras som långfristiga skulder.

När upplåning från en aktieägare regleras genom ersättning till annat än verkligt värde redovisas skillnaden mellan vad som utgivits och det redovisade värdet av upplåningen som ett aktieägartillskott.

En finansiell skuld värderas till noll och lyfts ur redovisningen när dess avtalsförpliktelser har fullgjorts, annullerats eller löpt ut.

XXVIII Lånekostnader

Kostnader i samband med inrättande av lånelöften redovisas som transaktionskostnader för lånet i den mån det är sannolikt att del av eller hela, lånet kommer att utnyttjas. Om så är fallet redovisas kostnaden då krediten utnyttjas. Om det är sannolikt att en del av eller hela krediten kommer att utnyttjas, redovisas lånekostnader som uppskjuten kostnad och kvittas mot kortfristiga skulder över den kontraktperiod krediten hänför sig till, med tillämpning av effektivräntemetoden.

Generella och specifika lånekostnader som är direkt hänförliga till förvärv, byggande eller produktion av tillgångar, för vilka lånekostnader kan inräknas i anskaffningsvärdet, och som tar betydande tid i anspråk att färdigställa för avsedd användning eller försäljning, läggs till anskaffningsvärdet för dessa tillgångar till dess att tillgångarna i allt väsentligt är färdigställda för användning eller försäljning.

Not	1
Not 2	
Not 3	
Not 4	
Not 5	
Not 6	
Not 7	
Not 8	
Not 9	
Not 10	
Not 11	
Not 12	
Not 13	
Not 14	
Not 15	
Not 16	
Not 17	
Not 18	
Not 19	
Not 20	
Not 21	
Not 22	
Not 23	
Not 24	
Not 25	
Not 26	
Not 27	
Not 28	
Not 29	
Not 30	
Not 31	
Not 32	
Not 33	
Not 34	
Not 35	

Kapitalavkastning på tillfälliga investeringar från specifika låntag-
na i avvaktan på kostnader för tillgångar, för vilka låneutgifter inräknas
i anskaffningsvärdet, dras av från de låneutgifter som är kvalificerade
för aktivering.

Alla andra lånekostnader redovisas under övriga finansiella kostna-
der i resultaträkningen under den period de uppkommer.

XXIX Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är förpliktelser att betala för varor eller tjänster
som har förvärvats i den löpande verksamheten från leverantörer.
Leverantörsskulder klassificeras som kortfristiga skulder om de
förfaller inom ett år. Om betalningen förväntas erläggas senare än 12
månader efter balansdagen, redovisas skulden som en långfristig skuld.

Leverantörsskulder redovisas initialt till verkligt värde och där-
efter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivränte-
metoden.

XXX Operationella leasingavtal

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande be-
hålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar
som görs under leasingperioden kostnadsförs under kostnad för sålda
varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultat-
räkningen linjärt över leasingperioden.

Not 3

Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar av anläggningstillgångar

Se not 1 (II), (V), (XI), (XII) och (XV) för redovisningsprinciper.

Mkr	2016	2015
Programvaror	36	30
Övriga immateriella anläggningstillgångar	6	4
Mark och byggnader	18	18
Maskiner och inventarier	185	179
Totala avskrivningar	245	231
<i>Avskrivningar har fördelats per funktion på följande sätt</i>		
Kostnad för sålda varor	176	170
Försäljningskostnader	7	5
Administrativa kostnader	62	56
Totala avskrivningar	245	231
<i>Nedskrivningar</i>		
Immateriella anläggningstillgångar	771	-
Materiella anläggningstillgångar	7	-
Totala nedskrivningar	778	-

Nedskrivningar på immateriella anläggningstillgångar redovisas som
administrativa kostnader. Nedskrivningar på materiella anläggnings-
tillgångar redovisas som kostnad för sålda varor.

Not 2 Intäkternas fördelning

Se not 1 (I) och (III) för redovisningsprinciper.

Mkr	2016	2015
<i>Nettoomsättning</i>		
Varuförsäljning		
Sockerkonfektyr	3 170	3 118
Chokladkonfektyr	998	881
Pastiller	824	848
Tuggummi	376	378
Nötter	225	184
Övrigt	259	265
Totalt	5 852	5 674
<i>Övriga rörelseintäkter</i>		
Övrigt	-	0
Total intäkter	5 852	5 674
Nettoomsättningens fördelning per land		
%	2016	2015
Sverige	31	30
Finland	17	18
Nederländerna	14	13
Italien	12	13
Danmark	5	6
Norge	4	4
Övriga länder	17	16
Totalt	100	100

Ingen enskild kund står för över tio procent av Cloettas totala netto-
omsättning.

Not 4

Rörelsens kostnader per kostnadsslag

Mkr	2016	2015
Råvaror och förbrukningsvaror inkl förändringar av lager av färdiga varor och produkter i arbete	2 152	2 145
Personalkostnader (se not 5)	1 304	1 277
Av- och nedskrivningar (se not 3)	1 023	231
Transportkostnader	160	156
Operationella leasingkostnader (se not 32)	88	75
Annonsering och promotion	374	387
Försäljning och marknadsföring	77	98
Energikostnader	124	124
Underhållskostnader	106	97
Andra rörelsekostnader	526	413
Totala kostnader	5 934	5 003

Kostnader för forskning och utveckling belastar resultaträkningen med
40 Mkr (47).

**Not 5 Personalkostnader och antal anställda**

Se not 1 (VI) för redovisningsprinciper.

Specifikation av personalkostnader

Mkr	2016	2015
Löner och ersättningar, koncernledning		
– Sverige	27	31
– Övriga	12	13
<i>varav rörlig ersättning</i>		
– Sverige	7	12
– Övriga	2	4
<i>Pensionskostnader, koncernledning</i>		
– Avgiftsbestämda planer	6	7
Totala löner, ersättningar och pensionskostnader, koncernledning	45	51
Löner och ersättningar, övriga anställda		
– Sverige	244	237
– Övriga	648	604
<i>Pensionskostnader, övriga anställda</i>		
– Avgiftsbestämda planer	70	65
– Förmånsbestämda planer	8	10
Totala löner, ersättningar och pensionskostnader för övriga anställda	970	916
Totala löner, ersättningar och pensionskostnader för samtliga anställda	1 015	967
Sociala avgifter, samtliga anställda	232	238
Övriga personalkostnader, samtliga	57	72
Totala personalkostnader	1 304	1 277

Specifikation av medelantal anställda

	2016	2015
<i>Medelantal anställda</i>		
– Koncernledning	11	11
– Övriga anställda	2 519	2 572
<i>varav kvinnor</i>		
– Koncernledning	2	2
– Övriga anställda	1 279	1 325

Medelantal anställda fördelade per land

	2016	2015
<i>Medelantal anställda</i>		
Sverige	547	553
Slovakien	705	706
Italien	423	440
Nederländerna	392	426
Finland	193	193
Belgien	102	106
Irland	80	68
Norge	39	35
Danmark	36	38
Tyskland	9	7
Storbritannien	1	6
Övriga	3	5
Totalt	2 530	2 583
<i>varav kvinnor</i>		
Sverige	251	253
Slovakien	474	480
Italien	171	179
Nederländerna	133	159
Finland	153	160
Belgien	22	24
Irland	35	25
Norge	18	16
Danmark	19	21
Tyskland	3	3
Storbritannien	–	3
Övriga	2	4
Totalt	1 281	1 327

Redovisning av könsfördelning

%	2016	2015
<i>Andel kvinnor</i>		
Styrelsen	43	33
Koncernledning	18	18
Övriga anställda	51	52

Se sid 84 för ytterligare information om ersättningar till ledande befattningshavare.

Not 6 Ersättning till styrelsen

Betalda arvoden 2016 Tkr	Styrelse- arvode	Utskotts- arvode	Totalt
<i>Styrelsens ordförande</i>			
Lilian Fossum Biner ¹	413	33	446
Caroline Sundewall ²	203	50	253
<i>Styrelseledamöter</i>			
Olof Svenfelt ²	93	33	126
Adriaan Nühn	283	117	400
Mikael Svenfelt	283	50	333
Mikael Norman	283	100	383
Lottie Knutson	283	–	283
Hans Porat ¹	190	67	257
Camilla Svenfelt ¹	190	–	190
Totalt	2 221	450	2 671

Betalda arvoden 2015 Tkr	Styrelse- arvode	Utskotts- arvode	Totalt
<i>Styrelsens ordförande</i>			
Caroline Sundewall	607	150	757
<i>Styrelseledamöter</i>			
Olof Svenfelt	278	100	378
Adriaan Nühn	278	50	328
Mikael Svenfelt	278	50	328
Ann Carlsson ³	92	–	92
Mikael Norman ⁴	187	66	253
Lottie Knutson ⁴	187	–	187
Totalt	1 907	416	2 323

- 1) Invald 12 april 2016.
2) Avgick 12 april 2016.
3) Avgick 23 april 2015.
4) Invald 23 april 2015.

Not 7 Poster av engångskaraktär

Se not 1 (X) för redovisningsprinciper.

Mkr	2016	2015
Förvärv, integration och fabriksomstruktureringar varav nedskrivningar övriga anläggningstillgångar	-49 -7	-47 –
Omvärderingar av villkorade köpeskillningar	-17	33
Omvärderingar av tillgångar som innehas för försäljning	-3	-5
Nedskrivningar goodwill och varumärken	-771	–
Totalt	-840	-19
<i>Fördelat till motsvarande rad i koncernens resultaträkning:</i>		
Nettoomsättning	–	-4
Kostnad sålda varor	-23	-22
Försäljningskostnader	–	-12
Administrativa kostnader	–	–
- Nedskrivningar	-771	–
- Övriga administrativa kostnader	-46	19
Totala administrativa kostnader	-817	19
Totalt	-840	-19

Se not 11 för ytterligare information om nedskrivningen. Se sidan 147 för alternativa nyckeltal.

Not 8 Ersättning till revisorer

Mkr	2016	2015
Revisionsarvode	5	5
<i>Övriga arvoden</i>		
– Skatterådgivning	0	0
– Revisionsnära rådgivning	1	0
– Övrigt	0	1
Totala övriga arvoden	1	1
Total ersättning till revisorer	6	6

Med revisionsarvode avses arvode för granskning av koncernredovisning, lagstadgad revision av moder och dotterbolag, bokföringen samt styrelsens och VDs förvaltning.

För räkenskapsåren 2015 och 2016 var KPMG utsedd revisor för koncernen.

Not 9 Finansiella intäkter och kostnader

Se not 1 (VII) och (XVI) för redovisningsprinciper.

Mkr	2016	2015
Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta	-8	-1
Övriga externa finansiella intäkter	1	1
Övriga finansiella intäkter till upplupet anskaffningsvärde	1	1
Orealiserade vinster på ränteswappar	16	5
Övriga finansiella intäkter till verkligt värde	16	5
Totala övriga finansiella intäkter	17	6
Räntekostnader lån, externt	-62	-101
Räntekostnader på förmånsbestämda pensionsförpliktelser, externt	-12	-17
Räntekostnader, villkorad tilläggsköpeskillning	-10	-13
Avgift köpoption för inlösen av säkerställt företagsobligationslån	-30	–
Avskrivningar av aktiverade transaktionskostnader	-34	-18
Övriga externa finansiella kostnader	-16	-15
Övriga finansiella kostnader till upplupet anskaffningsvärde	-164	-164
Realiserade förluster på ränteswappar	-19	-19
Övriga finansiella kostnader till verkligt värde	-19	-19
Totala övriga finansiella kostnader	-183	-183
Finansnetto	-174	-178



Not 10 Inkomstskatter

Se not 1 (VIII) för redovisningsprinciper.

Mkr	2016	2015
Aktuell inkomstskatt	28	-15
Uppskjuten inkomstskatt	37	-92
Summa	65	-107
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	25,4	21,7

Skillnaden mellan effektiv skattesats och tillämplig skattesats i Sverige är hänförlig till

Mkr	2016	2015
Resultat före skatt	-256	493
Skatt beräknad utifrån den tillämpliga skattesatsen för moderbolaget	56	-108
Skillnader mellan olika länders skattesatser	9	-4
Stattliga och lokala skatter	-1	-4
Resultat av investeringar/avyttringar, ej skattepliktiga	-3	5
Ej avdragsgilla kostnader	-7	-3
Justeringar av skatt för tidigare perioder	2	6
Effekt av skattesatsförändringar	-1	2
Skattemässiga underskott för vilka inga uppskjutna skattefordringar har redovisats under året	-10	-1
Skattemässiga underskott för vilka inga uppskjutna skattefordringar har redovisats under tidigare år	3	2
Övrigt	17	-2
Redovisad skatt	65	-107
Redovisad effektiv skattesats, %	25,4	21,7
Skattesats för moderbolaget, %	22,0	22,0

Skattesats för moderbolaget är den aktuella beslutade skattesatsen i Sverige.

Den redovisade effektiva skattesatsen är baserad på den relativa andelen av koncernbolagens bidrag till resultatet och de skattesatser som gäller i de berörda länderna.

Övrigt består i huvudsak av en reglering av skattekraven för åren 2005-2011 i Italien.

Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

Se not 1 (XI) och (XV) för redovisningsprinciper.

Mkr	Varumärken	Goodwill	Programvara	Övriga immateriella	Totalt
Anskaffningsvärde					
Den 1 januari 2015					
Förvärv eller upparbetat värde	3 520	2 310	249	39	6 118
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–	–86	–135	–15	–236
Ingående balans den 1 januari 2015	3 520	2 224	114	24	5 882
Förändringar under 2015					
Rörelseförvärv	121	42	–	20	183
Investeringar	–	–	23	–	23
Avskrivning	–	–	–30	–4	–34
Valutakursdifferenser	–45	–59	–2	0	–106
Summa	76	–17	–9	16	66
31 december 2015					
Förvärv eller upparbetat värde	3 596	2 291	258	59	6 204
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–	–84	–153	–19	–256
Utgående balans den 31 december 2015	3 596	2 207	105	40	5 948
Förändringar under 2016					
Överföring från långfristiga finansiella tillgångar	–	–	–	7	7
Investeringar	–	–	14	1	15
Avskrivningar	–	–	–36	–6	–42
Nedskrivningar	–505	–266	–	–	–771
Valutakursdifferenser	86	107	3	1	197
Summa	–419	–159	–19	3	–594
31 december 2016					
Förvärv eller upparbetat värde	3 682	2 402	281	76	6 443
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–505	–354	–195	–33	–1 089
Utgående balans den 31 december 2016	3 177	2 048	86	43	5 354
<i>Beräknad ekonomisk nyttjandeperiod</i>	<i>Obestämbar</i>	<i>Obestämbar</i>	<i>3–5 år</i>	<i>5 år– Obestämbar</i>	

I det bokförda värdet för programvara ingår ett belopp för programvara under utveckling på 5 Mkr (2).

Övriga immateriella anläggningstillgångar består huvudsakligen av aktiverade kundlistor, fördelar från rätten till fri elleverans och aktiverade recept.

Nedskrivningsprövning av goodwill och varumärken

Goodwill och varumärken genererar inte kassaflöden som är oberoende av andra tillgångar, varför dessa fördelas till den kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter som förväntas ha störst nytta av tillgången. En kassagenererande enhet är den lägsta nivå till vilken en tillgång som genererar kassaflöde oberoende av andra tillgångar kan fördelas. En grupp av kassagenererande enheter är aldrig större än ett rörelsesegment.

Det beräknade återvinningsvärdet för samtliga kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter har fastställts på basis av nyttjandevärden. Beräkningarna bygger på kassaflödesprognoser före skatt för tre år, baserade på en av koncernledningen fastställd budget med hänsyn tagen till tillgångsspecifika risker. Kassaflöden bortom tre år extrapoleras med hjälp av en genomsnittlig framtida tillväxttakt.

De viktigaste antagandena i beräkningarna är genomsnittlig fram-

tida tillväxttakt och diskonteringsränta före skatt. EBITDA är ett viktigt nyckeltal vid fastställande av den finansiella budgeten. Antagandena bygger på, och skiljer sig inte ifrån, tidigare erfarenheter och externa informationskällor. EBITDA bestäms vid den årliga budgetprocessen. Den tillväxttakt som används för att extrapolera kassaflödesprognoser bortom den period som täcks av de senast gjorda budgetarna/prognoserna fastställs, om inte annat anges, genom ett antagande om att företaget kommer att växa i linje med konsumentpriser/inflation baserat på prognoser eller liknande från centralbanker. Diskonteringsräntor har fastställts med hjälp av capital asset pricing model. Det genomsnittliga tillväxtmålet är i linje med koncernens långsiktiga mål för organisk tillväxt samt ledningens bedömning.

Dessa antaganden har använts för analys av samtliga kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter vid nedskrivningsprövningen. Budgeterade siffror är baserade på tidigare resultat samt ledningens förväntningar på marknads utveckling. Den vägda genomsnittliga tillväxttakt som använts överensstämmer med de prognoser som används inom koncernen. Den diskonteringsränta som har använts är före skatt. Den återspeglar specifika risker för branschen och särskilda risker för tillgångarna i fråga, vars uppskattade framtida kassaflöden inte har justerats.



Vid nedskrivningsprövningen har följande antaganden använts

%	Genomsnittlig framtida tillväxttakt		Diskonteringsränta före skatt	
	2016	2015	2016	2015
Syd/Italien	1,5	2,0	10,9	9,1
Skandinavien/Sverige	2,0	2,0	7,3	7,2
Finland	2,0	2,0	7,4	7,0
Mitt/Nederländerna	2,0	2,0	7,6	7,4
Koncernen	2,0	2,0	7,9	7,5

Goodwill

Goodwill ska allokeras till en kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter som inte är större än ett rörelsesegment. Allokering har skett till de grupper av kassagenererande enheter som motsvarar de rörelsesegment som förväntas gynnas mest. De utgörs av de kommersiella organisationerna i Skandinavien, Finland, Mitt och Syd. Goodwill hänförlig till fördelningen av köpeskillingen för det förvärvade företaget Locawo B.V. har allokerats till den kassagenererande enheten Mitt.

Följande sammanfattning visar allokeringen av goodwill på de olika grupperna av kassagenererande enheter

Mkr	Skandinavien	Finland	Mitt	Syd	Totalt
1 januari 2015	739	965	259	261	2 224
Rörelseförvärv	–	–	40	–	40
Valutakursdifferenser	–18	–24	–8	–7	–57
31 december 2015	721	941	291	254	2 207
Nedskrivningar	–	–	–	–266	–266
Valutakursdifferenser	35	42	18	12	107
31 december 2016	756	983	309	–	2 048

Varumärken

Kassagenererande enheter för varumärken är den kommersiella organisation i det land där respektive varumärke innehas. Det förvärvade varumärket Lonka har allokerats till den kassagenererande enheten Nederländerna. Produkterna säljs framför allt på de marknader, som äger varumärkena. Om produkter säljs på andra marknader belastar varumärkesägaren denna försäljning med royaltavgifter.

Följande sammanfattning visar allokeringen av varumärken till de olika kassagenererande enheterna

Mkr	Sverige	Finland	Nederländerna	Italien	Övriga (koncern-tillgångar)	Totalt
1 januari 2015	1 455	486	770	750	59	3 520
Investeringar	–	–	125	–	–	125
Valutakursdifferenser	–	–11	–19	–17	–2	–49
31 december 2015	1 455	475	876	733	57	3 596
Nedskrivningar	–	–	–	–505	–	–505
Valutakursdifferenser	–	21	38	24	3	86
31 december 2016	1 455	496	914	252	60	3 177

Viktiga antaganden för beräkning av aktuella kassaflödesprognoser avseende aktuell period

Nyckelantagande vid nyttjandevärdesberäkningen	Utgångspunkt för att fastställa värde för viktiga antaganden
EBITDA	Externa marknadsundersökningar avseende marknadstillväxt, historisk tillväxttakt under perioden före recessionen etc.

Nedskrivning av goodwill och varumärken

Vid utvärdering av eventuella utlösande händelser under det fjärde kvartalet, beslöt Cloetta att försäljningsvolymerna under det fjärde kvartalet samt initieringen av en strategisk översyn av den italienska verksamheten krävde en nedskrivningsprövning per den 31 december 2016 för den kassagenererande enheten Italien med avseende på varumärken och den kassagenererande gruppen Syd beträffande goodwill.

Som ett resultat av detta bokförde Cloetta en nedskrivning om 771 Mkr (–) av varumärken och goodwill per den 31 december 2016 avseende den kassagenererande enheten Italien och gruppen kassagenererande enheter Syd. Efter nedskrivningen är redovisad goodwill relaterad till den kassagenererande gruppen Syd 0 och det redovisade värdet avseende italienska varumärken är 252 Mkr. Den kassagenererande gruppen Syd består av de kommersiella organisationerna för Italien och försäljning till den italienska exportmarknaden. Nedskrivningen är ett resultat av lägre intäkttillväxt än väntat på den italienska marknaden och den negativa italienska ekonomin som medfört hård konkurrens och utmanande marknadsförhållanden. De tidigare förväntningarna om försäljningsvolymtillväxt och motsvarande kassaflöden på den italienska verksamheten har sänkts. Återvinningsvärdet för hela den kassagenererande gruppen Syd, vilket är de kommersiella organisationerna för Italien och försäljning till den italienska exportmarknaden exklusive den italienska produktionsorganisationen, uppgick per den

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35

31 december 2016 till 415 Mkr (723). Återvinningsvärdet baseras på det högsta av verkligt värde minus kostnader för avyttring och dess nyttjandevärde. Såväl nyttjandevärdet som verkligt värde minus kostnader för avyttring är beräknat med utgångspunkt från kassaflödesprognoser baserade på av ledningen godkända finansiella budgetar för en treårsperiod och en diskonteringsränta före skatt på 10,9 per cent (9,1). Syds kassaflöden bortom treårsperioden extrapoleras med 1,5 procent (2,0) tillväxt. Denna tillväxttakt är något lägre än den långsiktiga genomsnittliga tillväxttakten för den italienska marknaden. Ledningen bedömer emellertid att 1,5 procent tillväxt är rimligt mot bakgrund av marknadens och ekonomins utveckling.

Vid nedskrivningsprövningen av goodwill resulterade både verkligt värde minus kostnader för avyttring och nyttjandevärdet i en nedskrivning till noll. För varumärkena beräknas verkligt värde minus kostnader för avyttring motsvara återvinningsvärdet.

Efter nedskrivningen av varumärken i den kassagenererande enheten Italien beräknas återvinningsvärdet för den kassagenererande enheten Italien motsvara dess redovisade värde. Om framtida tillväxt

blir 0,5% -enhet högre, kommer återvinningsvärdet för varumärkena att öka med 19 Mkr och om framtida tillväxt blir 0,5% -enhet lägre kommer återvinningsvärdet att minska med 17 Mkr. Om diskonteringsräntan stiger med 0,5% -enhet, kommer återvinningsvärdet av varumärkena att minska med 20 Mkr medan om diskonteringsräntan sjunker med 0,5% -enhet kommer återvinningsvärdet att öka med 23 Mkr.

Koncerttillgångar

Koncerngemensamma tillgångar och skulder, inklusive rätten till fri elleverans och programvara under utveckling, som inte direkt kan fördelas på ett rimligt och konsekvent sätt till kassagenererande enheter eller grupper av kassagenererande enheter klassificeras som koncern-tillgångar. En gemensam nedskrivningsprövning har gjorts där det redovisade värdet av den totala gruppen av kassagenererande enheter, inklusive den del som redovisas på koncernnivå, jämförs med det totala återvinningsvärdet.

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

Se not 1 (XII) och (XV) för redovisningsprinciper.

Mkr	Byggnader och mark	Maskiner och inventarier	Pågående investeringar	Totalt
Anskaffningsvärde				
1 januari 2015				
Förvärv eller upparbetat värde	926	3 173	29	4 128
Akkumulerade av- och nedskrivningar	-371	-2 090	-	-2 461
Ingående balans 1 januari 2015	555	1 083	29	1 667
Förändringar under 2015				
Rörelseförvärv	-	121	-	121
Investeringar	3	33	102	138
Ormklassificeringar	23	88	-111	-
Avyttringar	-	-1	-	-1
Avskrivningar	-18	-179	-	-197
Valutakursdifferenser	-10	-20	0	-30
Totalt	-2	42	-9	31
31 december 2015				
Investeringar eller upparbetat värde	933	3 282	20	4 235
Akkumulerade av- och nedskrivningar	-380	-2 157	-	-2 537
Utgående balans 31 december 2015	553	1 125	20	1 698
Förändringar under 2016				
Investeringar	3	30	122	155
Avyttringar	-	-3	-	-3
Ormklassificeringar	31	95	-126	-
Avskrivningar	-18	-185	-	-203
Nedskrivningar	-	-7	-	-7
Valutakursdifferenser	22	37	1	60
Totalt	38	-33	-3	2
31 december 2016				
Investeringar eller upparbetat värde	1 005	3 485	17	4 507
Akkumulerade av- och nedskrivningar	-414	-2 393	-	-2 807
Utgående balans 31 december 2016	591	1 092	17	1 700

Beräknad ekonomisk nyttjandeperiod

Byggnader: 20–50 år
Mark: Obestämbar

3–55 år

Ej tillämpligt


Specifikation av beräknad ekonomisk livslängd för maskiner och utrustning

	Beräknad ekonomisk livslängd
Produktionslinjer	5–35 år
Förpackningslinjer	5–25 år
Produktionsutrustning	3–55 år
IT hårdvara	3–5 år
Möbler	3–20 år
Fordon i produktionen	7–20 år
Fordon	5 år
Övrigt	5–20 år

Nedskrivningen av anläggningstillgångar har belastat kostnader för sålda varor (se not 3).

Den 31 december 2016 hade koncernen avtalsenliga åtaganden för förvärv av maskiner och utrustning till ett värde av 20 Mkr (31).

Fördelning per land av anläggningstillgångar, exklusive övriga finansiella tillgångar och uppskjuten skatt

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Sverige	2 606	2 803
Finland	1 497	1 429
Italien	653	1 373
Nederländerna	1 511	1 525
Övriga länder	787	516
Totalt	7 054	7 646

Not 13 Skattefordringar och skatteskulder

Se not 1 (VIII) och (XIII) för redovisningsprinciper.

Mkr	Underskottsavdrag	Outnyttjade skatteavdrag	Materiella anläggningstillgångar	Immateriella anläggningstillgångar	Avsättningar (inkl. pensioner)	Övriga kortfristiga tillgångar och skulder	Totalt
Den 1 januari 2015	275	60	-128	-658	71	-19	-399
Rörelseförvärv och rörelseavyttringar	-	-	-15	-36	0	2	-49
Årets förändring över resultaträkningen	-112	-19	-3	-43	-5	74	-108
Återläggning av periodiserad skatt	-3	0	0	0	1	-2	-4
Effekt av skattesatsförändringar	-11	0	6	18	-2	-10	1
Valutakursdifferenser/övrigt	20	-1	2	22	-28	-13	2
Den 31 december 2015	169	40	-138	-697	37	32	-557
Rörelseförvärv och rörelseavyttringar	-	-	-	-	-	2	2
Årets förändring över resultaträkningen	-36	-14	-4	149	1	-57	39
Återläggning av periodiserad skatt	39	-	-1	-40	1	2	1
Effekt av skattesatsförändringar	-8	-	1	4	0	0	-3
Valutakursdifferenser/övrigt	10	2	-5	-25	6	-2	-14
Den 31 december 2016	174	28	-147	-609	45	-23	-532

Uppdelning av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Uppskjutna skattefordringar	54	64
Uppskjutna skatteskulder	-586	-621
Summa	-532	-557

Uppskjutna skattefordringar avser bland annat skillnaden mellan det skattemässiga värdet av en definierad tillgång eller skuld och det redovisade värdet och underskottsavdraget.

Uppskjutna skattefordringar

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Uppskjutna skattefordringar som kan realiseras tidigast efter 12 månader	35	60
Uppskjutna skattefordringar som kan realiseras inom 12 månader	19	4
Summa	54	64

Avdragsgilla temporära skillnader, outnyttjade skatteavdrag samt skattemässiga underskottsavdrag

Mkr	31 dec 2016		31 dec 2015	
	Redovisade	Ej redovisade	Redovisade	Ej redovisade
Avdragsgilla temporära skillnader	84	-	150	-
Outnyttjade skatteavdrag	28	13	40	19
Underskottsavdrag	174	103	169	118
Summa	286	116	359	137

Det outnyttjade skatteavdraget avser en tillfällig skattelättnad som beviljats av den slovakiska staten. Denna skattelättnad innebär att den slovakiska staten avstår högst cirka 95 Mkr i framtida skatt under perioden 2009–2018.

Förfalldatum för de skattemässiga underskottsavdragen är mellan 4 år och obestämbar.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35

Uppskjuten skatteskuld

Uppskjuten skatteskuld avser skattepliktiga temporära skillnader mellan det skattemässiga värdet på immateriella och materiella anläggningstillgångar, pågående arbeten, lager, kundfordringar samt avsättningar och de redovisade värdena.

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Uppskjuten skatteskuld som förfaller efter mer än 12 månader	616	655
Uppskjuten skattefordran som förfaller inom 12 månader	-30	-34
Summa	586	621

Aktuell inkomstskatt

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Aktuella skattefordringar	36	3
Aktuella skatteskulder	-39	-55
Summa	-3	-52

Se även not 33 för ytterligare detaljer om uppskattningar och bedömning angående den pågåendeskatterevisionen.

Not 14 Finansiella anläggningstillgångar

Se not 1 (XIV) och (XV) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Depositioner	5	5
Övriga finansiella tillgångar	8	22
Utgående balans vid årets slut	13	27

Det redovisade värdet på övriga långfristiga finansiella tillgångar bedöms vara en god approximation av det verkliga värdet.

Ingen av de redovisade slagen av långsiktiga finansiella fordringar innehåller osäkra tillgångar. Maximal exponering för kreditrisk per balansdagen är det verkliga värdet för varje slag av fordringar enligt ovan. Koncernen innehar inga pantar som säkerhet.

Not 15 Varulager

Se not 1 (XVII) för redovisningsprinciper.

Varulager för eget bruk samt till försäljning

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Råvaror och förnödenheter	276	266
Varor under tillverkning	63	62
Färdiga varor och handelsvaror	441	458
Summa	780	786

Förändringar i avsättning till lagerinkurans

Mkr	2016	2015
1 januari	11	15
Rörelseförvärv	-	-1
Avsättningar för värdeminskning av varulager	16	14
Varulager som skrivits av som obsolet	-11	-15
Återföring av ej nyttjade belopp	0	-3
Valutakursreserver	1	1
Utgående balans vid årets slut	17	11

Not 16 Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar

Se not 1 (XVIII) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Kundfordringar, brutto	929	909
Reservering för osäkra kundfordringar	-24	-20
Kundfordringar, netto	905	889
Övriga fordringar	51	56
Förtutbetalda kostnader och upplupna intäkter	32	30
Summa	988	975

De individuellt nedskrivna fordringarna avser ej indrivningsbara fordringar som inte omfattas av kreditförsäkringar.

Förändringen av reservering för osäkra kundfordringar

Mkr	2016	2015
1 januari	20	16
Reservering för osäkra kundfordringar	10	14
Avskrivna, ej indrivningsbara kundfordringar	0	-3
Återföring av ej nyttjade belopp	-7	-8
Valutakursdifferens	1	1
Utgående balans vid årets slut	24	20

Åldersanalys osäkra fordringar

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Upp till 60 dagar	1	0
60 till 90 dagar	0	0
Över 90 dagar	23	20
Totalt	24	20

Övriga kortfristiga fordringar är inte osäkra.

Per den 31 december 2016, var kundfordringar om 166 Mkr (174) förfallna men inte nedskrivna. Dessa gäller kunder, för vilka det inte finns någon historia av fallissemang.



Åldersanalys förfallna men inte osäkra fordringar

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Upp till 60 dagar	139	130
60 till 90 dagar	7	16
Över 90 dagar	20	28
Totalt	166	174

Redovisade värden anses vara en god approximation av verkligt värde på kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar. Maximal exponering för kreditrisk per balansdagen är det redovisade värdet enligt ovan. Koncernen innehar inga säkerheter för de kortfristiga fordringarna.

Koncernens kundfordringar är denominerade i följande valutor

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Euro	539	568
Svenska kronor	247	210
Danska kronor	43	35
Brittiska pund	36	40
Norska kronor	19	20
US dollar	9	5
Övriga valutor	12	11
Totalt	905	889

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Förutbetalda IT-kostnader	10	8
Förutbetalda hyror, försäkringar och leasingavgifter	9	8
Förutbetalda personalrelaterade kostnader	2	2
Förutbetalda marknadsföringskostnader	2	1
Övriga förutbetalda kostnader	9	11
Övriga upplupna intäkter	0	–
Utgående balans vid årets slut	32	30

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35

Not 17 Likvida medel

Se not 1 (XX) och (XXI) för redovisningsprinciper.

Posten likvida medel i kassaflödesanalysen och balansräkningen

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Likvida medel	298	246
Utgående balans vid årets slut	298	246

Alla likvida medel finns tillgängliga vid begäran.

Via Svenska Handelsbanken AB (publ) har koncernen ett Notional Group Account (NGA), dvs ett koncernkonto (cash pool). NGA möjliggör för koncernen att använda medel som deponerats i banken i en eller flera valutor i syfte att skapa en effektiv likviditetshandling med dagliga utbetalningar i den löpande verksamheten. NGA ger möjlighet att göra uttag i olika valutor och i olika länder utan att nödvändiga medel anslås i respektive valuta under förutsättning att motsvarande medel sammantaget finns tillgängliga på NGA. Eventuell kreditfacilitet eller checkräkningskredit har avtalats separat. NGA bygger samman och ansluter konton i lokala kontostrukturer i olika länder, där respektive koncernföretag är underkontoinnehavare.

Redovisad kvittning av finansiella tillgångar och skulder på koncernkontot

2016 Mkr	Bruttobelopp, finansiella instrument	Kvittad i balansräkningen	Nettobelopp redovisat i balansräkningen	Relaterade finan- siella instrument som inte är avsatta	Nettobelopp
Likvida medel	499	–383	116	182	298
Totala tillgångar vid årets slut	499	–383	116	182	298
Lån från kreditinstitut	383	–383	–	2 668	2 668
Totala skulder vid årets slut	383	–383	–	2 668	2 668

2015 Mkr	Bruttobelopp, finansiella instrument	Kvittad i balansräkningen	Nettobelopp redovisat i balansräkningen	Relaterade finan- siella instrument som inte är avsatta	Nettobelopp
Likvida medel	158	–115	43	203	246
Totala tillgångar vid årets slut	158	–115	43	203	246
Lån från kreditinstitut och säkerställt obligationslån	115	–115	–	2 956	2 956
Totala skulder vid årets slut	115	–115	–	2 956	2 956

Not 18 Tillgångar som innehas för försäljning

Se not 1 (XXII) för redovisningsprinciper.

Samtliga tillgångar som innehas för försäljning är materiella anläggningstillgångar. Förändringar under året

Mkr	2016	2015
1 januari	11	16
Omvärderingar redovisade i resultaträkningen	-3	-5
Valutakursdifferenser	1	-0
Utgående balans vid årets slut	9	11

Tillgångar som innehas för försäljning den 31 december 2016 är byggnader och mark i Zola Predosa, Italien om 9 Mkr (11). Ett försäljningsavtal med tredje part har slutits. Fastigheten kommer att överföras under andra kvartalet 2017. Tillgångarna som innehas för försäljning kategoriseras till nivå 3 i verkligt värdehierarkin.

Se not 29 för en översikt av koncernens tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde. Omvärdering av verkligt värde redovisas under kostnad sålda varor i resultaträkningen.

Not 19 Eget kapital

Se not 1 (XXIII) och (XXVI) för redovisningsprinciper.

Kapitalhantering

Styrelsens målsättning är att upprätthålla en god finansiell ställning, som bidrar till att bibehålla investerares, kreditgivares och marknadens förtroende samt utgöra en grund för fortsatt utveckling av affärsverksamheten. Kapitalet består av totalt eget kapital. Styrelsen föreslår utdelning till aktieägarna.

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Under 2015 har huvudfokus varit att använda bolagets starka kassaflöden till att amortera banklån samt för att finansiera kompletterande förvärv. År 2016 var ambitionen att fortsätta att använda kassaflödet till att återbetala lån, ge utdelning samt att maximera den finansiella flexibiliteten för kompletterande förvärv.

Koncernens mål med kapitalhanteringen är att trygga koncernens fortlevnad för att kunna ge avkastning till aktieägarna, nytta för andra intressenter samt att upprätthålla en optimal kapitalstruktur för att minska kapitalkostnaderna. Koncernen bedömer kapitalet utifrån skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som nettoskuld dividerat med totala tillgångar.

Utdelning

Ingen utdelning utbetalades under 2015. Årsstämman den 12 april 2016 beslöt att lämna en utdelning om 0,50 kronor per aktie, vilket motsvarar 37 procent av konsoliderat resultat efter skatt för verksamhetsåret 2015. Utdelningen om 144 Mkr utbetalades i april 2016.

För räkenskapsåret 2016 föreslår styrelsen till årsstämman en utdelning om totalt 216 Mkr eller 0,75 kr per aktie. Styrelsen föreslår att av det totala resultatet i moderbolaget om 2 650 Mkr till årsstämmans förfogande ska 216 Mkr delas ut till aktieägarna och att 2 433 Mkr överförs i ny räkning.

Eget kapital**Aktiekapital**

Antalet aktier uppgick per den 31 december 2016 till 288 619 299 aktier varav A-aktier utgjorde 9 861 614 och B-aktier 278 757 685. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Aktiernas kvotvärde uppgår till 5,00 kr. Vid kontant eller kvittningsemission äger, där nya aktier i serie A respektive B ges ut, innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna nya A- respektive B-aktier i förhållande till det aktuella innehavet på avstämningsdagen. Om emissionen endast omfattas av B-aktier äger samtliga innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna sig för nya B-aktier i förhållande till det antal aktier de äger på avstämningsdagen. Vid fondemission och vid emittering av konvertibler och teckningsoptioner tillämpas motsvarande regler. Överlåtelse av A-aktie till person som tidigare inte är A-aktieägare i bolaget utlöser ett hembudsförfarande, utom när överlåtelsen skett genom bodelning, arv, testamente eller gåva till person som är närmast till arv efter givaren. Efter skriftlig framställan från A-aktieägare ska bolaget omvandla aktieägarens i framställan angivna A-aktier till B-aktier. En omvandling av A-aktier till B-aktier genomfördes under februari 2017 som en del av en överenskommelse med Malfors Promotor. Se sidan 62 för mer information.

Varken Cloetta AB (publ) eller något dotterbolag har under året innehaft eller innehar aktier i Cloetta.

Omräkningsreserv

Reserven består av kursvinster/förluster som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella räkenskaper i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Detta inkluderar valutakursdifferenser på monetära poster från en fordran eller skuld till en utlandsverksamhet, för vilken avräkning inte är planerad eller troligen inte kommer att ske inom överskådlig framtid.

Balanserat resultat

Balanserat resultat utgörs av summan av årets resultat och resultat från tidigare år. Balanserat resultat inklusive övrigt tillfört kapital representerar fritt eget kapital tillgängligt för utdelning till aktieägarna.

Förändringar i eget kapital

För upplysning om förändring av eget kapital för koncernen hänvisas till Förändringar i eget kapital, koncernen på sidan 96.

Säkring av en nettoinvestering i utländsk verksamhet (Säkring av nettoinvestering)

Koncernen tillämpar säkringsredovisning för investeringar i varumärken i Aran Candy Ltd., Cloetta Suomi Oy, Cloetta Holland B.V. Confiserie Lonka B.V. och Cloetta Slovakia s.r.o. Se not 1 (XVI) för mer information om tillämpad säkringsredovisning.

Aktiebaserade ersättningar

Se not 24 för detaljer om Aktiebaserade ersättningar.



Not 20 Resultat per aktie

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att dividera årets resultat hänförligt till aktieägarna i moderbolaget med ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier. Resultat per aktie efter utspädning beräknas genom att dividera årets resultat hänförligt till aktieägarna i moderbolaget med ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier justerat för utspädningseffekten av potentiella aktier.

Beräkningen av resultat per aktie före och efter utspädning

	2016	2015
Årets resultat, hänförligt till aktieägarna (före och efter utspädning), Mkr	-191	386
Antal emitterade aktier den 1 januari	288 619 299	288 619 299
Effekt terminskontrakt för återköp av egna aktier	-2 426 275	-2 328 459
Vägt genomsnittligt antal aktier under året före utspädning	286 193 024	286 290 840
Effekt av aktierelaterade ersättningar	254 441	270 767
Vägt genomsnittligt antal aktier under året efter utspädning	286 447 465	286 561 607
Resultat per aktie före utspädning, kr	-0,67	1,35
Resultat per aktie efter utspädning, kr	-0,67	1,35

Cloetta har ingått långsiktiga terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen. I not 22 visar en tabell förändringarna i avtalen från den 1 januari 2014.

Not 21 Lån

Se not 1 (XXVII) och (XXVIII) för redovisningsprinciper.

Den 22 juli 2016 ingick koncernen ett nytt låneavtal avseende långfristiga lån samt checkräkningskredit med en grupp av fyra banker, om totalt motsvarande 3 700 Mkr. Den nya lånefaciliteten har använts för att refinansiera banklån hos Svenska Handelsbanken AB (publ). I det nya finansieringspaketet ingår ett bryggglån om 1 000 Mkr som har använts för att lösa det säkerställda obligationslånet.

31 dec 2016 Mkr	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–2 år	Återstående löptid 2–5 år	Återstående löptid > 5 år	Totalt
Lån från kreditinstitut	–	993	1 673	–	2 666
Upplupen ränta	2	–	–	–	2
Utgående balans vid årets slut	2	993	1 673	–	2 668
31 dec 2015 Mkr	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–2 år	Återstående löptid 2–5 år	Återstående löptid > 5 år	Totalt
Lån från kreditinstitut	343	1 619	–	–	1 962
Säkerställt obligationslån	–	–	993	–	993
Upplupen ränta	1	–	–	–	1
Utgående balans vid årets slut	344	1 619	993	–	2 956

Se not 31 för beskrivning av skulder till närstående.

Koncernens avtalade utbetalningar avseende finansiella skulder

31 dec 2016	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–2 år	Återstående löptid 2–5 år	Återstående löptid > 5 år	Totalt
Mkr					
Lån från kreditinstitut	18	1 017	1 687	–	2 722
Utgående balans vid årets slut	18	1 017	1 687	–	2 722

31 dec 2015	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–2 år	Återstående löptid 2–5 år	Återstående löptid > 5 år	Totalt
Mkr					
Lån från kreditinstitut	402	1 640	–	–	2 042
Säkerställt obligationslån	31	31	1 022	–	1 084
Utgående balans vid årets slut	433	1 671	1 022	–	3 126

Sammanställning över påverkan på det finansiella kassaflödet av förändringen av skulder

Mkr	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
Ingående balans 1 jan 2016	2 612	344	2 956
Förändringar från finansiellt kassaflöde			
Upptagna lån	2 663	525	3 188
Betalda transaktionskostnader	–12	–	–12
Återbetalning av lån	–1 699	–869	–2 568
Återbetalning av obligationslån	–1 000	–	–1 000
Övriga förändringar i finansiellt kassaflöde	–2	–	–2
Summa förändringar finansiellt kassaflöde	–50	–344	–394
Övriga förändringar			
Aktivering transaktionskostnader	–12	–	–12
Avskrivning av aktiverade transaktionskostnader	34	–	34
Räntekostnader, externa lån	86	6	92
Betald ränta	–56	–4	–60
Avgift inlösen köpoption obligationslån	–30	–	–30
Valutakursdifferenser på lån	82	–	82
Totalt övriga förändringar	104	2	106
Utgående balans 31 december 2016	2 666	2	2 668

Bokfört respektive verkliga värden på långfristiga lån

Mkr	Verkligt värde		Bokfört värde	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
Lån från kreditinstitut	2 666	1 619	2 666	1 619
Säkerställt obligationslån	–	1 031	–	993
Totalt	2 666	2 650	2 666	2 612

Verkligt värde på lån från kreditinstitut motsvarar de redovisade beloppen eftersom diskonterings-effekten är obetydlig och kreditrisken inte har ändrats sedan lånen togs.

Verkligt värde på det säkerställda obligationslånet per den 31 december 2015 var baserat på det pris som betalades vid årets sista handelstransaktion och uppgick till 103,8 kr.

All upplåning i koncernen är exponerad för ränteförändringar och förändringar i gällande marginaler på kvartalsbasis.

Lån från kreditinstitut

Lånefacilitet från Svenska Handelsbanken AB (publ)

Den 15 december 2011 ingick Cloetta AB (publ) ett låneavtal med Svenska Handelsbanken AB (publ). Avtalet gällde från den 16 april 2012 för Lån A och från den 23 maj 2012 för Lån B. Lånevillkoren avseende kreditfaciliteten med Svenska Handelsbanken AB (publ) omförhandlades per den 30 augusti 2013. Kreditavtalet avslutades den 27 juli 2016.

Låneavtal avseende långfristiga lån samt checkräkningskredit med en grupp av fyra banker

Den 22 juli 2016 ingick Cloetta ett nytt låneavtal avseende långfristiga lån samt checkräkningskredit med en grupp av fyra banker: Danske Bank A/S, DNB Sweden AB, Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ) och Svenska Handelsbanken AB (publ). Faciliteten som är i svenska kronor och euro, uppgår till totalt motsvarande 3 700 Mkr. De nya långfristiga lånen samt checkräkningskrediten är utan säkerheter och har använts för att refinansiera befintlig bankfinansiering med Svenska Handelsbanken AB (publ) den 27 juli 2016 samt att lösa det säkerställda obligationslånet den 19 september 2016.



Koncernens kreditfaciliteter per balansdagen är hänförliga till

Mkr	Utestående belopp		Ränta		Tillämplig marginal	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
Lån i flera valutor om nominellt 175 Meur (ca 1 677 Mkr)	1 677	–	EURIBOR + fast tillämpligt påslag	–	1,00%	–
Lån i svenska kronor om nominellt 1 000 Mkr	1 000	–	STIBOR + fast tillämpligt påslag	–	0,50%	–
Checkräkningskredit i flera valutor om 105 Meur (ca 1 006 Mkr)	–	–	STIBOR + fast tillämpligt påslag	–	1,20%	–
Checkräkningskredit i Euro om 15 Meur (ca 144 Mkr)	–	–	Rörlig Euribor + 1%	–	1,00%	–
Lån B, nominellt 363 Mkr	–	363	–	3-månaders STIBOR + fast tillämpligt påslag	–	2,25%
Lån B, nominellt 253 Meur (ca 2 424 Mkr)	–	1 623	–	3-månaders EURIBOR + fast tillämpligt påslag	–	2,25%
Säkerställt obligationslån, nominellt 1 000 Mkr	–	1 000	–	3 månaders STIBOR + 3,10%	–	3,10%
Checkräkningskredit om maximalt 740 Mkr	–	–	–	1 veckas EURIBOR + fast tillämpligt påslag	–	2,25%
Koncernens totala kreditfaciliteter	2 677	2 986				
Kapitaliserade transaktionskostnader	–11	–31				
Upplupen ränta	2	1				
Totala lån	2 668	2 956				

Engagemangsgift

35 procent (40) av fast tillämpligt påslag betalas i engagemangsgift på outnyttjad checkräkningskredit.

Valuta

Samtliga lån är upptagna i euro, med undantag för lånet om 1 000 Mkr (–), delar av Lån B om 0 Mkr (363) samt det säkerställda obligationslånet om 0 Mkr (1 000).

Effektiv räntesats

Den effektiva räntesatsen på balansdagen för lån från kreditinstitut och säkerställt obligationslån uppgick till 2,32 procent (2,76).

Säkerheter

De nya långfristiga lånen samt checkräkningskrediten är utan säkerheter. Följande säkerheter var lämnade till Svenska Handelsbanken AB (publ) och innehavarna av säkerställt obligationslån per den 31 december 2015 men har släppts per den 27 juli 2016:

- Aktier i koncernbolagen Cloetta Sverige AB, Cloetta Norge AS, Cloetta Danmark ApS, Cloetta Suomi Oy, Karkkikatu Oy, Cloetta Finance Holland B.V. och Cloetta Holland B.V. om 5 164 Mkr;
- Företagsinteckningar och andra utfästelser i lös egendom i Cloetta Holland B.V., Cloetta Sverige AB, Cloetta Norge AS och Cloetta Suomi Oy om 3 719 Mkr;
- Inteckningar på fastigheter hos Cloetta Sverige AB och Cloetta Holland B.V. om 2 914 Mkr;
- Pant i vissa fordringar i Cloetta Holland B.V. utan nominellt belopp;
- Säkerhet i varumärken i Cloetta AB (publ), Cloetta Holland B.V., Cloetta Suomi Oy och Cloetta Sverige AB om 2 469 Mkr;
- Garanti från Cloetta AB (publ) som huvudgäldenär till banken för korrekt och punktlig fullgörande av alla nuvarande och framtida förpliktelser för var och en av de övriga gäldenärerna under kreditavtalet samt övriga finansiella överenskommelser, utan nominellt belopp.

Säkerställt obligationslån

Det säkerställda obligationslånet om 1 000 Mkr återlöstes den 19 september 2016.

Not 22 Finansiella derivatinstrument

Se not 1 (XVI) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2016		31 dec 2015	
	Tillgångar	Skulder	Tillgångar	Skulder
<i>Långfristiga</i>				
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	–	11	–	39
Ränteswappar	–	1	–	5
Långfristigt, utgående balans	–	12	–	44
<i>Kortfristiga</i>				
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	–	48	–	18
Ränteswappar	–	6	–	17
Valutaterminskontrakt	4	–	1	0
Kortfristigt, utgående balans	4	54	1	35
Totalt	4	66	1	79

Terminskontrakt för återköp av egna aktier

Som en följd av införandet av det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammet har Cloetta ingått ett terminskontrakt för återköp av egna aktier för att säkerställa sitt framtida åtagande att kunna erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammet. Terminskontrakt för återköp av egna aktier värderas till anskaffningsvärde.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35

Förändringar i kontrakten sedan 1 januari 2014

	Datum	Kontrakt 1	Kontrakt 2	Kontrakt 3	Kontrakt 4
Ingående balans	1 jan 2014	1 037 610	-	-	-
Förs vidare framåt i nya terminskontrakt för återköp av egna aktier	17 jun 2014	-100 000	100 000	-	-
Nya terminskontrakt för återköp av egna aktier	17 jun 2014	-	1 100 000	-	-
Utgående balans	31 dec 2014	937 610	1 200 000	-	-
Nya terminskontrakt för återköp av egna aktier	20 jul 2015	-	-	430 000	-
Utgående balans	31 dec 2015	937 610	1 200 000	430 000	-
Aktier till deltagarna i LTI'13 (avveckling av terminskontrakt för återköp av egna aktier)	18 maj 2016	-227 880	-	-	-
Förs vidare framåt i nya terminskontrakt för återköp av egna aktier	15 jun 2016	-709 730	-	-	709 730
Utgående balans	31 dec 2016	-	1 200 000	430 000	709 730
	Pris, kr	18,50678	23,00000	26,40000	28,50000

Se not 24 för detaljer om det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet.

Ränteswappar

Koncernen har ingått ett antal swappkontrakt för att delvis täcka ränterisken på lån nominerade i svenska kronor och euro.

De kombinerade nominella beloppen för utestående ränteswappar

Mkr	Nominellt belopp		Ränta till fast växelkurs		Löptid	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
STIBOR ränteswappar	820	820	1,355%	1,355%	Q1 2017	Q1 2016–Q1 2017
STIBOR ränteswappar ¹	200	-	0,030%	-	Q2 2017–Q2 2018	-
STIBOR ränteswappar ¹	200	-	0,030%	-	Q2 2017–Q4 2017	-
STIBOR ränteswappar ¹	200	-	0,030%	-	Q2 2017–Q3 2017	-
EURIBOR ränteswappar	50	50	0,203%	0,203%	Q1 2017–Q4 2017	Q1 2016–Q4 2017
EURIBOR ränteswappar	-	50	-	0,203%	-	Q1 2016–Q4 2016
EURIBOR ränteswappar ¹	40	-	0,156%	-	Q2 2017–Q2 2020	-
EURIBOR ränteswappar ¹	50	-	0,156%	-	Q1 2018–Q4 2018	-
EURIBOR ränteswappar ¹	35	-	0,156%	-	Q1 2019–Q4 2019	-
EURIBOR ränteswappar ¹	10	-	0,156%	-	Q1 2020–Q2 2020	-

1) Swap som har zero floor för den rörliga delen.

Valutaterminskontrakt

Koncernen har ingått valutaterminskontrakt för säkring av valutarisken avseende USD med en löptid på kortare än ett år från balansdagen.

Valutaterminskontrakt, nominellt belopp, genomsnittlig växelkurs och återstående löptid

	Nominellt belopp		Vägd genomsnittlig växelkurs		Förfalldatum	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
SEK - USD	m USD 7,1	m USD 8,5	8,5428	8,2598	2017	2016
GBP - EUR	-	m GBP 0,8	-	0,7722	-	2016



Not 23 Övriga långfristiga skulder

Se not 1 (XXIV) för redovisningsprinciper.

Villkorade tilläggsköpeskillningar består av villkorad tilläggsköpeskillning i samband med förvärvet av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) samt villkorad tilläggsköpeskillning som härrör från optionsavtalet för Aran Candy Ltd.

Omvärderingarna redovisade i resultaträkningen beror på omvärderingar av det förväntade ekonomiska resultatet i de förvärvade bolagen. Den 4 juli 2016 förvärvade Cloetta Irland Holding Ltd. resterande 25 procent av de utestående aktierna i Aran Candy Ltd., vilket resulterade i en reglering av villkorad köpeskillning till följd av optionsavtalet om 106 Mkr. Den 4 oktober 2016 reglerade Cloetta Holland B.V. villkorad tilläggsköpeskillning i samband med förvärvet av Alrifai Nutisal AB (namnändrad till Cloetta Nutisal AB) om 48 Mkr.

Förändringar i övriga långfristiga skulder

Mkr	2016	2015
Ingående balans den 1 januari	125	147
<i>Omvärderingar redovisade i resultaträkningen</i>		
Orealiserade omvärderingar i villkorad tilläggsköpeskillning redovisade som finansiella kostnader	17	-33
Orealiserade omvärderingar i villkorad tilläggsköpeskillning redovisade som administrativa kostnader	10	12
<i>Omvärderingar redovisade i övrigt totalresultat</i>		
Orealiserade valutakursförändringar	2	-1
<i>Regleringar</i>		
Reglering via balansräkningen	-154	-
Utgående balans vid årets slut	-	125
varav återstående tid < 1 år	-	82
varav återstående tid 1-5 år	-	43
Verkligt värde	-	125

Under 2015 redovisades den kortfristiga delen av den villkorade köpeskillningen under Leverantörsskulder och övriga skulder, se not 26.

Not 24 Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser

Se not 1 (VI) och (XXVI) för redovisningsprinciper.

Koncernbolagen använder olika pensionsplaner, såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda.

En avgiftsbestämd plan är en pensionsplan där koncernen betalar bestämda avgifter till en separat enhet. Koncernen har därefter ingen formell eller informell förpliktelse att betala ytterligare avgifter även om det inte finns tillräckliga tillgångar för att betala alla anställda de förmåner som sammanhänger med de anställdas tjänstgöring under aktuell och tidigare perioder. En förmånsbestämd plan definierar ett pensionsbelopp som den anställde kommer att få efter pensioneringen, vanligen beroende på en eller flera faktorer som ålder, antal tjänsteår och lönenivå.

Förmånsbaserade pensioner, som innehas av pensionsfonder och som inte kan tillhandahålla tillförlitlig företagsspecifik information, redovisas som om de vore avgiftsbestämda planer. I händelse av ett underskott i dessa pensionsfonder har koncernen inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda, annat än eventuellt högre framtida avgifter.

För avgiftsbestämda pensionsplaner betalar koncernen avgifter till offentligt eller privat administrerade pensionsförsäkringsplaner på obligatorisk, avtalsenlig eller frivillig basis. Koncernen har inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda.

Koncernen har ett antal förmånsbestämda pensionsplaner eller andra långfristiga personalutfästelser i Sverige, Nederländerna, Belgien, Finland, Tyskland, Italien och Norge.

En förmånsbestämd pensionsplan redovisas som om den vore en avgiftsbestämd plan, eftersom tillräcklig information saknas för att koncernen ska kunna redovisa planen som förmånsbestämd. Cloetta tillämpar samma redovisningsprinciper som andra arbetsgivare. Tillräcklig information saknas eftersom förvaltningen av planens tillgångar inte är utformad för fördelning av tillgångarna till de deltagande företagen. Vid ett underskott i denna pensionsstiftelse har koncernen ingen skyldighet att tillhandahålla ytterligare medel, annat än högre framtida avgifter.

Månatliga premier är genomsnittliga premier, uttryckta i procent av den beräknade pensionsgrunden och bör åtminstone täcka kostnaderna för planen. Minimipensionspremien bestäms i enlighet med aktuariella och affärsrättsliga beräkningar. Vid eventuell likvidation av planen tryggas ett belopp som är tillräckligt för att täcka förmånerna. I händelse av ett underskott vid tidpunkten för eventuell likvidering kommer definierade förmåner att minskas proportionellt i enlighet med artikel 134 i den nederländska pensionslagen. Den förväntade avgiften till planen under kommande år förväntas bli 33 Mkr (30), av vilka 22 Mkr (20) täcks av arbetsgivaren och 11 Mkr (10) av de anställda.

Vid årsskiftet 2016 uppgick täckningen av pensionsfonden till 102,7 procent (106,7).

Koncernens viktigaste förmånsbestämda planer per den 31 december 2016 är:

Sverige – ITP2-planen

ITP2-planen omfattar anställda födda före 1979. Förmånerna i den äldre förmånsbestämda planen ger en slutlönebaserad ålderspension. Planen är en ofonderad förmånsbestämd plan.

ITP-planen ger pension i procent av löneintervall. Ersättningen minskas proportionellt om förväntad arbetstid, inom planen och oavsett arbetsgivare, är kortare än 30 år. ITP-planens förmåner intjänade hos tidigare arbetsgivare är indexerade efter konsumentprisindex.

Finland – Leaf/Merijal-planen

Pensionsplanen är en frivillig pensionsplan via försäkring som bygger på slutlönen. Den etablerades den 31 december 2005 då skulder och tillgångar hos Merijal Pension Foundation och Leaf Pensionsstiftelse överfördes till Livförsäkringsaktiebolaget Pohjola.

Norge

Planen som är försäkrad i ett livförsäkringsbolag ger tillsammans med det nationella pensionssystemet en ålderspension på motsvarande maximalt 66 procent av slutlönen. Försäkringen omfattar även änkepension på 60 procent av ålderspensionen och barnpension om 50 procent av ålderspensionen. Försäkringen omfattar även en sjukpension om den försäkrade blir invaliderad motsvarande den ålderspension som den försäkrade skulle ha erhållit med sin nuvarande lön.

Italien – TFR-planen

Trattamento di Fine Rapporto (TFR)-ersättningen är en uppskjuten ersättning som fastlagts i italiensk lag. Arbetsgivaren är skyldig att ersätta de anställda när de, oavsett anledning, får sin anställning avslutad, t.ex. i fall av pensionering, dödsfall, invaliditet eller uppsägning.

Total avsättning till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
<i>Avsättningar för:</i>		
Pensionsförpliktelser	395	377
Övriga långfristiga personalutfästelser (ersättning för lång tjänstgöringstid) (OLEB)	1	1
Utgående balans vid årets slut	396	378

Belopp redovisade i balansräkningen

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	99	87
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-82	-72
Underskott av fonderade förpliktelser	17	15
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	379	363
Utgående skuld i balansräkningen	396	378

Förändringen av de förmånsbestämda pensionsförpliktelserna samt andra långfristiga personalutfästelser

Mkr	Nuvärde av förpliktelsen	Verkligt värde på förvaltnings- tillgångar	Totalt
1 januari 2015	585	-80	505
Aktuell kostnad för tjänstgöring	10	-	10
Räntekostnader/(intäkter)	11	-1	10
<i>Omvärderingar</i>			
- Avkastning från förvaltningstillgångar, exklusive räntekostnader/(intäkter)	-	3	3
- (Vinst)/Förlust från förändrade demografiska antaganden	-1	-	-1
- (Vinst)/Förlust från förändrade finansiella antaganden	-90	-	-90
- Erfarenhetsmässiga (vinster)/förluster	-39	-	-39
Totalt, omvärderingar	-130	3	-127
Valutakursdifferenser	-5	3	-2
<i>Tillförda medel</i>			
- Arbetsgivare	-	-19	-19
<i>Utbetalningar</i>			
- Utbetalningar av förmåner	-19	21	2
Rörelseförvärv	-2	1	-1
Utgående balans 31 december 2015	450	-72	378
Aktuell kostnad för tjänstgöring	7	-	7
Räntekostnader/(intäkter)	14	-2	12
<i>Omvärderingar</i>			
- Avkastning från förvaltningstillgångar, exklusive räntekostnader/(intäkter)	-	-3	-3
- (Vinst)/Förlust från förändrade finansiella antaganden	23	-	23
- Erfarenhetsmässiga (vinster)/förluster	-2	-	-2
Totalt omvärderingar	21	-3	18
Valutakursdifferenser	10	-6	4
<i>Tillförda medel</i>			
- Arbetsgivare	-	-23	-23
<i>Utbetalningar</i>			
- Utbetalningar av förmåner	-24	24	-
Utgående balans 31 december 2016	478	-82	396

Under 2017 beräknas koncernen betala 20 Mkr (20) till förmånsbestämda pensionsplaner.



De förmånsbestämda förpliktelserna och förvaltningstillgångarna fördelat per land

Mkr	Nuvärdet av förpliktelserna		Verkligt värde på förvaltningstillgångarna		Förmånsbestämda förpliktelser	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
Sverige	310	295	-16	-18	294	277
Norge	26	22	-25	-20	1	2
Italien	65	66	-	-	65	66
Finland	39	37	-30	-30	9	7
Övriga länder	38	30	-11	-4	27	26
Utgående balans vid årets slut	478	450	-82	-72	396	378

Viktigaste aktuariella antagandena

	31 dec 2016	31 dec 2015
Vägd genomsnittlig ränta		
Diskonteringsränta	2,39	2,73
Årlig förväntad löneökning	1,89	1,91
Förväntad långsiktig indexering av pensioner	1,22	1,23
Långsiktigt inflationsantagande	1,62	1,61

Antaganden om framtida dödlighet bestäms utifrån aktuariell rådgivning i enlighet med publicerad statistik och erfarenhet på respektive marknad.

Beräknad medellivslängd i år för en pensionär som pensioneras vid 67 års ålder i Nederländerna och 65 års ålder i övriga länder

År	2016	
	Sverige	Övriga
Pensionering efter rapportperioden		
- Män	21	24
- Kvinnor	24	26
Pensionering 20 år efter rapportperioden		
- Män	41	45
- Kvinnor	43	49

Den 31 december 2016 var den vägda genomsnittliga löptiden för de förmånsbestämda förpliktelserna 18,36 år (16,12).

Förväntad löptidsanalys av odiskonterade förmånsbestämda pensionsförpliktelser och andra långfristiga personalfästelser, netto

Mkr	Kortare än 3 år	Mellan 3–7 år	Mellan 7–15 år	Över 15 år	Totalt
Förmånsbestämda utfästelser per förväntad löptid	0	3	183	292	478

Totala pensionskostnader om 20 Mkr (20) ingår i kostnad för sålda varor, försäljningskostnader, administrativa kostnader samt finansiella intäkter och kostnader i resultaträkningen.

Känslighetsanalys av netto förmånsbestämda pensionsförpliktelser och övriga långfristiga personalförpliktelser avseende viktiga antaganden

Mkr	Påverkan på förmånsbestämd förpliktelse		
	Förändring i antagande	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta	1 procentenhet	-17 %	19 %
Löneökningstakt	1 procentenhet	4 %	-3 %
Pensionsökningstakt	1 procentenhet	15 %	-13 %

	Antagande om 1 års ökning	Antagande om 1 års minskning
Livslängd	4,36%	4,33%

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan andra antaganden är konstanta. I praktiken är detta osannolikt, och förändringar i vissa av antagandena kan vara korrelerade. Vid beräkning av de förmånsbestämda förpliktelsernas känslighet till viktiga aktuariella antaganden används samma metod som har tillämpats som vid beräkning av den pensionssskuld som redovisas i koncernens balansräkning.

Förvaltningstillgångarna för såväl 2015 som 2016 består till 100 procent (100) av försäkringsavtal.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35

Aktiebaserad ersättning**Köptioner**

Under 2012 utfärdade Cloettas dåvarande huvudägare, AB Malfors Promotor, Nordic Capital och CVC (genom holdingbolag), köptioner som medlemmarna i koncernledningen och vissa andra nyckelpersoner har förvärvat till marknadsmässiga villkor. Enligt köptionsavtalet erbjöds de utvalda nyckelpersonerna att köpa optionerna mot betalning av marknadsvärdet på optionerna.

Köptionerna har utfärdats av huvudägarna i syfte att främja engagemang för bolagets utveckling.

Optioner som förvärvats i den första delen hade en lösenperiod som började omedelbart efter slutförandet av samgåendet mellan Leaf och Cloetta och slutade den 16 december 2013. Den andra delen har en lösenperiod mellan den 17 december 2013 och den 16 december 2014. Lösenperiod för den tredje delen av optionerna är mellan 17 december 2014 och 16 december 2015. Köptioner från den första perioden ger rätt att förvärva B-aktier i bolaget eller att få motsvarande värde i kontanter. Köptioner från den andra och tredje perioden ger rätt att erhålla ett värde motsvarande B-aktier i kontanter. Då inga särskilda krav på tjänstgöring eller intjänning föreligger var de förvärvade optionerna oantastbara omedelbart i samband med sammanslagningen av Leaf och Cloetta.

Eftersom Cloetta inte bidrar till köptionsprogrammet har det inte någon inverkan på koncernens finansiella rapporter och köptionsprogrammet kommer inte att resultera i någon utspädning av aktieägarnas innehav.

Optionerna omfattar sammanlagt 15 251 303 B-aktier i företaget, varav 5 083 761 utnyttjades under 2013, 5 271 858 utnyttjades under 2014 och 4 895 684 under 2015.

Det initiala lösenpriset för optionerna är satt till 15,76 kr för alla tre delar, vilket motsvarar 120 procent av den volymvägda genomsnittliga aktiekurs under de 10 handelsdagar före den dag då optionerna erbjöds enligt avtalet. Om aktiekursen vid optionernas inlösenpunkter är högre än 180 procent av den ursprungliga aktiekursen, kommer en uppräkning av lösenpriset uppgående till 0,90 kr för varje hel svensk krona över 180 procent av den ursprungliga aktiekursen att göras.

Förändringar i antalet utestående aktieoptioner

	Antal, tusental	
	2016	2015
1 januari	–	4 895
Utnyttjade	–	–4 895
Antal vid årets slut	–	–
Vägt genomsnittligt inlösenpris under perioden, kr	–	23,01

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram

Årsstämmor har godkänt styrelsens förslag om aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram som förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande.

För att delta i planen krävs ett personligt aktieinnehav i Cloetta. Efter en treårig intjänandeperiod, kommer deltagarna att tilldelas B-aktier i Cloetta utan ersättning under förutsättning att vissa villkor är uppfyllda.

För att de så kallade matchningsaktierätterna ska berättiga till B-aktier i Cloetta, krävs fortsatt anställning i bolaget och ett fortsatt personligt aktieinnehav. För varje innehavd aktie kommer en matchningsaktie att tilldelas om ovanstående krav är uppfyllda.

Tilldelning av B-aktier på grundval av prestationsaktierätter förutsätter dessutom uppfyllande av två resultatmål relaterade till Cloettas EBIT och nettoförsäljning under 2015, 2016, 2017 respektive 2018. Det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram 2013 intjänades och avslutades 2016.

Vad gäller LTI 2014 uppfylldes målnivåerna som styrelsen fastställt för de två prestationsmålen till 39,4 procent (maximal måluppfyllelse var 100 procent). Prestationsmålen avsåg ökning av Cloettas sammanlagda nettoförsäljningsvärde under perioden 2014–2016 samt rörelseresultatet för 2016. Cloetta kommer därför vederlagsfritt att överlåta högst 157 751 aktier till deltagare som innehar matchningsaktierätter och högst 223 786 aktier till deltagare som innehar av prestationsaktierätter.

Total kostnad relaterad till de ej intjänade aktierelaterade incitamentsprogrammen beräknas uppgå till 55 Mkr (52) under hela intjänandeperioden. Totala kostnader för de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen uppgår till 10 Mkr (13) under 2016.

Se sidan 64 för vidare beskrivning av de aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammen.

Terminskontrakt för återköp av egna aktier uppgår till 59 Mkr (57).

Förändringar i antalet aktier avseende de aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogrammen

	Antal, tusental	
	2016	2015
1 januari	1 789	1 188
Tilldelade	1 118	1 131
Intjänade	–228	–
Inlösta	–851	–530
Antal vid årets slut	1 828	1 789

Personalkostnaderna är beräknade utifrån antal aktier multiplicerat med aktiekursen på tilldelningsdagen med beaktande av det förväntade antalet aktier som kommer att beviljas i slutet av intjänandeperioden, såväl matchnings- som prestationsaktier. Personalkostnaderna för det aktiebaserade incitamentsprogrammet fördelas över den totala intjänandeperioden. Vid beräkningen för 2016 har förutsatts att 70 procent (62) av prestationer kommer att uppnås samt 100 procent (100) av deltagare kommer att vara anställda vid slutet av intjänandeperioden samt att förbehållet om ett fortsatt personligt aktieinnehav kommer att vara uppfyllt.



Not 25 Avsättningar

Se not 1 (XXV) för redovisningsprinciper.

Specifikation av förändringen i avsättningar exklusive pensioner och andra långfristiga personalutfästelser

Mkr	Omorganisation	Försäljningsreturer	Övrigt	Totalt
1 januari 2015	8	55	18	81
Rörelseförvärv	–	–	0	0
Avsättning	29	39	2	70
Utnyttjade	–17	–48	–6	–71
Ej utnyttjat belopp återfört	–1	–7	–3	–11
Valutakursdifferens	–1	–1	0	–2
31 december 2015	18	38	11	67
<i>Analys av totala avsättningar</i>				
Långfristiga				10
Kortfristiga				57
Totalt				67
Mkr	Omorganisation	Försäljningsreturer	Övrigt	Totalt
1 januari 2016	18	38	11	67
Avsättning	7	51	23	81
Utnyttjade	–17	–44	–1	–62
Ej utnyttjat belopp återfört	–1	–	–2	–3
Valutakursdifferens	0	2	1	3
31 december 2016	7	47	32	86
<i>Analys av totala avsättningar</i>				
Långfristiga				22
Kortfristiga				64
Totalt				86

Avsättningar för omorganisation är i huvudsak relaterade till omstruktureringskostnader inom det kommersiella området, fabriksomstruktureringar och aktiviteter i samband med förvärv.

Totalt 47 Mkr (38) har avsatts avseende returer av säsongprodukter i Italien. Reserveringen för reklamationer per den 31 december 2016 förväntas bli utnyttjade under första halvåret 2017.

Se not 24 för information om avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser.

Not 26 Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder

Se not 1 (XXIX) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Leverantörsskulder	569	541
Övriga skatter och sociala avgifter	132	132
Pensionsskulder	5	1
Villkorad köpeskilling	–	82
Övriga skulder	38	32
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	452	428
Utgående balans vid årets slut	1 196	1 216

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Upplupna personalrelaterade kostnader	195	197
Upplupen kundbonus och rabatter	127	126
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	130	105
Utgående balans vid årets slut	452	428

Not 27 Rörelseförvärv**Förvärvet av Locawo B.V.**

Mkr	
Vederlag	
Kontant betalning	206
Villkorad köpeskilling	–
Överförd ersättning	206
<i>Redovisade belopp, identifierbara tillgångar och övertagna skulder:</i>	
Anläggningstillgångar	264
Immateriella anläggningstillgångar (exkl goodwill)	143
Materiella anläggningstillgångar	119
Övriga anläggningstillgångar	2
Omsättningstillgångar	76
Varulager	31
Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	45
Likvida medel	–
Långfristiga skulder	–72
Övriga långfristiga skulder	–21
Avsättningar	–2
Uppskjuten skatteskuld	–49
Kortfristiga skulder	–107
Lån	–30
Leverantörsskulder	–26
Finansiella derivatinstrument	–3
Skatter och arbetsgivaravgifter	–6
Skulder till närstående	–27
Övriga kortfristiga skulder	–15
Summa identifierbara nettotillgångar	161
Goodwill	45
Överförd ersättning	206

Den 17 juli 2015 förvärvade Cloetta samtliga utestående aktier och därmed kontroll över Locawo B.V. Transaktionen ger Cloetta 100 procent av rösterna i Locawo B.V. Förvärvet stärker avsevärt Cloettas position i Nederländerna samt breddar Cloettas produktportfölj som en del av koncernens Munchy Moment-strategi

Total köpeskilling består av 206 Mkr kontant.

Goodwill om 45 Mkr avser främst potentialen av nya distributionskanaler, arbetskraften, en breddad produktportfölj samt nya marknads-/försäljningsmöjligheter. Total Goodwill om 45 Mkr förväntas inte vara skattemässigt avdragsgillt.

I förvärvade fordringar ingår kundfordringar om 34 Mkr, vilka har erhållits i sin helhet. Ansvarförbindelserna, vilka redovisas som en del av köpeskillingen, uppgår till 1 Mkr. Totala transaktionskostnader i samband med förvärvet uppgick till 9 Mkr och redovisades i resultaträkningen 2015 under administrativa kostnader.

På grund av den kortsiktiga karaktären av fordringarna, motsvarar verkligt värde kontraktbelopp, brutto. Avtalsenliga kassaflöden som inte förväntas erhållas är obetydliga.

Locawo B.V. bidrog med 278 Mkr till Cloetta-koncernens intäkter från och med förvärvstidpunkten fram till den 30 juni 2016. Redovisning av rörelseförvärvet har slutförts. Förvärvad goodwill fördelas till den kassagenererande enheten Mitt.

Se not 1 för information om förändringar i koncernstrukturen.

Not 28 Finansiella risker och riskhantering

Koncernens verksamhet är exponerad för olika finansiella risker: marknadsrisk (inklusive valutarisk, ränterisk i verkligt värde, ränterisk i kassaflödet och prisrisk), kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens övergripande riskhantering fokuserar på att hantera osäkerhet på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera möjliga ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat.

Finansiella risker hanteras av den centrala finansavdelningen (Group's Treasury) enligt policyer som fastställts av styrelsen. Group's Treasury identifierar, utvärderar och säkrar om möjligt finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Styrelsen har beslutat om övergripande principer och ramar för riskhanteringen samt specifika policyer inom områden som valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivatinstrument och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet. De viktigaste marknads- och finansiella riskerna beskrivs nedan.

Marknadsrisk**Valutarisk**

Koncernen är främst verksam inom Europeiska unionen och Norge. Koncernens valutarisk avser främst positioner och framtida transaktioner i euro (EUR), danska kronor (DKK), norska kronor (NOK), US-dollar (USD) och brittiska pund (GBP).

Koncernen har stora investeringar i utlandsverksamheter, vars nettotillgångar exponeras för omräkningsrisken i utländsk valuta.

Baserat på riskanalys, har styrelsen beslutat att säkra eurorelaterad valutarisk genom att ha en del av koncernens kreditfaciliteter i euro. Denna säkring täcker en del av valutarisken i euro. Säkringsredovisningen (säkringar av nettoinvesteringar i utlandsverksamhet) resulterade i en minskad volatilitet på finansnettot till följd av omvärdering av monetära tillgångar och skulder. Koncernens investeringar i varumärkena i Aran Candy Ltd., Cloetta Suomi Oy, Cloetta Holland B.V., Confi-serie Lonka B.V. och Cloetta Slovakia s.r.o. är säkrade genom denominerade nettolån i euro (bokfört värde 143 Meur (105)), vilket minskar valutaomräkningsrisken på dessa varumärken. Verkligt värde på lånet är 143 Meur (105). Lånet klassificeras som säkring av nettoinvestering. Effektiviteten i säkringen testas och dokumenteras månatligen. Ingen ineffektivitet har redovisats från säkring av nettoinvestering.



För att hantera den valutarisk som uppstår genom framtida affärstransaktioner samt i redovisade tillgångar och skulder, använder koncernen terminskontrakt. Valutarisk uppstår när framtida affärstransaktioner eller redovisade tillgångar eller skulder görs i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Koncernen har ingått valutaterminskontrakt för säkring av USD med en löptid på mindre än ett år från balansdagen. Se not 22 för information om valutaterminskontrakt.

Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10 procent mot euron med alla andra variabler konstanta under räkenskapsåret 2016 hade årets resultat före skatt varit cirka 25 Mkr högre/lägre till följd av utländska kursvinster/förluster vid omräkning av all euro-denominerad handel i Europa samt kursförluster/vinster vid omräkning av euro-denominerade lån.

Valutarisken för transaktionerna i andra valutor är inte signifikant då beloppen inte är av betydande omfattning för koncernen totalt.

Ränterisk

Koncernen är exponerad för ränterisk på räntebärande långfristiga och kortfristiga skulder (inklusive utlåning till kreditinstitut).

Koncernen är exponerad för konsekvenserna av rörlig ränta på skulder. Vid lån till fast ränta är koncernen exponerad för marknadsrisk, vilket inte är en betydande risk för koncernen.

Om räntan hade varit 1 procentenhet högre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 25 Mkr lägre.

Om räntan hade varit 1 procentenhet lägre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 35 Mkr lägre på grund av att vissa swappar innehåller en klausul om zero-floor. Analysen beaktar effekterna av ränteswappar och negativa räntor. Analysen beaktar effekterna av ränteswappar.

Kreditrisk

Koncernens kreditrisk är fördelad på ett relativt stort antal kunder. Koncernens kunder är föremål för en kreditprövning i enlighet med kreditpolicy. Betalningsvillkoren varierar per kund och är en del av försäljningsavtalen. Fordringsbalansen övervakas löpande med resultatet att koncernens exponering mot osäkra fordringar är obetydlig.

En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns uppenbar risk för att koncernen inte kommer att kunna erhålla det belopp som är förfallet enligt ursprungligt betalningsvillkor. Indikatorer på att en kundfordran är osäker är om kunden har väsentliga finansiella svårigheter, om det finns en sannolikhet för att gäldenären kommer att gå i konkurs eller genomgå finansiell rekonstruktion eller att betalning är utebliven eller försenad (mer än 30 dagar). Avsättningens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömt framtida kassaflöde, diskonterade med den ursprungliga effektiva räntan. Det redovisade värdet för tillgången minskas genom användningen av ett konto för osäkra fordringar och förlusten redovisas i resultaträkningen under försäljningskostnader. Om en förlust är definitiv skrivs den av mot konto för osäkra fordringar.

Kreditvillkor för kunder fastställs individuellt på de olika marknaderna. Koncentrationer av kreditrisker avseende kundfordringar är begränsad, då koncernens kundbas är stor och diversifierad. Koncernens erfarenhet avseende indrivning av kundfordringar är att kreditrisken är låg på samtliga marknader.

Koncernen använder flera banker (de oftast anlitade bankerna har rating mellan AA- och A-3 betyg) samt har en tillgänglig checkräkningskredit

Mkr	Rating (S&P)	Nettobalans		Övriga lån	
		31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
Svenska Handelsbanken AB (publ)	AA-	163	77	-669	-1 986
UBI Banca	A-3	49	27	-	-
Nordea	A-1+	25	10	-	-
Intesa Sanpaolo	A-3	22	17	-	-
Ulster Bank Ltd.	A-2	15	25	-	-
Tatra Banka	A-2	13	16	-	-
ING Bank N.V.	A-2	3	67	-	-
Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ)	A+	-	-	-669	-
Danske Bank A/S	A	-	-	-669	-
DNB Sweden AB	A+	-	-	-669	-
Övriga banker		8	7	-	-
Utgående balans vid årets slut		298	246	-2 677	-1 986

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35

Likviditetsrisk

Kassaflödesprognoser utförs av de operativa enheterna i koncernen och aggregeras av koncernens finansfunktion (Group Treasury). Group Treasuryfunktionen följer löpande källor och storlek på koncernens kassaflöden, utdelning, obligationslån, krediter och aktuell likviditet samt gör rullande prognoser för att säkerställa att det ständigt finns tillräcklig likviditet för att tillgodose verksamhetens behov samt utrymme på outnyttjade kreditlöften (se not 21), så att koncernen inte överskrider sina lånelimiten eller i förekommande fall andra bindande finansiella löften (finansiella covenant) kopplade till koncernens lånefaciliteter och vilken konsekvens sådana restriktioner har eller förväntas ha på koncernens förmåga att uppfylla sina betalningsförpliktelser. Sådana prognoser beaktar koncernens lånefinansieringsplaner, finansiella covenant, efterlevnad av koncernens interna finansiella mål och i förekommande fall externa regelverk eller juridiska krav – som till exempel valutarestriktioner.

Koncernens Notional Group Account (NGA), dvs ett fiktivt koncernkonto omfattar moderbolaget och flera koncernbolag. Överskottslikviditet hos enheter som ingår är tillgänglig för koncernens finansfunktion och används för koncernens interna och externa finansieringsverksamhet. Även överskottslikviditet hos enheter som inte ingår i NGA överförs till koncernens finansfunktion och används för koncernens interna och externa finansieringsverksamhet.

Tabellen nedan visar koncernens icke derivata finansiella skulder och netto reglerade derivataskulder grupperat efter relevanta löptider baserat på återstående löptid på balansdagen fram till den avtalsenliga förfallodagen. Derivatinstrumentens skulder ingår i analysen om deras avtalsenliga löptider är väsentliga för förståelsen av kassaflödets förändring över tid.

31 dec 2016							
Mkr	< 1 år	1–2 år	2–3 år	3–4 år	4–5 år	>5 år	Totalt
Lån från kreditinstitut	18	1 017	1 687	–	–	–	2 722
Leverantörsskulder och andra kortfristiga skulder	1 064	–	–	–	–	–	1 064
Utgående balans vid årets slut	1 082	1 017	1 687	–	–	–	3 786
31 dec 2015							
Mkr	< 1 år	1–2 år	2–3 år	3–4 år	4–5 år	>5 år	Totalt
Lån från kreditinstitut	402	1 640	–	–	–	–	2 042
Säkerställt obligationslån	31	31	1 022	–	–	–	1 084
Villkorad köpeskilling	–	49	–	–	–	–	49
Leverantörsskulder och andra kortfristiga skulder	1 084	–	–	–	–	–	1 084
Utgående balans vid årets slut	1 517	1 720	1 022	–	–	–	4 259

Avtalsenligt lägsta belopp för villkorad köpeskilling 2015 i samband med förvärvet av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) ingår i tabellen ovan. Den 4 oktober 2016 erlades den villkorade tilläggsköpeskillingen om 48 Mkr.

Hantering av kapitalrisk

Koncernens mål för kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta driva verksamhet, ge avkastning till aktieägarna, nytta till andra intressenter samt att upprätthålla en optimal kapitalstruktur till lägsta möjliga kostnad. Koncernens främsta prioritet vid kapital-

styrningen är att följa de bindande finansiella löften (covenant) som koncernen har givit i kreditavtal. Cloetta följer aktivt dessa och andra nyckeltal på månadsbasis. Till och med den 27 juli 2016 hade Cloetta ett kreditavtal med Svenska Handelsbanken AB (publ), som omfattade en räntecovenant, en nettoskuld/ EBITA covenant samt en eget kapital/ totala tillgångar-covenant. Den 22 juli 2016 ingick Cloetta ett nytt låneavtal med en grupp av fyra banker. Den nya avtalet omfattar endast en covenant, nettoskuld/ EBITDA. Ingen av covenanterna bröts under 2015 eller 2016.



Not 29 Värdering till verkligt värde

Aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram

Årsstämorna 2013, 2014, 2015 och 2016 godkände styrelsens förslag om införande av aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram.

I enlighet med de aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammen erhåller koncernen tjänster från anställda som ersättning för eget kapitalinstrument (aktier). Det verkliga värdet på de tjänster som utförs i utbyte mot aktierätter redovisas som en kostnad. Det totala belopp som kostnadsförs bestäms av det verkliga värdet för tilldelade aktier. Det totala belopp som kostnadsförs bestäms utifrån det verkliga värdet av de tilldelade aktierna:

- inklusive villkor om marknadens utveckling (exempelvis företagets aktiekurs) samt
- inklusive effekten av eventuella intjäningsvillkor (till exempel mål för lönsamhet och försäljningstillväxt samt fortsatt anställning under en angiven tidsperiod).

Se not 24 för vidare information.

Värdering till verkligt värde

De enda poster som initialt redovisas till verkligt värde är ränteswappar och terminsvalutakontrakt, som kategoriseras till nivå 2 i verkligt värdehierarkin under samtliga perioder, och skulden avseende en villkorad tilläggsköpeskillning relaterad till förvärven av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) och den villkorade köpeskillningen genom optionsavtalet med Aran Candy Ltd. som initialt kategoriseras till nivå 3 liksom tillgångar som innehavs för försäljning i de fall det verkliga värdet efter avdrag för försäljningskostnader är lägre än det redovisade värdet. Den 4 juli 2016 fastslogs den villkorade tilläggsköpeskillningen som är relaterad till förvärvet av Aran Candy Ltd. till 106 Mkr. Den 4 oktober 2016 fastslogs den villkorade tilläggsköpeskillningen som är relaterad till förvärvet av Alrifai Nutisal AB till 48 Mkr. Verkligt värde av finansiella tillgångar (lån och fordringar) och skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde är ungefär lika med deras redovisade värde. Verkligt värde av finansiella tillgångar och skulder, beräknas i upplysningssyfte genom diskontering av framtida avtalsenliga kassaflöden till den aktuella marknadsränta som är tillgänglig för koncernen för liknande finansiella instrument. Det härledda verkliga värdet används som redovisat värde.

Värdering till verkligt värde per nivå i verkligt värde-hierarkin:

- Noterade ojusterade priser på officiella marknadsplatser för identiska tillgångar eller skulder (nivå 1).
- Andra observerbara data om tillgångar eller skulder än de som är inkluderade i nivå 1 antingen direkt, dvs. som prisnoteringar eller indirekt, dvs. härledda från prisnoteringar (nivå 2).
- Data om tillgången eller skulden i fråga som inte bygger på observerbara marknadsdata, ej observerbara indata (nivå 3).

Koncernens tillgångar och skulder värderade till verkligt värde

31 dec 2016

Mkr	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Tillgångar				
<i>Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>				
• Tillgångar värderade till verkligt värde	-	-	9	9
• Utländska valutatermins-kontrakt	-	4	-	4
Summa tillgångar	-	4	9	13
Skulder				
<i>Skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>				
• Ränteswappar	-	7	-	7
Summa skulder	-	7	-	7

31 dec 2015

Mkr	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Tillgångar				
<i>Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>				
• Tillgångar värderade till verkligt värde	-	-	11	11
• Utländska valutatermins-kontrakt	-	1	-	1
Summa tillgångar	-	1	11	12
Skulder				
<i>Skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen</i>				
• Ränteswappar	-	22	-	22
• Villkorade köpeskillningar	-	-	125	125
• Utländska valutatermins-kontrakt	-	0	-	0
Summa skulder	-	22	125	147

Tillgångar värderade till det verkliga värdet per den 31 december 2016 utgjordes av mark och byggnad i Zola Predosa i Italien.

De enda finansiella instrument som kategoriseras till nivå 3 i verkligt värde-hierarkin är villkorade köpeskillningar. Se not 23 för förändringar i villkorade köpeskillningar.

Den 4 oktober 2016 fastslogs den villkorade tilläggsköpeskillningen relaterad till förvärvet av Alrifai Nutisal AB till 48 Mkr via balansräkningen, vilket innebar att posten överfördes från verkligt värde-hierarki nivå 3 till 2 under tredje kvartalet 2016. Inga andra överföringar har skett mellan nivåerna i verkligt värde-hierarkin.

Verkligt värde av finansiella instrument som inte handlas på en aktiv marknad (t.ex. OTC-derivat) fastställs med hjälp av värderingstekniker där observerbara marknadsdata används i så hög grad som möjligt och företagsspecifika uppskattningar i så låg grad som möjligt. Om alla väsentliga uppgifter som krävs för att fastställa det verkliga värdet av ett instrument är observerbara tillhör instrumentet nivå 2. Värderingen av instrumenten är baserad på noterade marknadspriser, medan de underliggande swapp-beloppen baseras på koncernens specifika krav. Dessa belopp ingår därför i nivå 2. Värderingen av verkligt värde avseende den villkorade köpeskillningen kräver användning av betydande ej observerbara indata och kategoriserades därmed initialt till nivå 3.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35

Följande värderingstekniker används för att värdera de finansiella instrumenten:

- Noterade marknadspriser eller mäklarnoteringar för liknande instrument.
- Det verkliga värdet på ränteswappar beräknas som nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden baserade på observerbara avkastningskurvor.
- Det verkliga värdet på valutaterminer beräknas utifrån skillnaden mellan växelkursen på avistadagen och avtalsenlig växelkurs.
- Det verkliga värdet på den tillgång som innehas för försäljning baseras på värderingar av externa oberoende värderingsmän.

De tekniker som används för att fastställa verkliga värden på nivåerna 2 och 3 samt de väsentliga observerbara indata som används framgår av nedanstående tabell

Typ	Värderingsteknik	Väsentliga observerbara indata	Samband mellan väsentliga observerbara indata och värdering till verkligt värde
Derivatinstrument			
- Ränteswappar	Värdet av ränteswappar beräknas som nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden baserade på observerbara avkastningskurvor.	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt
- Utländska valutaterminskontrakt	Värdet av utländska valutaterminskontrakt beräknas som skillnaden mellan framtida kassaflöden i utländsk valuta konverterade efter avistakursen på balansdagen och de framtida kassaflödena i utländsk valuta konverterade efter de växelkurser som anges i avtalen.	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt

Se not 23 för information om värderingen av den villkorade köpeskillingen i resultaträkningen eller övrigt totalresultat och förändringar i villkorad köpeskillning.

Not 30 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Koncernens nya låneavtal innehåller inga säkerheter. Se not 21 för en beskrivning av pantsatta tillgångar den 31 december 2015.

Not 31 Närståendetransaktioner

Samtliga koncernföretag som nämns i not M8 anses vara närstående. Transaktioner mellan koncernföretag elimineras vid konsolidering.

I detta sammanhang anses förutom Cloetta ABs (publ) dotterbolag även AB Malfors Promotor vara närstående. Under 2015 och 2016 har inga transaktioner mellan Cloetta AB (publ) med dotterbolag och AB Malfors Promotor med dotterbolag gjorts.

Transaktioner med nyckelpersoner i ledande ställning

Beträffande löner och ersättningar till styrelsen och koncernledningen hänvisas till sidorna 84–85. Koncernen har inga fordringar på personer i koncernledningen. Långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram godkändes av årsstämman under 2015 och 2016. Totalt redovisade kostnader inklusive sociala kostnader för programmen 2016 uppgår till 10 Mkr (13), varav 5 Mkr (5) är relaterade till koncernledningen. Övriga skulder till koncernledningen och nyckelpersoner utgörs av sedvanliga personalrelaterade skulder.

- Andra tekniker, som diskonterade kassaflödesanalyser, används för att fastställa verkligt värde för resterande finansiella instrument.

Värderingen av de tillgångar i koncernen som värderas till verkligt värde är av engångskaraktär och är relaterad till tillgångar som innehas för försäljning. Tillgångarna värderas till verkligt värde då verkligt värde minus försäljningskostnader är lägre än det redovisade värdet. Se not 18 för förändringar i tillgångar som innehas för försäljning.

Villkorade köpeskillningar värderas till verkligt värde utifrån förväntade finansiella resultat.

Not 32 Operationella leasingavtal

Se not 1 (XXX) för redovisningsprinciper.

Redovisade kostnader för operationell leasing

Mkr	2016	2015
Minimileaseavgifter	88	75
<i>Framtida årliga betalningsåtaganden för leasade tillgångar i koncernen fördelar sig enligt följande</i>		
Inom ett år	69	49
Mellan 1 och 5 år	105	92
Mer än 5 år	28	36
Totalt	202	177

De operationella leasingavtalen utgörs i huvudsak av leasing av fastigheter och lagerlokaler med en genomsnittlig kontraktstid på cirka fem år samt bilar med en genomsnittlig kontraktstid på fyra år. All operationell leasing avser minimileaseavgifter enligt icke uppsägningsbara operationella leasingavtal. Det finns inga materiella underleasesavtal, inga väsentliga rörliga avgifter, inga förnyelse- eller köpoptioner, indexklausuler eller begränsningar genom leasingarrangemangen.

I december 2015 fattades beslut om att stänga fabriken i Dieren, Nederländerna under 2017. Per den 31 december 2017 upphör det operationella hyresavtalet för fastigheten.

Not 33 Kritiska uppskattningar och bedömningar

Vid upprättande av bokslut gör koncernledningen uppskattningar och värderingar som påverkar de redovisade beloppen för tillgångar och skulder, omsättning och kostnader samt upplysningar om ansvarsförbindelser vid tidpunkten för bokslutet. De uppskattningar och antaganden som innebär en betydande risk för väsentliga justeringar



av redovisade värden för tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår liksom kritiska bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper diskuteras nedan. Redovisade uppskattningar och bedömningar bedöms som rimliga under rådande omständigheter.

Koncernledningen och revisionsutskottet har diskuterat utvecklingen och valet av samt upplysningarna om koncernens kritiska redovisningsprinciper och uppskattningar. De uppskattningar och bedömningar som har gjorts vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper beskrivs nedan.

Nedskrivning av anläggningstillgångar

Om det inte har varit möjligt att pröva nedskrivningsbehovet för en enskild tillgång har återvinningsvärdet beräknats på den kassagenererande enhet till vilken tillgången hör. Återvinningsvärdet för en tillgång jämförs med det redovisade värdet för att bedöma eventuellt nedskrivningsbehov. En tillgångs återvinningsvärde är det högre av nyttjandevärde och verkligt värde minus försäljningskostnader. Nyttjandevärdet är nuvärdet av de framtida kassaflöden som en tillgång bedöms generera genom fortsatt användning i verksamheten.

Baserat på ledningens bästa bedömningar av framtida tillväxttakt, diskonteringsränta före skatt och framtida kassaflöden har goodwill skrivits ner till noll för den kassagenererande gruppen Syd och de italienska varumärken har skrivits ner till återvinningsvärdet 252 Mkr. Utifrån ledningens bedömningar av framtida tillväxt, diskonteringsränta före skatt och framtida kassaflöde överstiger det beräknade återvinningsvärdet för de kassagenererande grupperna Skandinavien och Mitt samt de kassagenererande enheterna Sverige, Finland och Nederländerna redovisat värde.

Det redovisade värdet av immateriella tillgångar vid periodens slut uppgår till 5 354 Mkr (5 948).

Redovisning av skatt

Som en del av arbetet med att utarbeta finansiella rapporter måste koncernen uppskatta inkomstskatten i de jurisdiktioner där koncernen är verksam. För många transaktioner och beräkningar i den löpande verksamheten är den slutliga skatten osäker då beräkningarna görs. Koncernen redovisar en skuld för beräknad skatt baserat på bedömningar av huruvida ytterligare skattskyldighet kommer att uppstå. I de fall den slutliga skatten för dessa ärenden skiljer sig från de belopp som först redovisades, kommer dessa skillnader att påverka aktuella och uppskjutna skattefordringar och -skulder under den period då beloppen fastställs.

Temporära skillnader mellan skatt och redovisat resultat leder till uppskjutna skattefordringar och -skulder i balansräkningen. Koncernen måste även bedöma sannolikheten för att uppskjutna skattefordringar kan komma att realiseras genom framtida beskattningsbara inkomster. En uppskjuten skattefordran redovisas endast i den utsträckning det är sannolikt att den kommer att kunna realiseras.

Cloetta har förhandlat med den italienska skattemyndigheten avseende en materiell skattefordran för perioden 2005–2011. Till följd av dessa förhandlingar har skattetvisten lösts.

Avsättningar

Avsättningar är till sin natur beroende av uppskattningar och bedömningar för om kriterierna för redovisning är uppfyllda, samt uppskattningar av utfallet och storleken på den potentiella kostnaden. Avsättningar redovisas som kostnader i resultaträkningen när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, och beloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Avsättningar för rättstvister, skattetvister osv om totalt 86 Mkr (122) baseras på en uppskattning av kostnaderna, med stöd av juridisk rådgivning och den information som finns tillgänglig. Vid bedömningen av kostnaderna för uppsägning och avveckling av verksamhet uppskat-

tas förväntade kassaflöden för avgångsvederlag och nedläggning av fabriker samt övriga avvecklingskostnader. Om revideringar krävs på grund av att det verkliga utfallet avviker från gjorda antaganden och uppskattningar kan detta påverka koncernens finansiella ställning och resultat.

Redovisning av pensioner och andra förmåner efter avslutad anställning

Eftersom pensionsförmåner är förpliktelser som kommer att regleras i framtiden måste antaganden göras för att beräkna både de förmånsbestämda förpliktelserna och verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Kostnader för ersättningar till anställda efter avslutad anställning redovisas fördelade över den anställdes förväntade anställningstid, baserat på villkoren i planerna och på koncernens finansiering. För beräkning av nuvärdet av pensionsförpliktelser och nettokostnader görs aktuariella antaganden om demografiska variabler (såsom dödlighet) och finansiella variabler (såsom framtida löneökningar). Förändringar i dessa antaganden kan ha en betydande påverkan på beräknade pensionsförpliktelser, fonderingskrav och kostnadernas periodisering. Det bör noteras att om diskonteringsräntorna sjunker eller om framtida löneökningar är högre än beräknat kommer pensionsförpliktelserna att öka. För mer information om viktiga antaganden och policier, se not 24. Redovisat värde på balansdagen uppgick till 396 Mkr (378).

Aktivering av utvecklingskostnader

Nedlagda kostnader för utvecklingsprojekt redovisas som immateriella tillgångar när det är sannolikt att ett projekt kommer att bli framgångsrikt med tanke på dess kommersiella och tekniska genomförbarhet. Koncernledningen bedömer när koncernen ska aktivera en utvecklingskostnad. Generellt bedöms att den kommersiella och tekniska genomförbarheten är fastställd då koncernledningen beslutar att förlansera en produkt och kostnaden kan fastställas. Eftersom koncernens utvecklingskostnader efter förlanseringen av en produkt anses vara obetydlig, kostnadsför koncernen samtliga utvecklingskostnader då de uppstår. Följaktligen har, baserat på ledningens bedömningar, inga utvecklingskostnader redovisats som immateriella tillgångar.

Intäktsredovisning

I Italien har kunder rätt att returnera säsongrelaterade produkter om varorna inte säljs till konsument. Cloetta Italia S.r.l. har utifrån tidigare erfarenheter redovisat en avsättning mot nettoförsäljning motsvarande de beräknade reklamationerna.

Not 34 Ändrade redovisningsprinciper

Nya och ändrade redovisningsstandarder och tolkningar som tillämpas av koncernen

Följande standarder och ändrade standarder har inverkan på koncernen och tillämpas av koncernen för första gången under det räkenskapsår som började den 1 januari 2016.

IAS 1 Utformning av finansiella rapporter, det slutliga Standard

Disclosure Initiative (Ändringar av IAS 1) inkluderar följande slutförda åtgärder:

-Tillägg avseende väsentlighetsprincipen i IAS 1 för att säkerställa att:

- oväsentlig information inte skymmer användbar information,
- väsentlighetsprincipen gäller hela den finansiella rapporten,
- väsentlighet gäller även varje enskilt upplysningskrav enligt IFRS.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35

-Utökad vägledning om noternas presentationsordning, inklusive redovisningsprinciper för att:

- lyfta ur text från IAS 1 som har tolkats som obligatorisk vad gäller noternas ordningsföljd i de finansiella rapporterna,
- klargöra att företag har möjlighet att välja var de upplyser om redovisningsprinciper i de finansiella rapporterna,

- Användning av en ordalydelse som är inte är lika dikterande för upplysningskrav när nya standarder utformas.

IAS 7 Kassaflödesanalys ändras för att förbättra presentation och upplysning om kassaflöden, genom att kräva upplysningar som gör det möjligt att utvärdera förändringar av skulder från finansieringsverksamheten, både kassaflödepåverkande och icke kassaflödepåverkande. Koncernen tillämpar upplysningskraven i Disclosure Initiative (ändringar i IAS 7) I förtid från 1 januari 2016 istället för 1 januari 2017 som krävs. Följaktligen, har koncernen lämnat ytterligare upplysningar i samband med förändringar i skulder som härrör från finansieringsverksamhet för året som slutade den 31 december 2016. Jämförande information har inte presenterats (se not 21).

Inga andra ändrade standarder eller tolkningar av IAS eller IFRS gällande från 1 januari 2016 har någon inverkan på koncernen.

Nya standarder och ändringar av standarder som ännu inte tillämpas

Ett antal nya standarder, ändringar och tolkningar av standarder träder i kraft för räkenskapsår som börjar efter den 1 januari 2016. Dessa har inte tillämpats vid upprättandet av denna koncernredovisning. Ingen av dessa förväntas ha inverkan på de konsoliderade finansiella rapporterna för koncernen, förutom följande:

IFRS 9 Finansiella instrument, publicerad i juli 2014, ersätter den tidigare IAS 39 Finansiella instrument, redovisning och värdering. IFRS 9 inkluderar ändrad vägledning angående klassificering och värdering av finansiella instrument, en ny, förväntad kreditförlustmodell för beräkning av nedskrivning på finansiella tillgångar, samt nya allmänna bestämmelser för säkringsredovisning. Den inbegriper även riktlinjerna från IAS 39 avseende redovisning av och upplösning av redovisade finansiella instrument. Den nya standarden innebär också utökade upplysningskrav och förändringar i presentationen. Detta förväntas ändra karaktären och omfattningen av koncernens upplysningar om sina finansiella instrument särskilt under året efter införandet av den nya standarden. Standarden träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2018 eller senare, med möjlighet till förtidstillämpning. Koncernen undersöker den potentiella effekten på koncernredovisningen av tillämpningen av IFRS 9. Koncernen har inlett en process för att införa IFRS 9 och genomför för närvarande en konsekvensanalys, som omfattar utvärdering av nuvarande finansiella instrument och de effekter som IFRS 9 kommer att ha på dessa. Koncernen har ännu inte slutfört bedömningen och kan därför ännu inte kvantifiera hur de nya reglerna kommer att påverka koncernens finansiella rapporter. Koncernen har inte för avsikt att anta standarden innan den träder i kraft.

IFRS 15 Intäkter från kontrakt med kunder, fastställer ett omfattande ramverk för att avgöra om, till vilket belopp och vid vilken tidpunkt en intäkt ska redovisas. Standarden ersätter de befintliga standarderna för intäktsredovisning, bland andra IAS 18 Intäkter, IAS 11 Entreprenadavtal och IFRIC 13 Kundlojalitetsprogram. Standarden träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2018 eller senare, med möjlighet till förtidstillämpning. Koncernen har startat en genomförande-process, vid vilken följande faser har identifierats:

- Fas 1: Konsekvensanalys
- Fas 2: Genomförande
- Fas 3: Kontroll och övervakning

Koncernen genomför för närvarande en konsekvensanalys, som omfattar en detaljerad genomgång av kontrakt inklusive identifiering av påverkan på intäktsredovisning, utvärdering av processer och kontroller samt en bedömning av IT-miljön. Koncernen har ännu inte kunnat kvantifiera de nya reglernas effekt på koncernens finansiella rapporter och har inte beslutat om när standarden ska börja tillämpas.

IFRS 16 Leasing, publicerades i januari 2016 och ersätter IAS 17 Leasing. Standarden ska tillämpas från den 1 januari 2019. Ett företag kan tillämpa IFRS 16 före detta datum förutsatt att det även tillämpar IFRS 15 Intäkter från kontrakt med kunder. Standarden kommer främst att påverka redovisningen av koncernens operationella leasingavtal.

I samband med implementeringen av IFRS 15 har Cloetta inlett en process för att genomföra IFRS 16 och har identifierat samma tre faser. För närvarande genomför koncernen en konsekvensanalys, som omfattar utvärdering av nuvarande hyreskontrakt, bedömning av de processer som krävs för att erhålla nödvändiga uppgifter och säkerställa medvetenheten om förståelsen för olika intressenterna inom koncernen. Koncernen har ännu inte kunnat kvantifiera de nya reglernas effekt på koncernens finansiella rapporter och har inte beslutat om när standarden ska börja tillämpas.

Det finns inga andra IFRS-standarder eller IFRIC-tolkningar som ännu inte trätt i kraft som bedöms ha väsentlig inverkan på koncernen.

Not 35 Händelser efter balansdagen

Den 18 januari 2017 aviserade styrelsen en strategisk översyn av Cloetta Italia S.r.l. Denna översyn syftar till att öka tillväxten och marginalerna i Cloetta-koncernen och kan leda till en eventuell avyttring av verksamheten och dess tillhörande produktionsanläggningar. Cloetta Italia S.r.l. omsatte cirka 750 Mkr under 2016. En avyttring av Cloetta Italia S.r.l. skulle förbättra Cloettas rörelsemarginal.

Den 17 februari 2017 träffade Cloetta ett avtal om att förvärva 100 procent av aktierna i Candyking Holding AB (Candyking) samt 100 procent av Candykings utestående obligationer och andra skulder. Candyking är en ledande konceptleverantör av lösviktsgodis i Norden och Storbritannien. Förvärvet stärker Cloettas position inom lösviktsgodis och skapar betydande synergier. Detta är i linje med strategin att växa inom kategorin då det är en viktig och i flera länder växande del av konfektyrmarknaden.

Den initiala köpeskillingen uppgår till 325 Mkr på kassa- och skuldfri basis med en möjlig tilläggsköpeskillning om maximalt 225 Mkr baserat på utfallet av Cloettas och Candykings sammantagna försäljningsvolym inom lösviktsgodis och lösviktsnaturgodis i Norden, Storbritannien och Polen under 2018. Säljare av aktierna är Candykings VD, Dani Evanoff. Merparten av den initiala köpeskillingen och den möjliga tilläggsköpeskillingen kommer att tillfalla innehavarna av Candykings utestående obligationslån om nominellt 750 Mkr. I samband med att tillträde sker i förvärvet kommer Candykings obligationer att avnoteras från Nasdaq Stockholm samtidigt som Cloetta utger ett instrument för tilläggsköpeskillingen till befintliga obligationsinnehavare som berättigar till eventuell framtida tilläggsköpeskillning. Instrumentet kommer att registreras hos Euroclear för att underlätta distributionen av eventuell tilläggsköpeskillning till de befintliga obligationsinnehavarna.

Transaktionen är föremål för tillstånd från den svenska konkurrensmyndigheten.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32
Not 33
Not 34
Not 35



Moderbolagets resultaträkning

Mkr	Not	2016	2015
Nettoomsättning	M2	100	88
Bruttoresultat		100	88
Administrativa kostnader	M3,M4	-122	-113
Rörelseresultat		-22	-25
Valutadifferenser på lån och likvida medel	M5	1	0
Övriga finansiella intäkter	M5	119	73
Övriga finansiella kostnader	M5	-85	-46
Finansnetto		35	27
Resultat före skatt		13	2
Skatt	M6	-3	0
Årets resultat		10	2

Årets resultat överensstämmer med årets totalresultat.

Moderbolaget

I Cloetta AB (publ) ingår främst huvudkontorsfunktion, som koncernövergripande ledning och administration.

Moderbolagets balansräkning

Mkr	Not	31 dec 2016	31 dec 2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar		0	0
Uppskjuten skattefordran	M7	5	8
Andelar i koncernföretag	M8	4 884	4 884
Fordringar från koncernbolag	M15	440	415
Summa anläggningstillgångar		5 329	5 307
Omsättningstillgångar			
Fordringar från koncernbolag	M15	116	88
Aktuell skattefordran	M7	–	1
Övriga kortfristiga fordringar		0	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1	1
Summa omsättningstillgångar		117	90
SUMMA TILLGÅNGAR		5 446	5 397
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		1 443	1 443
Överkursfond		2 713	2 713
Balanserat resultat inklusive årets resultat		–63	62
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	M10	4 093	4 218
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	M11	999	993
Skulder till koncernbolag	M15	132	129
Finansiella derivatinstrument	M12	0	3
Avsättningar		1	1
Summa långfristiga skulder		1 131	1 126
Kortfristiga skulder			
Skulder till koncernbolag	M15	192	9
Leverantörsskulder	M13	3	3
Övriga kortfristiga skulder	M13	3	3
Finansiella derivatinstrument	M12	4	14
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	M13	19	24
Summa kortfristiga skulder		221	53
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		5 446	5 397



Förändring i eget kapital moderbolaget

Mkr	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital den 1 januari 2015	1 443	2 713	49	4 205
<i>Totalresultat</i>				
Årets resultat	-	-	2	2
Årets totalresultat 2015	-	-	2	2
Transaktioner med bolagets ägare				
Aktierelaterade ersättningar	-	-	11	11
Summa transaktioner med bolagets ägare	-	-	11	11
Utgående kapital den 31 december 2015	1 443	2 713	62	4 218
<i>Totalresultat</i>				
Årets resultat	-	-	10	10
Årets totalresultat 2016	-	-	10	10
Transaktioner med bolagets ägare				
Aktierelaterade ersättningar	-	-	9	9
Utdelning	-	-	-144	-144
Summa transaktioner med bolagets ägare	-	-	-135	-135
Utgående kapital den 31 december 2016	1 443	2 713	-63	4 093

Årets resultat överensstämmer med årets totalresultat.

Det egna kapitalet är i sin helhet hänförligt moderbolagets aktieägare.

Moderbolagets kassaflödesanalys

Mkr	Not	2016	2015
Rörelseresultat		-22	-25
<i>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet</i>			
Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar		-	0
Orealiserade valutakursvinster/förluster		0	0
Avsättningar till pensioner		-	0
Erhållen ränta		0	0
Betald ränta		-71	-45
Betald inkomstskatt		0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		-93	-70
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		61	61
Förändring av rörelseskulder		178	9
Kassaflöde från den löpande verksamheten		146	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten			
		146	-
Finansiering			
Återbetalning av räntebärande lån		-1 000	-
Upptagna lån (netto efter transaktionskostnader)		998	-
Utdelning till aktieägare		-144	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-146	-
Årets kassaflöde		-	-
Likvida medel vid periodens början	M9	-	-
Årets kassaflöde		-	-
Valutakursdifferens		-	-
Likvida medel vid årets slut	M9	-	-



Noter till moderbolagets finansiella rapporter

Not M1

Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning i enlighet med årsredovisningslagen ÅRL (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings utgivna rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Rådets uttalanden om börsnoterade företag tillämpas också. Enligt RFR 2 ska moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. I denna rekommendation definieras undantag och krav på ytterligare upplysningar jämfört med IFRS. Bokslutet omfattar finansiell information för moderbolaget för perioden den 1 januari till den 31 december 2016.

Ändrade redovisningsstandarder

Varken reviderade IFRS eller reviderade RFR 2 (januari 2016) som trätt i kraft den 1 januari 2016 har medfört någon praktiskt förändring av moderbolagets redovisningsprinciper.

Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

Klassificering och presentation

Moderbolagets resultat- och balansräkning har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen. Avvikelserna i förhållande till IAS 1, Utformning av finansiella rapporter, avser främst finansiella intäkter och kostnader, eget kapital samt att det finns en separat post för avsättningar i balansräkningen.

Aktieinnehav i koncernbolag

Moderbolagets aktieinnehav i koncernbolag redovisas i enlighet med anskaffningsvärdemetoden. Transaktionskostnader är inkluderade i det redovisade värdet av aktieinnehavet. I koncernredovisningen kostnadsförs transaktionskostnader när de uppkommer.

Koncernbidrag

Erhållna koncernbidrag redovisas under finansnettot i resultaträkningen. Moderbolaget redovisar koncernbidrag till koncernbolag som investeringar i aktier i koncernbolag.

Inkomstskatter

I moderbolagets balansräkning, till skillnad mot koncernens, redovisas obeskattade reserver utan uppdelning mellan eget kapital och uppskjuten skatteskuld. I moderbolagets resultaträkning görs på motsvarande sätt ingen fördelning av del av bokslutsdispositioner till uppskjuten skatteskuld.

Ersättningar till anställda

Beräkningen av förmånsbestämda planer skiljer sig från de antaganden som koncernen använder i enlighet med IFRS främst på följande sätt:

- Ingen hänsyn tas till framtida löneökningar.
- Den diskonteringsränta som används fastställs av Finansinspektionen.

Omvärderingar av förmånsbestämda planer innefattar även avkastning på förvaltningstillgångarna exklusive räntor och effekt av eventuell tillgångstak, exklusive ränta. Omvärderingar redovisas under övrigt totalresultat när de uppstår. Alla andra kostnader hänförliga till förmånsbestämda planer redovisas i resultaträkningen under administrativa kostnader då de uppstår.

Anteciperad utdelning

Anteciperad utdelning från koncernbolag redovisas i de fall moderbolaget har full kontroll över och har fattat beslut om utdelningens storlek innan det publicerade sina finansiella rapporter.

Lånekostnader

I moderbolaget redovisas lånekostnader som kostnad då de uppstår.

Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för koncernbolag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör sin betalningsskyldighet. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget en av Rådet för finansiell rapportering tillåten lätttnadsregel. Lätttnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för koncernbolag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när det är sannolikt att resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet. Kostnaderna redovisas under administrativa kostnader i resultaträkningen.

Not	M1
Not	M2
Not	M3
Not	M4
Not	M5
Not	M6
Not	M7
Not	M8
Not	M9
Not	M10
Not	M11
Not	M12
Not	M13
Not	M14
Not	M15

Not M2 Intäkternas fördelning

Omsättningen om 100 Mkr (88) avser koncerninterna tjänster.

Intäkternas fördelning per marknad

Mkr	2016	2015
Sverige	41	35
Nederländerna	16	16
Italien	10	11
Finland	8	4
Övriga	25	22
Totala intäkter	100	88

Not M3 Personalkostnader och antal anställda**Specifikation av personalkostnaderna**

Mkr	2016	2015
<i>Löner och ersättningar</i>		
Ledande befattningshavare		
– Sverige	23	27
varav rörlig ersättning		
– Sverige	6	10
<i>Övriga anställda</i>		
– Sverige	0	–
Totala löner och ersättningar	23	27
<i>Pensionskostnader</i>		
Ledande befattningshavare		
– Avgiftsbestämda planer	3	3
– Förmånsbestämda planer	0	0
Totala pensionskostnader	3	3
Sociala avgifter, alla anställda	7	8
Totala pensionskostnader och andra sociala avgifter	10	11
Totala personalkostnader	33	38

Se sidorna 84–85 för information om ersättning till koncernledningen.

Företagets kostnader för pensionsåtagande av de förmånsbestämda pensionsplanerna redovisas under administrativa kostnader i resultaträkningen. Dessa tryggas genom kreditförsäkring med och administreras av försäkringsbolaget PRI Pensionsgaranti, ömsesidig.

Medelantalet anställda var 6 (5), varav 2 (1) är kvinnor. Alla är anställda i Sverige.

Redovisning av könsfördelning i företagsledningen

%	2016	2015
<i>Andel kvinnor</i>		
Styrelsen	43	33
Koncernledningen	20	20

Not M4 Ersättning till revisorer

Mkr	2016	2015
Revisionsarvode	2	2
<i>Övriga arvoden</i>		
– Skatterådgivning	0	0
– Revisionsnära rådgivning	1	0
– Övrigt	0	0
Totala övriga arvoden	1	0
Total ersättning till revisorer	3	2

Med revisionsarvode avses arvode för lagstadgad revision av moderbolagets räkenskaper, styrelsens och VDs förvaltning samt revision av ersättningar till koncernledningen.

För räkenskapsåren 2015 och 2016, är KPMG vald revisor för koncernen.

Not M5 Finansnetto

Mkr	2016	2015
Valutadifferenser på lån och likvida medel	1	0
Koncernbidrag	87	59
Räntetäckning koncernföretag	19	14
Räntetäckning på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	13	–
Övriga finansiella intäkter	119	73
Räntekostnader, tredje part	–47	–37
Avgift köpoption för inlösen av säkerställt företagsobligationslån	–30	–
Räntekostnader koncernföretag	–6	0
Räntekostnader pensionsförpliktelser, tredje part	0	0
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	–	–9
Övriga räntekostnader	–2	0
Övriga finansiella kostnader	–85	–46
Finansnetto	35	27



Not M6 Inkomstskatter

Mkr	2016	2015
Aktuell inkomstskatt	–	–
Uppskjuten inkomstskatt	–3	0
Totalt	–3	0
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	22,6	20,2

Mkr	2016	2015
Skilnaden mellan effektiv skattesats och lagstadgad skattesats i Sverige: Beskattningsbart resultat från ordinarie verksamhet	13	2
Skatt enligt relevant skattesats för moderbolaget	–3	0
Ej skattemässigt avdragsgilla kostnader	0	0
Övrigt	0	0
Inkomstskatt	–3	0
Redovisad effektiv skattesats, %	22,6	20,2
Svensk skattesats, %	22,0	22,0

Not M7 Uppskjuten och aktuell inkomstskatt

Uppskjutna skattefordringar avser skillnaden mellan det skattemässiga värdet av en definierad tillgång eller skuld och dess redovisade värde i de finansiella rapporterna. Uppskjuten skatt för perioden uppgick till 5 Mkr (8) och bedöms realiseras senare än 12 månader. Redovisad uppskjuten skatt innefattar avdragsgilla temporära skillnader och uppgår till 5 Mkr (8). Outnyttjade underskottsavdrag uppgick till 0 Mkr (0). Det finns inga oredovisade uppskjutna skatter.

Aktuella skattefordringar och skulder

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Aktuella skattefordringar	5	8
Summa	5	8

Not M8 Aktier och andelar i dotterföretag

Mkr	Org. nr	Säte	Kapitalandel, %		Redovisat värde	
			2016	2015	2016	2015
Cloetta Holland B.V.	34221053	Amsterdam, Nederländerna	100	100	4 087	4 087
Cloetta België N.V.	0404183756	Turnhout, Belgien	100	100	–	–
Cloetta Suomi Oy	1933121-3	Åbo, Finland	100	100	–	–
Karikkikatu Oy	0723577-7	Åbo, Finland	100	100	–	–
Cloetta Danmark ApS	28106866	Brøndby, Danmark	100	100	–	–
Cloetta Norge AS	987943033	Høvik, Norge	100	100	–	–
Cloetta Deutschland GmbH	HRB 9561	Bocholt, Tyskland	100	100	–	–
Cloetta Italia S.r.l.	CR - 163489	Cremona, Italien	100	100	–	–
Cloetta USA Inc.	EIN 46-2706408	Wilmington, USA	100	100	–	–
Cloetta Finance Holland B.V.	20078943	Amsterdam, Nederländerna	100	100	–	–
Cloetta Slovakia s.r.o.	35 962 488	Bratislava, Slovakien	100	100	–	–
Cloetta GGS Holding Ltd. ³	08520582	London, Storbritannien	100	100	–	–
Cloetta UK Ltd. (namnändrad från FTF Sweets Ltd.)	06775890	Heysham, Storbritannien	100	100	–	–
FTF Sweets USA Inc. ⁴	211476123	Newark, USA	100	100	–	–
Cloetta Nutisal AB	556706-9264	Helsingborg, Sverige	100	100	–	–
Cloetta Ireland Holding Ltd.	544426	Dublin, Irland	100	100	–	–
Aran Candy Ltd. ²	285910	Dublin, Irland	100	75	–	–
Locawo B.V. ^{1,5}	20111616	Roosendaal, Nederländerna	100	100	–	–
Traditional Sweets B.V. ¹	20024278	Roosendaal, Nederländerna	100	100	–	–
Chocolade- en suikerwerkfabriek Marandi B.V. ¹	09065319	Lunteren, Nederländerna	100	100	–	–
Lonka Sales B.V. ^{1,5}	53765028	Roosendaal, Nederländerna	100	100	–	–
Confiserie Lonka suikerwerkfabriek B.V. ^{1,5}	20106944	Roosendaal, Nederländerna	100	100	–	–
Chocolade- en suikerwerkfabriek Donkers B.V. ¹	09053079	Dieren, Nederländerna	100	100	–	–
Cloetta Sverige AB ⁶	556674-9155	Malmö, Sverige	100	100	795	795
Cloetta Development AB	556377-3182	Linköping, Sverige	100	100	2	2
Totalt					4 884	4 884

1) Locawo B.V. och dess dotterföretag förvärvades den 17 juli 2015

2) Den 4 juli 2016 förvärvade Cloetta Ireland Holding Ltd. resterande 25 procent av Aran Candy Ltd.

3) Den 31 december 2016 var Cloetta GGS Holding Ltd under avveckling.

4) Den 8 februari 2017 likviderades FTF Sweets USA Inc.

5) Den 1 mars 2017 fusionerades Locawo B.V., Lonka Sales B.V. och Confiserie Lonka Suikerwerkfabriek B.V. samman till Cloetta Holland B.V.

6) Den 13 februari 2017 förvärvade Cloetta Sverige AB 100 procent av aktierna i det svenska bolaget E-out instrument AB.

Se not 1 och not 27 för upplysningar om förändringar i koncernstrukturen.

Not M9 Likvida medel

Koncernen har ett gemensamt Notional Group Account (NGA), dvs ett koncernkonto (cash pool), som innehas av Cloetta Holland B.V., varför inga likvida medel presenteras för Cloetta AB (publ).

Se not 17 för mer information.

Not M10 Eget kapital**Aktiekapital**

Se not 19 för upplysningar om moderbolagets aktiekapital.

Fritt eget kapital**Balanserade vinstmedel**

Balanserade vinstmedel utgörs av summan av årets resultat och balanserat resultat från föregående år. Balanserade vinstmedel inklusive överkursfond utgör det fria egna kapitalet som är tillgängligt för utdelning.

Utdelning

Ingen utdelning utbetalades under 2015. Årsstämman den 12 april 2016 beslöt att lämna en utdelning om 0,50 kronor per aktie, vilket motsvarar 37 procent av konsoliderat resultat efter skatt för verksamhetsåret 2015. Utdelningen om 144 Mkr utbetalades i april 2016.

För räkenskapsåret 2016 föreslår styrelsen årsstämman en utdelning om totalt 216 Mkr eller 0,75 kr (0,50) per aktie, vilket motsvarar cirka 53 procent (37) av årets resultat exklusive effekten av nedskrivningen. Styrelsen förslår att av det totala resultatet i moderbolaget om 2 650 Mkr till årsstämmans förfogande ska 216 Mkr delas ut till aktieägarna och att 2 433 Mkr överförs i ny räkning.

Not M11 Lån

Moderbolagets upplåning består av lån till kreditinstitut om netto 999 Mkr (0) och tidigare ett säkerställt obligationslån om netto 0 Mkr (993). Obligationslånet återbetalades den 19 september 2016.

Se not 21 för upplysningar om upplåning.

Not M12 Finansiella derivatinstrument

Finansiella derivatinstrument utgörs av en ränteswap om 4 Mkr (17), av vilket 0 Mkr (3) är långfristigt.

Not M13 Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Leverantörsskulder	3	3
Övriga kortfristiga skulder	3	1
Övriga leverantörsskulder	–	2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	24
Totalt	25	30

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter uppgår till 19 Mkr (24) varav 9 Mkr (12) är relaterat till upplupna personalrelaterade kostnader och 10 Mkr (12) till övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.

Not M14 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
<i>Eventalförpliktelser</i>		
Borgensförbindelser till förmån för koncernbolag	796	206
Garantier för koncernlån	1 677	2 557
Summa eventalförpliktelser	2 473	2 763

Koncernens lånefacilitet är utan säkerhet. Aktierna i koncernbolagen Cloetta Sverige AB och Cloetta Holland B.V. var pantsatta som säkerhet hos Svenska Handelsbanken AB (publ) samt innehavarna av det säkerställda obligationslånet per den 31 december 2015 för totalt 4 882 Mkr. Dessa löften släpptes den 27 juli 2016. Se not 21 för information om koncernens ställda säkerheter per den 31 december 2015.

Bolaget har utfärdat en moderbolagsgaranti i enlighet med artikel 403, bok 2 i nederländsk civilrätt avseende Cloetta Holland B.V. och Cloetta Finance Holland B.V. Cloetta har också utfärdat en moderbolagsgaranti avseende Cloetta GGS Holding Ltd. enligt sektion 479A i Companies Act 2006 i Storbritannien. Dessa innebär att Cloetta AB erkänner och accepterar, med reservation för juridisk upphävande av försäkran, solidariskt ansvar för eventuella skulder till följd av rättsliga åtgärder i Cloetta Holland B.V., Cloetta Finance Holland B.V. och Cloetta GGS Holding Ltd. Eftersom sannolikheten för en sådan händelse är liten, är det inte praktiskt möjligt att beräkna de finansiella effekterna av detta.

Not M15 Närståendetransaktioner

Moderbolagets innehav av aktier och andelar är specificerade i not M8.

Fordringar på och skulder till dotterbolag

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015
Räntebärande långfristiga fordringar	440	415
Räntebärande kortfristiga fordringar	–	3
Räntefria kortfristiga fordringar	116	85
Räntebärande långfristiga skulder	–132	–129
Räntebärande kortfristiga skulder	–179	–
Räntefria kortfristiga skulder	–13	–9
Totalt	232	365

För moderbolaget avser 100 Mkr (88) motsvarande 100 procent (100) av årets försäljning och 45 Mkr (50) motsvarande 37 procent (44) av årets inköp, koncernbolag inom Cloetta-koncernen. Prissättningen på köpta varor och tjänster till närstående bolag har skett till marknads-mässiga villkor.

Den 31 december 2016 uppgick moderbolagets fordringar på dotterbolag till 556 Mkr (503) och skulder till dotterbolag till 324 Mkr (138). Transaktioner med närstående är prissatta på marknads-mässiga villkor. Totalt redovisade kostnader för de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram uppgick under 2016 till 10 Mkr (13) varav 5 Mkr (6) är relaterat till koncernledningen.



Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande i moderbolaget står följande vinstmedel	2016
Överkursfond, kronor	2 711 620 366
Balanserade vinstmedel, kronor	-71 846 527
Årets resultat, kronor	9 841 915
Summa, kronor	2 649 615 754

Styrelsen föreslår att en utdelning till aktieägarna om 216 464 474 kr, vilket motsvarar 0,75 kr per aktie och att vinsten balanseras i ny räkning enligt följande.

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande

Till aktieägarna utdelas, kronor	216 464 474
Till nästa år balanseras, kronor	2 433 151 280
Summa, kronor	2 649 615 754

Antalet aktier uppgick per den 31 december 2016 till 288 619 299.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive moderbolaget ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm, 8 mars 2017

Lilian Fossum Biner
Styrelsens ordförande

Lottie Knutson
Ledamot

Mikael Norman
Ledamot

Adriaan Nühn
Ledamot

Mikael Svenfelt
Ledamot

Camilla Svenfelt
Ledamot

Hans Porat
Ledamot

Lena Grönedal
Arbetsgärläda

Mikael Ström
Arbetsgärläda

Henri de Sauvage Nolting
Koncernchef och verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 8 mars 2017.

KPMG AB

Tomas Forslund
Auktoriserad revisor

Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 4 april 2017. Informationen i denna rapport är sådan som Cloetta AB (publ) är skyldig att offentliggöra enligt lagen om värdepappersmarknaden. Informationen har lämnats till media för offentliggörande den 9 mars 2017, kl 08:00.



Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Cloetta AB (publ), org. nr 556308-8144

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Cloetta AB (publ) för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 1–4, 6–7 och 66–141 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar, och bolagsstyrningsrapporten är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkning- och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Värdering av goodwill och varumärken

Se not 11 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

Per den 31 december 2016 redovisade koncernen goodwill om 2 048 Mkr och varumärken om 3 178 Mkr. Under 2016 redovisade koncernen en nedskrivning av goodwill och varumärken om 771 Mkr. De bokförda värdena har varit föremål för nedskrivningsprövningar vilka innehåller både komplexitet och inslag av bedömningar från ledningen med betydande påverkan. Nedskrivningsprövningar har utförts för alla kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter.

Vid upprättandet av nedskrivningsprövningarna gör ledningen bedömningar av de kassagenererande enheternas och grupperna av kassagenererande enheters interna och externa förutsättningar samt planer. Ett exempel är bedömning av framtida kassaflöden, vilken bland annat kräver antaganden om framtida utveckling och marknadsförutsättningar.

Andra viktiga bedömningar är hänförliga till de parametrar och underliggande antaganden som används för att bestämma diskonteringsränta för att återspegla pengars tidsvärde samt de särskilda risker som respektive kassagenererande enhet och grupp av kassagenererande enhet står inför.

Det finns en risk att de bedömningar som ligger till grund för det beräknade återvinningsvärdet kan behöva ändras, vilket direkt skulle påverka det redovisade resultatet för perioden.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har inspekterat de utförda nedskrivningsprövningarna för att bedöma huruvida de är upprättade i enlighet med den teknik som föreskrivs.

Vi har bedömt rimligheten i ledningens antaganden, som har härlett från all tillgänglig finansiell information bekräftad av revisionskommittén och styrelsen, om framtida kassaflöden samt den använda diskonteringsräntan genom att utvärdera ledningens skriftliga dokumentation inkluderande prognoser. Vi har även intervjuat ledningen samt utvärderat tidigare års bedömningar av framtida kassaflöden i förhållande till faktiska utfall.

För att bedöma hur förändringar i ledningens antaganden kan påverka återvinningsvärdet har vi utvärderat känslighetsanalyser av återvinningsvärdet för kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter. Vi har involverat intern värderingsspecialist, främst vad gäller antaganden kring avkastningskrav med koppling till externa marknader.

Vi har också involverat intern redovisningsspecialist för att bedöma redovisningseffekter av genomförda nedskrivningsprövningar och för att utvärdera riktigheten i upplysningarna av goodwill och varumärken i årsredovisningen och koncernredovisningen.



Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 5, 8–65, 145–158. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel,

eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Cloetta AB (publ) för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.



Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsd i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsd i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionsd i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Stockholm den 8 mars 2017

KPMG AB

Tomas Forslund
Auktoriserad revisor



Nioårsöversikt

Mkr	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Resultaträkning i sammandrag									
Nettoomsättning	5 852	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019	5 486	5 256
Kostnad för sålda varor	-3 533	-3 463	-3 325	-3 081	-3 157	-2 911	-3 058	-3 422	-3 198
Bruttoresultat	2 319	2 211	1 988	1 812	1 702	1 747	1 961	2 064	2 058
Övriga intäkter	-	0	5	12	13	1	16	0	5
Försäljningskostnader	-955	-949	-892	-850	-888	-915	-992	-1 019	-987
Administrativa kostnader	-771	-	-	-	-	-	-	-	-
- Nedskrivningar	-675	-591	-524	-556	-702	-473	-471	-503	-567
- Övriga administrativa kostnader	-1 446	-591	-524	-556	-702	-473	-471	-503	-567
Totala administrativa kostnader	-1 446	-591	-524	-556	-702	-473	-471	-503	-567
Rörelseresultat	-82	671	577	418	125	360	514	542	509
Omräkningsdifferenser lån och likvida medel i utländsk valuta	-8	-1	-11	-12	20	-12	-13	-63	-27
Övriga finansiella intäkter	17	6	4	24	5	11	5	3	11
Övriga finansiella kostnader	-183	-183	-232	-220	-290	-599	-634	-677	-712
Finansnetto	-174	-178	-239	-208	-265	-600	-642	-737	-728
Resultat före skatt	-256	493	338	210	-140	-240	-128	-195	-219
Skatt	65	-107	-96	54	67	172	-211	22	-83
Årets resultat från kvarvarande verksamhet	-191	386	242	264	-73	-68	-339	-173	-302
Årets resultat från avyttrad verksamhet	-	-	-	-	-	-	-	-	-14
Årets resultat	-191	386	242	264	-73	-68	-339	-173	-316
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>									
Moderbolagets aktieägare	-191	386	242	264	-73	-68	-339	-173	-316

Mkr	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2008
Balansräkning i sammandrag									
Immateriella anläggningstillgångar	5 354	5 948	5 882	5 252	5 099	4 811	4 822	5 383	5 646
Materiella anläggningstillgångar	1 700	1 698	1 667	1 660	1 611	1 318	1 333	1 623	1 831
Uppskjuten skattefordran	54	64	84	73	473	447	207	258	286
Övriga finansiella tillgångar	13	27	105	91	88	261	147	45	34
Summa anläggningstillgångar	7 121	7 737	7 738	7 076	7 271	6 837	6 509	7 309	7 797
Varulager	780	786	853	798	773	640	566	631	726
Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	988	975	1 121	933	951	1 051	1 198	1 313	1 313
Kortfristig skattefordran	36	3	3	0	4	2	1	-	-
Finansiella derivatinstrument	4	1	2	-	-	-	-	-	-
Likvida medel	298	246	229	167	306	97	220	245	177
Summa omsättningstillgångar	2 106	2 011	2 208	1 898	2 034	1 790	1 985	2 189	2 216
Tillgångar som innehas för försäljning	9	11	16	15	35	15	-	-	-
SUMMA TILLGÅNGAR	9 236	9 759	9 962	8 989	9 340	8 642	8 494	9 498	10 013
Eget kapital	4 199	4 344	4 048	3 747	3 326	-385	-1 117	-619	-725
Långfristiga lån	2 666	2 612	2 993	3 096	2 516	6 077	6 826	7 224	7 985
Uppskjuten skatteskuld	586	621	483	397	824	728	714	789	870
Finansiella derivatinstrument	12	44	56	21	3	0	0	-	-
Övriga långfristiga fordringar	-	43	147	2	-	-	-	-	-
Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	396	378	505	360	452	250	222	250	252
Avsättningar	22	10	16	7	11	24	29	28	31
Summa långfristiga fordringar	3 682	3 708	4 200	3 883	3 806	7 079	7 791	8 291	9 138
Kortfristiga lån	2	344	423	212	747	747	642	680	333
Finansiella derivatinstrument	54	35	16	2	21	0	0	0	0
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	1 196	1 216	1 152	967	1 264	1 038	975	1 073	1 189
Avsättningar	64	57	65	79	79	60	78	66	76
Kortfristig skatteskuld	39	55	58	99	97	103	125	7	2
Summa kortfristiga skulder	1 355	1 707	1 714	1 359	2 208	1 948	1 820	1 826	1 600
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	9 236	9 759	9 962	8 989	9 340	8 642	8 494	9 498	10 013

Nyckeltal

Mkr	2016	2015	2014	2013	2012	2011 ¹	2010 ¹	2009 ¹	2008 ¹
Resultat									
Nettoomsättning	5 852	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019	5 486	5 256
Nettoomsättning, förändring, %	3,1	6,8	8,6	0,7	4,3	n/a	n/a	n/a	n/a
Organisk förändring nettoomsättning, %	0,5	1,5	1,0	-1,0	-4,1	n/a	n/a	n/a	n/a
Bruttomarginal, %	39,6	39,0	37,4	37,0	35,0	37,5	39,1	37,6	39,2
Avskrivningar	-239	-227	-198	-175	-167	-115	-125	-144	-127
Nedskrivningar	-6	-4	-3	-2	-1	-8	-18	-10	-7
Nedskrivning av goodwill och varumärken	-771	-	-	-	-	-	-	-	-
Nedskrivning av övriga anläggningstillgångar	-7	-	-	-	-	-	-	-	-
Rörelseresultat (EBIT), justerat	758	690	632	585	432	565	686	698	670
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), justerad %	13,0	12,2	11,9	12,0	8,9	12,1	13,7	12,7	12,7
Rörelseresultat (EBIT)	-82	671	577	418	125	360	514	542	509
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	-1,4	11,8	10,9	8,5	2,6	7,8	10,3	9,9	9,7
EBITDA, justerad	1 003	921	833	762	600	688	829	852	804
EBITDA	941	902	778	595	293	483	657	696	643
Vinstmarginal, %	-4,4	8,7	6,4	4,3	-2,9	-5,1	-3,3	-3,6	-4,2
Finansiell ställning									
Rörelsekapital	572	628	819	763	458	586	649	716	806
Investeringar i anläggningstillgångar	170	161	186	211	269	224	97	107	101
Nettoskuld	2 443	2 818	3 308	3 230	3 056	2 827	3 070	3 812	4 371
Sysselsatt kapital	7 329	7 756	8 041	7 438	7 066	6 682	6 575	7 543	7 845
Avkastning på sysselsatt kapital, %	-0,9	8,6	7,5	6,1	1,9	5,7	n/a	n/a	n/a
Soliditet, %	45,5	44,5	40,6	41,7	35,6	-4,5	-13,2	-6,5	-7,2
Skuldsättningsgrad, %	58,2	64,9	81,7	86,2	91,9	-734,3	-274,8	-615,8	-602,9
Avkastning på eget kapital, %	-4,5	8,9	6,0	7,0	-2,2	n/a	n/a	n/a	n/a
Eget kapital per aktie, kr	14,5	15,1	14,0	13,0	11,5	n/a	n/a	n/a	n/a
Nettoskuld/EBITDA, ggr ²	2,44	3,03	3,97	4,19	4,90	n/a	n/a	n/a	n/a
Kassaflöde									
Kassaflöde från den löpande verksamheten	889	927	500	131	330	492	379	540	365
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-322	-367	-369	-202	-1 506	-335	-83	-121	-140
Kassaflöde efter investeringsverksamhet	567	560	131	-71	-1 176	157	296	419	225
Cash conversion, % ³	83,1	82,5	77,7	72,3	55,2	67,4	88,3	87,4	87,4
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr ¹	3,1	3,2	1,7	0,5	1,1	n/a	n/a	n/a	n/a
Anställda									
Medelantal anställda	2 530	2 583	2 533	2 472	2 579	2 192	2 275	2 309	2 392
Nyckeltal per aktie									
Resultat per aktie före utspädning, kr ⁴	-0,67	1,35	0,84	0,92	-0,26	-0,26	n/a	n/a	n/a
Resultat per aktie efter utspädning, kr ⁴	-0,67	1,35	0,84	0,92	-0,26	-0,26	n/a	n/a	n/a
Utdelning per aktie, föreslagen för 2016, kr	0,75	0,50	-	-	-	-	-	-	-
Antal aktier vid periodens slut	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	262 137 526	n/a	n/a	n/a
Genomsnittligt antal aktier före utspädning ^{4,5}	286 193 024	286 290 840	286 987 990	288 010 947	276 132 021	262 137 526	n/a	n/a	n/a
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning ^{4,5}	286 447 465	286 561 607	287 092 780	288 026 408	276 132 021	262 137 526	n/a	n/a	n/a
Växelkurser									
EUR, genomsnittlig	9,4700	9,3445	9,1051	8,6513	8,6958	9,0228	9,5261	10,6165	9,5999
EUR, på balansdagen	9,5804	9,1679	9,3829	8,8630	8,5750	8,9100	8,9700	10,2500	10,9100
NOK, genomsnittlig	1,0200	1,0432	1,0882	1,1071	1,1643	1,1577	1,1905	1,2144	1,1689
NOK, på balansdagen	1,0548	0,9563	1,0439	1,0592	1,1667	1,1467	1,1493	1,2372	1,1161
GBP, genomsnittlig	11,5480	12,8736	11,3118	10,1987	10,7429	10,4057	11,1030	11,9012	12,0936
GBP, på balansdagen	11,1673	12,4835	12,0340	10,6501	10,5215	10,6668	10,4109	11,5493	11,4337
DKK, genomsnittlig	1,2721	1,2529	1,2215	1,1601	1,1682	1,2112	1,2794	1,4258	1,2875
DKK, på balansdagen	1,2888	1,2287	1,2604	1,1882	1,1495	1,1987	1,2035	1,3775	1,4644

1) Nyckeltal per aktie 2008–2011 är inte representativ för den nuvarande koncernen på grund av en helt ny koncern- och kapitalstruktur före samgåendet mellan Cloetta och Leaf.

2) Under 2016 har definitionen av nettoskuld/EBITDA justerats för att ett presentera ett nyckeltal som över tid är oberoende av gällande låneavtal. Jämförelsetalen har inte räknats om, då effekten är begränsad.

3) Jämförelsetalen har justerats i enlighet med förändrad definition av cash conversion.

4) Cloetta har ingått långsiktiga terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen. Tabellen i not 22 visar förändringar i kontrakten sedan januari 2014.

5) Jämförelsesiffrorna för antal aktier 2011 har omräknats med hänsyn till nyemissionen.



Avstämning alternativa nyckeltal

Mkr	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Jämförelsestörande poster									
Förvärv, integration och fabriksomstruktureringar varav nedskrivningar övriga anläggningstillgångar	-49	-47	-85	-167	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Omvärdering av villkorade köpeskillningar	-7	-	-	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Omvärdering av tillgångar som innehavs för försäljning	-17	33	27	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nedskrivningar	-3	-5	-	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Övriga jämförelsestörande poster	-771	-	-	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Jämförelsestörande poster¹	-840	-19	-55	-167	-307	-205	-172	-156	-161
¹ Motsvarande rad i koncernens resultaträkning:									
Nettoomsättning	-	-4	-	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Kostnad för sålda varor	-23	-22	-51	-121	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Övriga rörelseintäkter	-	-	3	12	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Försäljningskostnader	-	-12	-7	-4	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Administrativa kostnader									
- Nedskrivningar	-771	-	-	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
- Övriga administrativa kostnader	-46	19	-	-54	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Totala administrativa kostnader	-817	19	-	-54	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Summa	-840	-19	-55	-167	-307	-205	-172	-156	-161
Rörelseresultat, justerat									
Rörelseresultat	-82	671	577	418	125	360	514	542	509
Minus: Jämförelsestörande poster	-840	-19	-55	-167	-307	-205	-172	-156	-161
Rörelseresultat, justerat	758	690	632	585	432	565	686	698	670
Nettoomsättning	5 852	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019	5 486	5 256
Rörelsemarginal, justerad, %	13,0	12,2	11,9	12,0	8,9	12,1	13,7	12,7	12,7
EBITDA, justerad									
Rörelseresultat	-82	671	577	418	125	360	514	542	509
Minus: Avskrivning	-239	-227	-198	-175	-167	-115	-125	-144	-127
Minus: Amortering	-6	-4	-3	-2	-1	-8	-18	-10	-7
Minus: Nedskrivningar av goodwill och varumärken	-771	-	-	-	-	-	-	-	-
Minus: Nedskrivningar av övriga anläggningstillgångar	-7	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	941	902	778	595	293	483	657	696	643
Minus: Jämförelsestörande poster (exkl nedskrivningar av goodwill och varumärken samt övriga anläggningstillgångar)	-62	-19	-55	-167	-307	-205	-172	-156	-161
EBITDA, justerad	1 003	921	833	762	600	688	829	852	804
Sysselsatt kapital									
Totala tillgångar	9 236	9 759	9 962	8 989	9 340	8 642	8 494	9 498	10 013
Minus: Uppskjuten skatteskuld	586	621	483	397	824	728	714	789	870
Minus: Övriga långfristiga skulder	-	43	147	2	-	-	-	-	-
Minus: Långfristiga avsättningar	22	10	16	7	11	24	29	28	31
Minus: Kortfristiga ersättningar	64	57	65	79	79	60	78	66	76
Minus: Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	1 196	1 216	1 152	967	1 264	1 038	975	1 073	1 189
Minus: Kortfristiga inkomstskatteskulder	39	55	58	99	97	103	125	7	2
Plus: Räntebärande övriga kortfristiga skulder	-	-1	-	-	1	-7	2	8	-
Sysselsatt kapital	7 329	7 756	8 041	7 438	7 066	6 682	6 575	7 543	7 845
Sysselsatt kapital jämfört med motsvarande period föregående år	7 756	8 041	7 438	7 066	6 682	6 575	7 543	7 845	n/a
Genomsnittligt sysselsatt kapital	7 543	7 899	7 740	7 252	6 874	6 629	7 059	7 694	n/a

Avstämning alternativa nyckeltal, Fortsättning

Mkr	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Avkastning på sysselsatt kapital									
Rörelseresultat (rullande 12 månader)	-82	671	577	418	125	360	514	542	509
Finansiella intäkter (rullande 12 månader)	17	6	4	24	5	11	5	3	11
Rörelseresultat plus finansiella intäkter (rullande 12 månader)	-65	677	581	442	130	371	519	545	520
Genomsnittligt sysselsatt kapital	7 543	7 899	7 740	7 252	6 874	6 629	7 059	7 694	n/a
Avkastning på sysselsatt kapital, %	-0,9	8,6	7,5	6,1	1,9	5,6	7,4	7,1	n/a
Cash conversion									
EBITDA, justerad	1 003	921	833	762	600	688	829	852	804
Minus: Investeringar	-170	-161	-186	-211	-269	-224	-97	-107	-101
EBITDA, justerad minus investeringar	833	760	647	551	331	464	732	745	703
EBITDA, justerad	1 003	921	833	762	600	688	829	852	804
Cash conversion, %	83,1	82,5	77,7	72,3	55,2	67,4	88,3	87,4	87,4
Nettoomsättning, förändring									
Nettoomsättning	5 852	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019	5 486	5 256
Nettoomsättning jämfört med motsvarande period föregående år	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019	5 486	5 256	n/a
Nettoomsättning, förändring	178	361	420	34	201	-361	-467	230	n/a
Minus: Strukturella förändringar	127	208	213	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Minus: Valutakursförändringar	28	77	158	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Organisk tillväxt	23	76	49	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Strukturella förändringar, %	2,2	3,9	4,4	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Organisk tillväxt, %	0,5	1,4	1,0	-1,0	-4,1	n/a	n/a	n/a	n/a
Periodens resultat exklusive effekt av nedskrivning									
Periodens resultat	-191	386	242	264	-73	-68	-339	-173	-316
Minus: Nedskrivning	-771	-	-	-	-	-	-	-	-
Minus: Skatteeffekt från nedskrivning	177	-	-	-	-	-	-	-	-
Periodens resultat exklusive effekt av nedskrivning	403	386	242	264	-73	-68	-339	-173	-316
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning	286 193 024	286 290 840	286 987 990	288 010 947	276 132 021	262 137 526	n/a	n/a	n/a
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning	286 447 465	286 561 607	287 092 780	288 026 408	276 132 021	262 137 526	n/a	n/a	n/a
Resultat per aktie exklusive effekt av nedskrivning, före utspädning	1,41	1,35	0,84	0,92	-0,26	-0,26	n/a	n/a	n/a
Resultat per aktie exklusive effekt av nedskrivning, efter utspädning	1,41	1,35	0,84	0,92	-0,26	-0,26	n/a	n/a	n/a



Definitioner

Allmänt	Alla belopp i tabeller är i Mkr om inget annat anges. Alla värden inom parentes () är jämförelsesiffror för samma period föregående år om inget annat anges.	
Marginaler	Definition/beräkning	Syfte
Bruttomarginal	Nettoomsättningen minus kostnader för sålda varor i procent av nettoomsättning.	Bruttomarginalen används för att mäta produktionslönsamheten.
Rörelsemarginal (EBIT-marginal)	Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.	Rörelsemarginalen används för att mäta operativ lönsamhet.
Rörelsemarginal, justerad	Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, i procent av nettoomsättning.	Rörelsemarginalen, justerad exkluderar effekten av jämförelsestörande poster, vilket möjliggör en jämförelse av den underliggande operativa lönsamheten.
Vinstmarginal	Resultat före skatt i procent av nettoomsättning.	Detta nyckeltal gör det möjligt att jämföra lönsamheten oavsett bolagsskattesats.
Avkastning	Definition/beräkning	Syfte
Avkastning på sysselsatt kapital	Rörelseresultat plus finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. Genomsnittligt sysselsatt kapital beräknas genom att summera sysselsatt kapital vid periodens slut och sysselsatt kapital vid periodens slut för jämförelseperioden föregående år och dividera med två.	Avkastningen på sysselsatt kapital används för att analysera lönsamhet, baserad på hur mycket kapital som används. Nyckeltalet används som ett komplement till avkastning på eget kapital för att mäta bolagets hävstångseffekt eftersom det förutom eget kapital, även tar hänsyn till lån och andra räntebärande skulder.
Cash conversion	Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, före avskrivningar, efter avdrag för investeringar, i procent av rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster.	Cash conversion mäter den andel av vinsten som omvandlas till kassaflöde. Syftet är att analysera hur stor del av resultatet hänförligt till aktieägarna som kan omvandlas till likvida medel och i förlängningen aktieutdelning utan att skada verksamheten, förutom ränte- och skatterelaterade kassaflöden.
Räntabilitet på eget kapital	Nettoresultat i procent av genomsnittligt eget kapital.	Räntabilitet på eget kapital används för att analysera lönsamhet över tid, givet de resurser som är hänförliga till moderbolagets ägare.
Kapitalstruktur	Definition/beräkning	Syfte
Bruttoskuld	Total lång- och kortfristig upplåning inklusive checkräkningskredit, finansiella derivatinstrument och upplupna räntor.	Bruttoskulden representerar företagets totala skulder oavsett förfallodag.
Nettoskuld	Bruttoskuld minus likvida medel.	Nettoskulden används som en mått på förmågan att med tillgängliga likvida medel betala av samtliga skulder om dessa förföll på dagen för beräkningen.
Nettoskuld/EBITDA	Nettoskuld vid periodens slut dividerat med EBITDA, justerat, för rullande tolv månader. EBITDA för förvärvade eller avyttrade bolag är justerat till årsbasis.	Nettoskuld/EBITDA ger en uppskattning av företagets förmåga att minska sin skuld. Den representerar det antal år det skulle ta att betala tillbaka skulden om nettoskuld och EBITDA hålls konstant, utan hänsyn tagen till kassaflöden avseende ränta, skatt och investeringar.
Nettoskuldsättningsgrad	Räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital.	Nettoskuldsättningsgrad mäter i vilken utsträckning bolaget finansieras av lån. Eftersom likvida medel och checkräkningskredit kan användas för att betala av skulden med kort varsel, används nettoskuld i stället för bruttoskuld i beräkningen.
Rörelsekapital	Totala omsättningstillgångar, exklusive likvida medel och finansiella derivatinstrument, minus kortfristiga skulder.	Rörelsekapitalet används för att mäta företagets förmåga att möta kortfristiga kapitalkrav.
Soliditet	Eget kapital vid periodens slut i procent av balansomslutning. Soliditeten visar den mängd tillgångar som aktieägarna har som en nettofordran.	Nyckeltalet är en indikator på bolagets hävstång för finansiering av bolaget.
Sysselsatt kapital	Balansomslutning minskat med icke räntebärande skulder (inklusive uppskjuten skatt).	Sysselsatt kapital mäter företagets förmåga att, utöver kassa och likvida medel, tillgodose rörelsens behov.
Data per aktie	Definition/beräkning	Syfte
Eget kapital per aktie	Eget kapital vid periodens slut dividerat med antal aktier vid periodens slut.	Eget kapital per aktie mäter bolagets nettovärde per aktie och avgör om ett bolag ökar aktieägarnas förmögenhet över tid.
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	Periodens kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal aktier under perioden.	Kassaflödet från den löpande verksamheten per aktie mäter det kassaflöde som bolaget genererar per aktie före kapitalinvesteringar och kassaflöden hänförliga till bolagets finansiering.
Resultat per aktie	Periodens resultat i relation till genomsnittligt antal aktier under perioden.	Resultat per aktie mäter hur mycket av nettovinsten som är tillgänglig för utdelning till aktieägarna per aktie.

Definitioner, Fortsättning

Övriga definitioner	Definition/beräkning	Syfte
EBIT	Rörelseresultat utgörs av totalt resultat före finansnetto och inkomstskatt.	Nyckeltalet möjliggör jämförelser av lönsamheten oavsett bolagsskattesats och oberoende av bolagets finansieringsstruktur.
EBITDA	Rörelseresultat före av- och nedskrivningar.	EBITDA används för att mäta kassaflöde från den löpande verksamheten, oavsett effekterna av finansiering och redovisningsbeslut.
EBITDA, justerad	Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, före av- och nedskrivningar.	EBITDA, justerad ökar jämförbarheten av EBITDA.
Finansnetto	Summan av valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta, övriga finansiella intäkter och övriga finansiella kostnader.	Finansnettot speglar företagets totala kostnader för extern finansiering.
Nettoomsättning, förändring	Nettoomsättning i procent av nettoomsättningen under jämförelseperioden, föregående år.	Förändring i nettoomsättning avspeglar bolagets realiserade försäljningstillväxt över tid.
Jämförelsestörande poster	Jämförelsestörande poster, till exempel omstruktureringar och påverkan från förvärv.	Jämförelsestörande poster ökar jämförbarheten av resultatet.
Rörelseresultat, justerat	Rörelseresultat justerat för poster av engångskaraktär.	Rörelseresultat, justerat ökar jämförbarheten av rörelseresultatet.
Organisk tillväxt	Förändring i nettoomsättning, exklusive förvärvsdriven tillväxt och förändringar i växelkurser.	Organisk tillväxt exkluderar effekterna av förändringar i koncernens struktur och valutakurser, vilket möjliggör en jämförelse av nettoomsättningen över tid.
Strukturella förändringar	Förändring i nettoomsättning, till följd av förändringar i koncernstrukturen.	Strukturella förändringar mäter hur förändringar i koncernstrukturen bidrar till omsättningsökning.
Effektiv skattesats	Inkomstskatt i procent av resultat före skatt.	Nyckeltalet möjliggör jämförelser av inkomstskatt i olika jurisdiktioner.

Ordlista

BRC, global standard för livsmedelssäkerhet	Ett ledande certifieringsprogram inom säkerhet och kvalitet. Många europeiska och internationella handelskedjor kräver BRC-certifikat.
EMV (egna märkesvaror)	Varumärken som detaljhandeln säljer under eget varumärke.
GRI Global reporting initiatives	En nätverksorganisation startad av bl a FN som upprättat ett ramverk för hållbarhetsredovisningars struktur och innehåll.
ICC	International chamber of commerce, internationella handelskammaren.
ILO	FN:s fackorgan för sysselsättnings- och arbetslivsfrågor.
ISO 9001 and ISO 14001	International Organization for Standardization, dvs certifieringssystem. ISO 9001 avser kvalitetsledning och ISO 14001 miljöledning.
OHSAS 18001	Internationell standard för ledningssystem avseende arbetsmiljö, t ex xylitol.
Kontraktstillverkning	Tillverkning av externa varumärken.
Mogulgjutning	Gjutning i stärkelsemjöl
Polyoler	Sockeralkoholer som liknar socker och används som sötningsmedel.
Lösviktskoncept	Cloettas sortiment av lösviktsgodis och natursnacks som konsumenten själv plockar och blandar.
UTZ	Certifieringsprogram för hållbar odling med ett antal sociala och miljöbetingade kriterier.



GRI-index

Strategi och analys		Sidan
G4-1	Uttalande från VD	2–3
Organisationsprofil		
G4-3	Organisationens namn	Omslagets baksida
G4-4	Viktigaste varumärken	21–24
G4-5	Lokalisering av huvudkontor	59
G4-6	Verksamhetsländer	25
G4-7	Ägarstruktur och företagsform	78
G4-8	Marknader	25–31
G4-9	Organisationens storlek	Omslagets insida, 57, 95
G4-10	Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform, anställningsvillkor, region och kön	57–59
G4-11	Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	59
G4-12	Beskrivning av organisationens leverantörskedja	8–9, 48–51, 75
G4-13	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	32
G4-14	Beskrivning av om och hur organisationen följer försiktighetsprincipen	54–55
G4-15	Extern utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer	44, 153
G4-16	Medlemskap i organisationer och/eller nationella/internationella lobbyorganisationer	153
Väsentliga aspekter och avgränsningar		
G4-17	Enheter som ingår i organisationens finansiella redovisning	152
G4-18	Beskrivning av processen för att definiera redovisningens innehåll och avgränsningar	45–46, 152
G4-19	Redogörelse för samtliga väsentliga aspekter som identifierats	45
G4-20	Redogörelse för varje väsentlig aspekts avgränsning inom organisationen	43, 152
G4-21	Redogörelse för varje väsentlig aspekts avgränsning utanför organisationen	43, 152
G4-22	Förklaring till effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar och skälen för sådana förändringar	152
G4-23	Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod	152
Kommunikation och intressenter		
G4-24	Intressentgrupper som organisationen har kontakt med	46
G4-25	Princip för identifiering av intressenter	45–46
G4-26	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter	46
G4-27	Viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter	47, 74
Information om redovisning och styrning		
G4-28	Redovisningsperiod	1 januari– 31 december 2016
G4-29	Datum för publicering av senaste redovisningen	10 mars 2016
G4-30	Redovisningscykel	Kalenderår
G4-31	Kontaktperson för redovisningen	152
G4-32	Redogörelse för innehållsförteckning enligt GRI:s redovisningsnivå Core och rapport för externt bestyrkande	44, 151–152
G4-33	Redogörelse för organisationens policy och tillvägagångssätt för externt bestyrkande av redovisningen	154
Bolagsstyrning		
G4-34	Styrningsstruktur, inklusive kommittéer samt styrelseansvar för ekonomi-, miljö- och social påverkan	44, 78–83
Etik och integritet		
G4-56	Organisationens värderingar, principer, standarder och normer	42–44, 72

Resultatindikatorer

ÖKAT VÄLBEFINNANDE – SÄKRA OCH VÄLMÅENDE MEDARBETARE			
	Arbetsförhållanden	Omfattar	Kommentar
			Sidan
G4-DMA	Hälsa och säkerhet i arbetet samt sjukfrånvaro		32–33, 42–47, 56–59, 75, 82
G4-LA6	Arbetsrelaterade skador och sjukfrånvaro	Omfattar Cloetta	ODR, IR, LDR ersätts av dagar mellan arbetsskador som leder till sjukskrivning samt sjukfrånvaro. Arbetssskador delas ej upp på region och kön. Sjukfrånvaro delas inte upp i kön
G4-LA12	Antal medarbetare samt beslutsfattande grupper fördelat på ålder och kön		Indikatorn delas inte upp i minoritetsgrupper
			57, 59, 152 57–59 88–91
ÖKAT VÄLBEFINNANDE – KONSUMENTER			
Produktansvar			
G4-DMA	Konsumenters välbefinnande		32–36, 42–47, 52, 75, 82
G4-PR1	Utvärdering av produkter och tjänster avseende hälsa och säkerhet för konsument	Omfattar kundledet	32–36, 52
Egen	Reklamation från konsument		35
MINSKAD MILJÖPÅVERKAN – FRÅN DEN EGNA VERKSAMHETEN			
Miljö			
G4-DMA	Energiförbrukning, avfall och utsläpp av koldioxid		42–47, 54–55, 75, 82
G4-EN3	Energikonsumtion innanför den egna organisationen	Omfattar Cloetta	5, 54–55
G4-EN15, G4-EN16	Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt (Scope 1, Scope 2)	Omfattar Cloetta och leverantörsled	5, 54–55
G4-EN22	Totalt utsläpp till vatten, per kvalitet och recipient.	Omfattar Cloettas produktionsled	54–55
G4-EN23	Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod.		Ingen detaljerad information om hanteringsmetod. Rapporterad i procent, inte vikt.
Egen	Materialåtervinning		54–55
G4-EN30	Transporter	Omfattar transporter inom Cloettas produktionsled	Redovisas endast i CO ₂ per transporterat ton
			54–55
HÅLLBARA INKÖP			
Mänskliga rättigheter			
G4-DMA	Leverantörsuppföljning avseende mänskliga rättigheter		34–36, 42–47, 48–51, 75, 82
G4-HR 10	Andel nya leverantörer som granskats avseende mänskliga rättigheter	Omfattar leverantörsledet	Procentandel saknas
Egen	Utfall av hållbarhetsprogram för prioriterade råvaror	Omfattar leverantörsledet	49–51
EKONOMISK UTVECKLING			
Ekonomisk utveckling			
G4-DMA	Ekonomisk utveckling		42–45, 78–83
G4-EC1	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	Cloetta samt externa intressenter	9

Cloetta redovisar enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, G4, Core. Cloettas hållbarhetsredovisning omfattar all verksamhet om inte annat framgår. Den senaste hållbarhetsredovisningen lämnades den 10 mars 2016. Innehållsförteckningen ovan innehåller samtliga standarduppgifter samt de indikatorer som identifierats som mest relevanta utifrån Cloettas långsiktiga hållbarhetsmål. Indikatorerna och övrigt innehåll i hållbarhetsredovisningen har fastställts utifrån Cloettas väsentlighetsanalys på sidan 45. Cloettas fokus i hållbarhetsarbetet och därmed i redovisningen ligger på välbefinnande för medarbetare och konsument, minskad miljöpåverkan samt hållbara inköp. Nyckeltal har samlats in med hjälp av interna redovisningssystem. Cloetta har låtit göra en översiktlig granskning, se bestyrkanderapporten på sidan 154.

Jämfört med tidigare års rapport har indikatorn G4-PR2 och PR4 ersatts med Cloettas egna indikator Reklamation från konsument. G4-EN2 har ersatts med den egna indikatorn Materialåtervinning då mängden farligt avfall inte

är materiell. Ny egen indikator är Utfall av hållbarhetsprogram för prioriterade råvaror.



Kontakt för hållbarhetsinformation
Thomas Wiesgickl

Miljö- och hållbarhetsdirektör

Telefon: 073 026 16 33

E-post: thomas.wiesgickl@cloetta.se



Medlemskap i organisationer

Cloetta deltar i ett antal samarbeten för att utveckla en mer hållbar råvaruodling samt för att förbättra förhållandena för odlare i utvecklingsländer. Följande samarbeten är de viktigaste.

▶ World Cocoa Foundation (WCF)

- World Cocoa Foundation (WCF) driver olika program som syftar till att öka böndernas inkomster och främja en hållbar kakaoodling. Exempel på initiativ är lärarutbildning, utbildning i kakaoförädling, mikrolån till odlare och hälsovårdsfrågor.

▶ Caobisco

- Caobisco (Chocolate, Biscuit & Confectionery Industries of the EU) som stöder International Cocoa Initiatives arbete bl a med utveckling av kontroll- och certifieringssystem för kakaoproduktionen.

▶ Round Table on Sustainable Palm Oil

- Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO) som verkar för att öka mängden hållbart producerad och konsumerad palmolja i världen.

▶ FN Global Compact

- FN Global Compact är ett strategiskt initiativ för företag som är engagerade för att anpassa sin verksamhet och strategi i enlighet med tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och antikorrupktion.

▶ UTZ

- UTZ-certifiering står för ett hållbart jordbruk och bättre möjligheter för jordbrukare, deras familjer och vår planet. UTZ-programmet utbildar jordbrukare i bättre jordbruksmetoder, förbättrade arbetsvillkor och att ta bättre hand om miljön.

▶ Bonsucro

- Med en medlemslista bestående av mer än 400 medlemmar från 32 länder som representerar alla delar av leveranskedjan, är Bonsucro en organisation som har resurser att få till stånd sin vision: "En sockerrörssektor som ständigt förbättras och som kan verifieras som hållbar"

▶ Global Shea Alliance

- GSA är en icke vinstdrivande organisation som verkar för en hållbar sheaindusti. GSA:s uppdrag är att designa, utveckla och föreslå strategier som ligger till grund för en konkurrenskraftig och hållbar sheaindusti över hela världen samt förbättra försörjningen för den afrikanska landsbygdens kvinnor och deras samhällen.

▶ Branschorganisationer

- AIDI (Italienska konfektyrindustrierna).
- Bord Bia, Irish Food Board (Irländsk branschförening).
- Chokofa (svensk branschförening).
- Choprabisco, Belgien.
- DI (Danska choklad- och konfektyrindustrierna).
- ETL (Finska livsmedelsindustrierna).
- FNLI (Nederländska livsmedelsindustrierna).
- HSH (Norska handels- och serviceföretagen).
- IBC (Italienska varumärkesindustrierna).
- ISA (Internationella branschföreningen för sötningsmedel), Italien.
- VBZ (Bransch bageri och konfektyr), Nederländerna.

Revisors rapport över översiktlig granskning av Cloetta AB (publ) hållbarhetsredovisning

Till Cloetta AB (publ)

Inledning

Vi har fått i uppdrag av företagsledningen i Cloetta AB (publ) att översiktligt granska Cloettas hållbarhetsredovisning för 2016. Cloetta har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på omslagets insida i Års- och hållbarhetsredovisning 2016.

Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 152 i Års- och hållbarhetsredovisning 2016, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga fel, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga gransk-

ningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och god revisionssed i övrigt har. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

Uttalande

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 8 mars 2017

KPMG AB

Tomas Forslund
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR



Aktieägarinformation

► Finansiell kalender



► Aktieägarkontakt

JACOB BROBERG, Informations- och IR direktör, 070-190 00 33, jacob.broberg@cloetta.com eller ir@cloetta.com

DANKO MARAS, Ekonomi- och finansdirektör, 076-627 69 46.

Årsstämma

Årsstämman i Cloetta AB (publ) äger rum tisdagen den 4 april 2017 kl. 16.00 på Stockholm Waterfront Congress Centre i Stockholm.

Kallelse till årsstämman publicerades den 28 februari 2017 och finns även på www.cloetta.com.

► Anmälan

Anmälan om deltagande i stämman ska ha kommit bolaget tillhanda senast onsdagen den 29 mars 2017.

POST: Cloetta AB
"Årsstämman"
Box 7841
103 98 Stockholm

TELEFON: 08-402 92 85

WEBB: www.cloetta.com

Beställning av årsredovisningen

Årsredovisningen publiceras på svenska och engelska.
Den tryckta årsredovisningen distribueras efter beställning via hemsidan.
Den kan också laddas ner på www.cloetta.com.

Cloettas historik fylld med legendariska varumärken



Bröderna Cloetta

År 1862 startade de tre schweiziska bröderna Bernard, Christoffer och Nutin Cloëtta firman "Brødrene Cloëtta" för tillverkning av choklad och konfektyr i Köpenhamn. Bröderna flyttade senare sin tillverkning till Sverige och familjen Cloetta var ägare fram till 1917, då familjen Svenfelt via det nybildade Svenska Chokladfabriks AB övertog aktiemajoriteten i Cloetta. Familjen Svenfelt har fortfarande stora ägarintressen i Cloetta.

1800-talet

Cloettas äldsta varumärken från 1800-talet

År 1836 lanserades Sperlari i Italien och 1878 lanserades Venco i Nederländerna.



1900–1910

1900–1913, industrialiseringen kan utnyttjas

I och med elektrifieringen och järnvägsutbyggnaden tar industrialiseringen fart, vilket är en förutsättning för företag som Ahlgrens och Cloetta som tillverkar konfektyr fabriksmässigt. Läkerol lanseras 1909 och Guldnougat 1913. Läkerol lanseras även i Danmark 1910 och Norge 1912.



1920

Det glada 1920-talet

Konfektyrindustrin växer efter kriget. Uttrycket "Tag det rätta – tag Cloetta" skapades år 1921. I Nederländerna lanseras pastillvarumärket King 1922. 1928 lanseras Sisu i Finland, Red Band i Nederländerna och Tarragona i Sverige.

1930–1940

1930–40-tal, lansering av starka varumärken

Under mellankrigstiden grundas Malaco (Malmö Lakrits Compani) 1934. Sportlunch (då med namnet Mellanmål) lanseras 1937 liksom italienska Saila. Kexchoklad lanseras 1938 och Center 1941. Plopp lanseras efter kriget 1949.



1950–1960

1950–60-tal – intresse för USA och bilar

Tuggummit Jenkki (Yankee) lanseras i Finland 1951.

Ahlgrens bilar – världens mest sålda bil som lanseras 1953 har italienska Bugatti som förebild.

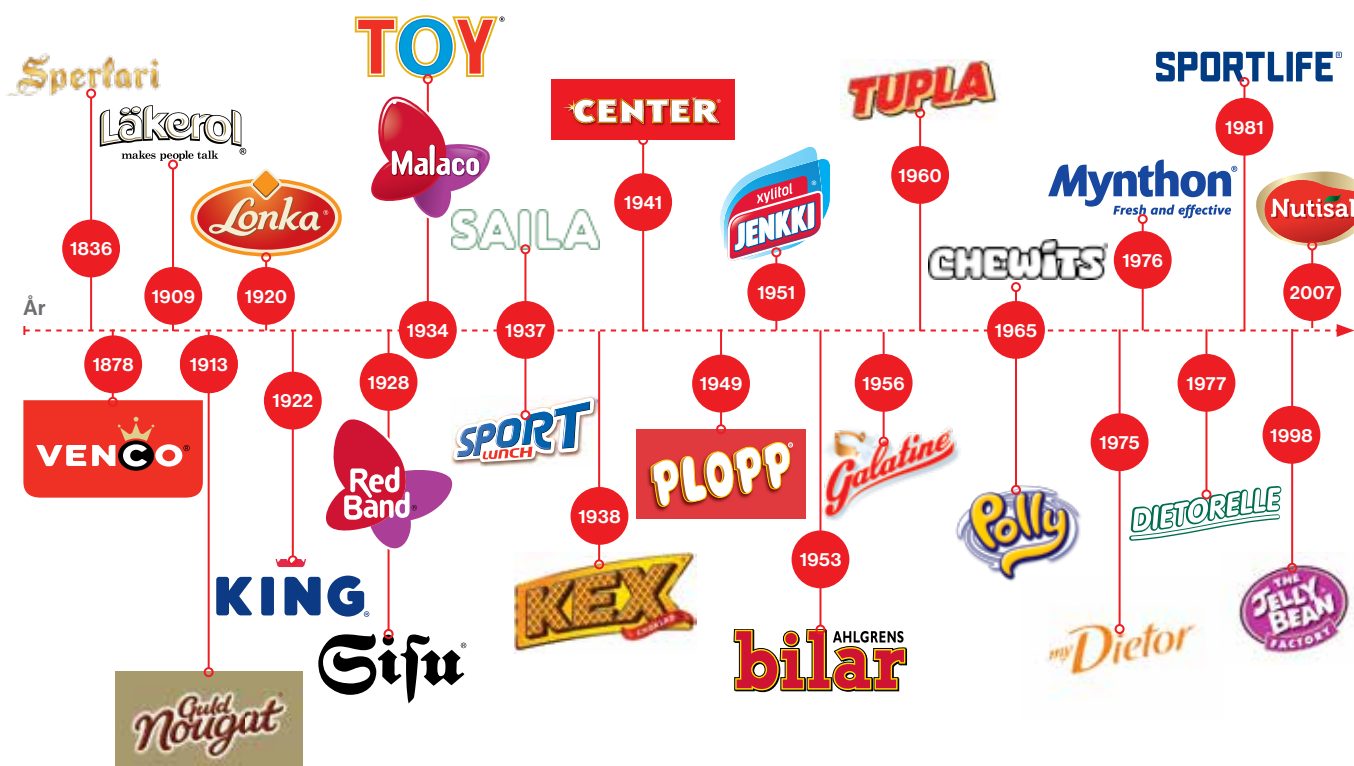
I Italien lanseras Galatine 1956 som ett godis till barn.

Den dubbla styck-saken Tupla lanseras 1960 i Finland. I Sverige lanseras Polly 1965 och Bridgeblandning 1966. I Storbritannien lanseras Chewits 1965. De första Juleskum-tomtarna säljs också på 60-talet.





Starka varumärken med lång tradition



1970

1980

1990

2000

2010–

1970-tal – nyttigt och fräscht

1975 lanseras världens första tuggummi med xylitol av Jenkki i Finland. Mynthon-pastillen kommer i Finland 1976.

Dietorelle lanserar 1977 sockerfri konfektyr i Italien. 1979 lanseras sötningsmedlet Dietor i Italien.

I Sverige kommer blandpåsen Gott & blandat som svar på trenden med lösodis.

1980-tal – mer tuggummi

1981 lanseras Sportlife som det första tuggummit i så kallad blisterförpackning. I Nederländerna lanseras 1988 landets första tuggummi med 100 procent xylitol, Xylifresh.

1990-tal – branschen konsolideras

CSM – ett holländskt socker- och matvarubolag förvärvar Red Band 1986, Leaf förvärvar Ahlgrens (med Läkerol och Ahlgrens bilar) 1993, CSM förvärvar Malaco 1997, Cloetta förvärvar Candelia (med Polly och Bridgeblandning) 1998 och CSM förvärvar Leaf 1999. Cloettas aktie noteras 1994 på Stockholmsbörsen.

2000-talet – nya koncerner byggs

Under åren 2000–2009 är Cloetta en del av koncernen Cloetta Fazer. Efter delningen 2009 noteras det självständiga Cloetta åter på NASDAQ Stockholm.

2000 förvärvar CSM bolaget Continental Sweet och stärker på så sätt sin position framför allt i Frankrike och Belgien, men även i Nederländerna och Storbritannien. 2001 förvärvar CSM italienska Socialbe (med Dietorelle och Dietor). CVC och Nordic Capital förvärvar konfektyrdivisionen av CSM under 2005 och namnändrar den till Leaf.

2010-talet – Cloetta växer

2012 går Cloetta och Leaf samman. 2014 förvärvades Nutisal, ett ledande svenskt företag inom torrostade nötter. Samma år förvärvades även The Jelly Bean Factory som tillverkar gourmet jelly beans med huvudmarknad i Storbritannien.

Under 2015 förvärvades Lonka, ett holländskt företag som producerar och säljer mjuk kola, nougat och choklad.





Cloetta grundades 1862 och är ett ledande konfektyrföretag i Norden, Nederländerna och Italien. Sammantaget säljs Cloettas produkter i fler än 50 länder. Cloetta har några av de starkaste varumärkena på marknaden, till exempel Läkerol, Cloetta, Jenkki, Kexchoklad, Malaco, Sportlife, Saila, Red Band och Sperlari. Cloetta har 12 fabriker i sex länder. Cloettas B-aktie handlas på Nasdaq Stockholm.

Cloetta

Cloetta AB (publ) • Organisationsnummer 556308-8144 • Kista Science Tower, 164 51 Kista.
Tel 08-52 72 88 00 • www.cloetta.com