

Sperlari Ahlgrens bilar Xylifresh Chewits Jenkki Venco  
Dietorelle Saila Goody Good Stuff Juleskum Sportlife  
Kexchoklad Läkerol Galatine Diator Plopp King Bridge  
Polly Center Malaco Sportlunch The Jelly Bean Factory Sisu  
Läkerol Dents Tupla Mynthon Nutisal Sperlari Ahlgrens bilar

# Cloutta

Sportlunch The Jelly Bean Factory Sisu Läkerol Dents  
Tupla Mynthon Nutisal Sperlari Ahlgrens bilar Xylifresh  
Chewits Jenkki Venco Dietorelle Saila Goody Good Stuff  
Juleskum Sportlife Kexchoklad Läkerol Galatine Diator Plopp  
King Bridge Polly Center Malaco Sportlunch The Jelly Bean  
Factory Sisu Läkerol Dents Tupla Mynthon Nutisal Sperlari  
Ahlgrens bilar Xylifresh Chewits Jenkki Venco Dietorelle  
Saila Goody Good Stuff Juleskum Sportlife Kexchoklad  
Läkerol Galatine Diator Plopp King Bridge Polly Center  
Malaco Sportlunch The Jelly Bean Factory Sisu Läkerol  
Dents Tupla Mynthon Nutisal Sperlari Ahlgrens bilar Xylifresh  
Chewits Jenkki Venco Dietorelle Saila Goody Good Stuff  
Juleskum Sportlife Kexchoklad **Årsredovisning 2014** Plopp  
King Bridge Polly Center Malaco Sportlunch The Jelly Bean  
Factory Sisu Läkerol Dents Tupla Mynthon Nutisal Sperlari  
Ahlgrens bilar Xylifresh Chewits Jenkki Venco Dietorelle

# Innehåll

- 1 Året i korthet
- 2 VD har ordet
- 4 Detta är Cloetta
- 6 Vision, mission, mål och strategier
- 8 Cloettas värdekedja
- 10 Tre strategier för lönsam tillväxt
- 18 Cloettas största varumärken
- 22 Konfektyrmarknaden
- 26 Marknader
- 34 Företagsansvar
- 38 Produktion och inköp
- 44 Kostnader för råvaror
- 45 Hållbara inköp
- 48 Minskad miljöpåverkan
- 50 Medarbetare
- 54 Ökat välbefinnande – better for you
- 55 Aktien och ägare

## Förvaltningsberättelse

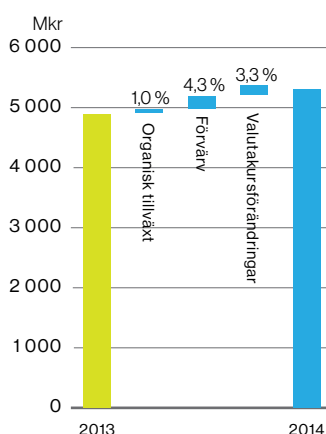
- 62 Information om verksamheten och långsiktiga mål
- 63 Nettoomsättning och resultat
- 67 Finansiell ställning
- 69 Aktien, aktieägare och utdelning
- 71 Kassaflöde
- 72 Ersättning till ledande befattningshavare, se även not 6 sid 102–103
- 73 Personal och miljöansvar
- 74 Framtidsutsikter
- 75 Risker och riskhantering
- 79 Ordföranden har ordet
- 80 Bolagsstyrningsrapport
- 86 Intern kontroll över finansiell rapportering
- 88 Styrelse
- 90 Koncernledning

## Finansiella rapporter

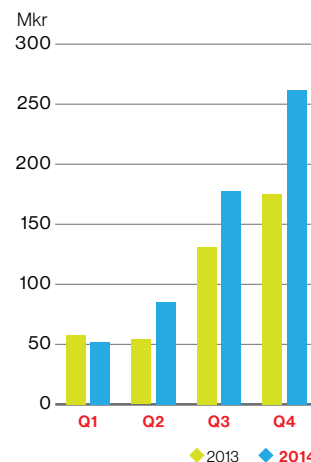
- 63 Koncernens resultaträkning
- 65 Koncernens rapport över övrigt totalresultat
- 66 Koncernens balansräkning
- 68 Förändring i eget kapital, koncernen
- 70 Koncernens kassaflödesanalys
- 92 Noter till de finansiella rapporterna, koncernen
- 130 Moderbolagets räkningar och noter
- 140 Förslag till vinstdisposition
- 141 Revisionsberättelse
- 142 Femårsöversikt
- 143 Nyckeltal
- 144 Innehåll GRI
- 146 Cloettas historik
- 148 Definitioner och ordlista
- 149 Aktieägarinformation

♦ **VD har ordet** Vi har tagit ytterligare ett steg på resan mot våra långsiktiga mål. Sammantaget ökade försäljningen med 8,6 procent och rörelseresultatet förbättrades markant till 577 Mkr (418).

### Försäljning



### Rörelseresultat



♦ **Hållbarhet** Under 2014 har Cloetta gått över till hållbar kakao från UTZ-certifierade bönder och antagit en ny palmoljepolicy. Sidan 45. Cloettas redovisar enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer G4 – Core.

På sidan 144 finns en sammanfattande tabell som visar var i årsredovisningen de olika delarna i GRI återfinns.



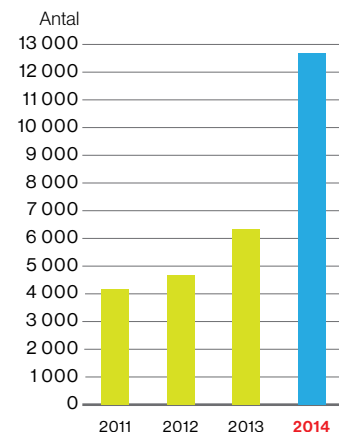
♦ **Bolagsstyrning** Årsstämma 2015 äger rum torsdagen den 23 april 2015 kl 16.00 på 7A Odenplan, Odengatan 65 i Stockholm.

Vid årsstämman i april 2014 valdes Caroline Sundewall till ny styrelseordförande och Ann Carlsson till ny styrelseledamot. Sidan 80



### Antal aktieägare

♦ **Aktien** Under året har antalet aktieägare i Cloetta fördubblats från drygt 6 300 till nästan 12 700. Förutom att flera kända svenska och utländska institutioner har förvärvat aktier har Cloetta också fått flera tusen nya privatpersoner som ägare. Sidan 59



# Året i korthet

## Q1

- ◆ Förvärvet av Nutisal slutfördes.
- ◆ Cloetta började köpa hållbar kakao från UTZ-certifierade kakaobönder.



## Q2

- ◆ Cloetta förvärvade The Jelly Bean Factory.
- ◆ Chokladvarumärket Cloetta lanserades i Finland.
- ◆ Cloetta implementerade en ny palmoljepolicy.



## Q3

- ◆ Cloetta tecknade en avsiktsförklaring med Coop Sverige AB om att förse dem med ett helt nytt lösviktskoncept från och med 2015.



## Q4

- ◆ Cloetta utsågs till Årets börsbolag efter att under året vunnit deltagningarna Bästa IR-webbplats och Bästa årsredovisning.



## Exempel på nylanseringar under året



**Danmark**  
Skipper's Pipes Seasalt  
Läkerol Raspberry Lemon



**Italien**  
Galatine Soft



**Finland**  
Cloetta choklad  
Jenkki Lemon-Lime



**Sverige och Nederländerna**  
Goody Good Stuff



**Nederländerna**  
Venco  
Red Band



**Sverige**  
AKO kola relansering  
Polly Goes Bananas



**Norge och Sverige**  
Viva Lakrits  
Powerbreak

Mkr	2014	Q4	Q3	Q2	Q1	2013	Q4	Q3	Q2	Q1
Nettoomsättning	5 313	1 579	1 303	1 238	1 193	4 893	1 441	1 194	1 131	1 127
Rörelseresultat (EBIT)	577	262	178	85	52	418	175	131	54	58
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	10,9	16,6	13,7	6,9	4,4	8,5	12,1	11,0	4,8	5,1
Underliggande EBIT <sup>1</sup>	609	244	178	110	77	591	231	160	109	91
Underliggande EBIT-marginal, % <sup>1</sup>	12,3	16,8	14,9	9,4	6,7	12,0	16,1	13,3	9,6	8,1
Resultat före skatt	338	191	126	19	2	210	127	101	-67	49
Periodens resultat	242	158	87	9	-12	264	186	86	-44	36
Resultat per aktie före och efter utspädning, kr	0,84	0,55	0,30	0,03	-0,04	0,92	0,65	0,30	-0,15	0,12
Nettoskuld/EBITDA (rullande 12 månader), ggr	3,97	3,97	4,30	4,55	4,47	4,19	4,19	4,40	4,68	4,59
Kassaflöde från den löpande verksamheten	500	290	75	44	91	131	116	54	-23	-16

<sup>1</sup> Baserat på oförändrade valutakurser, nuvarande koncernstruktur samt exklusive förvärv och jämförelsestörande poster relaterade till omstruktureringar. Definitioner, se sidan 148.





**”Under året har vi också breddat och förbättrat vårt erbjudande inom Munchy Moments genom förvärven av Nutisal och The Jelly Bean Factory samt lanseringen av vårt nya lösviktskoncept i Sverige.”**

Bengt Baron, Koncernchef och VD



# Cloetta fortsätter fokusera på lönsam tillväxt

2014 ökade såväl Cloettas vinst som försäljning samtidigt som kassaflödet var mycket starkt.

När jag summerar 2014 kan jag konstatera att vi tagit ytterligare steg på resan mot våra långsiktiga mål. Rörelsemarginalen ökade från 8,5 procent till 10,9 procent och den underliggande EBIT-marginalen ökade till 12,3 procent, vilket skall jämföras med vårt långsiktiga mål om en marginal på 14 procent. Rörelseresultatet (EBIT) förbättrades markant till 577 Mkr (418), främst beroende på ökad effektivitet och minskade omstruktureringkostnader.

Den organiska försäljningen ökade med 1,0 procent trots en fortsatt utmanande marknadssituation i Italien samt minskad kontraktstillverkning. Sammantaget ökade försäljningen med 8,6 procent varav förvärv svarade för 4,3 procent och valutakursförändringar för 3,3 procent.

## Mycket starkt kassaflöde och minskad skuldsättningsgrad

Kassaflödet var under året mycket starkt och uppgick till 500 Mkr (131) inklusive omstruktureringkostnader. Det visar på styrkan i Cloettas kassagenererande förmåga. Samtidigt minskade nettoskulden, trots två genomförda förvärv, till strax under 4,0 gånger underliggande EBITDA, även det ett steg mot det långsiktiga målet på 2,5 gånger. Ambitionen är att framtida kassaflöden fortsättningsvis ska användas för amorteringar av lån, men också ge en finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv och aktieutdelningar.

## Förvärv och nya koncept stärker våra erbjudanden inom Munchy Moments

Cloettas vision "To be the most admired satisfier of Munchy Moments" och mission "To bring a smile to your Munchy Moments" ger en tydlig riktning för Cloetta. Under året har vi också breddat och förbättrat vårt erbjudande inom Munchy Moments genom förvärven av Nutisal och The Jelly Bean Factory samt lanseringen av vårt nya lösviktskoncept i Sverige.

Med Nutisal, som producerar och säljer torrostade nötter, erbjuder vi nu våra konsumenter ett etablerat varumärke på en växande nötmärknad. Förvärvet av The Jelly Bean Factory kommer att bidra till Cloettas lönsamma tillväxt genom att utöka erbjudandet med en unik premiumprodukt inom kategorin sockerkonfektyr. Förvärven är goda exempel på hur Cloetta kan bredda sig och samtidigt bidra till ökad tillväxt.

Under året har Cloetta också tecknat avtal med Coop Sverige om att driva hela deras lödsgodiskoncept under namnet "Godisfavoriter". Därutöver levererar vi också ett lösviktskoncept med natursnacks. Det innebär att Cloetta ansvarar för sortiment, inredning och plock i Coops butiker. Genom vårt nya koncept utnyttjar vi hela vårt breda sortiment av produkter från flera marknader kompletterat med externa klassiker. För Coops del innebär detta att de får ett nytt unikt koncept på den svenska marknaden och för Cloettas del innebär det att vi får ett bättre kapacitetsutnyttjande i våra fabriker samtidigt som vi kan öka vår försäljning. Det är därför ett utmärkt exempel på hur vi kan utöka vårt sortiment inom Munchy Moments samtidigt som det bidrar till lönsam tillväxt.

## Omstruktureringarbetet slutfört

Det omstruktureringarbete som påbörjades 2012 och som bl a omfattade stängning av tre fabriker, flytt av produktion samt insourcing av olika produkter avslutades under 2014. Arbetet har slutförts inom ramen för såväl de kostnader som den tidsplan som vi fastlade för tre år sedan. Jag

är därför mycket nöjd med sättet på vilket vi har kunnat genomföra detta mycket omfattande omstrukturingsarbete.

## Utvecklat hållbarhetsarbete

För Cloetta är det viktigt att bygga långsiktiga hållbara värden. Det handlar om att växa som företag och samtidigt se till att såväl människor som miljön som berörs av Cloetta påverkas på ett positivt sätt. Vi har under året definierat vårt hållbarhetsåtagande för att tydliggöra vilka hållbarhetsfrågor som är prioriterade för Cloetta. För alla prioriterade områden finns handlingsprogram samt mål och nyckeltal.

Det är glädjande att vi även under 2014 kunnat se att vårt arbete med att minska företagets miljöpåverkan går i rätt riktning. Vi har genom ett fortsatt fokus på energianvändningen samt avfalls- och utsläppshandling förbättrat samtliga miljörelaterade nyckeltal i förhållande till tidigare år. All kakao och choklad som vi köper är UTZ-certifierad. Det innebär att vi ger västafrikanska kakaodlare möjlighet att utveckla ett hållbart kakaobruk. Under 2014 införde Cloetta en ny policy för palmolja som syftar till att motverka skövling av regnskog. All palmolja som Cloetta indirekt använder i våra produkter är certifierad enligt RSPO (Round Table of Sustainable Palm Oil) via GreenPalm-certifikat. Då det är vår ambition att uppfylla internationella standarder är vår hållbarhetsrapport därför upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer.

## Lönsam tillväxt i fokus

Jag är mycket nöjd med att Cloetta under 2014 slutförde fabriksomstruktureringarbetet samtidigt som vi ökade både lönsamheten och försäljningen samt genererade ett mycket starkt kassaflöde. Det är min ambition att under 2015 fortsätta vägen mot lönsam tillväxt, drivet av organisk försäljningstillväxt, nya initiativ samt fortsatt fokus på kostnadseffektivitet.

Det är många som uppskattar våra varumärken och det arbete som vi lagt ner för att skapa ett ännu starkare och bättre Cloetta. Våra framgångar under 2014 bygger självklart på de insatser som alla medarbetare inom Cloetta lagt ner, men också på uppskattning från kunder och konsumenter. Jag är också glad över det stöd som aktieägarna visat oss, inte minst genom det faktum att antalet aktieägare mer än fördubblats under 2014. Det förtroende som såväl kunder, konsumenter, aktieägare som medarbetare visar Cloetta gör mig därför både stolt och optimistisk. Jag lovar att vi ska göra vad vi kan för att förvalta det förtroendet väl.

Stockholm i mars 2015



Bengt Baron  
Koncernchef och VD

# Detta är Cloetta







**Grundat av de tre bröderna Cloetta  
år 1862.**

**10** största varumärkena står för  
ca **60 %** av försäljningen.

Egen försäljningsorganisation i  
Norden, Nederländerna och Italien.  
Försäljning i mer än **50** länder.

Omsättning **5 313** Mkr.  
Rörelseresultat **577** Mkr.

**2 500** anställda i **14** länder.  
Produktion vid **11** fabriker i **6** länder.

Noterat på Nasdaq Stockholm.

Ledande marknadspositioner med  
lokala varumärken i **6** länder inom

- ◆ sockerkonfektyr
- ◆ chokladprodukter
- ◆ pastiller och tuggummi
- ◆ nötter



## 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.

## Långsiktiga finansiella mål

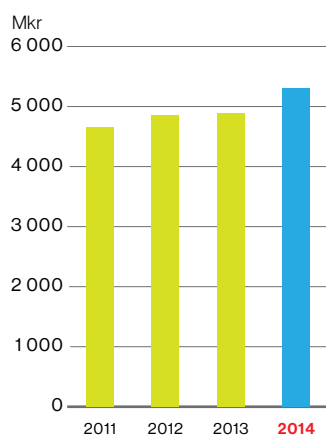
### Organisk försäljningstillväxt

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

#### Kommentar årets utfall

Den historiska totala årliga tillväxten på de marknader där Cloetta är verksamt har varit cirka en till två procent. Under 2014 hade Cloetta en försäljningstillväxt på 8,6 procent, varav organisk tillväxt uppgick till 1,0 procent.

#### Försäljning



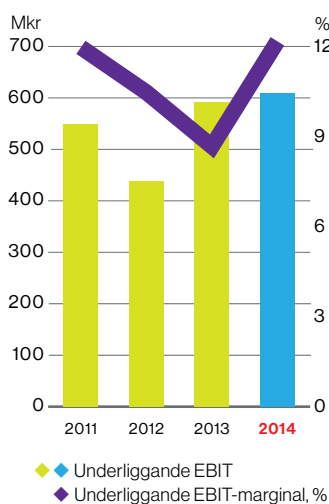
### EBIT-marginal

- ♦ Målet är en underliggande EBIT-marginal om minst 14 procent.

#### Kommentar årets utfall

Den underliggande EBIT-marginalen har förbättrats från 12,0 procent till 12,3 procent under 2014. EBIT-marginalen har förbättrats från 8,5 procent till 10,9 procent som ett resultat av reducerade kostnader relaterade till fabriksomstruktureringar.

#### Underliggande EBIT och marginal



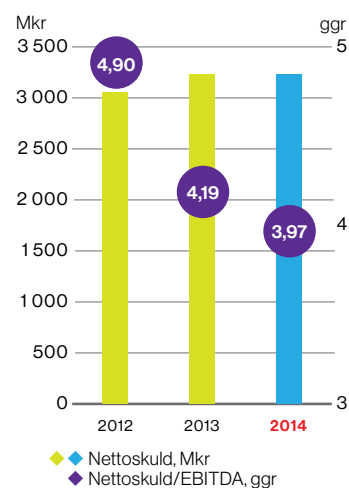
### Skuldsättning

- ♦ Det långsiktiga målet är att nettoskuld/EBITDA ska vara omkring 2,5 ggr.

#### Kommentar årets utfall

Cloetta har under året minskat nettoskuld/EBITDA från 4,19 till 3,97 ggr, trots förvärv och vissa engångskostnader för omstrukturering.

#### Nettoskuld/EBITDA\*



\* Definitionen av nettoskuld/EBITDA är förenlig med den definition som används i kreditfaciliteten. Se definition på sidan 148. Jämförelsetalen är ändrade.

### Utdelningspolicy

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

**Kommentar årets utfall:** I linje med den finansiella strategin att fortsätta minska nettoskulden föreslås ingen utdelning för 2014. Ambitionen är att det framtida kassaflödet ska användas till fortsatt amortering, samtidigt som det finns utrymme för kompletterande förvärv och aktieutdelning.

# Strategier och aktiviteter

## Fokus på marginalexpansion och volymtillväxt



- ♦ Starka varumärken med lokal tradition.
- ♦ Stark position på den nordiska marknaden.
- ♦ Bredda och sprida produktportföljen geografiskt.
- ♦ Lansera och förvärva nya produkter och varumärken.
- ♦ Strategisk prissättning.

## Huvudaktiviteter 2014

- ♦ Flera starka, lokala varumärken har breddats till nya kategorier eller koncept.
- ♦ Befintliga produkter och varumärken har lanserats på flera marknader.
- ♦ Flera nya produkter har utvecklats för lansering under kommande år.
- ♦ Nutisal och The Jelly Bean Factory har förvärvats.
- ♦ Prisjusteringar har genomförts för att hantera förändrade råvarukostnader och valutaförändringar.

## Fokus på kostnadseffektivitet



- ♦ Förbättra interna processer och system.
- ♦ Förbättra kostnadseffektiviteten genom att stänga fabriker.
- ♦ Implementera ett program för ständiga förbättringar ("Lean 2020") i produktionskedjan.
- ♦ Öka bredden i produktionsteknik, vilket skapar flexibilitet i produktutvecklingen.

## Huvudaktiviteter 2014

- ♦ Ett gemensamt ERP-system har införts i merparten av koncernens länder och enheter.
- ♦ Fabriksomstruktureringen och insourcingen av tredjepartsprodukter är genomförd och avslutad.
- ♦ Ett systematiskt förbättringsprogram ("Lean 2020") inom produktionskedjan har formaliserats och påbörjats.
- ♦ Genom förvärvet av Nutisal har Cloetta fått en produktionsanläggning för torrostning av nötter.

## Fokus på medarbetarnas utveckling



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

## Huvudaktiviteter 2014

- ♦ Uppföljningsaktiviteter genomförda baserade på resultatet i medarbetarundersökningen "Great Place to Work".
- ♦ Nytt ramverk för löne- och förmånsstruktur skapat.
- ♦ Fortsatt utrustning av ledarskapsverktyget "Management Drives".

## Värdedrivande faktorer

- ♦ Starka varumärken och marknadspositioner på en stabil marknad.
- ♦ 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.

## Koncernövergripande mål för hållbarhet

### Ökat välbefinnande

#### Medarbetare

- ♦ Antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro ska överstiga 23,0 dagar under 2015.
- ♦ Great Place to Work – Trust Index ska överstiga 63 procent för 2016.

#### Reklamationer

- ♦ Antalet reklamationer ska under 2015 inte överstiga 5,9 ppm (antal per sålda miljoner).

### Miljö

#### Energiförbrukning

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

#### Avfall

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

#### Utsläpp koldioxid

- ♦ Minska CO<sub>2</sub> utsläppen från produktionen i relation till producerad volym (kg/kg) med 5 procent till 2020.

### Hållbara inköp

#### Godkända leverantörer

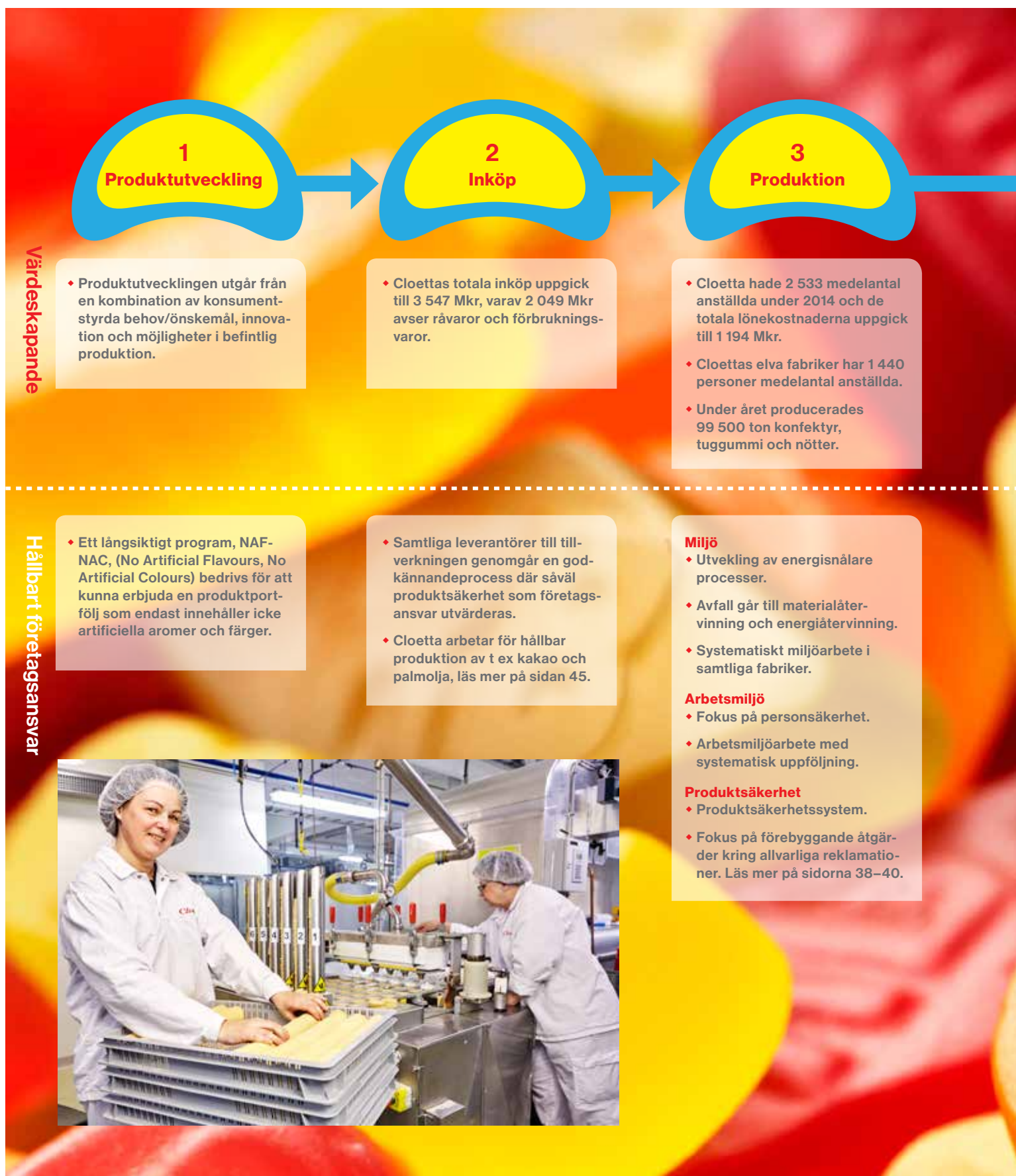
- ♦ Samtliga leverantörer till produktionen ska vara godkända ur hållbarhetsperspektiv.

#### Ansvar för råvaruproducenter

- ♦ Hållbarhetsprogram implementerade för prioriterade råvaror till 2020.

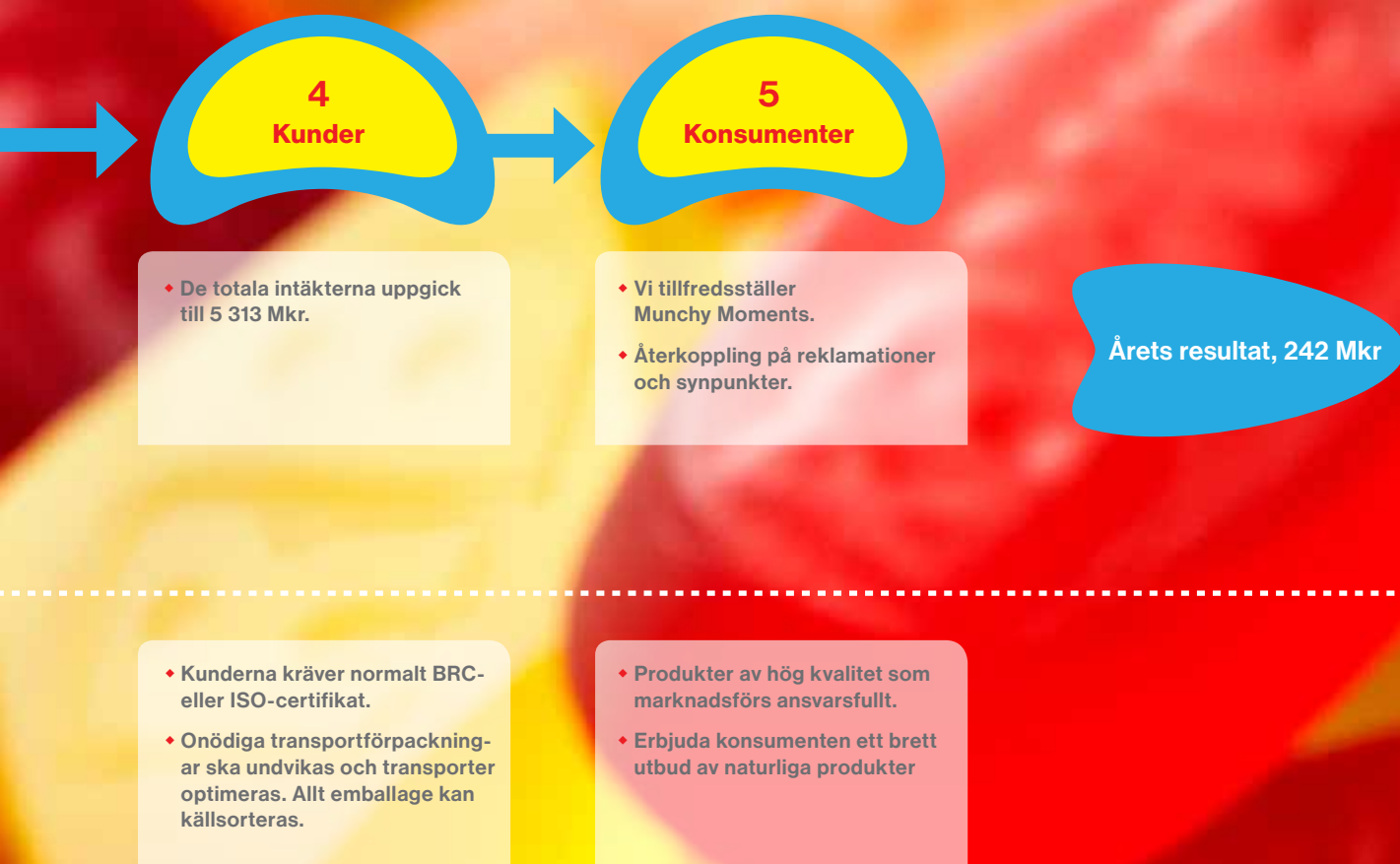
# Cloettas värdekedja

Cloettas strategi 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 spännande marknadsföring skapar Cloetta också ekonomiskt värde. Samtidigt vill Cloetta ha en positiv påverkan på människor och miljö.





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



## Ekonomisk påverkan

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

Genererat och fördelat ekonomiskt värde (Mkr)		Intressenter		2014	2013
Rörelseintäkter	Kunder			5 313	4 893
Övriga rörelseintäkter	Affärspartners			5	12
Finansiella intäkter	Affärspartners			4	24
<b>Summa genererat värde</b>				<b>5 322</b>	<b>4 929</b>
<i>Fördelat som</i>					
Löner och ersättningar	Medarbetare			-1 194	-1 245
Råvaror och förbrukningsvaror	Leverantörer			-2 049	-1 755
Övriga operationella kostnader	Leverantörer/affärspartners			-1 498	-1 487
Finansiella kostnader inklusive valutadifferenser	Affärspartners			-243	-232
Inkomstskatt	Staten			-96	54
<b>Återstår i bolaget</b>				<b>242</b>	<b>264</b>

# Tre strategier för lönsam tillväxt

## Kontinuerlig varumärkesutveckling

Cloettas breda varumärkesportfölj är koncernens viktigaste tillgång. Att vårda och utveckla koncernens starka varumärken står därför ständigt i fokus och är grunden för koncernens dagliga arbete.

### Innebär

- Breddad distribution
- Effektiv marknadsföring, bl a genom social medier
- Försäljningskampanjer
- Säsongprodukter
- Förnyelser och uppdatering av förpackningar
- Produktbreddning

Se sid **11–13**

## Strategiska initiativ

Genom olika strategiska initiativ med utgångspunkt i befintliga varumärken och produktstruktur kan ytterligare tillväxt skapas.

### Innebär

- Utveckling av förpackningsstorlekar och pris
- Varumärkesbreddning
- Komplettera sortimentet där det finns behov
- Geografisk breddning av varumärken
- Relansering av varumärken
- Innovation

Se sid **14–15**

## Nya marknader/segment

När bra möjligheter infinner sig kommer Cloettas territorium att utvidgas via förvärv av nya varumärken eller expansion till, för Cloetta, nya marknader.

### Innebär

- Förvärv
- Nya geografiska marknader

Se sid **16–17**

# Kontinuerlig varumärkesutveckling

Att utveckla ett varumärke innebär att ständigt vitalisera och stötta varumärkets personlighet för att stärka konsumentlojaliteten och attrahera nya konsumenter.

Konfektyr är handelns mest impulsdrivna vara varför starka varumärken med igenkänning och lojalitet är extremt viktigt för den dagliga försäljningen. Till exempel hör Läkerol, Red Band, Sperlari, Jenkki och Kexchoklad till de mest välkända produktvarumärkena på sina respektive marknader.

## Planlagd varumärkesvård

Cloettas tio största varumärken står för cirka 60 procent av koncernens försäljning. Läs mer om de största varumärkena på sidorna 18–21.

För samtliga varumärken finns individuella utvecklingsplaner. De viktigaste verktygen för att vidareutveckla ett varumärke är line extension, förpackningsutveckling, försäljningsutveckling och effektiv marknadsföring. Viktiga delar av marknadsföringen är synlighet och aktivitet online och i sociala medier, vilket har en stor betydelse för varumärkesutvecklingen.

## Produktbreddning – nya smaker

En viktig framgångsfaktor inom konfektyrmarknaden är att regelbundet lansera nya och attraktiva produktvarianter eller smaker, inom segment där konsumentefterfrågan finns, liksom att utveckla och modernisera befintliga produkter. Löpande produktnyheter stärker Cloettas erbjudande till såväl kund som konsument.

Cloetta har genom åren med framgång utvecklat sina varumärken genom line extension, exempelvis under varumärkena Ahlgrens bilar, Läkerol och Polly.

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.

En avgörande framgångsfaktor för produktnyheter är dock att produkterna är bra exponerade i butiken, varför det är av stor betydelse hur handeltar emot nyheterna. Det är därför centralt att kunderna bedömer att produkterna behövs, att de är enkla att hantera och dessutom lönsamma för handeln.

## Förpackningsutveckling

En viktig del i produktutvecklingen är förpackningsutveckling. Kopplingen mellan design och produkt blir allt tydligare. Förpackningsmaterialerna ska uppfylla flera funktioner, till exempel skydda produkten under dess väg till konsumenten, möjliggöra en smidig hantering av produkten, ge produktinformation samt tydliggöra varumärket.

Förpackningsutveckling innefattar även butiksförpackningar.

## Cloetta vidareutvecklar sina varumärken





## Exempel på nya smaker under 2014



### Marknadsföring

Effektiv och genomtänkt marknadsföring, från traditionella marknadsaktiviteter som utomhus-reklam 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. Genom marknadsföring förädlas varumärkena och konsumenternas medvetande och kännedom om varumärkena ökar. Marknadsföringen karakteriseras av imageskapande varumärkesreklam i massmedia samt genom sponsring och evenemang riktade mot utvalda målgrupper.

### Social media

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. Användningsområdena är:

- För kunskaper om konsumenternas tankar och idéer om produkter används så kallade Candy Portals, det vill säga konsumentpaneler online.
- För kunskap om konsumenternas erfarenheter är det viktigt att lyssna, svara på de frågor som kommer online i olika media samt föra synpunkterna vidare i organisationen.
- Genom samarbete med konsument, dvs genom att ställa direkta frågor.

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

### Cloettas försäljningsorganisation

Eftersom konfektyr är impulsvaror är god tillgänglighet och synlighet i handeln mycket viktigt, varför samarbetet med handeln och idéer om hur varumärkena kan exponeras, liksom kampanjer i butik grundläggande.

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.

### Säljfrämjande aktiviteter

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

Cloettas säljorganisation har i detta avseende en central roll. Det viktigaste i säljarnas dagliga arbete är att hjälpa den enskilda handlaren att exponera Cloettas produkter så att omsättnings-hastigheten 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.

### Ökad distribution

Genom Cloettas breda produktutbud bestående av såväl socker- och chokladkonfektyr som pastiller och tuggummi, samt från och med 2014 även nötter, är Cloetta en intressant samarbetspartner.

För att utveckla vardagstillväxten måste säljorganisationen ständigt söka nya alternativa kanaler att sälja produkterna via. Traditionell dagligvaru- och servicehandel kompletteras med bygghandel, biografier, hotell osv.

### 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 mälsätts och följs upp via två verktyg: DSI (Digital Sentiment Index) som mäter varumärkenas digitala närvaro och NPS (Net Promoter 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, såväl traditionella som icke-traditionella, t ex aktiviteter på sociala medier för olika varumärken, 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 för ansökningar om registrering av varumärken nationellt och internationellt som är identiska eller förväxlingsbara med Cloettas viktigaste varumärken.

Exempelvis är Kexchoklads ruttmönster sedan länge mönsterskyddat och sedan 2004 är även namnet Kexchoklad varumärkesskyddat.

# Cloettas försäljningsstrategier



## Skapa 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.



## Sälja 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.



## Säkerställa att Cloettas produkter har god synlighet

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.



## Genomföra 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.



# Strategiska initiativ

Genom olika strategiska initiativ kan Cloetta utnyttja sina starka varumärken och sin flexibla produktionsorganisation till att skapa förnyelse och tillväxt.

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

### Varumärkesbreddning

Strategisk varumärkesbreddning är när helt nya produkter tas fram inom ett befintligt varumärke. Några exempel är när Cloetta lanserade tuggummi under pastillvarumärket Sisu och lansering av pastiller under tuggummivarumärket Sportlife.

Även relanseringar av varumärken, som exempelvis AKO-kolan eller Hopea Toffee, har mottagits väl av konsumenterna.

Andra strategiska initiativ inom produktutveckling är crossbranding, till exempel Polly bilar, som är en kombination av Ahlgrens bilar och Polly.

### Innovation och trender

Produktinnovation 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 och kunskap om trender på marknaden och konsumentbeteenden är nödvändigt för att ta fram lyckade innovativa produktnyheter.

Marknadsanalys och trendbevakning ger marknadsavdelningen viktiga data och aktiv omvärldsbevakning möjliggör uppföljning och analys

## Vägen till en ny produkt



### Marknad – konsumentstyrd

#### Idé – koncept 3

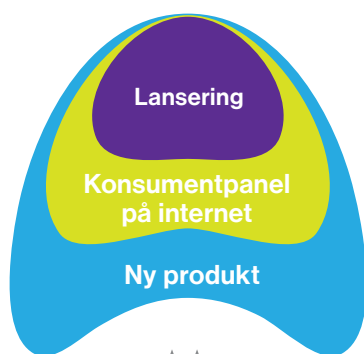
- ♦ Utvärdering
- ♦ Marknadsundersökning

#### Konsumenten 2

- ♦ Behov
- ♦ Önskemål
- ♦ Idéer
- ♦ Känsla

#### Målgrupp 1

- ♦ Vilka?
- ♦ Varför?
- ♦ När?
- ♦ Vad?



### Produktutveckling – innovation

#### 3 Produktlösning

- ♦ Produktutveckling
- ♦ Förpackning
- ♦ Paketeringslösning

#### 2 Tekniska lösningar

- ♦ Funktion i befintliga produktionslinjer
- ♦ Utbyte mellan fabrikena
- ♦ Tredjepartsproduktion

#### 1 Trender

- ♦ Intern och extern faktainsamling
- ♦ Samarbeten
- ♦ Teknikutveckling





av förändringar i konsumtionsmönster. Interaktion med konsumenterna via sociala medier är en viktig del även i trendbevakningen.

Naturliga ingredienser och hållbarhet är faktorer som påverkar konfektyrmarknaden i allt större utsträckning. Cloetta har ett projekt som syftar till att systematiskt gå igenom samtliga produkter och ifrågasätta artificiella färg- och smakämnen. Som en följd av det har sötningsmedel och fruktarom bytts ut mot stevia och fruktjuice i Dietorelle. Stevia används även i sockerfri Läkerol. Förvärvet av varumärket Goody Good Stuff under 2013 och The Jelly Bean Factory 2014 var ett naturligt steg i den processen.

### Produktutvecklingsprocessen

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

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.

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 en konsu-

mentpanel som regelbundet lämnar synpunkter och idéer på internet efter att ha fått produktprover hemskickade. De idéer som kommit fram hittills har varit mycket värdefulla för Cloettas innovationsarbete.

Utan ett godkännande i konsumentpanelen kommer inte produkten ut på marknaden. En stor bank 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 att finska Tupla lanserats under det svenska varumärket Powerbreak och Malaco Viva lakrits, där ett antal produkter från koncernens lakritssortiment i Nederländerna, lanserades under det svenska varumärket Malaco.

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. 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. Förutom varumärke kan det handla om faktorer som förpackningsstorlek och vikt.

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.

## Exempel på strategiska initiativ



Gott&blandat – Större förpackning.



Galatine soft, Malaco-Viva Lakrits, Sportlunch-Powerbreak – Nya produkter under varumärket.



Center salmiak – Ny produkt i Norge.



AKO – Relansering



# Nya marknader/segment

Förvärv och nya geografiska marknader är exempel på tillväxtstrategin. Under 2014 förvärvades Nutisal, som rostar och säljer nötter samt det irländska bolaget The Jelly Bean Factory. Till nya territorium hör också den helt nya chokladserien Cloetta som är framtagen för den finska marknaden. Med början 2015 förser Cloetta Coop med ett lösgodiskoncept, vilket är ett nytt territorium för Cloetta i Sverige.



## Cloetta choklad i Finland

Cloettas ambition är att väsentligt stärka positionen inom chokladkategorin i Finland. Detta ska uppnås genom att lansera chokladprodukter under det i Finland nya chokladvarumärket Cloetta.

Hittills har Cloetta Finlands chokladerbudande bestått av de lokala varumärkeshjältarna Tupla och Royal. Dessa varumärken har begränsade möjligheter att fylla nya konsumentbehov och produkttyper.

Det nya chokladvarumärket Cloetta erbjuder inspirerande chokladupplevelser, choklad i kombination med olika goda fyllningar.

Lanseringen av Cloettas nya chokladsortiment i Finland har hittills bestått av tio produkter. Några är befintliga produkter från det svenska sortimentet inom Center, Sportlunch och Powerbreak, vilka har fått en ny utformning med det nya chokladvarumärket Cloetta. Dessutom lanserades det helt nyutvecklade produkter under varumärket under hösten.

Läs mer om lanseringen på sidan 25.

## Nutisal

Cloetta förvärvade i januari 2014 Nutisal, ett ledande svenskt företag inom torrrostade nötter. I och med förvärvet kan Cloetta nu erbjuda en helt ny kategori på den växande nötmärkten. Genom att använda Cloettas starka distributionsnät finns det möjligheter att utnyttja den goda marknadstillväxten inom nötter.

Nutisal är det näst största varumärket på nötmärkten i Sverige. Nutisal säljs även i de nordiska länderna, Italien och Nederländerna.

Cloetta har kontroll över hela produktionsprocessen, dvs från inköp av högkvalitativa råvaror till torrostning, kryddning och förpackning i fabriken i Helsingborg.





### The Jelly Bean Factory

The Jelly Bean Factory förvärvades under sommaren 2014 och kommer att väsentligt stärka Cloettas position på den brittiska marknaden. The Jelly Bean Factorys produkter produceras i 36 olika naturliga smaker som säljs över hela världen.

Produkterna tillverkas i en modern produktionsanläggning (byggd 2005) i Dublin, Irland. The Jelly Bean Factory har cirka 70 anställda.

Jelly Beans är en känd produkt för konsumenter över hela världen och förvärvet av "The Jelly Bean Factory" kommer att bidra till Cloettas lönsamma tillväxt genom att utöka erbjudandet inom kategorin sockerkonfektyr inom Munchy Moments.

### Cloetta förser Coop med nytt lösagodiskoncept

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

#### Sortimentet omfattar 150 artiklar

Under hösten 2014 startade projektet upp med att skapa sortimentet i fabriken. Coops sortiment för godis och natursnacks, som omfattar över 150 artiklar, har tagits fram under fem månader.

#### Närvaro i 700 butiker

Förutom själva produkterna omfattar konceptet moderna ställ, konceptdesign/etiketter/påsar och extern merchandising.

Utrullningen i butik startade i januari 2015 och före påsksäsongen ska samtliga ca 700 Coop-butiker i Sverige ha tillgång till Cloettas nya pick&mix-sortiment.





# 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, Finland, Polen, Cypern och USA.



## 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 och 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, Finland, Ryssland och Cypern.



## Chewits

Chewits lanserades i Storbritannien 1965 som **en tuggig godisbit**. De ursprungliga smakerna bestod av jordgubb, svarta vinbär, apelsin och banan, som nu har utvecklats till en vidare smakbredd. Chewie Chewitsaurus är varumärkets maskot som står för varumärkets värden för både barn och vuxna.

**Säljs i:** Storbritannien, Baltikum, Danmark, Norge, Ryssland, Italien, Finland, Portugal och Malta.



## Dietor

är **synonymt med sötningsmedel** på den italienska marknaden sedan 1975. Dietor finns som pulver, i flytande form, som tabletter och steviabaserade produkter.

**Säljs i:** Italien, Bulgarien, Grekland, Tyskland och Tjeckien.



## 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, Schweiz, Spanien, Tjeckien, Malta, Cypern, Sydafrika, Albanien, Libanon, Finland, Israel, Kanada, Tyskland, Belgien, Azerbadjan, Frankrike, Chile, Colombia, Egypten, Marocko, Panama, Portugal, Slovenien och Ukraina.



## Galatine

är hårda karameller, som **består av ca 80 procent mjölk** och lanserades 1970. 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, Hongkong, Singapore, Spanien, Ukraina, Ghana, Panama, Frankrike och Malta.



## Goody Good Stuff

är **det naturliga gelégodisassortimentet** som lanserades 2010 i Storbritannien. Produkterna tillverkas med en växtbaserad teknik som eliminerar behovet av djurbaserat gelatin, som traditionellt används i gelégodis. Dessutom innehåller produkterna inga artificiella färger eller smaker utan har ersatts med frukt-, grönsaks- och växtextrakt.

**Säljs i:** Nederländerna, Storbritannien, USA, Schweiz, Kanada, Sverige, Danmark, Norge, Finland, Tyskland, Frankrike, Australien och Korea.



## The Jelly Bean Factory

består av 36 olika smaker jelly beans, tillverkade av 100 procent naturliga smaker och fruktjuice. Fri från gluten, gelatin, GMO och nötter. The Jelly Bean Factory grundades 1998 på Irland. Varje dag tillverkas 12 miljoner 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:** Storbritannien, USA, Kanada, Holland, Mellanöstern, Irland och Tyskland.



## Jenkki

är det överlägset ledande tuggummit i Finland och introducerades 1951 på den finska marknaden. 1975 lanserade Jenkki **världens första xylitolsötade tuggummi**. Jenkki Professional är till 100 procent sötat med xylitol, vilket innebär att produkten kan ha ett hälsopåstående enligt EU. Jenkki finns i olika smaker och förpackningar.

**Säljs i:** Finland och Estland.



## Juleskum

är originalet som har blivit ett självklart inslag i våra svenska jultraditioner. Cloetta började tillverka jultomtar i skum redan på 1930-talet, men det dröjde till 1960-talet innan dagens Juleskum tog form. Varje år släpps en årgångssmak, i år med smak av pepparkaka. Trots att Juleskum säljs under en begränsad period 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 och Danmark.



## Kexchoklad

som lanserades redan 1938, är en av Cloettas aktiva svenska klassiker. **Sveriges godaste mellanmål**. Tre lager frasiga chokladöverdragna fyllda rån gör Kexchoklad till ett mellanmål för aktiva personer som snabbt behöver fylla på energibehovet. Kexchoklad finns i olika storlekar och förpackningar.

**Säljs i:** Sverige, Danmark, Baltikum, Ryssland och Cypern.



## King

Familjen De Vries började producera pepparmint 1902. År 1922 tänkte de att det skulle vara framgångsrikt att börja använda ett varumärke för sin pepparmint, så föddes KING. Med tiden har varumärket utvecklats från en enkel halstablett till **en modern uppfräschare**. Idag, efter mer än 90 år, används fortfarande samma, hemliga pepparmintsblandning som gör KING så älskad av många holländska konsumenter.

**Säljs i:** Nederländerna, Belgien, Kanada, USA, Singapore, Hongkong, Lavia, Litauen, Ryssland, Spanien, Storbritannien och Surinam.



## 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 både 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, Schweiz, USA, Singapore, Hongkong, Tyskland, Israel, Libanon och Belgien.





## Läkerol Dents

**smart habit for strong teeth** är en mjuk, sockerfri tuggpastill med xylitol som ger både frisk andedräkt och starka tänder. Läkerol Dents finns i många goda smaker, har en härligt mjuk, seg konsistens och tandvårdande egenskaper.

**Säljs i:** Finland och Sverige.



## Plopp

är **rutan 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, arrack och smörkola. Polly är också **godiset som överraskar**, till exempel med Polly Bilar som är en kombination av Polly och Ahlgrens bilar.

**Säljs i:** Sverige, Finland, Danmark och Estland.



## 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, VIVA Lakrits och Kick. Helt enkelt – **Lördag hela veckan**.

**Säljs i:** Sverige, Finland, Norge, Danmark, USA och Israel.



## Mynthon

är det ledande pastillvarumärket i Finland, där det lanserades 1976. **Fresh and effective** är Mynthons varumärkesloggan. Produktutbudet består av hårda och komprimerade pastiller i olika fräscha smaker. Sedan 2012 finns även ett tuggummi under varumärket.

**Säljs i:** Finland, Baltikum, Norge, Ryssland, Ungern och Sverige.



## Nutisal

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

**Säljs i:** Sverige, Danmark, Norge, Finland och Nederländerna.



## 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, Kanada, Österrike, Singapore, Hongkong, Spanien, Portugal, Baltikum, Ryssland, Mellanöstern, Tjeckien, Malta, Cypern, Polen, Israel, Belgien, Surinam, Grekland och Slovenien.



## 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 bönor och lakritsprodukter. Sailas slogan är **uniquely essential refreshment**.

**Säljs i:** Italien, Bulgarien, Malta, Kanada, Tyskland, Spanien, Frankrike, Belgien och Egypten.





## 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 och choklad, men även sockerkonfektyr.

**Säljs i:** Italien, Frankrike, Tyskland, Schweiz, Storbritannien, Malta, Albanien, Kanada, USA, Australien, Venezuela, Libanon, Slovenien, Danmark, Belgien, Kroatien, Bolivia, Colombia, Nicaragua och Panama.



## 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** med en internationell profil. Sedan 2013 finns även mintpastiller under varumärket.

**Säljs i:** Nederländerna, Belgien, Ryssland och Surinam.



## Sportlunch

är en **frasig wafer**, rikligt täckt av ren mjölkchoklad i enkelt brytbara bitar. Sportlunch lanserades i Sverige 1936, under namnet "Mellanmål" men namnändrades till Sportlunch 1996.

**Säljs i:** Sverige och Norge.



## Sisu

är en lakritspastill smaksatt med en hemlig Sisu-arom, som lanserades 1928 i Finland. Sisu är uppkallad efter det finska folkets karaktär. "Sisu" betyder mod, uthållighet eller oövervinnlig tapperhet. För finländare är varumärket Sisu en del av den finska folksjälens som inget annat varumärke. **Sisulla siitä selviää.** (Med Sisu fixar man det). Sisu finns i flera smaker förpackad både i ask och i påse. Sedan 2013 finns även Sisu tuggummi.

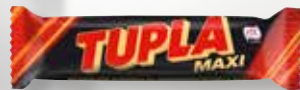
**Säljs i:** Finland.



## Tupla

lanserades 1960 och är marknadsledande chokladstycksak i Finland. Tupla original består av bitar av seg kakaonougat och rostad mandel täckt med mjölkchoklad. Tupla betyder dubbel och originalet består av **två bitar fyllda med energi, lätta att dela med sig av**. Tupla består numera av flera smaker och storlekar.

**Säljs i:** Finland, Baltikum och Ryssland.



## Venco

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, Kanada, Sydafrika och Surinam.



## XyliFresh

XyliFresh lanserades i Nederländerna 1991 och är positionerat som **ett tandhygieniskt tuggummi**. Det är det enda varumärket i Nederländerna med 100 procent xylitol. Xylitol minskar plack, vilket förebygger karies. Detta ingår i ett officiellt uttalande från EFSA (European Food Safety Authority). XyliFresh erbjuder välsmakande uppfräschning och munvård som passar en balanserad livsstil.

**Säljs i:** Nederländerna.



# Konfektyrmarknaden

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

Cloettas huvudmarknader utgörs av Sverige, Italien, Finland, Nederländerna, Norge och Danmark. Totalmarknaden för konfektyr på Cloettas huvudmarknader uppgår till cirka 90 miljarder kronor. Marknaderna där Cloetta är verksamt svarar för cirka 67 procent av Västeuropas konsumtion av konfektyr. Marknaden för nötter uppgår till cirka 5 miljarder kronor i Norden.

## Mogen marknad

Konfektyrmarknaden är relativt okänslig för konjunktursvängningar och har en stabil tillväxt som framförallt drivs av befolkningstillväxten och prisökningar. Lågkonjunkturen påverkar Cloetta främst genom en allmän prispress från handeln och ökad konkurrens från handels egna märkesvaror (EMV). Andelen EMV är dock 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 och tuggummi för cirka 20 procent av totalmarknaden på Cloettas hemmamarknader.

## Konkurrensutsatt marknad

Världsmarknaden för konfektyr domineras av internationella företag såsom Haribo, Lindt & Sprüngli, Nestlé, Mars/Wrigley, Mondelez (fd Kraft Foods), Perfetti och Ferrero. På de lokala

marknaderna möter dessa dock hårt motstånd från aktörer med lokalt förankrade varumärken, som exempelvis Cloetta, Fazer, Orkla och Toms. Ingen aktör har en stark ställning på samtliga marknader i Europa.

Konsolidering inom konfektyrbranschen pågår gradvis, vilket exempelvis speglas i Orklas förvärv av finska Panda 2005, samgåendet mellan Mars och Wrigley 2008 samt Mondelez (fd Kraft Foods) förvärv av brittiska Cadbury 2010. Industrin som sådan har en lång historik och det sker få teknologiska förändringar.

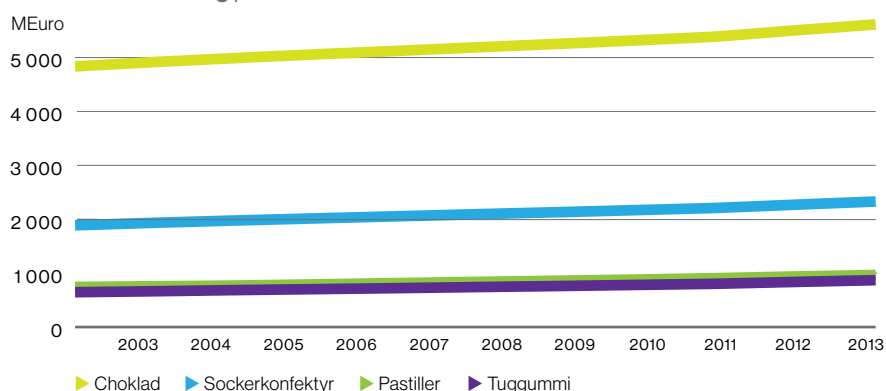
## Nötmarknaden

Cloetta är sedan 2014 verksamt även på nötmarknaden efter förvärvet av Nutisal. Den totala nötmarknaden omfattar ca 5 miljarder kronor i Norden och växer med 5–8 procent årligen i Väst-europa. Handels egna märkesvaror (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.

Marknadsutveckling på Cloettas huvudmarknader<sup>1</sup>



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

## 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.



### Nya försäljningskanaler



Exempelvis biografer, byggmarknader, flygplatser eller arenor. Kanalen behöver ofta stöd i utveckling av sin konfektyrförsäljning.



Konsumtionsmönster och smakpreferenser varierar mellan de olika marknaderna och 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.

#### 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 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. Dagligvaruhandelskoncentration innebär att kanalen kan ställa stora krav på sina leverantörer samtidigt som Cloetta som en ledande leverantör har möjlighet till ett effektivare samarbete. Starka varumärken och produkter med hög kvalitet som är attraktivt prissatta och exponeras och marknadsförs på ett effektivt sätt är därför av stor betydelse.

En stor del av vardagskonsumtionen av konfektyr har traditionellt sålts via servicehandeln, det vill säga bensinstationer, närbutiker, kiosker med mera. Konfektyrförsäljningen till servicevaruhandeln har under det senaste decenniet minskat, framförallt till följd av ett minskat antal bensinstationer, men också genom att servicevaruhandeln utvecklat egna mellanmålsalternativ som konkurrerar med konfektyr.

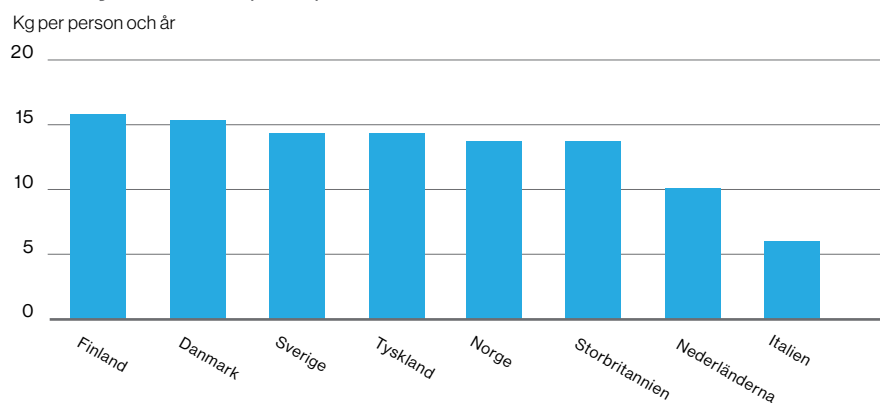
#### Nya försäljningskanaler

Tillgänglighet är tillsammans med ett starkt varumärke en av de viktigaste faktorerna för impulsdrivna inköp, varför nya typer av försäljningskanaler kontinuerligt utvärderas med syfte att finnas där många konsumenter finns.

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

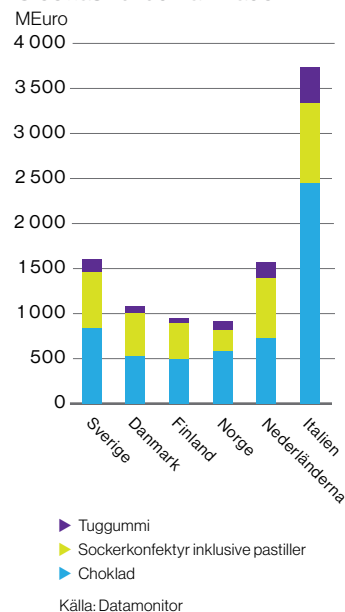
En viktig framgångsfaktor är att utveckla olika former av förpackningslösningar för att hjälpa kunderna i de olika kanalerna att exponera produkterna.

#### Konfektyrkonsumtion per capita 2013



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

#### Marknadsstorlek, per region, Cloettas huvudmarknader





## 6 tydliga konsumenttrender



### Äkta råvaror

Det finns ett fortsatt intresse för naturliga och äkta råvaror. Tillsatser av olika slag och konstgjorda 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.



### I farten

Vi äter allt mer 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. Kakao, xylitol och nötter är bra exempel. Under januari 2014 förvärvade Cloetta Nutisal som har ett brett sortiment av olika nötter, vilka är rika bland annat på vitaminer och mineraler.



### Sociala medier allt viktigare

Kommunikation direkt med konsumenterna via sociala medier blir allt viktigare för att vidareutveckla varumärkenas personlighet och fånga upp trender. Via konsumentpaneler på internet deltar även konsumenterna i utvecklingen av nya produkter och koncept.

# Uppmärksammade kampanjer

Samtliga Cloettas största varumärken har en tydlig identitet som finns formulerade i gedigna varumärkesplattformar. Dessa ligger till grund för såväl kort- som långsiktiga planer för varumärket och är utgångspunkten för produktutveckling och marknadsföring.



## Konsumenter engagerade i lanseringen av den nya smaken Läderol Raspberry Lemongrass

Läderol Raspberry Lemongrass lanserades i Danmark genom kommunikationsplattformen "Smag er smuk", dvs Smak är vackert. Utgångspunkten för kampanjen är att smak skapar minnen och associationer. Inför lanseringen fick några unga lovande fotografer tolka smaken Raspberry Lemongrass. Bilderna publicerades sedan i sociala medier, videor, utomhusreklam, print, affischer och vykort. Ett antal bloggare uppmärksammade kampanjen genom att uppmana alla att göra sin egen tolkning av Raspberry Lemongrass (främst via Instagram).

Kampanjen ledde till att den nya smaken blev en framgångsrik lansering. Kampanjen vann också priset på danska mediatävlingen Rambuk 2014 för bästa Content Activation. Dessutom var kostnaderna relativt låga eftersom innehållet framförallt skapats och publicerats av Läderols fans.



## Polly Goes Bananas med Sean Banan

Hur knasigt får det lov att bli? Popcorn, bubblemum och banan (så klart) blev de nya smakerna i Polly Goes Bananas, som utvecklades i samarbete med populära artisten Sean Banan. Filmerna med Sean Banan och hans dansare som utförde trick med Polly nådde mångmiljonpublik i sociala medier. Filmerna var under kampanjperioden bland de allra mest delade i sociala medier och låg topp 5 som de mest visade av alla reklamfilmer på YouTube i Sverige under kampanjperioden. Den nya påsen bidrog till att marknadsandelarna för Polly ökade starkt under 2014.

## Cloetta – ett mer lekfullt chokladvarumärke i Finland

Lanseringen av chokladvarumärket Cloetta gjordes brett via flera kanaler för att skapa medvetenhet om varumärket och locka till att provsmaka. Korta videoklipp lades ut på internet, kombinerat med utomhuskampanjer och olika aktiviteter i sociala medier. Utgångspunkten för konceptet var att det fanns en lucka i marknaden för ett mer lekfullt varumärke vid sidan av de mer traditionella varumärkena. Kommunikationskonceptet döptes till "A little bit of MIND-MAGINATION". Kampanjen har fått stor uppmärksamhet, försäljningen gått över förväntan och en stor mängd material har producerats för Facebook och Instagram av Cloettas fans.





# Marknader

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

Förutom på huvudmarknaderna säljs Cloettas produkter genom distributörer på ytterligare ett 40-tal marknader.

Under 2014 uppgick Cloettas totala försäljning till 5,3 miljarder kronor (4,9) med Sverige som den enskilt största marknaden med cirka 32 procent av den totala försäljningen. Övriga Norden utgjorde cirka 28 procent, Italien cirka 14 procent, Nederländerna cirka 12 procent och övriga marknader cirka 14 procent av den totala försäljningen.

Jämfört med 2013 ökade nettoomsättningen med 8,6 procent varav den organiska försäljningen ökade med 1,0 procent, förvärv svarade för 4,3 procent och valutakursförändringar för 3,3 procent.

## Stark närvaro

Cloetta har en stark position på sina huvudmarknader med lokala varumärken som täcker såväl socker- som chokladkonfektyr, nötter samt pastiller och tuggummi och är därmed en mycket viktig leverantör till handeln.

Drygt hälften av Cloettas försäljning består av sockerkonfektyr och cirka 17 procent är choklad. Pastiller står för cirka 16 procent och tuggummi för 7 procent, nötter 3 procent och övrigt, främst sötningsmedel, står för 5 procent.

## Dagligvaruhandelns koncentration

På Cloettas huvudmarknader i Norden sker cirka 80 procent eller mer av den totala dagligvaruomsättningen i de tre största kedjorna i respektive land. I Nederländerna är det cirka hälften, medan det är betydligt lägre i Italien.

## Prisstrategier

En koncentrerad dagligvaruhandel har inneburit en stark prispress på alla leverantörer till handeln under de senaste åren. Cloetta har till stor del hanterat detta genom effektiviseringar. Vad gäller ökade kostnader för råvaror och valutakursförändringar är det Cloettas strategi att föra dessa vidare genom höjda priser. Prisminskningar på råvaror kan å andra sidan leda till att Cloetta tvingas sänka priserna. Läs om kostnader för råvaror på sidan 44.

## 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 och Cloetta fortsätter att utveckla attraktiva produktnyheter inom dessa områden.

## Cloetta ledande på marknaderna i:

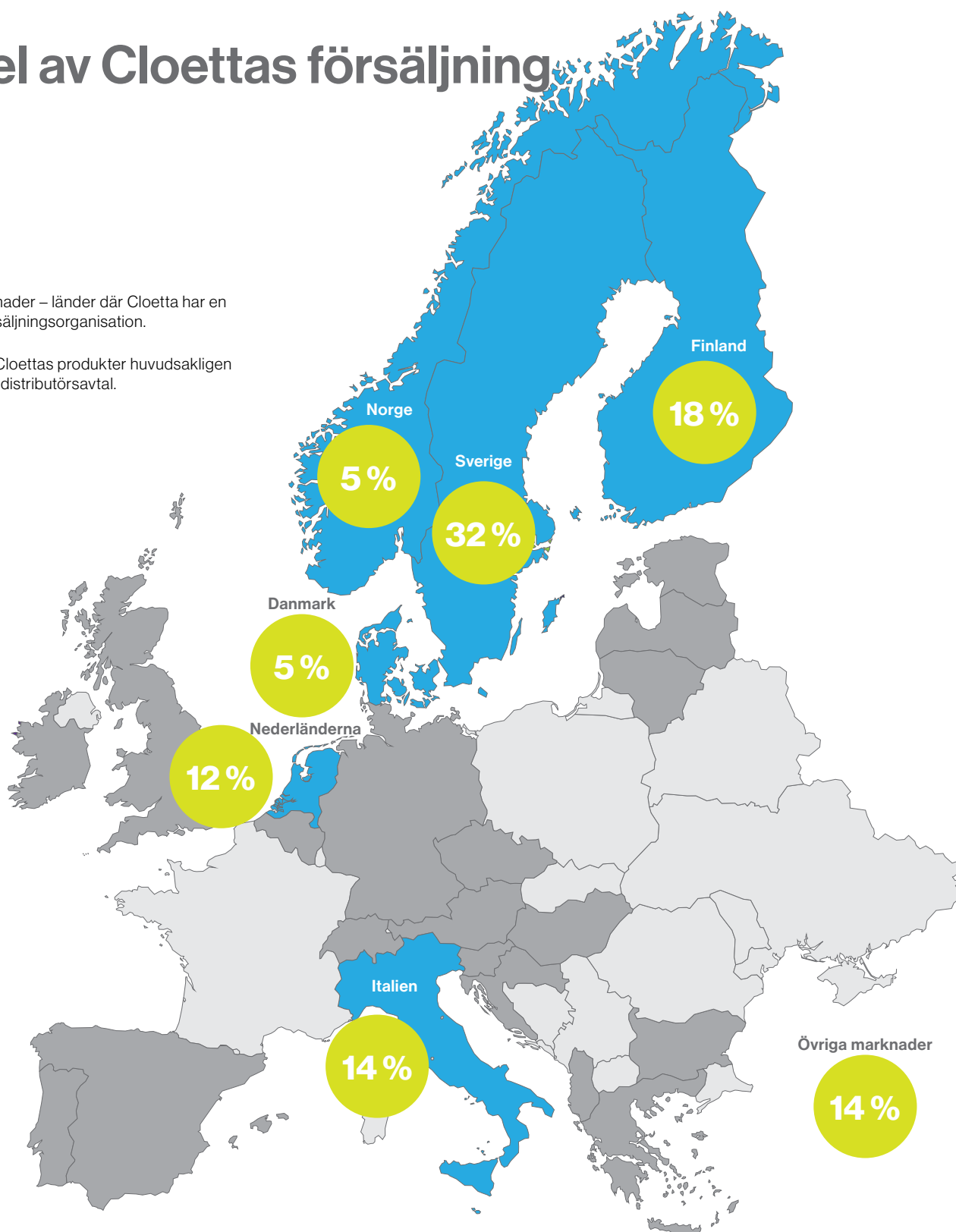
Sverige	Danmark	Finland	Norge	Nederländerna	Italien
Sockerkonfektyr Chokladstycksaker Pastiller Chokladpåsar	Pastiller Sockerkonfektyr	Pastiller Tuggummi Sockerkonfektyr	Pastiller Sockerkonfektyr	Pastiller Sockerkonfektyr Tuggummi	Säsongsprodukter Sötningsmedel Sockerkonfektyr
					



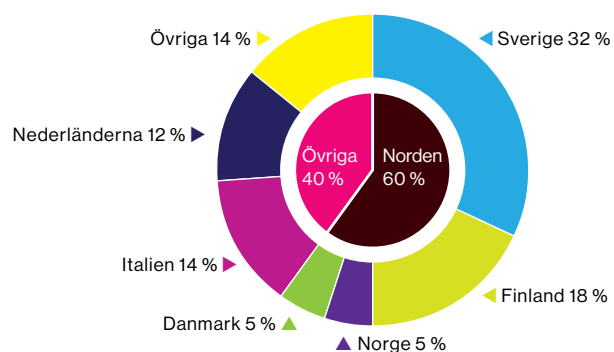
# Andel av Cloettas försäljning

▶ Huvudmarknader – länder där Cloetta har en nationell försäljningsorganisation.

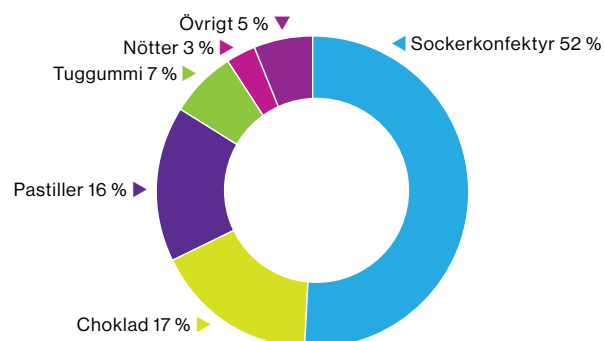
▶ Länder där Cloettas produkter huvudsakligen säljs genom distributörsavtal.



Cloettas nettoförsäljning per land



Cloettas nettoförsäljning per kategori



## Sverige

**Antal invånare:** 9,7 miljoner

**Marknadsstorlek:** Cirka 13,7 miljarder kronor i konsumentledet

**Största kunder:** Axfood, Coop, ICA och Privab

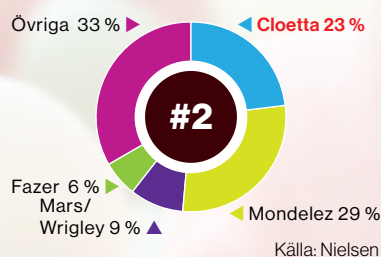
**Största varumärken:** Malaco, Kexchoklad, Läkerol, Ahlgrens bilar, Polly, Center, Nutisal, Juleskum, Plopp och Sportlunch

Källa: Datamonitor



### De största aktörerna, Sverige

Konfektyrmarknaden



Sverige är den enskilt största marknaden i Norden med omkring en tredjedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Under 2014 utvecklades totalmarknaden svagt positivt.

Värdemässigt utgör sockerkonfektyr cirka 21 procent, chokladkonfektyr cirka 57 procent, pastiller cirka 9 procent och tuggummi cirka 13 procent. Lösviktsgodis är en viktig del av totalmarknaden och står för 30 procent.

### Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloettas försäljning på den svenska marknaden svarade för 32 procent (33) av Cloettas totala försäljning 2014. Cloetta är den näst största aktören på den svenska marknaden med en andel om cirka 23 procent (23) av konfektyrmarknaden. Marknadsledare är Mondelez (f d Kraft Foods med bl a varumärket Marabou) med cirka 29 procent (29) av marknaden. Handelskedjornas EMV har cirka 5 procents marknadsandel av den svenska marknaden.

### Försäljningskanaler

Dagligvaruhandeln i Sverige är koncentrerad och alltmer 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 vid genomförandet av kampanjer och lanseringar i enlighet med varje kunds behov.

Cloettas försäljning inom servicehandeln har under ett antal år minskat, vilket främst beror på färre bensinstationer.

### Försäljningsorganisation

Det finns totalt cirka 210 anställda inom försäljningsorganisationen och på det skandinaviska huvudkontoret i Malmö.

### Nutisal

Under 2014 integrerades Nutisals verksamhet i Cloetta. Nutisal har vuxit och har 11 procent av den svenska nötmärknaden.

## Danmark

**Antal invånare:** 5,6 miljoner

**Marknadsstorlek:** Cirka 9,4 miljarder kronor i konsumentledet

**Största kunder:** Coop, Dansk Supermarked och SuperGros

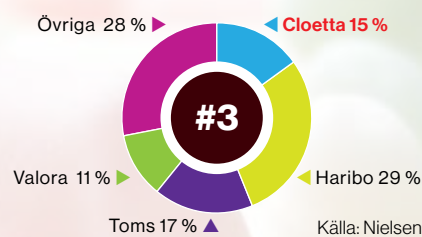
**Största varumärken:** Malaco, Lakrisal, Läkerol, Center och Juleskum

Källa: Datamonitor



### De största aktörerna, Danmark

Marknaden för sockerkonfektyr och pastiller



Danmark är den näst största marknaden i Norden med omkring en fjärdedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Den danska konfektyrmarknaden var oförändrad i storlek under 2014.

### Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloettas försäljning i Danmark svarade för 5 procent (4) av Cloettas totala försäljning 2014.

Cloetta är den tredje största aktören på den danska marknaden för sockerkonfektyr och pastiller med en andel om cirka 15 procent (14) av marknaden. De största aktörerna är Haribo och Toms med cirka 29 procent (28) respektive cirka 17 procent (18). Under 2014 integrerades Nutisal i Cloetta Danmarks sortiment.

Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka 4 respektive 1 procent 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 butiksställ.

### Försäljningsorganisation

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



## Finland

 **Antal invånare:** 5,5 miljoner

**Marknadsstorlek:** Cirka 8,3 miljarder kronor i konsumentledet

**Största kunder:** SOK, Kesko och Tuko

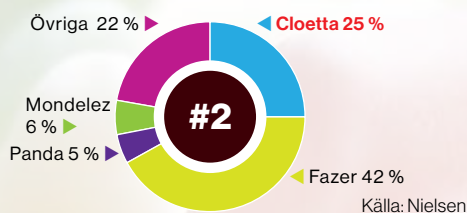
**Största varumärken:** Malaco, Jenkki, Mynthon, Läkerol, Sisu och Tupla

Källa: Datamonitor



### De största aktörerna, Finland

Konfektyrmarknaden



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 2014.

Värdemässigt utgör sockerkonfektyr cirka 30 procent, chokladkonfektyr cirka 32 procent, pastiller cirka 11 procent, tuggummi cirka 8 procent och övrigt 19 procent.

### Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloettas försäljning i Finland svarade för 18 procent (18) av Cloettas totala försäljning 2014. Cloetta är den näst största aktören på den finska marknaden med en andel om cirka 25 procent (24) av konfektyrmarknaden. Marknadsledare är Fazer med cirka 42 procent (43) av konfektyrmarknaden. Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka 7 procent av den finska marknaden.

### 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 bli snabbt tillgängliga för konsumenterna.

### Försäljningsorganisation

I Finland finns cirka 160 anställda på kontoret i Åbo och i försäljningsorganisationen.

## Norge

 **Antal invånare:** 5,2 miljoner

**Marknadsstorlek:** Cirka 8,0 miljarder kronor i konsumentledet

**Största kunder:** Coop, ICA, NorgesGruppen och Rema

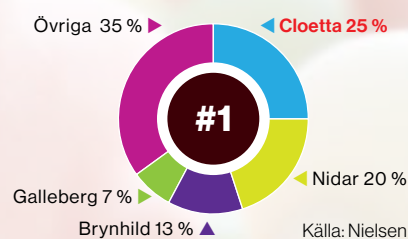
**Största varumärken:** Malaco, Läkerol, Pops och Ahlgrens bilar

Källa: Datamonitor



### De största aktörerna, Norge

Marknaden för sockerkonfektyr och pastiller



Norge är den minsta marknaden i Norden med en knapp femtedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Den norska konfektyrmarknaden ökade något under 2014.

### Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloettas försäljning i Norge svarade för 5 procent (5) av Cloettas totala försäljning 2014.

Cloetta är den tredje största aktören på den norska konfektyrmarknaden. Inom sockerkonfektyr och pastiller är Cloetta störst med en marknadsandel om 25 procent (25). Nidar (ägs av Orkla) har cirka 20 procent (20) och Brynhild cirka 13 procent (13) av marknaden för sockerkonfektyr och pastiller.

Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka 4 procent av den norska marknaden.

### Försäljningskanaler

Liksom i övriga Norden domineras dagligvaruhandeln i Norge av större kedjor. Under 2014 meddelade ICA att de kommer att lämna den norska marknaden genom att sälja verksamheten till Coop, vilket ytterligare konsoliderar marknaden. Beslut om sortiment fattas på central nivå och en effektiv säljkårsbearbetning är avgörande för att få produktlistningar. Den norska marknaden är också mer driven av nyheter än övriga nordiska marknader.

### Försäljningsorganisation

I Norge har Cloetta cirka 45 anställda på kontoret i Høvik och i försäljningsorganisationen.

## Nederländerna



**Antal invånare:** 16,9 miljoner

**Marknadsstorlek:** Cirka 14,0 miljarder kronor i konsumentledet

**Största kunder:** Albert Heijn, Superunie, Jumbo Supermarkten och Maxxam

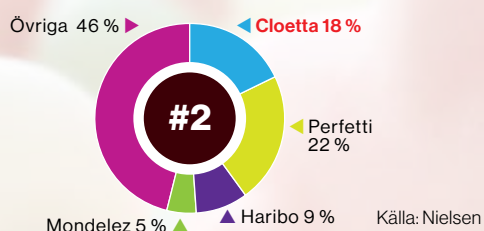
**Största varumärken:** Sportlife, XyliFresh, King, Red Band och Venco

Källa: Datamonitor



### De största aktörerna, Nederländerna

Marknaden sockerkonfektyr, pastiller och tuggummi



Nederländerna är den sjätte största marknaden i Västeuropa med en andel om drygt fyra procent av den totala konfektyrkonsumtionen. Den nederländska marknaden för pastiller och tuggummi minskade för andra året i rad under 2014 medan marknaden för sockerkonfektyr var i nivå med föregående år.

### Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloettas försäljning i Nederländerna svarade för 12 procent (13) av Cloettas totala försäljning 2014. Cloetta är näst största aktör inom sockerkonfektyr med en marknadsandel om 18 procent (17). Perfetti är marknadsledande med 22 procent (18).

Handelskedjornas EMV har en marknadsandel om cirka 12 procent 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. Lågprishandeln med en stor andel EMV har tagit marknadsandelar under året och handelskedjornas EMV har nu en marknadsandel om cirka 15 procent. Cloetta är inte representerad inom lågprishandeln.

### Försäljningsorganisation

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

## Italien



**Antal invånare:** 61,7 miljoner

**Marknadsstorlek:** Cirka 32,5 miljarder kronor i konsumentledet

**Största kunder:** Auchan Group, Coop, Esselunga, Carrefour Group and CONAD

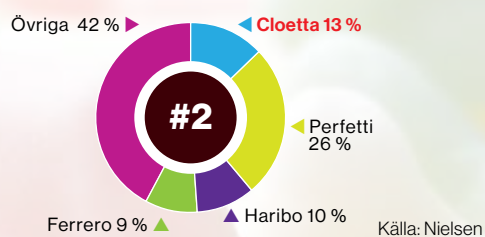
**Största varumärken:** Sperlari, Dietor, Sailsa, Dietorelle och Galatine

Källa: Datamonitor



### De största aktörerna, Italien

Marknaden för sockerkonfektyr och pastiller



Italien är den fjärde största konfektyrmarknaden i Västeuropa med en knapp tiondel av den totala konsumtionen. Under 2014 minskade konfektyrmarknaden i Italien något.

### Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloettas försäljning i Italien svarade för 14 procent (15) av Cloettas totala försäljning.

Cloetta är den näst största aktören på den italienska marknaden för sockerkonfektyr och pastiller med en andel om cirka 13 procent (14). De största konkurrenterna är marknadsledande Perfetti, Haribo och Ferrero. Perfettis marknadsandel är cirka 26 procent (23), Haribo har 10 procent (10) och Ferrero 9 procent (10).

Handelskedjornas EMVs marknadsandel ökade något och uppgick till cirka 10 procent inom sockerkonfektyr på den italienska marknaden.

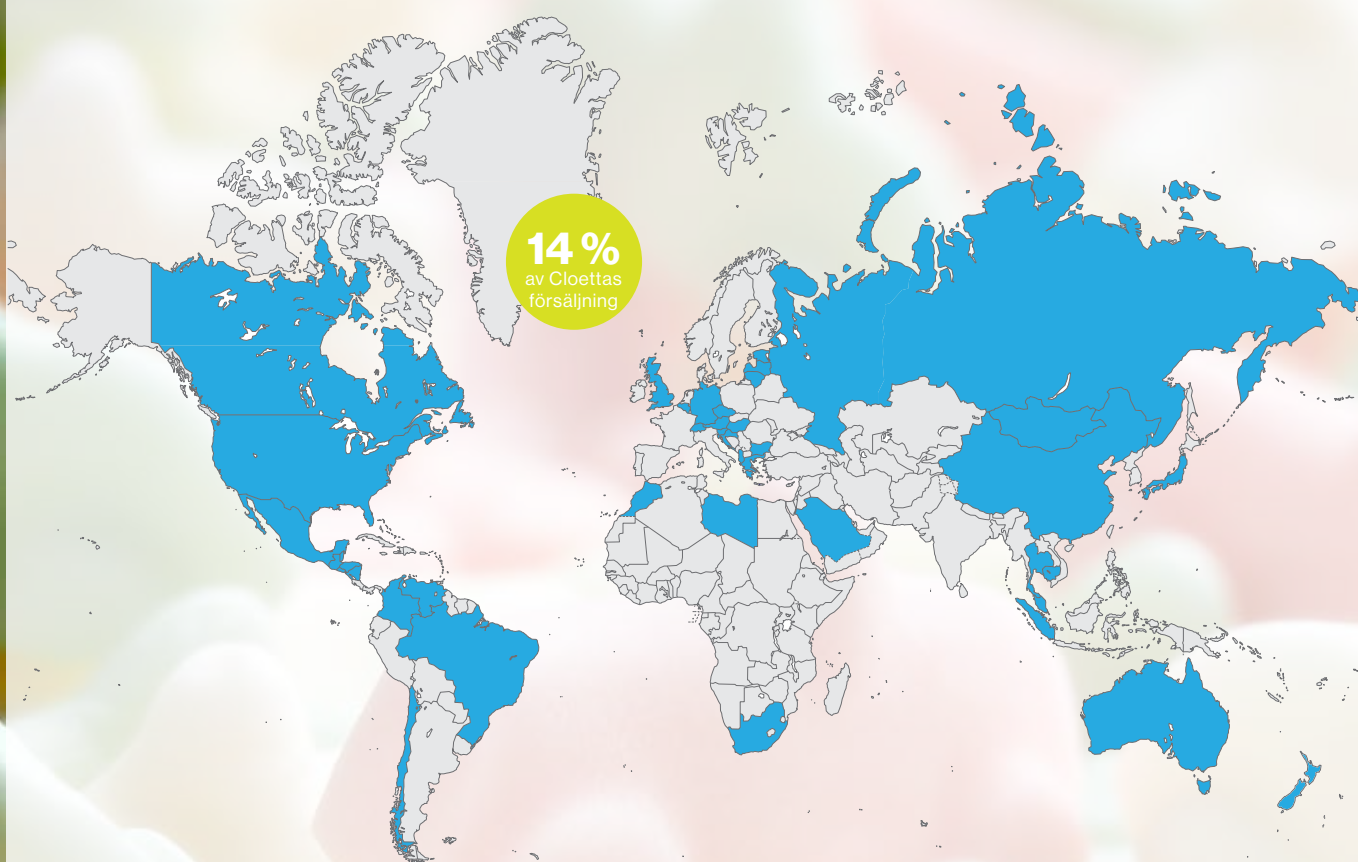
### Försäljningskanaler

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.





## Övriga marknader

Övriga marknader svarade för sammanlagt 14 procent (12) av Cloettas totala försäljning 2014, med Tyskland och Storbritannien som de största marknaderna.

Övriga marknader utgörs huvudsakligen av försäljning till länder utanför Cloettas huvudmarknader, totalt drygt 40 länder. Det är länder där Cloetta är verksamt men saknar egen försäljnings- och distributionsorganisation.

### Externa distributörer

I vissa länder, till exempel Tyskland, Storbritannien, Baltikum och Singapore, har Cloetta en mindre or-

ganisation med egna medarbetare men försäljning och distribution sker genom externa distributörer.

Andra viktiga marknader där Cloetta saknar egen försäljnings- och distributionsorganisation är Belgien, Kanada, Schweiz, Österrike, Mellanöstern och Hongkong. Gemensamt för dessa marknader är att Cloetta har en stark nischposition inom vissa kategorier.

### Viktiga varumärken

De viktigaste varumärkena på Övriga marknader är Chewits, Red Band, Läkerol, Sportlife, Sperleri, The Jelly Bean Factory och Tupla.



# Munchy Moments

Traditionell marknadssegmentering på basis av ålder, kön, inkomst och så vidare har liten betydelse vid positionering av varumärken på konfektyrmarknaden. Hur konsumenter väljer varumärken bestäms i stor omfattning av behov och konsumtionstillfälle. I Cloettas portfölj finns produkter för:

**Stunder som sätter guldkant på vardagen och ger njutning och glädje, exempelvis Ahlgrens bilar, Red Band och Sperlari.**



**Energi mellan måltiderna, exempelvis Kexchoklad, Tupla och Nutisal.**



**Hälsa, exempelvis xylitoltuggummi som Jenkki, XyliFresh och Läkerol Dents.**



**Halsont eller fräschhet, exempelvis Läkerol, King och Sportlife.**



**Surprice. Mint Moment**

Cloetta har valt att sammanfatta ovanstående behov/önskemål som Munchy Moments. Förvärvet av Nutisal, med torrostade nötter, är en naturlig del i koncernens behovssegmentering och visar tydligt tanken bakom visionen och missionen.



# Nytt affärssystem möjliggör ökad effektivitet

Cloetta implementerar för närvarande ett nytt affärssystem inom koncernen. Genom att harmonisera och standardisera kan koncernens alla delar knyts samman.

## **Per Svensson, koncernens IT-direktör berättar**

–Vi startade projektet 2011 och sedan dess har bit för bit av koncernen integrerats. Under början av 2014 slutfördes implementeringen i Finland och senare under året kom Benelux med tre fabriker samt kommersiell organisation in i systemet. Under andra halvan av året har projekt påbörjats för att rulla ut lösningen på fabriker i Ljungsbro och Helsingborg för drift under början av 2015. Under 2015 står även de kommersiella organisationerna i Tyskland och England och fabriken på Irland i tur och under 2016 ska den italienska verksamheten integreras.

–Vi har valt att använda standardssystem med i dagsläget åtta anpassningar. Att minska antalet anpassningar från mer än femhundra ner till åtta är en stor förändringsprocess. Som med alla förändringsprocesser är den stora utmaningen att få medarbetarna att ändra arbetssätt, inte att få själva IT-systemet att fungera. Att förändra sina arbetsprocesser och gå ifrån tidigare skräddarsydda system är oftast negativt i början. En gammal sanning är att ett IT-system aldrig är så populärt som när det är dags att byta ut det. Sammantaget har implementeringen dock gått över förväntan.

–Att affärssystemet snart finns överallt innebär förstås inte att vi är klara. Det innebär snarare att vi kan börja resan mot mer lönsam tillväxt. Vi har skapat en plattform med möjligheter till faktabaserade beslut av hög kvalitet, snabbt och effektivt. Genom mer standardiserad och harmoniserad information och mer kunskap kan vi förädla verksamheten och bli ännu vassare inom processer som till exempel det vi kallar ”order to cash” och ”supply chain”. I samma affärssystem, med samma processer, kan vi följa order från kund, beställning av råvaror, produktion, lager, leverans, betalning och ekonomi.



**”Effektiva och standardiserade globala affärsprocesser med hög kvalitet möjliggör faktabaserade beslut. Vårt globala affärssystem är en plattform för lönsam tillväxt och ökade vinstmarginaler”**

Per Svensson, IT-Direktör

# Företagsansvar

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

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.

## 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 arbetet för en god arbetsmiljö under avsnittet Medarbetare.

## Strategiska initiativ

Därutöver tar Cloetta olika strategiska initiativ. Det kan handla om större investeringar i förbättrad arbetsmiljö eller minskad miljöpåverkan eller att utveckla metoder för att öka mål- och värderingsstyrning. Andra strategiska initiativ är ett systematiskt arbete för att öka andelen naturliga produkter eller ett fortsatt arbete med att hitta metoder för att köpa hållbara råvaror från utvecklingsländer.

## Avgränsningar

Cloettas hållbarhetsarbete omfattar primärt Cloettas egen verksamhet, det vill säga Cloettas direkta påverkan på miljö och människa. Cloettas arbete med företagsansvar är dock införlivat i hela värdekedjan. Det betyder att vid sidan av att ta ansvar för de aspekter som står under företagets direkta kontroll, tar Cloetta även ett visst ansvar för indirekta aspekter utanför Cloettas direkta kontroll, det vill säga från råvaruleverantör till att produkternas förpackningar kan återvinnas.

## Cloettas hållbarhetsåtagande

Cloetta har definierat tre centrala områden i hållbarhetsarbetet vilka fungerar som vägledning för hållbarhetsåtagandena; ökat välbefinnande hos medarbetare och konsumenter, minskad miljöpåverkan från verksamheten samt implementering av hållbara inköp i leverantörskedjan.

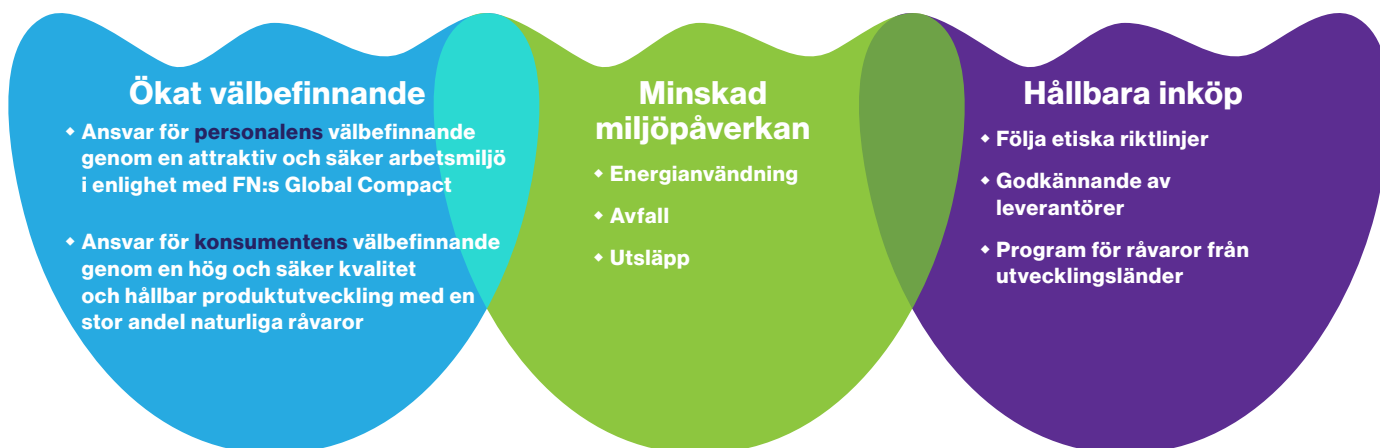
Alla prioriterade frågor som kretsar kring Cloettas hållbarhetsarbete ryms inom dessa tre områden.

## 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".

## Cloettas hållbarhetsåtagande





### Konsumenter

Cloettas ansvar för konsumenternas välbefinnande handlar om hög och säker kvalitet, korrekta och utförliga innehållsdeklarationer samt ansvarsfull marknadsföring. Cloetta vill också ta ansvar för konsumenternas välbefinnande genom ett ökat antal naturliga produkter – som är ”better-for-you”.

### 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.

### Implementera hållbara inköp

Genom att införliva hållbarhetsaspekter 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. Läs mer på sidan 45.

### 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 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 fabriker bidrar till en ökad kostnadseffektivitet.

### Fokus på medarbetarnas utveckling

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

### Organisation för hållbarhetsarbete

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.

### 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 miljöprojekt som drivs inom ramen för Cloettas miljöarbete 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 tillverkningsmen 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.

## 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
- ♦ OECD:s riktlinjer för multinationella företag
- ♦ ICC 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 så 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 stödjer de tio principerna i FN:s Global Compact och verkar för att dessa 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 så 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 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

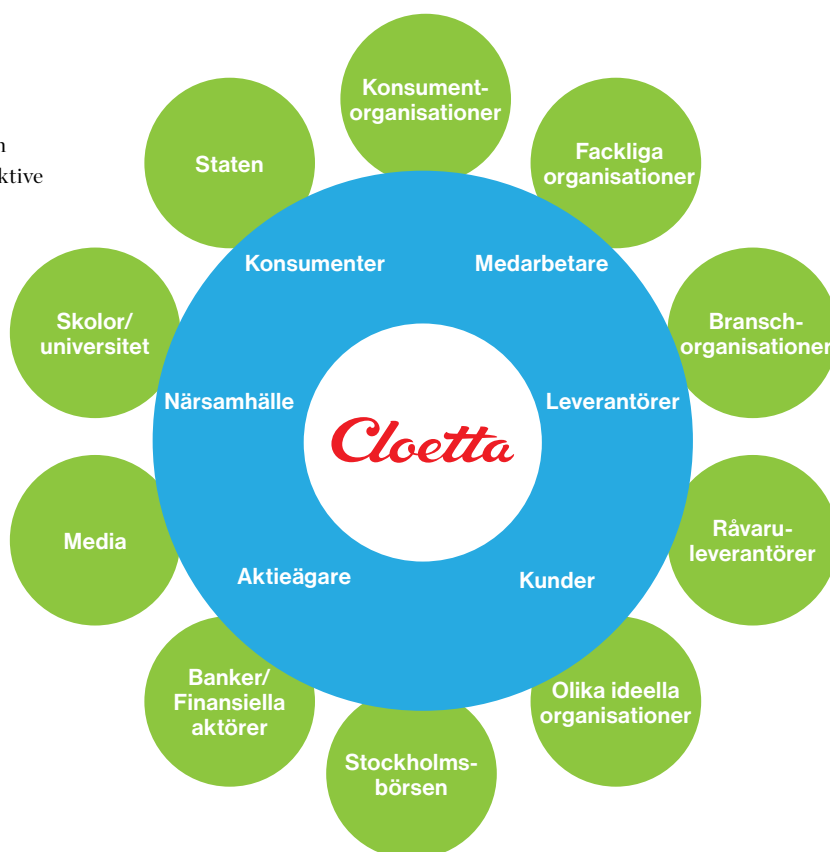
Systematiskt miljöarbete är grunden för Cloettas strävan att minimera miljöpåverkan.

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.

# Cloettas intressenter

Cloettas primärintressenter är kunder, konsumenter, medarbetare, aktieägare, investerare, affärspartners/leverantörer och närsamhället. Dessa grupper är en direkt förutsättning för Cloettas långsiktiga överlevnad.

Dessutom finns ett antal andra viktiga intressenter. Dessa visas i illustrationen bredvid. Cloetta har en löpande, öppen dialog med framförallt primärintressenterna utifrån respektive intressentgrupps förväntningar och krav, se nedan.



## Intressenternas kärnfrågor inom hållbarhet

Intressenter	Kärnfrågor – hållbarhet	Kommunikation och samarbete
<b>Kunder/Konsumenter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktsäkerhet och kvalitet.</li> <li>• Koncernens varumärken.</li> <li>• Tydliga innehållsdeklarationer.</li> <li>• Miljömässigt bra förpackningar.</li> <li>• Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållandena så långt som möjligt.</li> <li>• Etik i allmänhet.</li> <li>• Effektiva transporter till handeln.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med konsument via olika undersökningar samt via hemsidor och sociala medier.</li> <li>• Med kund via personliga kund- och försäljningsmöten och via kundundersökningar, men även samarbeten runt miljömässigt bra transporter.</li> </ul>
<b>Medarbetare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En god och utvecklande arbetssituation.</li> <li>• Säker arbetsmiljö.</li> <li>• Friskvård.</li> <li>• Etiska frågor i allmänhet.</li> <li>• Att företaget utvecklas bra ekonomiskt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vid dagliga möten diskuteras arbetsmiljö i fabrikena.</li> <li>• Årliga medarbetarsamtal genomförs med samtliga medarbetare.</li> <li>• Systematiskt kompetensutvecklingsarbete.</li> <li>• Aktuell information tillhandahålls bl a via chefer, intranät samt fackliga representanter.</li> <li>• Medarbetarundersökningen Great Place to Work vartannat år.</li> </ul>
<b>Aktieägare och investerare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En långsiktig hållbar ekonomisk värdeutveckling.</li> <li>• Etiska frågor i allmänhet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Årsredovisning, hemsida, analytiker- och investerarträffar, delårsrapporter samt årsstämma.</li> </ul>
<b>Leverantörer och andra affärspartners</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik och affärskoder i upphandling.</li> <li>• Produktsäkerhet.</li> <li>• En långsiktig hållbar utveckling.</li> <li>• Stöttande av mänskliga rättigheter hos råvaruproducenter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbetsprojekt kring hållbarhet.</li> <li>• Leverantörsutvärderingar, sponsorutvärderingar och utvecklingsprojekt.</li> </ul>
<b>Allmänheten/samhället</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållandena så långt som möjligt.</li> <li>• Lagar, förordningar och standarder.</li> <li>• Att Cloetta deltar positivt i samhällsutvecklingen, bland annat av närmiljön.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Närsamhällena/kommunerna vid Cloettas fabriker vad gäller närmiljön.</li> <li>• Myndigheter vad rör arbetsmiljö, miljö och produktansvar, skolor och universitet.</li> <li>• Certifieringsorgan för ISO och BRC.</li> <li>• Viktiga opinionsbildare.</li> </ul>





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 antikorrupcion.

#### 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.

## 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.

# Produktion och inköp

Vid årets slut hade Cloetta 11 fabriker i Sverige, Italien, Nederländerna, Belgien, Slovakien och Irland. Sammantaget tillverkade Cloetta 99 500 ton konfektyr under 2014.

Cloettas supply chain ansvarar för tillverkning, inköp, planering, logistik, kvalitet, teknik och säkerhet. Under året har den högsta prioriteten varit att slutföra de beslutade fabriksomstruktureringarna, integrera de två nya fabriker i Helsingborg respektive Dublin i nätverket samt kontinuerlig strävan efter ständiga förbättringar genom Lean och Value Engineering.

## Produktionsrationaliseringar

Samgåendet mellan Cloetta och Leaf, kombinerat med en överkapacitet i produktionsstrukturen, skapade möjligheter att effektivisera produktionen. År 2012 beslutade Cloetta att stänga fabriker i Alingsås och Gävle samt Aura i Finland. Stängningen av Alingsåsfabriken genomfördes under 2012.

Fabriken i Aura stängdes under första kvartalet 2013 och fabriken i Gävle upphörde med produktion i slutet av december 2013. Produktionen flyttades främst till Ljungsbro och till Levice i Slovakien, vilka uppnådde full produktion och effektivitet under 2014. Utöver detta har tillverkningen av ett antal produkter flyttat över från tredje part till egna fabriker under året, viktigast var Tupla för den finska marknaden som flyttades från tredjepartsleverantören Natra till en ny linje i Ljungsbro. Med den flytten avslutades fabriksomstruktureringsprogrammet som aviserades 2012 enligt plan.

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.

## 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), utvärderingar av återkommande risker 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 48–49.

## 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.

Det systematiska arbetet har inneburit att antalet arbetsskador minskat under de senaste åren. Under 2014 minskade antalet ytterligare till 18 från 12 under 2013 (mätt i antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro). Läs mer i avsnittet God och säker arbetsmiljö på sidan 51.

## 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.

Cloettas fabriker är certifierade enligt BRC Global standard för livsmedelssäkerhet och/eller ISO 9001. BRC är en standard för säkerställande av produktsäkerhet och kvalitet och är en av hörstenarna i Cloettas kvalitetsarbete. Målet är att alla fabriker i Cloetta ska vara BRC-certifierade. De fyra italienska fabriker, som tidigare valt ISO 9001, påbörjade införandet av BRC under 2012.





De första tre fabriker är nu certifierade och den fjärde planerar att certifieras under 2015.

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-standarden och EU:s livsmedelslagstiftning 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 god 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 kvalitets-, produkt-, säkerhets- och miljökrav. Samtliga leverantörer till Cloetta granskas och godkänns innan de tillåts leverera råvaror till fabriker. Processen 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 stora råvaruleverantörerna, bland annat genom automatiserade order- och leveransprocesser som anpassas till råvaruförbrukning i respektive fabrik.

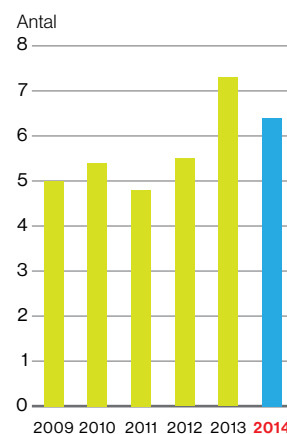
I Cloettas sortiment finns produkter som produceras av andra tillverkare. Huvuddelen av legotillverkningen under 2014 fanns inom choklad samt för specifika förpackningslösningar. Extern tillverkning läggs enbart hos tillverkare efter godkännande av Cloetta med samma höga kvalitetskrav som gäller för produktion i Cloettas egna fabriker. Externa tillverkare utvärderas och testas regelbundet.

**Konsument- och kundrespons**

På varje marknad finns en Konsumenttjänst som tar emot, utreder och svarar på klagomål och reklamationer. Som en del i utredningen tar Konsumenttjänsten alltid kontakt med respektive fabrik för att hitta de bakomliggande orsakerna till eventuella kvalitetsproblem.

Respektive fabrik utnyttjar den information som klagomål/reklamationen ger för att systematiskt hitta orsaken till eventuella fel och kunna eliminera dem.

**Klagomål, synpunkter per miljoner sålda konsumentenheter**



Synpunkter från enskilda konsumenter som påtalar ett fel eller en brist på en produkt är oerhört värdefull i Cloettas kontinuerliga förbättringsarbete.

Reklamationerna mäts som antal per miljoner sålda konsumentenheter (en konsumentenhet=en påse, en ask etc).



### 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. När nu fabriksomstruktureringsprogrammet har avslutats kan ökat fokus läggas på ständiga förbättringar.

Under 2013 utvecklades produktionsstrategin till en långsiktig vision »Lean 2020«. Utgångspunkten är benchmark med produktion i världsklass. För att förtydliga ambitionen har fem mål fastställts, se nedan. Målen ska nås med leanprocesser och -verktyg. Under 2014 har programmet utvecklats ytterligare genom att färdplaner för hur målen ska uppnås har formulerats och genom att utveckla organisationen som ska leverera resultaten.

### Leans åtta principer

1. Ha ett långsiktigt, hållbart kundfokus som alla 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. Fatta fakta- och teambaserade beslut efter att ha övervägt olika möjligheter men implementera beslut snabbt. Fokusera på att diskutera hur man kan förbättra, inte om.

## 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
- ♦ Minska 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



# Framgångsfaktorer för tillverkningen

Cloetta tryggar långsiktig lönsamhet genom ständiga förbättringar.



## Engagerade medarbetare

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



## Säkerhet

En säker arbetsmiljö är en grundläggande rättighet för varje anställd.



## Leveranssäkerhet

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



## Hög och jämn kvalitet

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



## 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.

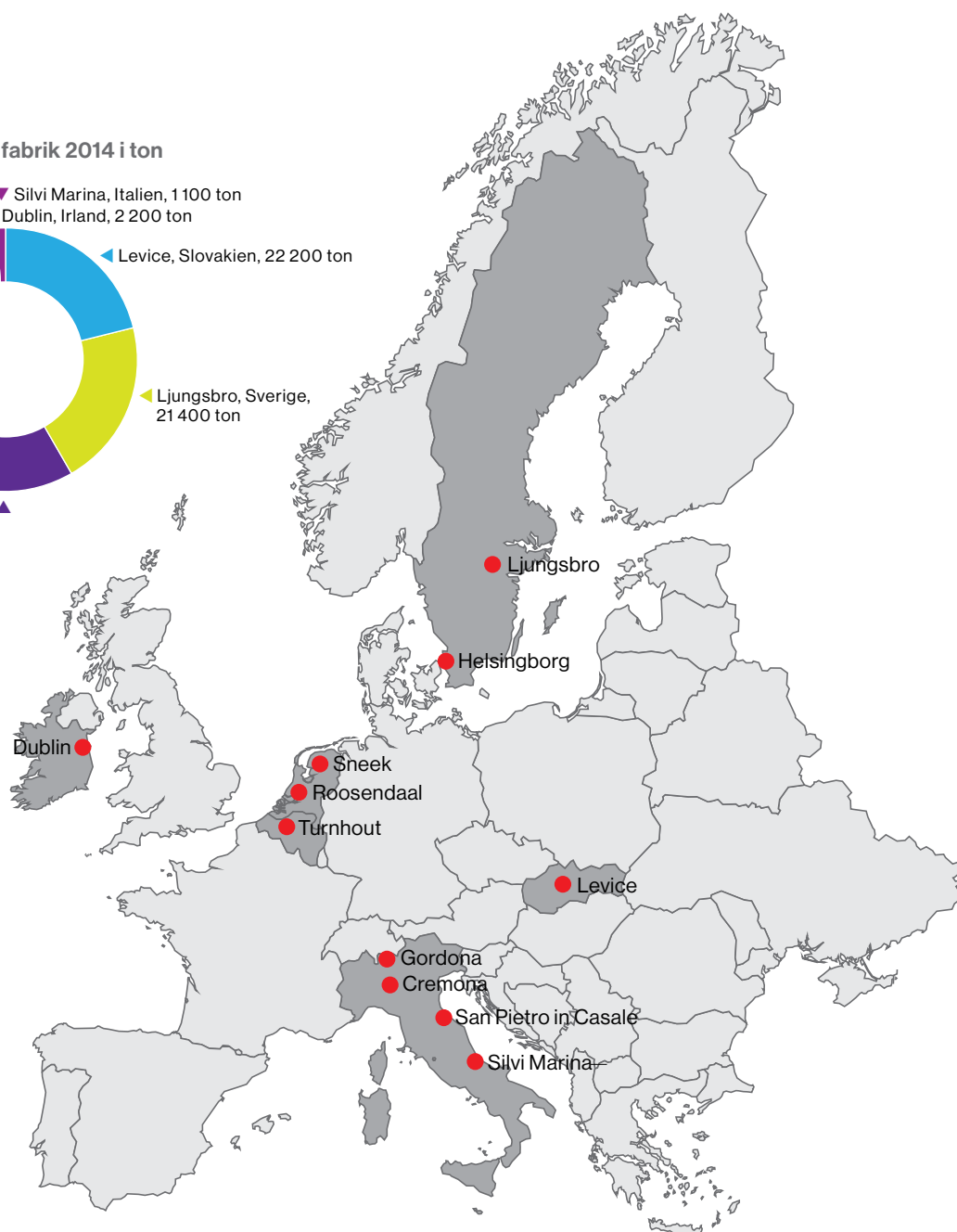
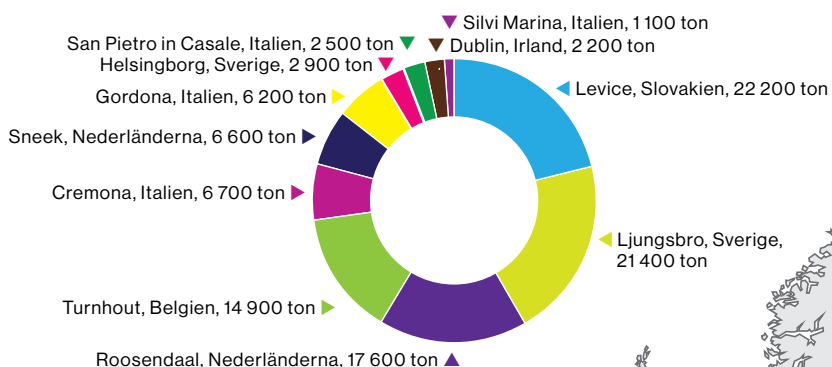


## Kostnadseffektivitet

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

# Fabriker

Tillverkning per fabrik 2014 i ton



## Översikt fabriker



### Levice, Slovakien

**Produktion 2014:** 22 200 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 665  
**Antal maskinlinjer:** 10 produktionslinjer, 31 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Malaco, Red Band, Läkerol, Chewits, Venco, Läkerol Dents, Mynthon  
**Tillverkningsmetoder:** Mogulgjutning, extrudering, dragering, karamelltillverkning och kolattillverkning  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet



### Ljungsbro, Sverige

**Produktion 2014:** 21 400 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 315  
**Antal maskinlinjer:** 12 produktionslinjer med onlinepackning, 3 paketeringslinjer, 1 chokladproduktionscenter  
**Största varumärken:** Kexchoklad, Ahlgrens bilar, Center, Polly, Plopp, Sportlunch, Juleskum  
**Tillverkningsmetoder:** Chokladgjutning, mogulgjutning, dragering och wafertillverkning  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001



### Roosendaal, Nederländerna

**Produktion 2014:** 17 600 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 160  
**Antal maskinlinjer:** 5 produktionslinjer, 9 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Red Band, Malaco, Venco, Lakrisal  
**Tillverkningsmetoder:** Mogulgjutning, dragering och komprimering av tabletter  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet





**Turnhout, Belgien**

**Produktion 2014:** 14 900 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 120  
**Antal maskinlinjer:** 2 produktionslinjer, 4 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Malaco, Red Band  
**Tillverkningsmetoder:** Mogulgjutning  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet



**Cremona, Italien**

**Produktion 2014:** 6 700 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 110  
**Antal maskinlinjer:** 8 produktionslinjer, 23 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Sperlari, Galatine, Extra Starka, Läkerol  
**Tillverkningsmetoder:** Karamelltillverkning och komprimering av mjölktabletter samt nougatgjutning  
**Certifiering:** ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001



**Sneek, Nederländerna**

**Produktion 2014:** 6 600 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 100  
**Antal maskinlinjer:** 5 produktionslinjer, 19 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Sportlife, XyliFresh, King, Jenkki  
**Tillverkningsmetoder:** Tillverkning och dragering av tuggummi, karamelltillverkning och komprimering av tabletter  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001



**Gordona, Italien**

**Produktion 2014:** 6 200 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 80  
**Antal maskinlinjer:** 3 produktionslinjer, 6 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Sperlari, Red Band, Kick, AKO, Hopea Toffee  
**Tillverkningsmetoder:** Mogulgjutning och kolatillverkning  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet, ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001



**Helsingborg, Sverige**

**Produktion 2014:** 2 900 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 45  
**Antal maskinlinjer:** 6 produktionslinjer, 5 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Nutisal  
**Tillverkningsmetoder:** Torrostning, fritering och dragering av nötter  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet



**San Pietro in Casale, Italien**

**Produktion 2014:** 2 500 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 90  
**Antal maskinlinjer:** 4 produktionslinjer, 10 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Diator, Dietorelle, Läkerol, Fruttil, Sisu  
**Tillverkningsmetoder:** Tillverkning av sötningsmedel och mogulgjutning  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet, IFS Food Standard Version 6, ISO 14001 and OHSAS 18001



**Dublin, Irland**

**Produktion 2014:** 2 200 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 70  
**Antal maskinlinjer:** 1 produktionslinje, 10 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** The Jelly Bean Factory  
**Tillverkningsmetoder:** Mogulgjutning och dragering  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet



**Silvi Marina, Italien**

**Produktion 2014:** 1 100 ton  
**Antal fabriksanställda:** Cirka 50  
**Antal maskinlinjer:** 4 produktionslinjer, 10 paketeringslinjer  
**Största varumärken:** Saila, Läkerol  
**Tillverkningsmetoder:** Dragering och komprimering av tabletter, lakritsproduktion  
**Certifiering:** BRC global standard för livsmedelssäkerhet, ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001

# Kostnader för råvaror

Råvarukostnaderna och förpackningsmaterial svarar för cirka 60 procent av produktionskostnaderna. De värdemässigt största råvarorna är socker, glykossirap, polyoler, kakao, mjölkpulver och förpackningsmaterial. Inköpspriset för många av Cloettas råvaror minskade något under 2014. Priset på kakao och nötter ökade och jämfört med föregående år var totalkostnaderna 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 glukossirap, 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 inköpmöjligheter. 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 41 procent av de totala inköpen.

Samtliga leverantörer till Cloetta granskas och godkänns innan de tillåts leverera till fabriken. Läs mer på sid 45.

## Kostnadsutveckling

### Socker

De senaste åren har sockerpriset legat på rekordhöga nivåer. EU förbrukar cirka 16 miljoner ton socker per år, men producerar endast cirka 13 miljoner ton som är tillåtna för användning i livsmedelsproduktion. Underskottet är en effekt av den partiella avreglering med kvotssystem som har funnits inom EU. Samtidigt som det finns ett underskott på socker i Europa har importerat socker belagts med tullavgifter,

vilket har drivit upp sockerpriset inom EU till en nivå som är högre än världsmarknadspriset under de senaste åren. Under 2014 har ingripande från EU lett till högre import av socker och därmed lägre priser.

### Kakao

Priset på kakao har återigen ökat under de senaste åren. Kakaopriset är ofta utsatt för stora prisfluktuationer, vilket delvis kan förklaras av att kakaobörsen är jämförelsevis liten och därmed intressant för spekulation. Priset på 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 och El Nino-risk i Elfenbenskusten, varifrån huvuddelen av Europas kakao kommer.

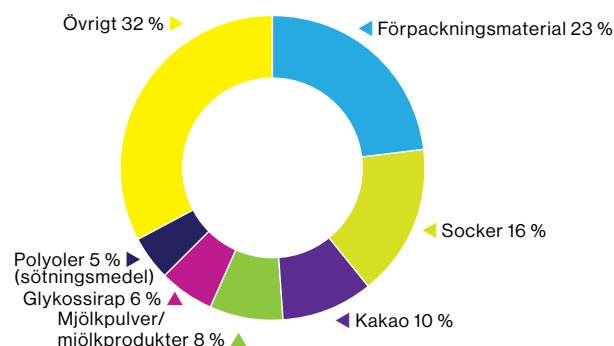
### Andra råvaror och förpackningar

Priset på vete och majs påverkar starkt priset på glykossirap. Goda skördar under 2014 har medfört lägre priser medan priset på polyoler (söttningsmedel) påverkas mindre av spannmålspriserna, varför priserna inte har minskat. Kostnaden för nötter, särskilt hasselnötter och mandel, har ökat markant, främst till följd av dåliga skördar.

Inköpskostnaderna för förpackningsmaterial har varit stabila.



Fördelning kostnader för råvaror och emballage





# 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.

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. Alla 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 fysiska besök, enligt ett visst schema, av Cloettas personal.

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.

Under 2014 har Cloetta utvärderat samtliga råmaterialgrupper och prioriterat dem utifrån vilka hållbarhetsutmaningar som finns samt vilka möjligheter som Cloetta har att adressera utmaningarna.

## Utvärderingsmetodik

När det kommer till att prioritera Cloettas råmaterialportfölj så 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
- ♦ Leverans- och kvalitetsrisker

## Cloetta köper hållbar kakao

Under 2014 har Cloetta gått över till 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 fabrikena 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 världsskörd av kakaoböner. 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 kakaoböner per år. Lokala mellanhänder distribuerar sedan råvaran vidare till internationella kakaodistributörer, varefter kakaon skickas till Europa. Varje år köper Cloetta omkring 2 700 ton kakao i form av kakaomassa, kakaosmör 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 köpet av nya plantor, gödningsmedel etc.



### UTZ-certifierad kakao – för 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.utzcertified.org](http://www.utzcertified.org).

### Palmolja

Utifrån ett hållbarhetsperspektiv finns ett antal problem kring odling och produktion av palmolja och palmkärnolja. I april 2014 antog Cloetta därför en ny palmoljepolicy som syftar till att förhindra att regnskog skövlas i ursprungsländer samt att öka spårbarheten för den palmolja som Cloetta indirekt använder.

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 eko-systemet.

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 att inte bidra till skövlingen av regnskogar genom att implementera ett nytt arbetssätt gentemot leverantörer av oljor och fetter innehållande palmolja.

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. Detta innebär att Cloetta använder mindre än 0,003 procent av den globala palmoljeproduktionen.

All palmolja (del av innehåll i en olja eller ett fett) som köps av Cloetta täcks av Green-Palm-certifikat i enlighet med Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Detta innebär att Cloetta, för varje ton palmolja som används i tillverkningen, betalar en premie till palmoljeproducenter vilka arbetar i enlighet med RSPO-standard. Idag är RSPO den mest använda metoden för att uppnå en hållbar palmoljeproduktion. Cloetta har dock beslutat att denna standard inte är tillräcklig och kommer därför att utvidga och stärka samarbetet med

RSPO, i synnerhet vad gäller att skydda regnskogen från skövling.

### Cloettas palmoljepolicy

Cloettas nya palmoljepolicy är mer långtgående än vad som är RSPO-standard. Detta innebär att senast 2015 måste Cloettas leverantörer ha en 100-procentig spårbar pipeline tillbaka till känd kvarn. Senast 2020 ska samma pipeline vara spårbar ner till känd plantage.

Utöver detta kommer Cloetta endast att köpa oljor och fetter från leverantörer som kan bevisa att de olika palmoljeplantagerna följer lokal lagstiftning i ursprungslandet, samt garanterar att tillverkningen sker både på ett hållbart sätt och i enlighet med Cloettas policy. Senast 2017 måste Cloettas leverantörer kunna garantera att plantagerna bedriver ett hållbart produktionsarbete i enlighet med Cloettas policy. Cloetta kommer inte heller att tillåta palmoljeutvinning i urskog, torvmark, områden med skyddat skogsbestånd eller i områden där svedjebbruk används i plantagedriften.

### Efterlevnad av policyn

Under 2014 har processen för att kontrollera efterlevnaden av Cloettas policy definierats. Hittills har 82 procent av den palmolja som Cloetta köper auditerats enligt den nya policyn och dessa volymer möter Cloettas krav på att senast 2015 måste Cloettas leverantörer ha en 100-procentig spårbar pipeline tillbaka till känd kvarn. Resterade 18 procent kommer att auditeras under 2015.

## Mål för hållbara inköp

Mål 2020	Utfall 2014
<p><b>Ansvar för råvaruproducenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Hållbarhetsprogram implementerade för samtliga prioriterade råvaror.</li> <li>♦ Cloettas leverantörer av oljor och fetter måste senast 2015 ha en 100 procent spårbar pipeline av palmoljefraktioner tillbaka till känd kvarn. Senast 2020 ska samma pipeline vara spårbar ner till känd plantage.</li> <li>♦ 100 procent av den kakao och choklad som Cloetta köper ska vara UTZ-certifierad.</li> </ul>	<p><b>Ansvar för råvaruproducenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ En metodik för att utvärdera hållbarhetsutmaningar för Cloettas råvaror togs fram.</li> <li>♦ Processen för att kontrollera efterlevnaden av Cloettas palmoljepolicy definierades.</li> <li>♦ 82 procent av den palmolja som Cloetta indirekt köper har verifierats mot Cloettas policy (2015 års mål).</li> <li>♦ All kakao och choklad som Cloetta köpte vid slutet av 2014 var UTZ-certifierad.</li> </ul>



# 5 frågor till kakaodlaren Nick

Kouassi N'Guessan Nick är kakaodlare i Elfenbenskusten och ansluten till UTZ-programmet, som Cloetta har valt att vara en del av.

”Bortsett från mitt arbete, älskar jag fotboll!”



**Kouassi N'Guessan Nick** bor ca 12 km från Daloa i Elfenbenskusten, där han arbetar med sin bror på familjens kakaoplantage om cirka 4 hektar. Genom vinster från kakaodlingarna har han anlagt två fiskdammar. Nästa mål är att bygga en hönsgård, om affärerna går bra. Nick organiserar också fotbollsturneringar och hans favoritlag är Chelsea.

## Arbetar alla i din familj med kakao?

*I min familj har vi alltid ägt kakaoträd - min far var kakaodlare, och hans far innan dess. Men alla i min familj håller inte på med kakao. Genom vinsten vi har gjort, har två av mina bröder kunnat vidareutbilda sig.*

## Vilken typ av förändringar har du upplevt sedan ni gick med i UTZ-programmet?

*Många! Vår gård producerar mer: vi skördade 1,2 ton 2011-2012, vilket vi kunde öka till 1,8 ton 2013-2014. UTZ-programmet har bidragit till att jag har kunnat bygga mitt hus. Och det innebär också att vi har fått råd med gas för matlagning.*

*Produktionsökningen beror på det som jag lärt mig på olika kurser och utbildningar. Jag har alltid hållit plantagen ren och snygg, men nu har jag också fått lära mig att vi måste beskära skott, klippa bort döda grenar och befria områdena från eventuella sjuka fröskidor för att odlingarna ska producera bra.*

*Mina träd är från 1998. I takt med att träden slutar ge skörd ersätter jag dem successivt med den förbättrade sorten CNRA, som är mer produktiva. Innan vi gick med i programmet, kände jag inte till de nya bättre sorterna.*

*Självklart var det första positiva resultatet från programmet den högre ersättningen, premien.*

## Hur kan det bli bättre för kakaodlare i Elfenbenskusten?

*Jag tycker att det är mycket viktigt att små producentgrupper får hjälp att öka sin inkomst på många olika sätt, inte bara genom kakao utan även till exempel genom grönsaksodling. För att klara detta, skulle jordbrukarna behöva större tillgång till exempelvis gödning.*

## Hur skulle det kunna bli ännu bättre för dig?

*För mig skulle det bli bättre om vägen till vår gård förbättrades, så att vi enklare kan ta kakaon till kooperativet.*

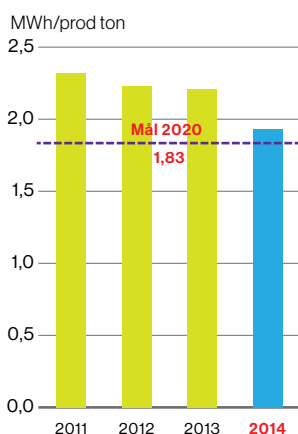
## Hur ser framtiden ut?

*Om jag tjänar lite mer pengar, kommer jag att installera en solpanel för att få ljus samt för att kunna titta på tv och följa nyheterna.*

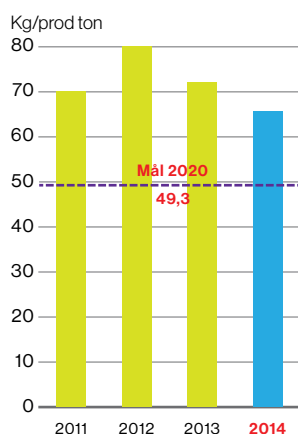
# Minskad miljöpåverkan

Cloettas största miljöpåverkan uppstår genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall och transporter. Sett under produkternas hela livscykel sker störst miljöpåverkan i råvaru- och emballageproduktionen.

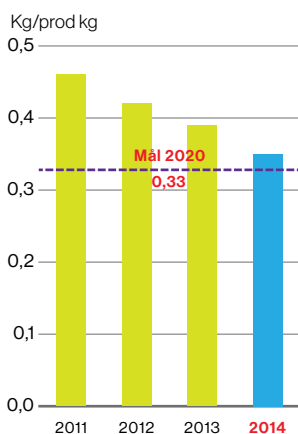
## Energiförbrukning



## Avfall



## Koldioxidutsläpp



CO<sub>2</sub>-ekvivalenter kopplat till koncernens användning av olika energislag. Transporter är exkluderade.

Ett systematiskt miljöarbete är grunden för att minska Cloettas miljöpåverkan.

### Miljöarbete

Cloetta efterlever de lagstadgade miljökrav som ställs och koncernen är inte inblandad i några miljövister. 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 fabrikena

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

Under 2015 kommer samtliga produktionsenheter som redan är ISO14001-certifierade att ansluta till Cloettas multi-site certifikat. De fyra fabriker som ännu inte är certifierade kommer att ansluta till Cloettas multi-site certifikat i takt av en fabrik per år.

### Centralt miljöledningssystem

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

Målet är att utveckla och integrera miljöledningssystemet tillsammans 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:

- ♦ Ha reducerat energianvändningen i relation till producerad volym med 5 procent.
- ♦ Ha reducerat koldioxidutsläpp (från använda energislag) i relation till producerad volym med 5 procent.
- ♦ Ha reducerat mängden avfall i relation till producerad volym med 25 procent.

Basår för ovan nämnda reduktionsmål är 2014.

### 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.

### Miljöpåverkan och prioriteringar

Miljöpåverkan i konfektyrindustrin 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

## Miljönyckeltal

	2011	2012	2013	2014
Energiförbrukning totalt, GWh	226	215	219	202
Energiförbrukning per producerat ton, MWh	2,32	2,23	2,21	1,93
CO <sub>2</sub> per producerat kilo, kg	0,46	0,42	0,39	0,35
Avloppsvatten per producerat ton, m <sup>3</sup>	4,4	5,0	4,0	2,9
COD* per producerat ton, kg	22,6	28,1	26,7	16,6
Avfall per producerat ton, kg	70	80	72	66
Avfallsåtervinning, %	64	49	71	80

Exklusivt Helsingborg och Dublin \* Se nästa sida.



# Grönt ursprung

The Jelly Bean Factory som Cloetta förvärvade 2014 finns i Dublin på Irland. Branschorganisationen Bord Bia, Irish Food Board har utvecklat ett hållbarhetsprogram för irländska livsmedels- och dryckestillverkare, både stora och små – Origin Green – där The Jelly Bean Factory är medlem. I programmet deltar hela livsmedelskedjan från enskilda lantbrukare till stora industriföretag och även till exempel den irländska livsmedelsstyrelsen.

Via Origin Green samarbetar medlemmarna för handlingsprogram inom ett antal olika områden som inköp av råmaterial, miljöfrågor i produktionsprocessen, socialt ansvarstagande för medarbetare och närsamhälle samt ansvar för hälsa och näringsinnehåll.



**”På The Jelly Bean Factory har vi beslutat oss för en sträva mot en hållbar utveckling och att vara medlem i Origin Green är därför en viktig utgångspunkt för vår verksamhet.”**

Richard Cullen, The Jelly Bean Factory

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 cirka 202 GWh (219). Ungefär 25 procent av energianvändningen är oberoende av tillverkningsvolymen, till exempel i form av uppvärmning och kylning av fastigheter, medan 75 procent är beroende av produktionsvolymen.

## Avfallshantering

Alla Cloettas produktionsenheter källsorterar. Målsättningen är att kontinuerligt utveckla avfallshanteringen och att minska mängden spill och annat avfall. En reducering av råvaruspillet får en positiv påverkan på miljön och koncernens kostnads massa. 79,7 procent av avfallet återvinns.

## 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 CO<sub>2</sub>-ekvivalenter som de valda energislagen genererar.

## Transporter

Cloetta gör sedan 2014 beräkningar av CO<sub>2</sub>-utsläpp från transporter som Cloetta ansvarar för. Under 2014 släpptes 46 kg CO<sub>2</sub> ut per transporterat ton. För att minska såväl fraktkostnader som CO<sub>2</sub>-utsläpp använder Cloetta staplingsbara pallar för transporter mellan fabriker och färdiglager. Dessutom väljs transportörer som har tvåvånings-släpvagnar, extra långa släp och som använder en kombination av väg/järnväg/båttransporter, när det är möjligt. Om det går, utan att äventyra produkternas kvalitet, undviks kyltransporter.

## Avloppsvatten

Mängden avloppsvatten uppgick till 2,9 m<sup>3</sup> (4,0) per producerat ton.

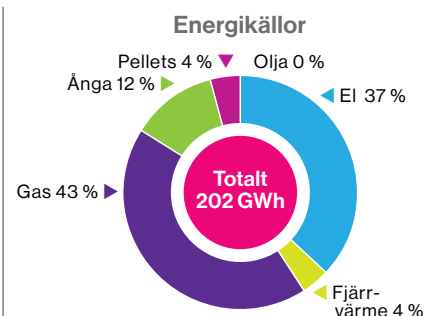
Vid sidan av de tre prioriterade målen arbetar Cloetta med att förbättra avloppsvattnets kvalitet. Cloetta mäter kvaliteten bland annat i COD (Chemical Oxygen Demand), vilket är ett mått på den mängd syre som förbrukas vid fullständig kemisk nedbrytning av organiska ämnen i vatten. Flera projekt pågår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

## Emballage

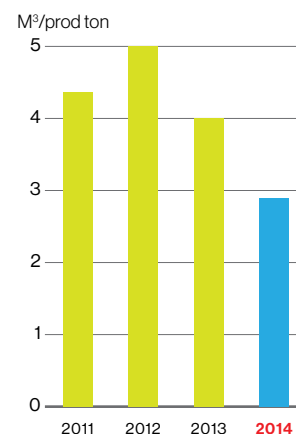
Förpackningsmaterialen ska uppfylla flera funktioner, till exempel skydda produkten, möjliggöra en smidig hantering samt tydliggöra varumärket. Det vanligaste förpackningsättet för konsumentförpackningar är så kallad flexibles, vilket är ett förpackningsmaterial som kan återvinnas eller brännas.

## Mål för minskad miljöpåverkan

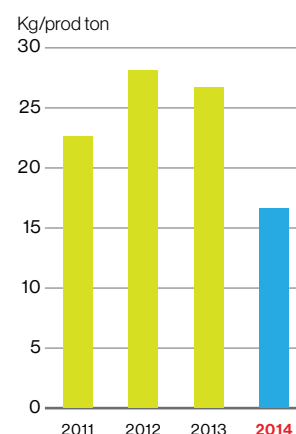
Mål 2020	Utfall 2014
<b>Energiförbrukning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minska energiförbrukningen i relation till producerad volym (MWh/ton) med 5 procent.</li> </ul>	<b>Energiförbrukning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiförbrukningen i relation till producerad volym minskade med 12,7 procent.</li> </ul>
<b>Avfall</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minska mängden avfall i relation till producerad volym (kg/ton) med 25 procent.</li> </ul>	<b>Avfall</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mängden avfall i relation till producerad volym minskade med 8,8 procent.</li> </ul>
<b>Utsläpp koldioxid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minska CO<sub>2</sub>-utsläppen från produktionen i relation till producerad volym (kg/kg) med 5 procent.</li> </ul>	<b>Utsläpp koldioxid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub>-utsläppen i produktionen i relation till producerad volym minskade med 10,3 procent.</li> </ul>



## 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 kunna 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 personal, ta fram konkurrenskraftiga belöningssystem, upprätthålla en inspirerande företagskultur samt att bygga upp en tydlig företagsidentitet.

## 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, dvs 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 det de gör och
- ♦ **TRIVS** tillsammans med dem som man jobbar med.

Cloetta genomförde den återkommande medarbetarundersökningen "Great Place to Work" i slutet på 2013. Svarefrekvensen var 85 procent och Cloetta nådde ett så kallat Trust index på 60 procent. Målet är att nå 63 procent vid nästa mätning.

Under 2014 var fokus på att jobba med respektive lands-/fabriks- och avdelningsresultat i mera detalj. Resultatet diskuterades igenom på djupet för att förstå vad som låg bakom olika svar. I många grupper knöts arbetet samman med de tankar som tidigare sammanfattats i samband med utrollningen av de gemensamma värderingarna inom Cloetta. Många grupper tog under 2014 fram så kallade "Golden Rules" för den grupp de arbetade i, kopplat till Cloettas kärnvärden. Dessa "Golden Rules" vidareutvecklades med de förbättringsområden som kom fram i medarbetarundersökningen.

I de flesta av Cloettas arbetsgrupper har huvudfokusområden handlat om förbättrad kommunikation mellan både ledningen/medarbetarna och mellan avdelningarna.

Det handlar om att:

- ♦ tydliggöra Vad
- ♦ tydliggöra Varför
- ♦ dela med sig av både misstag och framgångar så att man kan lära av varandra.

För att detta ska vara möjligt är det viktigt att det finns tillit – dvs att man litar på varandra.

## Rätt kompetens

Att ständigt förnya och tillvarata koncernens samlade kompetens är ett viktigt förhållningssätt som präglar Cloetta. Kompetenta medarbetare som utnyttjar hela sin potential skapar förutsätt-

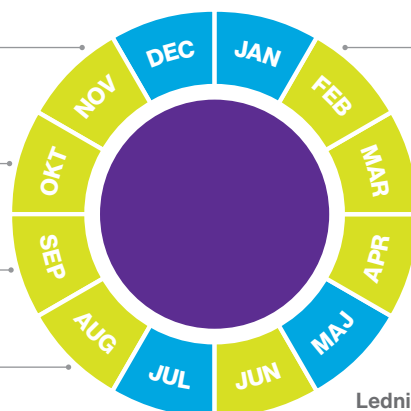
## Cloettas HR-hjul

Uppdatering av befattningsbeskrivningar och förberedelse inför nästkommande utvärderingsprocess

Kompetensutveckling med fokus på organisationens utmaningar inför nästkommande år

Strategisk plan

Halvårsuppföljning av medarbetarutvärdering



Medarbetarutvärdering:

- ♦ Individuella mål
- ♦ Individuella utvecklingssteg

Målnivåerna fastställs

Lönerevision

Ledningsöversyn

- ♦ Successionsordning
- ♦ Identifiering av nya och uppföljning av befintliga talanger

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 så som det beskrivs ovan är främst hänförliga till tjänstemän.





ningar 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.

Viktiga fokusområden är att utveckla rätt människor till rätt positioner och att alltid förtydliga och förbättra roller och ansvar och arbetssätt i hela organisationen. Cloetta strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare på de marknader där företaget är verksamt och därmed kunna behålla värdefulla medarbetare.

All rekrytering sker lokalt med stöd av centralt utvecklade verktyg. För alla positioner baseras urvalet på en överenskommen uppsättning kompetenser mot vilka eventuella kandidaters prestationer mäts bland annat med psykologiska tester.

#### Relationen mellan företaget och de anställda

Cloetta strävar efter ett ömsesidigt förhållande av tillit och respekt mellan företaget och medarbetarna. Detta styr också företagets sätt att arbeta med det europeiska företagsrådet (European Works Councils), 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 sitt ansvar för hem och familj. Koncernen stödjer därför flexibla arbetsformer som flexitid och deltidarbete, när det är möjligt.

#### 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 kunna utveckla sig själv. 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, sexuell läggning, etc.

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-metoden används för att förebygga och reducera produktionsrelaterade arbetsskador. Det systematiska arbetet har inneburit att antalet arbetsskador har kunnat minska under de senaste åren.

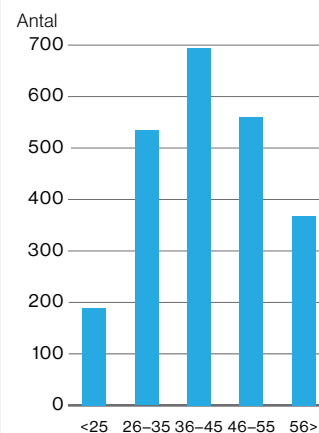
Respektive chef har ett ansvar för att arbetsrelaterade sjukdomar och olycksfall i arbetet kan undvikas genom uppföljning och åtgärder. Cloettas HR-avdelning har utvecklat verktyg som gör det möjligt att tillsammans med personalansvariga chefer tidigt fånga upp signaler som kan vara orsakade av sjukdom och därmed riskera långtidsfrånvaro.

#### Tillit i ledarskap och till varandra

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 olika människor agerar på olika sätt.

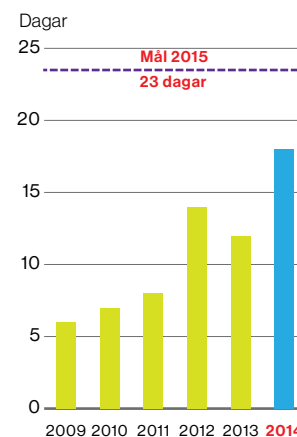
Under 2014 har uttrullningen av ledarskapsverktyget Management Drives fortsatt att rulla ut till ett stort antal chefer samt deras närmaste arbetsgrupper. Management Drives

#### Åldersfördelning



#### Arbetsolyckor

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



Cloetta har fortsatt att jobba med attityder till risker, förbättringar i utrustningen och implementering av policyer. Genom samtal och workshops ökar säkerhetsmedvetandet, vilket är grunden för ett ändrat beteende.



Under 2014 har ledarskapsprogrammet Management Drives fortsatt.



Colour sessions vid Management Drives.



Vid Great Place to Work-galan i Helsingfors i februari 2014 utsågs Cloetta Finland till en av de bästa arbetsplatserna i Finland.

bygger på att man via ett frågeformulär bland annat tar fram vilka drivkrafter respektive medarbetare har, var man får sin energi eller sitt energiläckage ifrån. Genom att både chefer och medarbetare blir medvetna om sina egna profiler och därmed vilket arbetssätt de trivs bäst med, läggs grunden för att under 2015 arbeta vidare med att lansera Cloettas Ledarskapsdimensioner kopplade till Management Drives. Det handlar om att förstå hur man kan utveckla sitt eget ledarskap på ett sätt som lyfter motivationen och prestationen i sitt närmaste team genom tillit, förståelse och kommunikation.

### Nytt ramverk för ersättningar

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

Cloetta har under en längre tid haft ett nära samarbete med ett av de större konsultbolagen för att ta fram ett bra ramverk och strategi för Cloettas belönings-/lönestruktur. Samtliga tjänster inom Cloetta har värderats och "plottats" in i en struktur som gör att likvärdiga tjänster värderas på samma sätt oavsett land eller funktion. Till detta har det sedan kopplats en lönestruktur som jämförs med andra livsmedelstillverkande bolag inom respektive land. Resultatet ger ett utmärkt underlag vid kommande lönerevisioner, där befintligt löneläge och årets prestation blir viktiga parametrar utifrån det ramverk som nu finns uppbyggt.

### Antal medarbetare

Medelantalet anställda uppgick till 2 533 (2 472) under 2014. Ökningen beror på förvärven av Nutisal och The Jelly Bean Factory, vilket motverkades av de fabriksomstruktureringar som gjordes successivt under 2014. Av totalt antal anställda utgör kollektivanställda 57 procent och tjänstemän 43 procent.

### En platt organisation förkortar beslutsprocesserna

Cloetta har cirka 2 500 anställda i 14 länder verksamma inom försäljning och marknadsföring, tillverkning, innovation och supportfunktioner. Cloettas huvudkontor finns i Stockholm.

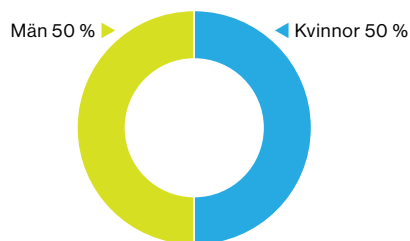
Cloetta är organiserat funktionellt där den kommersiella organisationen är skild från organisationen för produktion/inköp. Personal-, finans- samt administrationsfunktionerna finns på respektive huvudmarknad och fungerar som stödfunktioner åt både den lokala sälj- och marknadsorganisationen samt åt produktionen.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

## Mål för ökat välbefinnande

Mål	Utfall 2014
<b>Medarbetare</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med &gt;1 dags sjukfrånvaro ska överstiga 23,0 dagar, 2015.</li> <li>♦ Great Place to Work – Trust Index ska överstiga 63 procent, 2016.</li> </ul>	<b>Medarbetare</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med &gt;1 dags sjukfrånvaro uppgick till 18 dagar.</li> <li>♦ Great Place to Work – Trust index, 60 procent.</li> </ul>

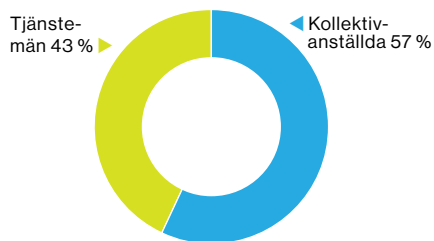
### Fördelning kvinnor och män

31 december 2014

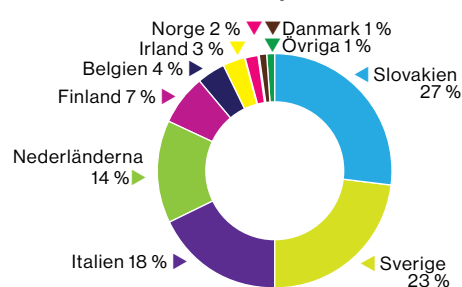


### Personalgruppsfördelning

31 december 2014



### Personal per land

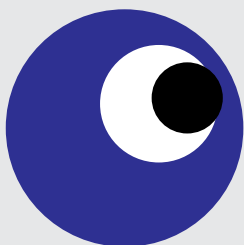


Personal	Neder-											Totalt	
	Slovakien	Sverige	Italien	länderna	Finland	Belgien	Irland	Norge	Danmark	Stor-	Tyskland		Övrigt
Medelantal anställda	677	586	464	343	185	105	77	41	34	8	7	6	2 533
– varav kvinnor	446	277	190	94	152	24	31	20	17	6	3	5	1 265
Sjukfrånvaro, %	5,8	3,5	6,7	4,8	2,3	4,0	1,8	5,7	1,1	–	2,8		



# Kärnvärden

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



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

Focus innebär kontinuerligt, flitigt arbete med det mest väsentliga i vår verksamhet. Vi blir bara framgångsrika genom att fokusera på och leverera prioriterade aktiviteter. Vi värdesätter därför förmågan att vara en förebild vad gäller genomförande, vara praktisk och faktabaserad, kunna skapa klarhet, prioritera, göra konsekventa val, ha en känsla av att saker är viktiga samt disciplinen och smidigheten att ändra och anpassa sig vid behov. Blandat med en "kommer att göra"-attityd, byggd på självförtroende, ambition och realism, kommer Focus att skapa framgång och respekt hos konkurrenter.



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

Passion är kärnan i Cloettas verksamhet och karakteriserar alla våra handlingar. Den frigör den energi och inspiration som ger oss kraft att utveckla, tillverka och marknadsföra fantastiska produkter som kunder och konsumenter känner lika stor passion för som vi gör. Passion är det som får var och en att ta ansvar, uppnå mål och att överträffa sig själv. Därför värdesätter vi förmågan att inspirera och motivera, att se förändringar som en möjlighet, göra det lilla extra, att vara positiv och ha kul. Passion kommer att visa sig i hur vi förstår verksamheten, hanterar kunder, hjälper varandra att lyckas och i hur vi kommunicerar om Cloetta.



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

Teamplay bygger på både individuellt och gemensamt ansvar och gemensamt stöd för varandra. Teamplay sträcker sig utanför Cloetta och är en viktig del i samarbetet med våra intressenter, kunder och leverantörer. Vi värdesätter därför förmågan att förstå, värdera och respektera andra, att vara kreativ, öppen och transparent, att kommunicera rakt och ärligt utan rädsla, att dela kunskap och utvecklas tillsammans. Teamplay kommer att visa sig i samarbete över funktionsgränserna, gemensamt lärande och genom att tillsammans agera som "ett Cloetta".



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

Pride är den drivkraft som motiverar de anställda att prestera efter sin bästa förmåga och att ta ansvar för företagets inriktning. Det handlar om stolthet både över sin egen och sina kollegors bidrag till vårt företag, dess varumärken och produkter. Pride har sin grund i medarbetarnas förtroende och tro på Cloetta som företag och som arbetsgivare. Det bygger på en säker och hållbar arbetsmiljö och ett ömsesidigt förtroende. Vi värderar en företagskultur som ger människor insikt i våra affärs mål och vår vision, så att alla känner sig delaktiga och engagerade i vart vi är på väg som företag. Öppen kommunikation uppmuntrar medarbetare att ta ansvar för sitt arbete och vara stolta över vad de gör.

# Ökat välbefinnande – better for you

Många konsumenter efterfrågar äkta råvaror samt mer hälsosam eller funktionell konfektyr/snacks. För Cloetta är det därför viktigt att kunna erbjuda ett brett urval av produkter med varierande sammansättning och i olika förpackningsalternativ. Cirka 33 procent av Cloettas intäkter kommer från sockerfria produkter.



## 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.



## Bättre tandhälsa med xylitol

Sötningemedlet xylitol som har färre kalorier än vanligt socker började tillverkas i Finland på 1970-talet av saften från björk. I dag tillverkas xylitol av olika lövträd och majs. Xylitol motverkar karies.



## Äkta och naturliga råvaror

Goody Good Stuff och The Jelly Bean Factory är två exempel på 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 tagits bort.

Både Goody Good Stuff och The Jelly Bean Factory är dessutom fria från allergener och innehåller inte något animaliskt gelatin vilket gör produkterna lämpliga för allergiker och vegetarianer.



## Nötter

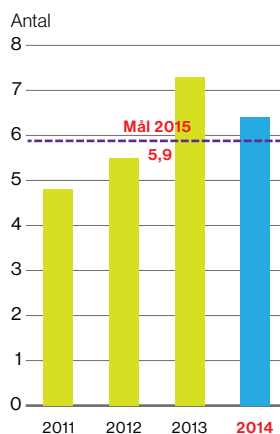
Nötter är en naturlig källa till många nyttiga näringsämnen och innehåller även antioxidanter. Cashewnötter är rika på järn, folsyra och zink, jordnöten (egentligen ett frö) är proteinrik och innehåller mycket vitamin B3, mandeln (egentligen en stenfrukt) är rik på E-vitaminer och pistagenöt är mycket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



## Tydliga innehållsdeklARATIONER

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

### Mål 2015 – Reklamationer



Reklamationerna mäts som antal per miljoner sålda konsumentenheter (en konsumentenhet = en påse, en ask etc).



# Aktien och ägare

Cloettas B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm inom segmentet Mid Cap.

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. Den 2 juli 2012 flyttade Nasdaq Stockholm Cloetta från Small Cap till Mid Cap. Inom segmentet Mid Cap ingår bolag med ett börsvärde mellan 150 miljoner euro och 1 miljard euro.

Cloetta-aktien ingår i Nasdaq OMX Mid Cap-index, samt i de nordiska och svenska bransch-indexen för Food Producers, Food & Beverage och Consumer Goods. Aktien handlas under kortnamnet CLA B med ISIN-kod SE0002626861 och bolagets onoterade A-aktier har ISIN-kod SE0002626853. En handelspost omfattar 1 aktie.

## Ägare<sup>1</sup>

Den 31 december 2014 hade Cloetta AB 12 694 aktieägare, vilket är en fördubbling jämfört med den 31 december 2013 då 6 321 aktieägare fanns registrerade. Av aktieägarna var 1 435 finansiella och institutionella placerare samt 11 259 privatpersoner. Finansiella och institutionella placerare hade 90,6 procent av rösterna och 87,8 procent av kapitalet. Antalet utländska ägare var 806 stycken och svarade för 17,1 procent av rösterna och 22,3 procent av kapitalet. De tio största ägarna svarade för 67,6 procent av rösterna och 57,6 procent av kapitalet.

AB Malfors Promotor var den 31 december 2014 Cloettas största aktieägare med ett innehav som representerade 41,3 procent av rösterna och 23,2 procent av aktiekapitalet i bolaget. Näst största ägare var AMF Försäkring och Fonder med 9,5 procent av rösterna och 12,4 procent av aktiekapitalet och tredje största ägare var Threadneedle Investment Funds med 3,0 procent av rösterna och 4,0 procent av aktiekapitalet.

## Omsättning och kursutveckling<sup>2</sup>

Under perioden 1 januari till 31 december 2014 omsattes 164 141 164 Cloetta-aktier till ett sammanlagt värde av 3 608 Mkr, motsvarande cirka 59 procent av totalt antal B-aktier vid slutet av perioden på Nasdaq Stockholm. Under samma period omsattes 188 880 B-aktier på Burgundy till ett värde om 4,2 Mkr.

Högsta betalkurs under perioden 1 januari till 31 december 2014 var 24,50 kr den 1 april och lägsta betalkurs var 18,80 kr den 16 oktober. Den 31

december 2014 uppgick kursen till 22,60 kr, senast betalt. Under perioden 1 januari till 31 december 2014 steg Cloettas aktiekurs med 16 procent, medan Nasdaq OMX Stockholm PI steg med 12 procent.

## Aktiekapital och kapitalstruktur

Aktiekapitalet i Cloetta uppgick per den 31 december 2014 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 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.

I samband med samgåendet mellan Cloetta och Leaf i februari 2012 åtog sig Malfors Promotor gentemot bolaget, 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 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.

För mer information om incitamentsprogram, läs mer på sidan 57, 72, 103 och 119.

## Aktiedata

<b>Marknadsplats</b>	Nasdaq Stockholm
<b>Noterad</b>	16 februari 2009
<b>Segment</b>	Mid cap
<b>Sektor</b>	Food Producers, Food & Beverage och Consumer Goods
<b>Kortnamn</b>	CLA B
<b>ISIN-kod</b>	SE0002626861
<b>Valuta</b>	SEK
<b>Handelspost</b>	1 aktie
<b>Aktier</b>	278 757 685 B-aktier *
<b>Högsta kurs 2014</b>	24,50 kr (1 april)
<b>Lägsta kurs 2014</b>	18,80 kr (16 oktober)
<b>Stängningskurs 2014</b>	22,60 kr
<b>Aktiekursutveckling 2014</b>	+16 procent

## Finansiella rapporter 2015

<b>Bokslutskommuniké 2014</b>	13 februari 2015
<b>Delårsrapport januari-mars 2015</b>	23 april 2015
<b>Delårsrapport januari-juni 2015</b>	17 juli 2015
<b>Delårsrapport januari-september 2015</b>	10 november 2015

\* Totalt finns 288 619 299 aktier, varav 278 757 685 B-aktier och 9 861 614 onoterade A-aktier.

1 Källa: Euroclear

2 Källa: Nasdaq Stockholm

## 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

## De tio största aktieägarna per 2014-12-31

	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
AB Malfors Promotor	41,3	23,2	67 063 560	9 855 934	57 207 626
AMF - Försäkring och Fonder	9,5	12,4	35 940 831	0	35 940 831
Threadneedle Investment Funds	3,0	4,0	11 509 924	0	11 509 924
Danske Capital Sverige	2,8	3,6	10 419 676	0	10 419 676
Lannebo Fonder	2,7	3,6	10 238 105	0	10 238 105
JPM Chase	2,4	3,1	8 937 402	0	8 937 402
Svenskt Näringsliv	1,8	2,4	7 000 000	0	7 000 000
Länsförsäkringar fondförvaltning	1,4	1,8	5 122 876	0	5 122 876
Odin Sverige Aksjefondet	1,4	1,8	5 101 147	0	5 101 147
Ulla Håkanson	1,3	1,7	5 000 000	0	5 000 000
<b>De 10 största aktieägarna totalt</b>	<b>67,6</b>	<b>57,6</b>	<b>166 333 521</b>	<b>9 855 934</b>	<b>156 477 587</b>
Övriga aktieägare	32,4	42,4	122 285 778	5 680	122 280 098
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>288 619 299</b>	<b>9 861 614</b>	<b>278 757 685</b>

Källa: Euroclear Aktuellt innehav för de tio största aktieägarna finns på [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com)

## Storleksklasser per 2014-12-31

	Antal aktieägare	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Kapital, %	Röster, %
1 - 100	3 213	139 312	116	139 196	0,0	0,0
101 - 500	3 366	1 050 430	1 945	1 048 485	0,4	0,3
501 - 10 000	5 438	13 576 481	3 425	13 573 056	4,7	3,6
10 001 - 50 000	425	9 291 329	0	9 291 329	3,2	2,5
50 001 -	252	264 561 747	9 856 128	254 705 619	91,7	93,6
<b>Totalt</b>	<b>12 694</b>	<b>288 619 299</b>	<b>9 861 614</b>	<b>278 757 685</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Källa: Euroclear

## Ägarkategorier per 2014-12-31

	Röster, %	Kapital, %	Antal aktieägare	Aktieägare, %
Privatpersoner	9,4	12,2	11 259	88,7
varav Sverigeboende	9,3	12,1	11 172	88,0
Juridiska enheter	90,6	87,8	1 435	11,3
varav Sverigeboende	73,7	65,6	716	5,6
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>12 694</b>	<b>100</b>
varav Sverigeboende	83,0	77,7	11 888	93,6

Källa: Euroclear

## Aktieägare per land per 2014-12-31

	Antal aktieägare	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
Sverige	11 888	83,0	77,7	224 186 573	9 861 614	214 324 959
Storbritannien	43	7,5	9,9	28 441 543	0	28 441 543
USA	49	3,4	4,4	12 744 911	0	12 744 911
Finland	406	1,7	2,2	6 489 523	0	6 489 523
Monaco	3	1,0	1,3	3 869 500	0	3 869 500
Övriga länder	305	3,4	4,5	12 887 249	0	12 887 249
<b>Totalt</b>	<b>12 694</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>288 619 299</b>	<b>9 861 614</b>	<b>278 757 685</b>

Källa: Euroclear



**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 tioårsperiod, som började löpa första dagen för handel i Cloettas B-aktie på NASDAQ OMX First North den 8 december 2008, inte förvärva, direkt eller indirekt, aktier i Cloetta 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**

De personer som ingår i styrelsen, bolagsledningen, den auktoriserade revisorn, ett antal anställda/uppdragstagare i Cloetta samt personer med vissa funktioner i koncernens dotterbolag, som har en befattning som normalt kan antas medföra tillgång till icke offentliggjord kurspåverkande information är anmälda till Finansinspektionen som insynspersoner i Cloetta. Dessa personer är skyldiga att anmäla förändringar i sina innehav av finansiella instrument i Cloetta enligt lagen om anmälningskyldighet för vissa innehav av finansiella instrument.

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 insiderinformation utan att vara registrerade som insynspersoner. 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.

**Investor relations**

Cloetta har i anslutning till delårsrapporterna under 2014 genomfört webbsända press- och analytikerkonferenser samt haft möten med analytiker och investerare i Chicago, New York, Helsingfors, Köpenhamn, London, Paris, Stockholm, Göteborg och Lund.

**Incitamentsprogram****Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTI2014)**

Årsstämman den 29 april 2014 godkände styrelsens förslag till inrättande av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTI2014). 73 anställda bestående av koncernledningen och andra nyckelpersoner erbjöds möjlighet att delta i LTI2014, varav 49 personer valde att gå med. För att delta i LTI2014 krävs ett eget aktieäggande i Cloetta. Deltagaren kan maximalt investera cirka 10 procent av deltagarens årslön för 2014 före skatt,

**Analytiker som regelbundet följer Cloettas utveckling:**

Berenberg Bank, Virginia Nordback  
Carnegie, Fredrik Villard  
Carnegie, Christian Hellman  
Danske Bank, Mikael Holm  
Erik Penser Bank, Oscar Karlsson  
Handelsbanken, Erik Sandstedt  
Handelsbanken, Peter Wallin  
SEB, Stefan Cederberg  
SEB, Stefan Nelson

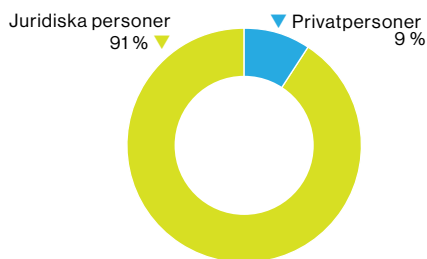
**Kreditanalytiker:**

Handelsbanken, Ola Eriksson  
Nordea, Rickard Hellman

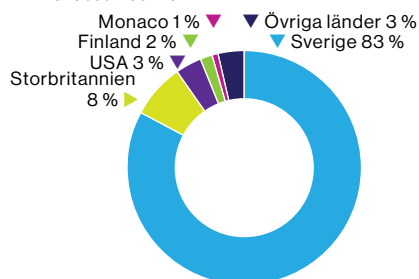


**Ägarkategorier, röster %**

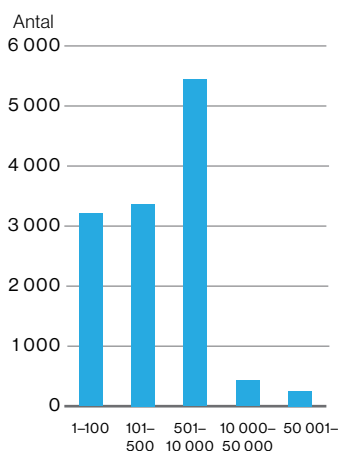
31 december 2014

**Ägarländer, röster %**

31 december 2014

**Antal aktieägare per storleksklass**

31 december 2014



i LTI2014. Maximalt antal B-aktier i Cloetta som kan tilldelas enligt LTI2014 ska vara begränsat till 1 773 840, vilket motsvarar cirka 0,6 procent av utestående aktier och 0,5 procent av utestående röster. För mer information om LTI2014, se not 6 på sidorna 102–103 samt not 24 på sidan 119.

**Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTI2013)**

Årsstämman den 11 april 2013 godkände styrelsens förslag till inrättande av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTI2013). 61 anställda bestående av koncernledningen och andra nyckelpersoner erbjöds möjlighet att delta i LTI2013, varav 45 personer valde att gå med. För att delta i LTI2013 krävs ett eget aktieäggande i Cloetta. Maximalt antal B-aktier i Cloetta som kan tilldelas enligt LTI2013 ska vara begränsat till 823 500 B-aktier, vilket motsvarar cirka 0,3 procent av utestående aktier och 0,2 procent av utestående röster. För mer information om LTI2013, se not 6 på sidorna 102–103 samt not 24 på sidan 119.

**Köptioner**

Vid samgåendet mellan Cloetta och Leaf i februari 2012 meddelade Cloettas dåvarande huvudägare – Malfors Promotor samt Nordic Capital och CVC (genom holdingbolag) – att personer i koncernledningen och en nyckelmedarbetare i koncernen hade förvärvat köptioner på marknadsmässiga villkor. Köptionerna ställdes ut av huvudägarna i syfte att öka delaktigheten i bolagets utveckling. Den sista delen av köptionsprogrammet löstes in av optionsinnehavarna under början av 2015. Cloetta medverkade inte i köptionsprogrammet och belastades inte av några kostnader hänförliga till detta. Köptionsprogrammet medförde inte heller någon utspädning av befintliga aktieägares innehav. För mer information om köptioner, se not 24 på sidorna 118–119.

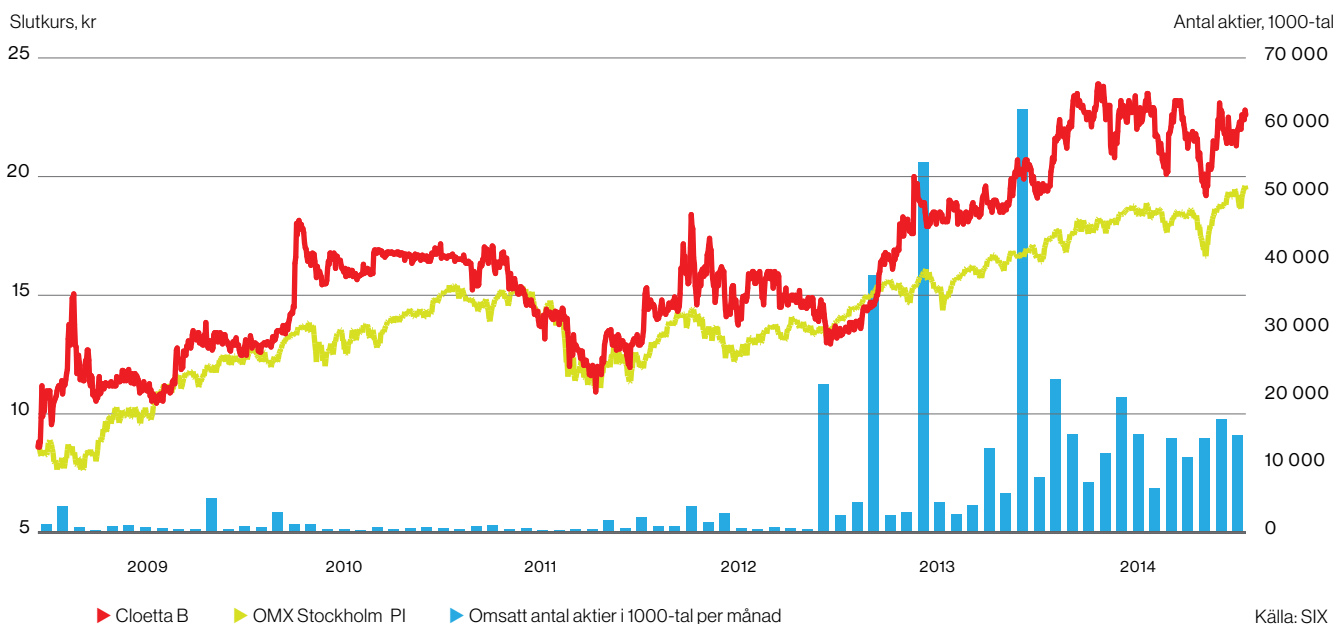
**Utdelning****Utdelningspolicy**

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Varken aktiebolagslagen eller Cloettas bolagsordning 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.

Ambitionen är att framtida kassaflöden ska fortsätta att användas för amortering av lån, men också ge finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv och aktieutdelningar.

Utdelning beslutas av årsstämman och utbetalningen hanteras av Euroclear Sweden AB. Rätt till utdelning tillfaller den som vid årsstämman fastställt avstämningsdag är registrerad som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken.

**Aktiens utveckling sedan notering till och med 31 december 2014\***

\* Justerat för effekter av nyemission i mars 2012.

Källa: SIX



# 6 skäl att investera i Cloetta

## 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.

## Attraktiv icke-cyklisk marknad

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

## 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 ett "måste" för handeln.

## 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 säsonsprodukter viktigast. Därtill kommer strategiska aktiviteter som innovation, expansion till nya geografiska marknader, brand extension och relanseringar av varumärken. Slutligen kan förvärv generera tillväxt.

## Fokus på fortsatt marginattillväxt

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

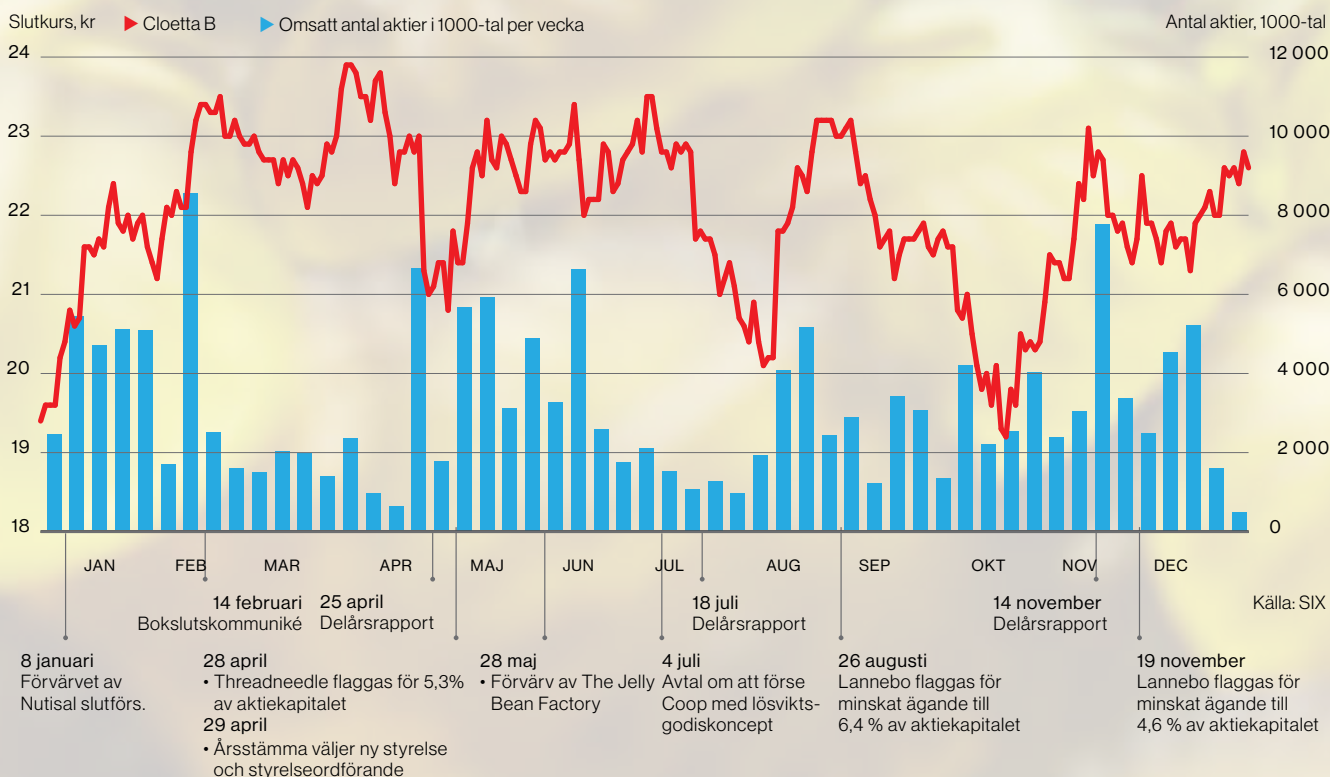
## Attraktivt kassaflöde och utdelningspotential

Cloettas verksamhet har en mycket stark kassagenerande kapacitet. Låga och stabila investeringar i kombination med en förbättrad hantering av rörelsekapitalet bör generera ett starkt kassaflöde, vilket skapar en stark utdelningspotential.

## Antalet aktieägare i Cloetta har fördubblats under året, från 6 321 till 12 694 aktieägare den 31 december 2014.

I samband med att CVC och Nordic Capital under 2013 sålde sina aktieinnehav har många nya institutioner investerat i Cloetta. Totalt är 17 procent av aktieinnehavet icke-svenskt. Förutom ett par hundra nya institutionella investerare, har flera tusen nya privatpersoner förvärvat aktier i Cloetta. Nästan 90 procent av antalet aktieägare i Cloetta har små innehav med ett par hundra eller tusen aktier vardera.

## Aktiens utveckling under året









# Innehåll

## formell årsredovisning

### Förvaltningsberättelse

Information om verksamheten	62
Koncernens långsiktiga mål	62
Moderbolaget	62
Nettoomsättning och resultat	63
Kvartalsdata	64
Finansiell ställning	67
Aktien, aktieägare och utdelning	69
Kassaflöde	71
Ersättningar till ledande befattningshavare	72
Personal och miljöansvar	73
Framtidsutsikter	74
Risker och riskhantering	75
Ordföranden har ordet	79
Bolagsstyrningsrapport	80
Intern kontroll över finansiell rapportering	86
Styrelse	88
Koncernledning	90
Moderbolaget	130

### Finansiella rapporter

Koncernens resultaträkning	63
Koncernens rapport över övrigt totalresultat	65
Koncernens balansräkning	66
Förändring i eget kapital, koncernen	68
Koncernens kassaflödesanalys	70
Noter till de finansiella rapporterna, koncernen	92
Moderbolagets resultaträkning	130
Moderbolagets balansräkning	131
Förändring i eget kapital moderbolaget	132
Moderbolagets kassaflödesanalys	133
Noter till moderbolagets finansiella rapporter	134
Förslag till vinstdisposition	140
Revisionsberättelse	141
Femårsöversikt	142
Nyckeltal	143
Definitioner och ordlista	148

## Noter till de finansiella rapporterna, koncernen

<b>Not 1</b>	Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper – koncernen	92	<b>Not 19</b>	Eget kapital	111
<b>Not 2</b>	Intäkternas fördelning	100	<b>Not 20</b>	Resultat per aktie	112
<b>Not 3</b>	Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar	100	<b>Not 21</b>	Lån	112
<b>Not 4</b>	Rörelsens kostnader per kostnadslag	100	<b>Not 22</b>	Finansiella derivatinstrument	114
<b>Not 5</b>	Personalkostnader och antal anställda	101	<b>Not 23</b>	Övriga långfristiga skulder	115
<b>Not 6</b>	Ersättningar till ledande befattningshavare	102	<b>Not 24</b>	Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	115
<b>Not 7</b>	Poster av engångskaraktär	103	<b>Not 25</b>	Avsättningar	120
<b>Not 8</b>	Ersättning till revisorer	104	<b>Not 26</b>	Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	121
<b>Not 9</b>	Finansiella intäkter och kostnader	104	<b>Not 27</b>	Ej kassaflödespåverkande poster	121
<b>Not 10</b>	Inkomstskatter	104	<b>Not 28</b>	Rörelseförvärv	121
<b>Not 11</b>	Immateriella tillgångar	105	<b>Not 29</b>	Finansiella risker och riskhantering	123
<b>Not 12</b>	Materiella anläggningstillgångar	107	<b>Not 30</b>	Värdering till verkligt värde	125
<b>Not 13</b>	Skattefordringar och skatteskulder	108	<b>Not 31</b>	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	126
<b>Not 14</b>	Finansiella anläggningstillgångar	109	<b>Not 32</b>	Närståendetransaktioner	126
<b>Not 15</b>	Varulager	109	<b>Not 33</b>	Operationella leasingavtal	127
<b>Not 16</b>	Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	110	<b>Not 34</b>	Kritiska uppskattningar och bedömningar	127
<b>Not 17</b>	Likvida medel	110	<b>Not 35</b>	Ändrade redovisningsprinciper	128
<b>Not 18</b>	Tillgångar som innehas för försäljning	111	<b>Not 36</b>	Händelser efter balansdagens utgång	129

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Cloetta AB (publ), med organisationsnummer 556308-8144, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning.

## Information om verksamheten

Koncernen Cloetta, med moderbolaget Cloetta AB (publ), bildades i augusti 2008 efter delningen av Cloetta Fazer. Cloetta AB (publ) noterades därefter på Nasdaq Stockholm i februari 2009. Cloetta AB (publ) förvärvade den 16 februari 2012 Leaf Holland B.V. (namnändrat till Cloetta Holland B.V.) från Yllop Holding S.A. (namnändrat från Leaf Holding S.A.). Förvärvet redovisades som ett omvänt förvärv ur ett koncernredovisningsperspektiv, där Leaf Holland B.V. är den redovisningsmässiga förvärvaren och Cloetta AB (publ) är den legala förvärvaren.

## Finansiella rapporter

### Koncernredovisning

Denna årsredovisning omfattar Cloettakoncernens bokslut för perioden 1 januari till 31 december 2014. Räkenskaperna för moderbolaget omfattar 1 januari till 31 december 2014.

### Marknaden

Cloetta är verksamt inom sockerkonfektyr-, chokladkonfektyr-, pastill-, tuggummi- och nötmarknaden, varav sockerkonfektyr står för den största delen av försäljningen. Cloettas huvudmarknader är Sverige, Italien, Finland, Nederländerna, Norge och Danmark. På dessa marknader sker försäljningen genom egen försäljningsorganisation. Därtill tillkommer försäljning på ytterligare ett 40-tal marknader, främst genom återförsäljare. I vissa länder, till exempel Storbritannien och Tyskland, har Cloetta en mindre organisation med egna medarbetare men försäljning och distribution sker genom externa distributörer. Försäljning sker även till Travel Retail, dvs försäljning till rederier, charterbolag och flygplatser, främst i de nordiska länderna.

### Tillverkning

Koncernen hade den 31 december 2014 totalt elva produktionsanläggningar i sex länder.

### Varumärken

Cloettas största tillgång är dess välkända varumärken med tillhörande produktsortiment. Cloetta har en bred portfölj av varumärken som har ett mycket stort värde och en stark ställning på konfektyrmarknaden i de länder där företaget är verksamt. Många av varumärkena lanserades under första halvan av 1900-talet och har en stark lokal förankring, exempelvis Malaco, Cloetta, Läkerol, Jenkki, Sportlife och Sperlari.

### Organisationsstruktur

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

## Vision och strategier

Cloettas vision är *"To be the most admired satisfier of Munchy Moments."*

Cloettas strategier är:

- ♦ Fokus på marginalexpansion och volymtillväxt
- ♦ Fokus på kostnadseffektivitet
- ♦ Fokus på medarbetarnas utveckling

## Koncernens långsiktiga mål

### Organisk försäljningstillväxt

Långsiktigt är Cloettas målsättning att öka sin försäljning organiskt i minst samma takt som marknaden. Historiskt har den totala årliga tillväxten på de marknader där Cloetta är verksamt varit 1–2 procent. Under 2014 hade Cloetta en försäljningstillväxt på 1,0 procent. Samtliga marknader utom den italienska uppvisade tillväxt.

### EBIT-marginal

Cloetta har målet att den underliggande EBIT-marginalen ska vara minst 14 procent. Den underliggande EBIT-marginalen förbättrades från 12,0 till 12,3 procent under 2014 främst på grund av ökad effektivitet. EBIT-marginalen förbättrades från 8,5 till 10,9 procent som ett resultat av ökad effektivitet och minskade omstruktureringskostnader. En justering av tilläggsköpeskillingen för genomförda förvärv bidrog också till det förbättrade rörelseresultatet.

### Skuldsättning

Det långsiktiga målet är att nettoskulden/EBITDA ska vara omkring 2,5 gånger. Cloetta har under året minskat nettoskulden/EBITDA från 4,19 till 3,97 gånger, trots kostnader för genomförda förvärv och vissa engångskostnader för omstrukturering.

## Koncernens långsiktiga mål

	31 dec 2014	31 dec 2013
Eget kapital, Mkr	4 048	3 747
Årets resultat, Mkr	242	264
Organisk tillväxt, %	1,0	-1,0
Underliggande EBIT-marginal, %	12,3	12,0
Nettoskuld/EBITDA, ggr <sup>1</sup>	3,97	4,19

<sup>1</sup> Definitionen av nettoskuld/EBITDA är förenlig med den definition som används i kreditfaciliteten. Se definition på sidan 148. Jämförelsetalen är ändrade.

## Förvärv

Som en del i Cloettas strategier för lönsam tillväxt gör Cloetta förvärv då bra tillfällen uppstår. Under januari 2014 slutfördes förvärvet av Nutisal, ett svenskt företag inom torrostade nötter. Senare under året förvärvades irländska The Jelly Bean Factory.

## Moderbolaget

I Cloetta AB (publ) ingår främst huvudkontorsfunktioner, som koncernövergripande ledning och administration, se vidare på sid 130.



# Koncernens resultaträkning

Mkr	Not	2014	2013
Nettoomsättning		5 313	4 893
Kostnad för sålda varor		-3 325	-3 081
<b>Bruttoresultat</b>		<b>1 988</b>	<b>1 812</b>
Övriga intäkter		5	12
Försäljningskostnader		-892	-850
Administrativa kostnader		-524	-556
<b>Rörelseresultat</b>		<b>577</b>	<b>418</b>
Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta		-11	-12
Övriga finansiella intäkter		4	24
Övriga finansiella kostnader		-232	-220
<b>Finansnetto</b>		<b>-239</b>	<b>-208</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>338</b>	<b>210</b>
Skatt		-96	54
<b>Årets resultat</b>		<b>242</b>	<b>264</b>
<i>Periodens resultat hänförligt till:</i>			
Moderbolagets aktieägare		242	264
Resultat per aktie, kr			
Före utspädning <sup>1</sup>		0,84	0,92
Efter utspädning <sup>1</sup>		0,84	0,92
Antal aktier vid periodens slut		288 619 299	288 619 299
Genomsnittligt antal aktier före utspädning <sup>1</sup>		286 987 990	288 010 947
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning <sup>1</sup>		287 092 780	288 026 408

<sup>1</sup> Cloetta har ingått ett långsiktigt terminskontrakt för återköp av egna aktier för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i det långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammet. Resultat per aktie är beräknat på genomsnittligt antal aktier justerat för effekten av terminskontrakt för återköp av egna aktier. De två terminskontrakten omfattar totalt 2 137 610 Cloetta-aktier, varav det ena omfattar 937 610 aktier till ett belopp om 18,50678 kr per aktie och det andra kontraktet omfattar 1 200 000 aktier till ett belopp om 23,00000 kr per aktie.

## Nettoomsättning och resultat

### Nettoomsättning

Nettoomsättningen för helåret ökade med 420 Mkr till 5 313 Mkr (4 893) jämfört med föregående år. Ökningen av nettoomsättningen under 2014 beror på organisk tillväxt, förvärv och valutakurseffekter.

### Bruttoresultat

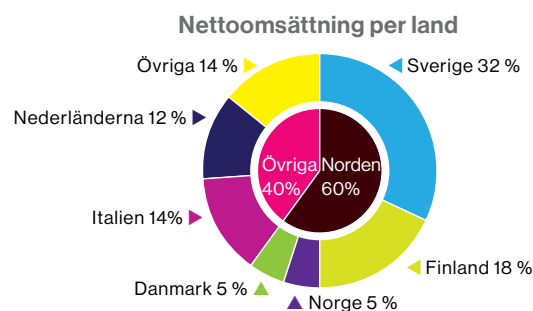
Bruttoresultatet uppgick till 1 988 Mkr (1 812), vilket motsvarar en bruttomarginal om 37,4 procent (37,0). Ökningen av bruttomarginalen beror främst på högre effektivitet och lägre omstruktureringskostnader.

### Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 577 Mkr (418). Förbättringen beror främst på ökad effektivitet och minskade omstruktureringskostnader. En justering av tilläggsköpeskillingen för genomförda förvärv bidrog också till det förbättrade rörelseresultatet.

### Underliggande EBIT

Underliggande EBIT uppgick till 609 Mkr (591) främst på grund av ökad effektivitet.



**Jämförelsestörande poster**

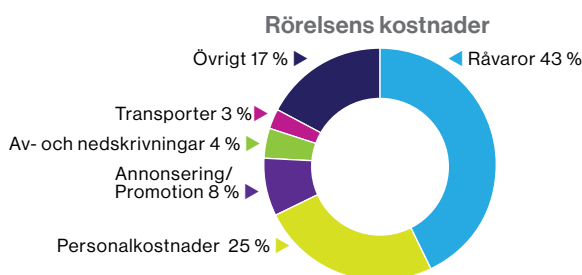
I rörelseresultatet för helåret ingår jämförelsestörande poster om totalt 32 Mkr (173) relaterade dels till förvärven av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) och Aran Candy Ltd., dels av kostnader för fabriksomstruktureringar och valutakursförändringar. Därutöver ingår också en justering av den villkorade tilläggsköpeskillingen för genomförda förvärv.

**Forskning och utveckling**

Kostnader för forskning och utveckling belastade rörelseresultatet med 39 Mkr (33) 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.

**Finansnetto**

Årets finansnetto uppgick till -239 Mkr (-208). Räntekostnaderna för externa lån var -146 Mkr (-153). Övriga finansiella poster om -93 Mkr (-55) består av valutakursdifferenser på lån och likvida medel om -11 Mkr (-12), ränta på villkorad tilläggsköpeskillning om -14 Mkr (-), avskrivningar på aktiverade transaktionskostnader om -19 Mkr (-38), orealiserade vinster och förluster på valutaswappar om -23 Mkr (22) samt övriga finansiella poster om -26 Mkr (-27). Icke kassaflödespåverkande poster uppgick till -13 Mkr (-12).

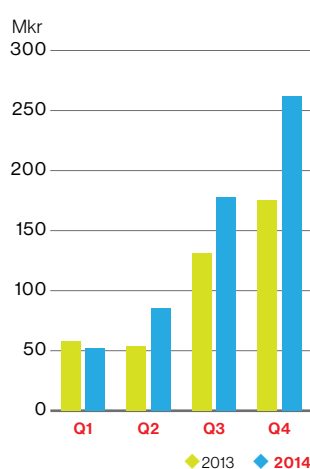
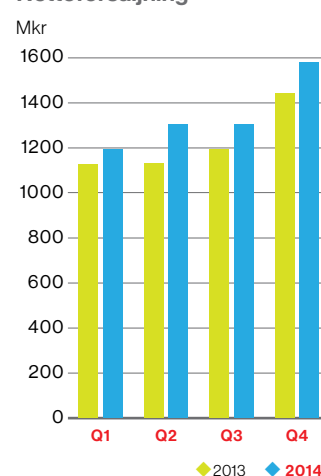
**Årets resultat**

Årets resultat uppgick till 242 Mkr (264), vilket motsvarar ett resultat per aktie på 0,84 kr (0,92) före och efter utspädning. Årets skatt uppgick till -96 Mkr (54). Årets skatt påverkades av effekter av internationella skattedifferenser, ej avdragsgilla kostnader och räntor samt förändringar i värderingsreserver för skattemässiga underskottsavdrag och redovisade skattelättnader.

**Nyckeltal**

%	2014	2013
Bruttomarginal	37,4	37,0
Rörelsemarginal	10,9	8,5
Räntabilitet på sysselsatt kapital	7,5	6,1
Räntabilitet på eget kapital efter skatt	6,0	7,0

För definitioner, se sidan 148.

**Rörelseresultat****Nettoförsäljning****Kvartalsdata**

	2014	Q4	Q3	Q2	Q1	2013	Q4	Q3	Q2	Q1
Nettoomsättning, Mkr	5 313	1 579	1 303	1 238	1 193	4 893	1 441	1 194	1 131	1 127
Rörelseresultat, Mkr	577	262	178	85	52	418	175	131	54	58
Rörelsemarginal, %	10,9	16,6	13,7	6,9	4,4	8,5	12,1	11,0	4,8	5,1

**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 2013 och 2014. Under det fjärde kvartalet är försäljningen oftast högre än under de tre första kvartalen under året vilket främst är hänförligt till försäljningen av produkter i Sverige samt i Italien inför storhelgerna.



## Koncernens rapport över övrigt totalresultat

Mkr	2014	2013
<b>Årets resultat</b>	<b>242</b>	<b>264</b>
<i>Övrigt totalresultat</i>		
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	-146	86
Skatt på övrigt totalresultat som inte kommer att omföras till årets resultat	33	-19
<b>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>	<b>-113</b>	<b>67</b>
Säkring av en nettoinvestering i utländsk verksamhet	-47	-54
Valutakursdifferenser	232	148
Skatt på övrigt totalresultat som kommer att omföras till årets resultat, när särskilda villkor är uppfyllda	10	12
<b>Summa poster som har omförts eller kan omföras till årets resultat</b>	<b>195</b>	<b>106</b>
<b>Totalt övrigt totalresultat</b>	<b>82</b>	<b>173</b>
<b>Årets totalresultat, efter skatt</b>	<b>324</b>	<b>437</b>
<i>Årets totalresultat hänförligt till:</i>		
Moderbolagets aktieägare	324	437



## Koncernens balansräkning

Mkr	Not	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	11	5 882	5 252
Materiella anläggningstillgångar	12	1 667	1 660
Uppskjuten skattefordran	13	84	73
Övriga finansiella tillgångar	14	105	91
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 738</b>	<b>7 076</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	15	853	798
Kundfordringar och övriga fordringar	16	1 121	933
Aktuella skattefordringar	13	3	0
Finansiella derivatinstrument	22	2	–
Likvida medel	17	229	167
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 208</b>	<b>1 898</b>
Tillgångar som innehas för försäljning	18	16	15
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>9 962</b>	<b>8 989</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	19	1 443	1 443
Övrigt tillskjutet kapital	19	4 124	4 124
Omräkningsreserv	19	268	36
Balanserat resultat inklusive årets resultat	19	–1 787	–1 856
<b>Eget kapital</b>		<b>4 048</b>	<b>3 747</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristig upplåning	21	2 993	3 096
Uppskjuten skatteskuld	13	483	397
Finansiella derivatinstrument	22	56	21
Övriga långfristiga skulder	23	147	2
Avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	24	505	360
Avsättningar	25	16	7
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 200</b>	<b>3 883</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig upplåning	21	423	212
Finansiella derivatinstrument	22	16	2
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	26	1 152	967
Avsättningar	25	65	79
Kortfristiga skatteskulder	13	58	99
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>1 714</b>	<b>1 359</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>9 962</b>	<b>8 989</b>
Eventualförpliktelser	31	52	51

För ställda säkerheter hänvisas till not 21, långfristiga lån.



# Finansiell ställning

## Tillgångar

Totala tillgångar uppgick per den 31 december 2014 till 9 962 Mkr (8 989), vilket är en ökning med 973 Mkr jämfört med föregående år.

## Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar uppgick till 5 882 Mkr (5 252).

Förvärvade immateriella tillgångar till följd av rörelseförvärven under året uppgick till 363 Mkr (37). Årets investeringar uppgick till 62 Mkr (29) och avskrivningarna uppgick till -30 Mkr (-18). Valutakursdifferenser på aktiverade immateriella kostnader uppgick till 235 Mkr (106). Av totala immateriella tillgångar utgjorde 5 744 Mkr (5 152) goodwill och varumärken. Övriga immateriella tillgångar avsåg främst programvaror som aktiveras när utgifterna beräknas ge framtida ekonomiska fördelar. Internt upparbetade kostnader för varumärken aktiveras inte. Varken goodwill eller varumärken skrivs av, utan prövas minst årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov. På balansdagen den 31 december 2014 förelåg inget nedskrivningsbehov. Se även not 11.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 667 Mkr (1 660).

Förvärvade materiella anläggningstillgångar till följd av rörelseförvärven under året uppgick till 43 Mkr (0). Årets investeringar uppgick till 124 Mkr (182) fördelat på mark och byggnader 2 Mkr (3) samt 122 Mkr (179) på maskiner och inventarier. Årets investeringar i anläggningar och utrustning avser främst investeringar som följde av besluten att lägga ner fabriker och flytta produktionen till andra fabriker i koncernen. Därutöver sker löpande såväl effektivitetshöjande investeringar som ersättningsinvesteringar till befintliga produktionslinjer. Avskrivningar uppgick till -171 Mkr (-159).

Finansiella anläggningstillgångar uppgick till 105 Mkr (91) och uppskjutna skattefordringar till 84 Mkr (73).

## Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångarna uppgick till 2 208 Mkr (1 898), en ökning med 310 Mkr jämfört med föregående år.

Anläggningstillgångar som innehas för försäljning består av en fabrik i Zola Predosa, Italien, vilken var tillgänglig för försäljning den 31 december 2014.

## Eget kapital och skulder

### Eget kapital

Det egna kapitalet i koncernen ökade under 2014 från 3 747 Mkr till 4 048 Mkr. Per balansdagen uppgick aktiekapitalet till 1 443 Mkr (1 443). Soliditeten uppgick per balansdagen till 40,6 procent (41,7).

### Skulder

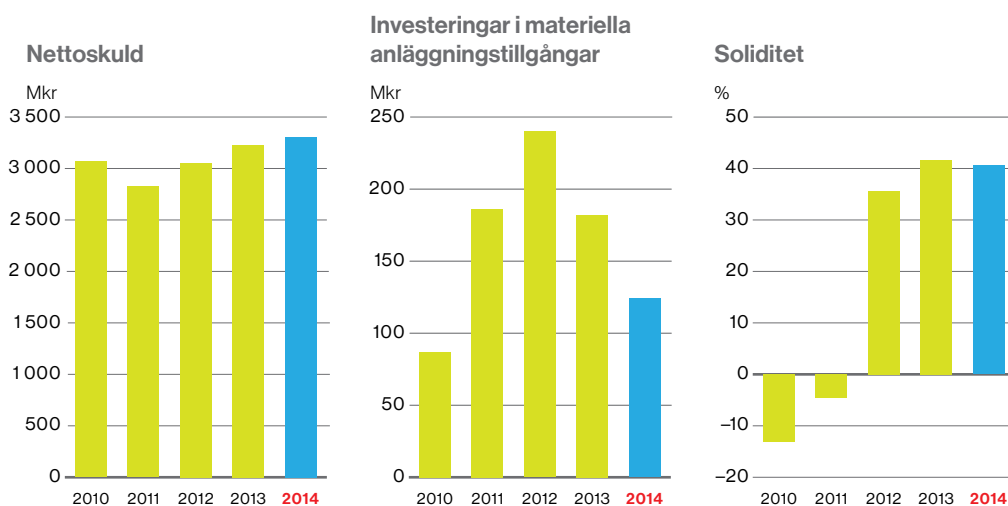
Långfristiga skulder som främst består av lån från kreditinstitut samt säkerställda företagsobligationslån uppgick till 4 200 Mkr (3 883), vilket är en ökning med 317 Mkr jämfört med föregående år.

Kortfristiga skulder uppgick till 1 714 Mkr (1 359), varav 586 Mkr (388) utgör leverantörsskulder, 423 Mkr (212) lån och 705 Mkr (759) övriga kortfristiga fordringar.

### Nettoskuld

Räntebärande skulder översteg likvida medel och andra räntebärande tillgångar med 3 308 Mkr (3 230). Nettoskuld/eget kapital uppgick per balansdagen till 81,7 procent (86,2).

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Långfristig upplåning, brutto	2 026	2 144
Kortfristig upplåning, brutto	229	135
Checkräkningskredit	211	73
Säkerställda företagsobligationer	1 000	1 000
Derivatinstrument (kort- och långfristiga)	70	23
Betald ränta	1	22
<b>Bruttoskuld</b>	<b>3 537</b>	<b>3 397</b>
Likvida medel	-229	-167
<b>Nettoskuld</b>	<b>3 308</b>	<b>3 230</b>



## Förändring i eget kapital, koncernen

Mkr	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräkningsreserv	Balanserat resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital 1 januari 2013</b>	<b>1 443</b>	<b>4 124</b>	<b>-70</b>	<b>-2 171</b>	<b>3 326</b>
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat	-	-	-	264	264
Totalt övrigt totalresultat	-	-	106	67	173
<b>Årets totalresultat 2013</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>106</b>	<b>331</b>	<b>437</b>
<b>Transaktioner med aktieägarna</b>					
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	-	-	-	-19	-19
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	3	3
<b>Summa transaktioner med ägarna</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-16</b>	<b>-16</b>
<b>Utgående kapital den 31 december 2013</b>	<b>1 443</b>	<b>4 124</b>	<b>36</b>	<b>-1 856</b>	<b>3 747</b>
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat	-	-	-	242	242
Totalt övrigt totalresultat	-	-	232	-150	82
<b>Årets totalresultat 2014</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>232</b>	<b>92</b>	<b>324</b>
<b>Transaktioner med aktieägarna</b>					
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	-	-	-	-27	-27
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	4	4
<b>Summa transaktioner med ägarna</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-23</b>	<b>-23</b>
<b>Utgående kapital den 31 december 2014</b>	<b>1 443</b>	<b>4 124</b>	<b>268</b>	<b>-1 787</b>	<b>4 048</b>

Se not 19 för ytterligare beskrivning av förändringar i eget kapital.

Det egna kapitalet är i sin helhet hänförligt till moderbolagets aktieägare.

## Aktien, aktieägare och utdelning

### Antal aktier och kvotvärde

Koncernen har inte återköpt eller innehaft några egna aktier under räkenskapsåret.

Antalet aktier som godkänts, utfärdats och till fullo betalats per den 31 december 2014 var 288 619 299, bestående av 9 861 614 A-aktier och 278 757 685 B-aktier. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Kvotvärdet (nominellt värde) för aktien är 5,00 kronor. 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 hembudsförfarande, utom när överlåtelser 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. Varje A-aktie ger rätt till tio röster och varje B-aktie till en röst på bolagsstämma.

### Största aktieägare

Den 31 december 2014 hade Cloetta AB (publ) 12 694 aktieägare (6 321 den 31 december 2013). Den största ägaren var AB Malfors Promotor med ett innehav motsvarande 41,3 procent av rösterna och 23,2 procent av kapitalet i bolaget. Övriga institutionella placerare ägde 49,3 procent av rösterna och 64,6 procent av kapitalet.

Utländska aktieägare innehade 17,0 procent av rösterna och 22,3 procent av kapitalet.

Per den 31 december 2014 var AMF Försäkring och Fonder den näst största aktieägaren med ett innehav motsvarande 9,5 procent av rösterna och 12,4 procent av kapitalet. Den tredje största ägaren var Threadneedle Investment Funds med ett innehav motsvarande 3,0 procent av rösterna och 4,0 procent av kapitalet i bolaget.

Det finns ett aktieägaravtal mellan Hjalmar Svenfelts Stiftelse (som genom AB Malfors Promotor äger aktier i Cloetta) och Fazer (m.fl.) som förbjuder Fazer (m.fl.) att köpa aktier i Cloetta så länge Hjalmar Svenfelts Stiftelse (genom direkt eller indirekt ägande) innehar 30 procent eller mer av rösterna i Cloetta.

Aktuellt innehav för de tio största aktieägarna finns på [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com).

### Bolagsordning

Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter eller ändringar av bolagsordningen.

### Utdelning

#### Styrelsens förslag till utdelning

Långsiktigt är avsikten att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. I linje med den finansiella strategin att fortsätta minska skulden föreslår styrelsen att ingen utdelning lämnas för 2014, utan att vinsten i sin helhet balanseras till nästa år. Ambitionen är att framtida kassaflöden ska fortsätta att användas för amortering av lån, men också ge finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv och aktieutdelningar.





# Koncernens kassaflödesanalys

Mkr	Not	2014	2013
<b>Rörelseresultat</b>		<b>577</b>	<b>418</b>
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	27	144	152
Erhållen ränta		2	2
Betald ränta		-172	-116
Kostnader finansiella derivatinstrument		-8	-22
Betald inkomstskatt		-51	-26
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>492</b>	<b>408</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av varulager		51	-6
Förändring av kundfordringar och övriga rörelsefordringar		-117	37
Förändring i leverantörsskulder och andra rörelseskulder		74	-308
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>500</b>	<b>131</b>
<b>Investeringar</b>			
Förvärv av dotterbolag		-249	-25
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-119	-182
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar		-63	-29
Avyttringar av materiella anläggningstillgångar		62	34
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-369</b>	<b>-202</b>
<b>Kassaflöde från rörelseverksamheten och investeringsverksamheten</b>		<b>131</b>	<b>-71</b>
<b>Finansiering</b>			
Amortering av räntebärande lån		-154	-1 056
Upptagna lån		130	-
Emission av säkerställt obligationslån (netto finansiella kostnader)		-	991
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-24</b>	<b>-65</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>107</b>	<b>-136</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>	17	<b>167</b>	<b>306</b>
Årets kassaflöde		107	-136
Valutakursdifferens		-45	-3
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	17	<b>229</b>	<b>167</b>

# Kassaflöde

## Likvida medel

Likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick till 229 Mkr (167) på balansdagen. Cloettas rörelsekapitalbehov är utsatt för säsongsvariationer, delvis till följd av lageruppbbyggnad inför ökad försäljning inför julen. Detta innebär att behovet av rörelsekapital normalt är som högst under hösten och lägst vid årsskiftet.

## Den löpande verksamheten

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 500 Mkr (131). Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital uppgick till 492 Mkr (408). Förbättringen jämfört med föregående år är främst ett resultat av ett högre rörelseresultat. Kassaflödet från förändring i rörelsekapital uppgick till 8 Mkr (-277). Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten uppgick till 131 Mkr (-71).

## Investeringsverksamheten

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -369 Mkr (-202). Det ökade kassaflödet från investeringsverksamheten beror främst på förvärven av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) och Aran Candy Ltd.

Det totala kassaflödet från investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar under 2014 uppgick till -182 Mkr (-211).

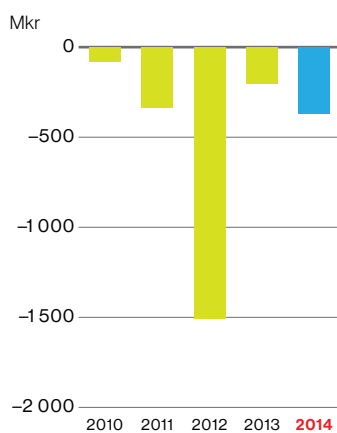
## Finansieringsverksamheten

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -24 Mkr (-65).

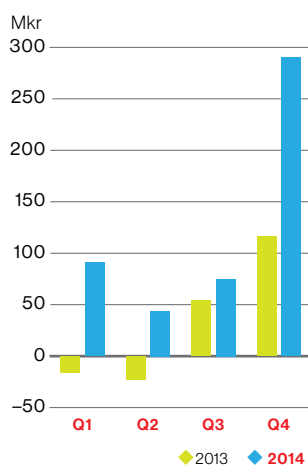
Under 2013 omförhandlades kreditavtalet med Svenska Handelsbanken. Dessutom emitterade Cloetta AB (publ) ett säkerställt obligationslån om 1 000 Mkr som är noterat och upptaget till handel på marknaden för företagsobligationer hos Nasdaq Stockholm per den 17 september 2013. Nettobehållningen från emissionen användes för att återbeta existerande Lån A i sin helhet samt att minska checkräkningskrediten. Amortering av lån uppgick totalt till 24 Mkr (1 056).

Nettokassaflödet uppgick till 107 Mkr (-136), vilket ökade likvida medel till 229 Mkr, jämfört med 167 Mkr föregående år.

Kassaflöde från investeringsverksamheten



Kassaflöde från den löpande verksamheten



## Ersättningar till ledande befattningshavare

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

De nuvarande riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare antogs på årsstämman den 29 april 2014.

Ersättningen till verkställande direktören, övriga medlemmar av koncernledningen och andra befattningshavare som rapporterar direkt till verkställande direktören ska bestå av fast lön, rörlig lön, övriga förmåner samt pension. Eventuell rörlig lön ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier och begränsas till motsvarande en fast årslön. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida ska uppsägningstiden vara maximalt 12 månader. Eventuellt avgångsvederlag får inte överstiga en fast årslön. Bolaget ska företrädesvis ha avgiftsbestämda pensionsplaner. Pensionsåldern ska vara lägst 60 år och högst 67 år.

Dessa riktlinjer gäller för avtal som ingåtts efter den extra bolagsstämman den 15 februari 2012 och alla ändringar som görs i befintliga avtal därefter. Styrelsen får frångå dessa riktlinjer endast om särskilda omständigheter motiverar i ett enskilt fall.

Årstämmorna 2013 och 2014 godkände styrelsens förslag om långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram (LTI 2013 och LTI 2014) som förklarar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen, i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande. Deltagande i aktierelaterat långsiktigt incitamentsprogram beslutas årligen av årsstämman.

### 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, ersättningar och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Rekommendationerna har innefattat det proportionella förhållandet mellan fast och rörlig ersättning samt storleken på eventuella löneökningar. Ersättningsutskottet har också diskuterat pensionsvillkor och avgångsvederlag.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare framläggs till styrelsen som lämnar förslag till sådana riktlinjer på årsstämman för godkännande. Nuvarande riktlinjer för ersättning till koncernledningen beskrivs i not 6.

Ersättningsutskottet har även till uppgift att följa och utvärdera program för rörliga ersättningar till koncernledningen, tillämpningen 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 lönen 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 bolagets ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer är marknadsmässiga.

Ersättningar till verkställande direktören för verksamhetsåret 2014 har beslutats av styrelsen. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören. Sedan årsstämman den 29 april 2014 har ersättningsutskottet sammanträtt vid fyra tillfällen. De föreslagna riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare under 2015 som styrelsen kommer att förelägga årsstämman den 23 april 2015 för godkännande är identiska med de nuvarande riktlinjerna.





## Personal

### Antal anställda

Medelantalet anställda uppgick till 2 533 (2 472). Bolaget har anställda medarbetare i 14 länder. För vidare information om antalet anställda per land, se not 5.

### Allmänna principer

Cloettas uppförandekod fungerar som vägledning hur företaget ska drivas utifrån sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter. De bygger på Cloettas värdegrund: Focus, Teamply, Passion och Pride. Uppförandekoden berör hela koncernens värdekedja, från råmaterial till konsument, och gäller för alla aktiviteter på alla marknader och i alla länder där Cloetta finns representerat. Principerna i uppförandekoden är förenliga med:

- ♦ FN:s deklaration om mänskliga rättigheter
- ♦ ILO-konventioner
- ♦ OECD:s riktlinjer för multinationella företag
- ♦ ICC ramverk för ansvarsfull marknadsföring av mat och dryck
- ♦ European Brand Association

Det är viktigt för Cloetta att ha klart definierade riktlinjer kring

ömsesidig respekt och en gemensam värdegrund. Cloetta erkänner de tio principerna i FN:s Global Compact och verkar för att dessa främjas i de samhällen och miljöer i vilka Cloetta verkar. Speciell vikt läggs vid:

- ♦ Jämställdhet och ickediskriminering
- ♦ Rätten till föreningsfrihet och till kollektiva förhandlingar
- ♦ Arbets säkerhet och arbetsmiljö
- ♦ Arbetstider

### Relationen till anställda

Relationen till Cloettas anställda bygger på ömsesidig respekt och förtroende. Cloettas anställningsvillkor följer kollektivavtal, nationell lagstiftning samt relevanta ILO-konventioner.

## Miljöansvar

### Miljöpåverkan

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. Vid årsskiftet 2014 hade Cloetta verksamhet på elva fabriker i sex länder. De två svenska fabriker i Ljungsbro respektive Helsingborg bedriver anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Dessa tillstånd gäller tills vidare. Det finns inga förelägganden enligt den svenska miljöbalken.

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

De två svenska fabriker i Ljungsbro och Helsingborg använde under 2014 45,45 GWh energi (64,8), vilket motsvarar 1,83 MWh (2,63) per producerat ton. Det CO<sub>2</sub>-utsläpp som energimängden och dess mix genererade motsvarade 0,10 kg CO<sub>2</sub> per producerat kg (0,21). Mängden avloppsvatten uppgick under 2014 till 1,91 m<sup>3</sup> per producerat ton (3,76). Mängden COD uppgick under 2014 till 20,83 kg per producerat ton (40,31). Mängden avfall uppgick under 2014 till 50,66 kg per producerat ton (59,17) samt andelen återvunnet avfall till 69,0 procent (49,4).

### Systematiskt miljöarbete

Samtliga Cloettas fabriker bedriver ett systematiskt miljöarbete som omfattar handlingsplaner 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. Under 2014 har långsiktiga koncernövergripande mål inom miljöområdet definierats. Till och med 2020 ska Cloetta minska energimängden samt CO<sub>2</sub>-utsläppen (utifrån energianvändning) med 5 procent. Vidare ska andelen avfall ställt i relation till producerad volym minska med 25 procent till och med 2020.

### Samverkan med andra

Cloetta är verksam inom en rad samarbetsinitiativ som syftar till att främja en mer miljömässigt hållbar odling av råvaror och förbättra villkoren för odlare i utvecklingsländer. Cloetta är också medlem i World Cocoa Foundation, som främjar en hållbar kakaoodling och i RSPO (Round Table on Sustainable Palm Oil) som arbetar för att främja en ökad användning av hållbar palmolja.

Under 2014 certifierade Cloetta hela sitt chokladsortiment med hållbar kakao från UTZ-certifierade bönder. Under 2014 antog Cloetta en ny palmoljepolicy. Policyn innebär att Cloetta tar ett större ansvar för att förhindra skövling av regnskog i ursprungsländer jämfört med vad RSPO-standarden idag kan erbjuda.

Koncernens miljöpolicy och miljöarbete beskrivs närmare i på sidorna 48–49.

## Framtidsutsikter

### Omstruktureringar

Under 2014 har det stora omstruktureringsarbete som påbörjades 2012 avslutats. Såväl samgåendet mellan Cloetta och Leaf som stängningen av tre fabriker är genomfört. Cloetta har under året också förvärvat två bolag, Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) och Aran Candy Ltd., vilka har integrerats i Cloetta-koncernen.

### Marginalexpansion och tillväxt

Under 2014 var fokus i hög grad på att generera lönsam tillväxt genom förvärv samt att fortsätta att realisera de besparingar som skapas genom nedläggning av tre av koncernens fabriker. Fokus under 2015 kommer att ligga på fortsatt lönsam tillväxt, både organiskt och genom förvärv. Besparingarna till följd av fabriksomstruktureringarna uppnår också en full helårseffekt under 2015.

### Måluppfyllelse

Koncernens mål är en underliggande EBIT-marginal om minst 14 procent. Under 2014 förbättrades marginalen till 12,3 procent. Vad gäller tillväxt är det långsiktiga målet att öka försäljningen organiskt i minst samma takt som marknaden växer. Normalt växer marknaden årligen med 1–2 procent. Under 2014 ökade den organiska tillväxten med 1,0 procent.

Koncernen har också som ett långsiktigt mål att nettoskulden/EBITDA ska minska till omkring 2,5 gånger. Den 31 december 2014 var den underliggande nettoskulden/EBITDA högre och uppgick till 3,97 gånger (4,19). Genom vinsttillväxt, starka kassaflöden och amortering förväntas målet uppnås under de närmsta åren. Vad gäller utdelning är avsikten att långsiktigt dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Ambitionen är att framtida kassaflöden ska fortsätta att användas för amortering av lån, men också ge finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv och aktieutdelningar.

### Prognos

I likhet med tidigare år, lämnar Cloetta ingen finansiell prognos för 2015.

### Händelser efter balansdagen

Försäljningsminskningen och den svaga marknadsutvecklingen i Italien gör det nödvändigt att anpassa organisationen. Cloetta har därför för avsikt att minska organisationen med ca 30 personer i Italien, vilket beräknas ge upphov till icke-materiella omstruktureringskostnader under det första kvartalet 2015.



## 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 med 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 långsiktigt strategisk planering bereds i koncernledningen och beslutas av koncernstyrelsen.

Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor som 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 policier.

### 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 29, på sid 123.

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 38 och 51.





## 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
<b>Konjunktur</b> Eurokrisen har påverkat konsumtionsmönstren negativt. Verksamheten påverkas av att Cloettas kunder får försämrade lönsamhet, vilket leder till prispress.		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.	
<b>Konkurrens</b> 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.  Cloetta kan även behöva öka investeringarna för marknadsföring och produktutveckling för att behålla eller öka sina marknadsandelar.		Cloetta konkurrerar på marknaden genom aktiv prissättning, produktinnovation, produktkvalitet, varumärkeskänedom- och lojalitet, marknadsföring och förmågan att förutse och tillfredsställa kundernas preferenser.  Det är viktigt att Cloettas produkter upplevs ge ett större mervärde till konsumenterna än de billigare alternativen.  Cloettas marknadsföring ska vara effektiv.	
<b>Handelsutveckling</b> 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.		Cloettas starka varumärken och marknadsposition tillsammans med en stark säljkår och ett bra samarbete med handeln bidrar till möjligheten att bibehålla goda relationer med handeln. Cloetta jobbar även aktivt med nya försäljningskanaler.  Cloettas har en relativt bred och diversifierad kundbas, 2014 svarade Cloettas tio största kunder för ungefär 38 procent av koncernens omsättning.	
<b>Konsumenttrender</b> <b>Hälsa</b> <b>Socialt ansvar</b> I konsumenternas ändrade beteende finns såväl möjligheter som risker. Hälsotrender och debatt om hälsa, vikt och socker kan ha en negativ påverkan på konfektyrkonsumenterna. Hälsotrenden har också medfört ett ökat intresse för naturliga råvaror.  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.		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 tillsatssämnen (NAFNAC).  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.	
<b>Lagar och skatter</b> 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.		Cloetta gör löpande bedömningar av legala frågor, för att förutse och förbereda verksamheten för eventuella ändringar. Införda konfektyrskatter och fettskatter påverkar ofta försäljningen kortsiktigt.  Avsättningar för rättstvister, skattetvister osv baseras på en uppskattning av kostnaderna, med stöd av juridisk rådgivning och den information som finns tillgänglig.	
<b>Råvarupriser</b> 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.		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 än vid årsskiftet hade resultatet före skatt varit 130 Mkr högre/lägre.  Cloetta har som policy att kompensera ökade råvarukostnader genom höjda priser till kund.	

## 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
<b>Affärsetiska och varumärkesrisker</b>	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.		Cloetta bedriver ett förebyggande arbete med hållbarhetsansvar genom uppförandekod, etiska riktlinjer och rutiner.	
<b>Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan</b>	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.		Cloetta strävar efter att så långt möjligt föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal.  Cloetta köper Green Palm-certifikat för palmolja samt UTZ-certifierad kakao, läs mer på sidan 45–46.  Cloettas har även beslutat om en palmoljepolicy som är mer långtgående än RSPO-standard. Senast 2015 ska det gå att spåra all palmolja tillbaka till känd kvarn. Senast 2020 ska det finnas spårbarhet till plantage.	
<b>Produktsäkerhetsrisker</b>	Livsmedelshantering ställer höga krav på spårbarhet, hygien och hantering. Dålig kontroll kan i värsta fall leda till kontamination, smitta eller allergiska reaktioner. Brister i livsmedelshantering kan leda till att förtroendet för Cloetta och koncernens varumärken minskar.		Cloetta arbetar med förstklassiga råvaror samt i enlighet med internationella kvalitetsstandarder. Analyser genom kemikaliska 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.	
<b>Försäkringsbara risker</b>	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.		Cloetta har försäkringsprogram för egendoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt med att begränsa risken för incidenter.	
<b>Flytt av produktionslinjer</b>	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.		Cloetta har en erfaren och väl fungerande organisation med utarbetade rutiner för att hantera flytt av produktionslinjer.	
<b>Tillgång till rätt kompetens</b>	Cloettas framtid är i betydande utsträckning beroende av förmågan att rekrytera, behålla och utveckla kompetenta ledande befattningshavare och övriga nyckelpersoner.		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.	
<b>Miljörisker</b>	Miljöpåverkan uppstår främst genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, råvaru- och emballageavfall, produktionsspill samt transporter.		Cloetta ställer miljökrav på produktionen och följer regelbundet upp vilken påverkan företaget har på miljön samt bedriver ett systematiskt arbete för att minska miljöpåverkan.	

## Finansiella risker

De finansiella riskerna omfattar främst valuta-, finansierings-, ränte- och kreditrisker. Finansiella risker hanteras av koncernens finansfunktion enligt riktlinjerna i finanspolicyen 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 29 på sid 123–124.

Risker	Sannolikhet	Hantering	Påverkan
<p><b>Valutarisker</b></p> <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.</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/förstärks med 10 procent mot euron hade årets resultat före skatt varit cirka 50 Mkr högre/lägre.</p> <p>Delar av omräkningsexponeringen säkras genom att koncernen har tagit upp lån i euro.</p>	
<p><b>Refinansierings- och likviditetsrisk</b></p> <p>Med refinansieringsrisk avses risken att finansiering inte kan erhållas, eller erhållas endast till kraftigt ökade kostnader.</p> <p>Till följd av förvärvet av aktierna i LEAF har Cloetta en relativt hög skuldsättning. Den höga belåningen innebär att Cloetta använder en stor del av kassaflödet för betalning av lån, vilket innebär att Cloettas finansiella flexibilitet begränsas.</p>		<p>Kassaflödesprognoser utförs av de operativa enheterna i koncernen och aggregeras av koncernens centrala finansfunktion som löpande gör rullande prognoser för att säkerställa att det ständigt finns tillräcklig likviditet för verksamhetens krav. Dessutom övervakar finansfunktionen att koncernen når de centrala nyckeltal eller bindande finansiella löften (finansiella covenant) som är kopplade till koncernens lånefaciliteter.</p> <p>Överskottslikviditet hos de operativa enheterna överförs till koncernens internbanksverksamhet.</p>	
<p><b>Ränterisker</b></p> <p>Cloetta exponeras mot ränterisker på räntebärande kortfristiga och långfristiga skulder. Den relativt höga skuldsättningen innebär en exponering för ränterisk då upplåning sker till rörlig ränta.</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>Räntan på lån från kreditinstitut och säkerställt obligationslån under perioden 2014 till och med 2015 är säkrad till i genomsnitt 56,6 procent. Om räntan hade varit en 1 procentenhet högre/lägre under 2014 med alla andra variabler konstanta hade resultatet före skatt varit cirka 20 Mkr högre/lägre.</p>	
<p><b>Kreditrisker</b></p> <p>Med kreditrisk avses risken att en motpart mot Cloetta inte kan fullgöra sitt åtagande och därigenom orsakar motparten 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>	
<p><b>Värderingsrisker</b></p> <p>I koncernen finns ett antal tillgångar och skulder med 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 105–106 och i not 34, Kritiska uppskattningar och bedömningar på sidan 127.</p>	



# Ordföranden har ordet

Under 2014 lades den sista pusselbiten i det stora omstruktureringsarbete som påbörjades i Cloetta för snart tre år sedan. Det innebär att fokus under året alltmer har flyttats till lönsam tillväxt och förvärv.



Caroline Sundewall, 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. Under året har styrelsens arbete bland annat varit fokuserat på att stödja ledningen i arbetet med lönsam tillväxt, kund- och marknadsfokus samt förvärv. Med två nya styrelseledamöter, inklusive undertecknad, har det inneburit besök i och fördjupad kunskap kring verksamheterna i de olika länderna.

## Fördubblat antal aktieägare

Cloetta har under 2014 fördubblat antalet aktieägare till att vid årsskiftet uppgå till 12 694. Det är glädjande att så många vill investera i Cloetta-aktien. Det är naturligtvis styrelsens avsikt att förvalta detta förtroende väl och göra vad vi kan för att säkerställa att alla aktieägare ska känna fortsatt tilltro till Cloetta som bolag. Den stora ägarförändring som bolaget genomgick under slutet av 2013 ledde också till att årsstämman 2014, på valberedningens förslag, beslutade om vissa förändringar av Cloettas styrelse.

## Årets börsbolag

Cloetta utsågs under året till "Årets börsbolag" i Aktiespararnas och konsultbolaget Kantons tävling i finansiell kommunikation, bland annat genom att ha den bästa årsredovisningen och den bästa investerars-websidan av alla börsbolag på Stockholmsbörsen. Utmärkelsen är ett viktigt kvitto på att Cloetta har en transparent och bra kommunikation, något som kommer såväl befintliga som potentiella aktieägare till gagn. I en allt mer utmanande kommunikativ värld är det av stor vikt att ha en tydlig och effektiv kommunikation där budskapen når fram. Det är ett område inom vilket Cloetta har en synnerligen god kompetens.

## Cloetta står starkt inför framtiden

Jag vill rikta ett stort tack till VD, ledningen och alla medarbetare inklusive tidigare och nuvarande styrelsekollegor för ett mycket väl genomfört arbete under 2014. Tack vare era insatser är Cloetta idag ett stabilt och attraktivt bolag. Bolaget har under året ökat såväl försäljningen som rörelseresultatet samt haft ett mycket stabilt kassaflöde. Det gör att Cloetta står starkt inför framtiden.

Stockholm i mars 2015

Caroline Sundewall  
Styrelsens ordförande

# Bolagsstyrningsrapport

God bolagsstyrning syftar till att skapa förutsättningar för ett aktivt engagemang från ägarna med en tydlig och väl avvägd ansvarsfördelning mellan bolagsorganen samt att tillförsäkra marknaden en korrekt information. Bolagsstyrningsrapporten är en del av bolagets förvaltningsberättelse och granskas av bolagets revisorer. Granskningen rapporteras i revisionsberättelsen på sidan 141.

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 lagstiftare och börsen kräver i form av bland annat bolagsstyrning. Bolagsstyrningen syftar också till att skapa ordning och systematik, för såväl styrelse som ledning. Genom att ha en tydlig struktur samt klara regler och processer kan styrelsen också 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. Bolaget har sitt säte i Ljungsbro, Linköping med huvudkontor i Stockholm.

## Externa styrsystem

Cloetta AB (publ) lyder under såväl externa styrsystem som bolagets egna interna styrsystem. Till de externa styrsystemen, som utgör ramarna för bolagsstyrning inom Cloetta, hör svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, andra relevanta lagar, Nasdaq Stockholms Regelverk för emitenter samt Svensk kod för bolagsstyrning. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören enligt svensk aktiebolagsrätt, Svensk kod för bolagsstyrning och bolagsordningen.

## Interna styrsystem

Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Bolagsordningen innehåller ett antal obligatoriska uppgifter av grundläggande natur för bolaget. Där anges vilken verksamhet bolaget ska bedriva, gränserna för aktiekapitalets storlek, aktieslagens rösträtter samt antalet tillåtna styrelseledamöter. Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter, eller om ändring av bolagsordning. För den fullständiga bolagsordningen hänvisas till [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com). Därnäst finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för verkställande direktören. Därutöver har styrelsen fastställt ett antal instruktioner och policyer med regler för hela koncernens verksamhet vilka utvärderas årligen.

## Svensk kod för bolagsstyrning

Sedan den 1 juli 2008 gäller att samtliga bolag vars aktier är upptagna till handel på Nasdaq Stockholm, oavsett marknadsvärde, ska tillämpa Svensk kod för bolagsstyrning. Cloetta omfattas därför av Svensk kod för bolagsstyrning som bygger på principen "följ eller förklara", vilket betyder att ett bolag kan avvika från kodens bestämmelser utan att detta innebär ett brott mot koden. Ett bolag som avviker från en bestämmelse i koden måste emellertid förklara varför. Cloetta har under 2014 följt koden utan några avvikelser. För fullständig information om Cloettas tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning hänvisas till [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com).

## Aktieägare

Aktierna av serie B i Cloetta AB (publ) togs den 16 februari 2009 upp till handel på Nasdaq Stockholm och handlas sedan 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 2014 till 288 619 299 varav 278 757 685 av serie B och 9 861 614 av serie A. Antalet aktieägare var 12 694 (jämfört med 6 321 den 31 december 2013). 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. Det finns inga begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma. Aktiekapitalet är 1 443 096 495 kronor och kvotvärdet per aktie uppgår till 5 kronor.

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 hembudsförfarande, 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.

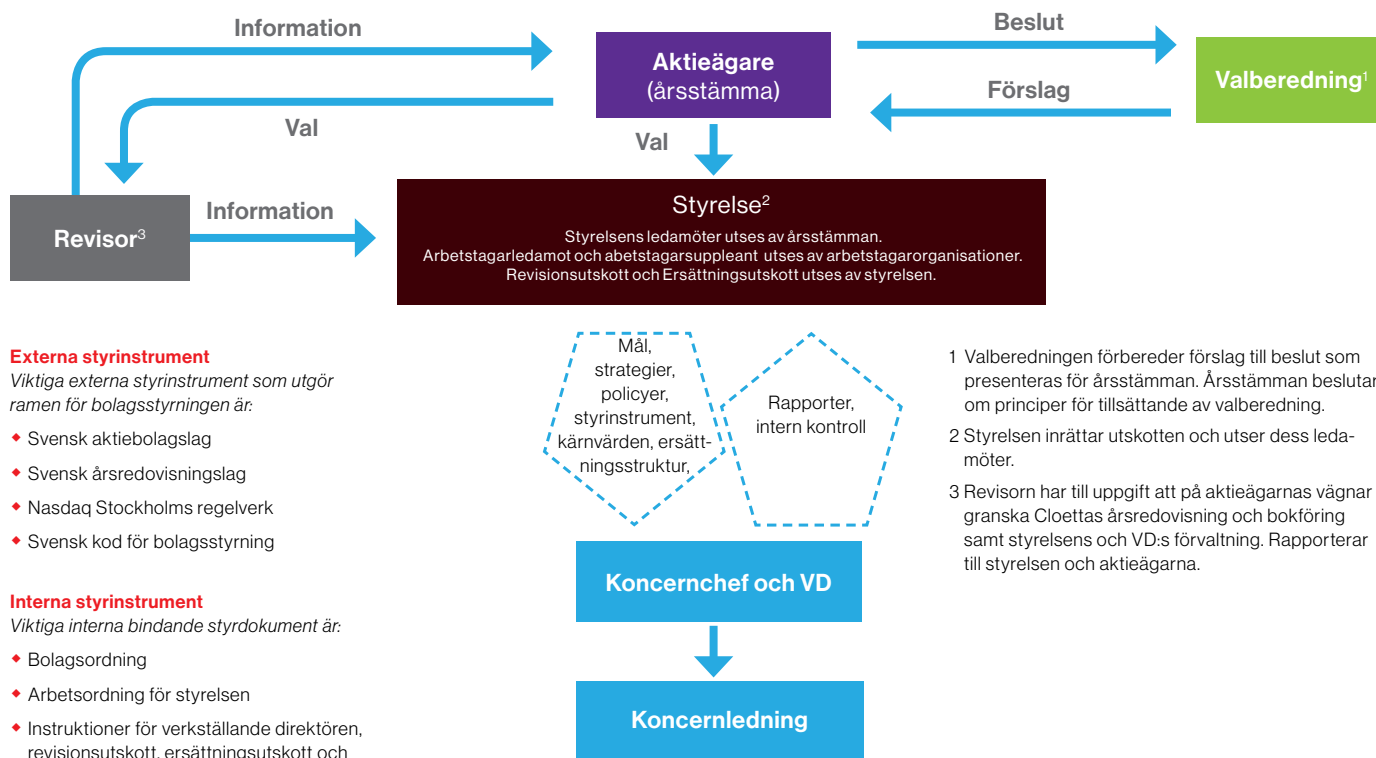
Den största aktieägaren är AB Malfors Promotor som vid årsskiftet ägde 41,3 procent av rösterna och 23,2 procent av kapitalet. Den näst största aktieägaren var vid årsskiftet AMF Försäkring och Fonder med 9,5 procent av rösterna och 12,4 procent av kapitalet och den tredje största aktieägaren var Threadneedle Investment Funds med 3,0 procent av rösterna och 4,0 procent av kapitalet. De tio största ägarna svarade för 67,6 procent av rösterna och 57,6 procent av kapitalet.

Totalt ägde vid årsskiftet finansiella och institutionella placerare 90,6 procent av rösterna och 87,8 procent av kapitalet. Antalet utländska ägare svarade för 17,0 procent av rösterna och 22,3 procent av kapitalet. För ytterligare information om Cloettas ägare och aktie, se sidorna 55–59.

## Personer med insynställning

De personer som ingår i styrelsen, bolagsledningen, den auktoriserade revisorn, ett antal anställda/uppdragstagare i Cloetta samt personer med vissa funktioner i koncernens dotterbolag, som har en befattning som normalt kan antas medföra tillgång till icke offentliggjord kurspåverkande information, är anmälda till Finansinspektionen som insynspersoner i Cloetta. Dessa personer är skyldiga att anmäla förändringar i sina innehav av finansiella instrument i Cloetta enligt lagen om anmälningskyldighet för vissa innehav av finansiella instrument.

# Översikt av styrning



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 insiderinformation utan att vara registrerade som insynspersoner. 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.

## 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. Utöver detta skickas även kallelsen per post till samtliga aktieägare.

På årsstämman fattas beslut avseende fastställande av årets balans- och resultaträkning, utdelning, val av styrelse och revisor, arvode till styrelseledamöter och revisor samt andra frågor enligt aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Varje aktieägare har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud. 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 2014

Senaste årsstämma avhölls den 29 april 2014 i Stockholm. Vid stämman var 158 personer närvarande, vilka representerade 69,4 procent av rösterna i bolaget. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens respektive valberedningens förslag om:

- ♦ Fastställande av balans- och resultaträkning;
- ♦ Att ingen utdelning skulle lämnas;
- ♦ Ansvarsfrihet åt styrelseledamöter och verkställande direktör;
- ♦ Antalet stämموvalda styrelseledamöter ska uppgå till sex ledamöter utan suppleanter;
- ♦ Fastställande av styrelsearvode till styrelsens ordförande ska utgå med 600 000 kronor och till envar av de övriga stämموvalda styrelseledamöterna med 275 000 kronor;
- ♦ Fastställande av arvode för utskottsarbete ska utgå med 100 000 kronor till ledamot i revisionsutskottet och med 50 000 kronor till ledamot i ersättningsutskottet;
- ♦ Arvode till revisorn ska utgå med belopp enligt godkänd räkning;
- ♦ Omval av styrelseledamöterna Adriaan Nühn, Mikael Svenfelt, Olof Svenfelt och Lilian Fossum Biner samt nyval av Caroline Sundewall och Ann Carlsson. Caroline Sundewall valdes till ny styrelseordförande. De tidigare styrelseledamöterna Lennart Bylock, Hans Eckerström, Håkan Kirstein, Robert-Jan van Ogtrop, Meg Tivéus och Peter Törnquist avgick i samband med årsstämman. Utöver de stämموvalda ledamöterna har arbetstagarorganisationen LIVS utsett en arbetstagarledamot samt en arbetstagaruppseant till styrelsen;
- ♦ 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](http://www.cloetta.com).

### Årsstämma 2015

Årsstämma 2015 äger rum torsdagen den 23 april 2015 kl 16.00 i konferenslokal 7A Odenplan, Odengatan 65 i Stockholm. Kallelse till årsstämman kungörs i mars 2015 vari styrelsens förslag framgår. För vidare information hänvisas till avsnittet Årsstämma på sidan 149 och [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com).

### Valberedning

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. Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och minst en dessa ska även vara oberoende i förhållande till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren. Valberedningens ledamöter inför årsstämman 2015 offentliggjordes den 1 september 2014, se sammanställning nedan. 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.

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

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](mailto:valberedningen@cloetta.com).

Valberedningens förslag på styrelsemedlemmar, styrelsearvoden och revisorer presenteras i kallelsen till årsstämman. Valberedningen inför årsstämman 2015 har haft fyra sammanträden. Inget arvode har utgått för arbetet i valberedningen.

### Styrelse

Cloettas styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio stämموvalda ledamöter. På årsstämman den 29 april 2014 fastställdes att styrelsen ska ha sex stämموvalda ledamöter. För tiden intill slutet av nästa årsstämma, som äger rum den 23 april 2015, utsågs ledamöterna Caroline Sundewall (ordförande), Lilian Fossum Biner, Ann Carlsson,

Adriaan Nühn, Mikael Svenfelt och Olof Svenfelt. Därtill har arbetstagarorganisationen LIVS utsett en arbetstagarledamot till styrelsen, Lena Grönedal, samt som arbetstagaruppseant, Shahram Nikpour Badr. Alla styrelseledamöter har deltagit i utbildning som arrangerats av Nasdaq Stockholm. De bolagsstämmovalda ledamöternas medelålder var vid årsskiftet 56 år och tre av de sex är kvinnor.

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 sex ledamöter är alla sex oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och fyra är oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

För information om styrelseledamöternas uppdrag utanför koncernen och innehav av aktier i Cloetta se sidan 88–89.

### Förändring i styrelsen

Styrelseledamoten Lilian Fossum Biner avgick på egen begäran ur styrelsen för Cloetta AB per den 19 december 2014. Lilian Fossum Biner sitter bl. a. i styrelsen för ett schweiziskt börsnoterat företag vars bolagsordning, i enlighet med det schweiziska så kallade Minder-initiativet, begränsar antalet styrelseuppdrag en ledamot får ha i andra börsnoterade bolag.

Beslutet att lämna Cloettas styrelse var en följd av de schweiziska reglerna samt antalet styrelseuppdrag som Lillian Fossum Biner innehar i andra börsnoterade bolag.

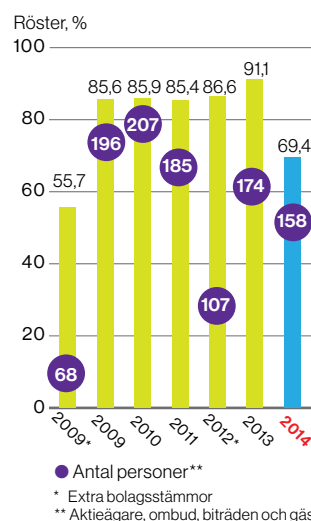
### Styrelsens arbete

Styrelsens främsta uppgift är att ta tillvara bolagets och aktieägarnas intressen 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 fortlopande och minst en gång per år utvärdera verkställande direktörens arbete.

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.

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

### Närvaro vid bolagsstämmor



### Valberedningen inför årsstämman 2015

Ledamöter	Utsedd av	Oberoende <sup>1</sup>	Andel av röster per 2014-12-31, %
Christer Wagenius, ordförande	AB Malfors Promotor	Ja/Nej	41,3
Lars-Åke Bokenberger	AMF och AMF Fond	Ja/Ja	9,5
Peter Rönström	Lannebo Fonder	Ja/Ja	2,7
Caroline Sundewall	Styrelsen för Cloetta AB	Ja/Ja	-

<sup>1</sup> Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen / till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren

### Styrelsesammanträden

Styrelsen har under 2014 genomfört sju ordinarie sammanträden varav ett konstituerande, samt två extra sammanträden. Se sammandrag från dessa sammanträden nedan.

### 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 2014 har ordföranden genomfört en skriftlig enkätundersökning med samtliga styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanter. Resultatet av utvärderingen har rapporterats till både styrelsen och valberedningen.

### 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 2014 av ledamöterna Lilian Fossum Biner (ordförande) samt Caroline Sundewall och Olof Svenfelt.

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 tre ledamöter är alla tre oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och två är oberoende i förhållande till 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, förtolpa och 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 2014 haft sex 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 Caroline Sundewall.

Majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Av ersättningsutskottets tre ledamöter är alla tre oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

#### 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

## Styrelsesammanträden 2014

### DECEMBER

Ordinarie styrelsemöte; budget/affärsplan för det kommande året, bonusmål.

### NOVEMBER

Ordinarie styrelsemöte; delårsrapport för januari till september, besök i Cloettas fabrik i Turnhout, Belgien, genomgång av den holländska marknaden, management review.

### SEPTEMBER

Ordinarie styrelsemöte; besök i Cloettas fabrik i Cremona, Italien, genomgång av den italienska marknaden.

### JULI

Ordinarie styrelsemöte; delårsrapport för januari till juni, mål för incitamentsprogram.



### MAJ

Extra styrelsemöte; beslut om förvärv av The Jelly Bean Factory, information om IT-strategi och styrelseförsäkring.

### FEBRUARI

Ordinarie styrelsemöte; bokslutskommuniké, årsredovisning, ärenden inför årsstämman, rapport från revisorerna, presentation av kategori- och varumärkesaktiviteter samt utvärdering av ersättning till ledande befattningshavare.

### MARS

Extra styrelsemöte; incitamentsprogram inför årsstämman.

### APRIL

Ordinarie styrelsemöte; delårsrapport för januari till mars.  
**Årsstämma**  
 Konstituerande möte; beslut om firmateckning, fastställande av instruktioner och policyer, val av ersättningsutskott och revisionsutskott, utseende av styrelserepresentant till valberedningen, upplysning om arvoden till styrelsen och utskott, beslut om tid och plats för kommande ordinarie styrelsemöten, årsstämma och rapportdatum.

Andra fasta punkter under de ordinarie styrelsemötena har varit bl a bolagets och dotterbolagens verksamhet och resultat, VD:s lägesrapport, produktionsstrategi, återkoppling från utskotten, samt andra aktuella projekt och frågor.

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 2014 haft fyra möten.

### Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande väljs av bolagsstämman och vid årsstämman den 29 april 2014 valdes Caroline Sundewall till ny 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.

I styrelseordförandens uppgifter ingår särskilt att:

- ♦ kalla till sammanträde då det behövs;
- ♦ i god tid inför varje verksamhetsår upprätta en plan med datum för årsstämma, ordinarie styrelsesammanträden och ordinarie rapporter till marknaden;
- ♦ i samråd med VD bestämma vilka ärenden som ska tas upp till behandling i styrelsen;
- ♦ bevaka att styrelsen handlägger de ärenden som ankommer på styrelsen enligt lag, bolagsordning och Svensk kod för bolagsstyrning;
- ♦ för styrelsens räkning handlägga frågor som berör förändring av aktiekapital och aktieantal, förändring av bolagsordningen samt förslag till utdelning;
- ♦ vara styrelsens talesman då styrelsen ej är församlad;
- ♦ attestera de kostnader som är hänförliga till styrelsens verksamhet och till VD personligen.

### Vd 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.

Bengt Baron är VD och koncernchef för Cloetta sedan den 16 februari 2012. Koncernledningen består, utöver VD och koncernchef, av de fyra regioncheferna för Skandinavien, Finland, Mitt och Italien/Övriga världen, chefen för Supply chain 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.

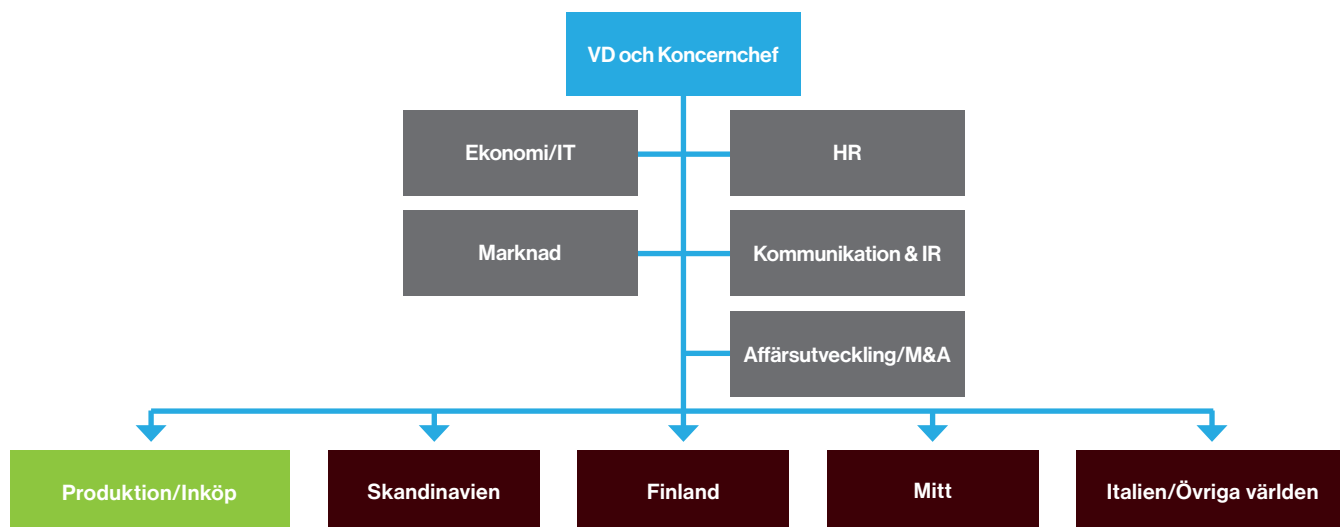
Koncernledningen håller regelbundet ledningsmöten och under 2014 genomfördes tio möten. Mötena är fokuserade på koncernens strategiska och operativa utveckling samt resultatuppföljning. Utöver dessa möten sker ett nära dagligt samarbete i olika frågor mellan ledande befattningshavare.

### 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 be-

## Organisation





## Pressmeddelanden 2014, sammandrag

### Januari

- ♦ Förvärv av Nutisal slutfört

### Februari

- ♦ Valberedningens förslag till styrelse
- ♦ Bokslutskommuniké 2013

### Mars

- ♦ Årsredovisning 2013
- ♦ Kallelse till årsstämma 2014

### April

- ♦ Delårsrapport januari-mars 2014
- ♦ Årsstämmokommuniké 2014

### Maj

- ♦ Förvärv av The Jelly Bean Factory

### Juni

- ♦ Cloetta vinner tävlingen Bästa IR-webbplats 2013
- ♦ Ny HR-chef utsedd

### Juli

- ♦ Cloetta förser Coop med nytt lösgodisconcept
- ♦ Delårsrapport januari-juni 2014

### September

- ♦ Valberedning utsedd inför årsstämman 2015
- ♦ Cloetta vinner tävlingen Bästa årsredovisning och Årets börsbolag 2013

### November

- ♦ Delårsrapport januari-september 2014

### December

- ♦ Lilian Fossum Biner lämnar Cloettas styrelse

handlar 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.

Koncernchefen 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:

- ♦ Bokslutskommuniké och 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 finansiell kommunikation

Under hösten utsågs Cloetta till totalsegrare i Aktiespararnas och konsultbolaget Kantons tävling Årets börsbolag 2013 efter vinster i deltävlingarna Bästa IR-webbplats och Bästa årsredovisning samt en andraplats i deltävlingen Bästa delårsrapport.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare m.m.

Enligt de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som beslutades vid årsstämman den 29 april 2014 gäller att ersättningen till VD och övriga personer i koncernledningen samt andra befattningshavare, direkt underställda VD, ska utgöras av fast lön, rörlig lön, övriga förmåner och pension. Då styrelsen finner det lämpligt ska befattningshavarna ifråga även erbjudas att delta i aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram, vilka ska beslutas av bolagsstämman.

Eventuell rörlig lön ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier, och vara begränsad till motsvarande en fast årslön.

Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida ska uppsägningstiden inte vara längre än tolv månader. Eventuellt avgångsvederlag får uppgå till högst en fast årslön i tillägg till uppsägningstiden. Avgiftsbaserade pensionsförmåner ska eftersträvas.

Pensionsåldern ska vara lägst 60 år och högst 67 år. Dessa riktlinjer gäller för avtal som ingås efter årsstämman, samt för det fall ändringar

görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Som tillägg till ovanstående riktlinjer kan nämnas följande. Till följd av anställningsavtal som ingåtts inom LEAF före Cloettas förvärv av bolaget, finns anställningsavtal med personer i koncernledningen med avgångsvederlag motsvarande 18 månadslöner. Rörlig lön till koncernledningen är strukturerad så att en årlig bonus motsvarande 30–50 procent av den fasta årslönen utgår om vissa finansiella mål uppnås, därutöver kan en bonus motsvarande ytterligare 30–50 procent av den fasta årslönen utgå om vissa extraordinära finansiella prestationsmål uppnås.

Information om incitamentsprogram i Cloetta finns på sidan 72, 103 och 119.

### 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.

Vid årsstämman den 29 april 2014 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Auktoriserade revisorn Helene Willberg är huvudansvarig revisor.



#### KPMG AB

##### Helene Willberg

Huvudansvarig revisor.

Född: 1967.

Revisor i bolaget sedan 2007.

Auktoriserad revisor KPMG AB.

Övriga revisorsuppdrag: PostNord AB, Thule Group AB, Höganäs AB, Alfa Laval AB och AB Traction.

Tidigare revisorsuppdrag: Cision AB, Investor AB, Nobia AB, Ortivus AB och Fastighets AB Balder.

## Intern kontroll över finansiell rapportering

Cloetta tillämpar COSOs ramverk för intern kontroll av den finansiella rapporteringen med syfte att säkerställa korrekt och tillförlitlig rapportering i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar, redovisningsstandarder samt övriga krav på noterade bolag.

Styrelsen har definierat riktlinjerna avseende roller, ansvar och processer som är väsentliga för att upprätthålla en god intern kontroll.

### Roller och ansvar

Styrelsen och revisionsutskottet ansvarar för att fastställa de viktigaste reglerna och riktlinjerna för intern kontroll.

Revisionsutskottet bistår styrelsen genom att löpande övervaka de risker som kan påverka den finansiella rapporteringen samt vid framtagande av manualer, policyer samt redovisningsprinciper. Styrelsen och revisionsutskottet interagerar direkt med de externa revisorerna.

Verkställande direktören ansvarar för effektiv utformning och genomförande av intern kontroll inom koncernen.

Ekonomi- och finansdirektören ansvarar för utformning, genomförande och korrekt tillämpning av ramverket för intern kontroll på central nivå. Den lokala ledningen ansvarar för utformning, genomförande och korrekt tillämpning på lokal nivå, allt med syfte att möjliggöra förverkligande av koncernens mål.

Cloettas redovisningsmanual innehåller anvisningar och råd för redovisning och finansiell rapportering. Styrelsens instruktioner för den finansiella rapporteringen finns i koncernens ekonomihandbok med instruktioner för redovisning och rapportering samt finanspolicy.

### Kontrollmiljö

Grunden för Cloettas kontrollmiljö är bolagets företagskultur; det vill säga:

- ♦ Integritet och etiska värderingar med Cloettas uppförandekod som utgångspunkt bland annat för de regler som gäller för den finansiella rapporteringen.
- ♦ Ledningens uppträdande och arbetssätt med utgångspunkt i en tydlig arbetsprocess som finns beskrivet i "Instruktioner för redovisning och rapportering".
- ♦ Regler för attesträtt, ansvarsfördelning och delegering av befogenheter tydligt definierade i Ramverket för befogenhet och ansvar samt i Regler för arbetsordning.

- ♦ Processer för att leda och utveckla medarbetare i organisationen samt den uppmärksamhet Cloettas styrelse riktar mot dessa frågor.

### Kompetens inom finansiell rapportering

Den verkställande- respektive lokala ledningen arbetar aktivt för att säkerställa att bolaget har personal med rätt kompetens på alla nyckelpositioner samt för att det finns rutiner för att säkerställa att personer i nyckelpositioner har de kunskaper 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

Vid riskbedömning utvärderas sannolikheten för att en risk ska inträffa och konsekvenserna av att en sådan risk resulterar i en reell händelse samt hur snabbt en eventuell risk skulle kunna bli verklighet.

Såväl lokal som central finansiell rapportering följs upp och utvärderas utifrån påverkan och storlek samt justeras beroende på väsentlighet.

Relevanta mål är en viktig förutsättning för intern kontroll. Skatte- och finansiella risker granskas regelbundet i förebyggande syfte och väsentliga bedömda skattemässiga, juridiska och finansiella risker redovisas i koncernredovisningen.

### Bedrägeririsk

Den verkställande ledningen och den centrala finansfunktionen ansvarar för att förebygga risken för bedrägerier samt utvärderar löpande risken för bedrägerier i förhållande till rådande attityder, incitament och möjligheter att begå bedrägeri.

### 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.

## Grunden för riskbedömning

<p><b>Existens</b>, redovisade skulder och tillgångar existerar på balansdagen.</p>	<p><b>Fullständighet</b>, alla transaktioner under rapportperioden är redovisade och rapporterade.</p>	<p><b>Tillgångar och skulder</b> utgörs av de rättigheter respektive skyldigheter som Cloetta har på balansdagen.</p>	<p><b>Värdering och avsättning</b>, samtliga poster i den finansiella rapporteringen följer IFRS värderingsprinciper och är rätt beräknade samt sammanfattade och redovisade på ett lämpligt sätt.</p>	<p><b>Utformning och upplysning</b>, poster i de finansiella rapporterna är korrekt beskrivna, sorterade och klassificerade.</p>
---	--	---	--	--

## Processen för finansiell rapportering



Kontrollaktiviteter återfinns på alla nivåer i organisationen 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.

Kontrollerna är inkluderade i Cloettas affärsprocesser och spelar en nyckelroll i att säkerställa en effektiv intern kontroll i bolaget. Den lokala ledningen ansvarar för att alla kontrollaktiviteter finns på plats och upprätthålls inom sina respektive enheter. Koncernens ekonomi- och finansdirektör (CFO) ansvarar för att alla kontrollaktiviteter genomförs och upprätthålls på central nivå. Kontrollaktiviteterna ska vara automatiserade i så stor utsträckning som möjligt, men det finns även manuella kontroller för att verifiera att de automatiserade kontrollerna verkligen fungerar.

De kontinuerliga genomgångar som den centrala och de lokala ledningarna genomför och som ingår i alla affärstransaktioner och processer är en viktig del i övervakningskontrollen. Den lokala ledningen ansvarar för att säkerställa att gällande lagar och förordningar följs inom sina respektive ansvarsområden. Varje identifierad risk omfattas av en eller flera kontroller. Alla kontroller och identifierade affärsrisker är kopplade till varandra.

### Uppföljning och förbättring

Om eventuella svagheter påträffas utförs interna revisionskontroller för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen. Granskningen utförs enligt standarder som tillämpas av externa revisorer.

Brister i den interna kontrollen som upptäcks genom den kontinuerliga övervakningsverksamheten eller genom separata utvärderingar rapporteras uppåt. Korrigeringar vidtas för att säkerställa kontinuerlig förbättring av den interna kontrollen. Varje kvartal rapporteras icke justerade men upptäckta brister i intern eller extern rapportering i ett granskningsprotokoll, vilket diskuteras med berörda personer och med koncernledningen.

### Information och kommunikation

Ett effektivt system för intern kontroll kräver tillräcklig, aktuell och tillförlitlig information både av finansiell och icke-finansiell natur om både interna och externa händelser.

Relevant finansiell information identifieras, samlas in på alla nivåer i företaget samt distribueras inom en tidsram som stödjer målen med den finansiella rapporteringen. Så långt möjligt är ledningsrapporteringen direkt kopplad till den finansiella rapporteringen och konsolideringsverket.

Cloetta har ett fördefinierat rapportpaket som distribueras varje månad till styrelse och verkställande ledning. Ledningens rapportpaket ger både operativ och finansiell information.

Aktualitet och noggrannhet inom intern och extern rapportering säkerställs genom användning av koncernplanering och regelbundna, schemalagda möten. Informationen och kommunikationen i de interna och externa rapporterna granskas på koncernnivå.

### 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 policier med externa parter såsom kunder, leverantörer, lagstiftare och aktieägare är också viktigt.

All extern kommunikation sker i enlighet 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. Beslutet omprövas årligen.



# Styrelse



**Caroline Sundewall**  
Styrelseordförande

Ledamot i revisionsutskottet  
Ledamot i ersättningsutskottet

**Invald:** 29 april 2014

**Född:** 1958

**Nationalitet:** Svensk

**Utbildning:**

Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

**Övriga uppdrag:**

Har tidigare arbetat i styrelserna i Svolder, Telia-Sonera, Electrolux, Haldex, Pågen och Ahlsell. Hon har också arbetat på banker i Stockholm och London, därefter som ekonomijournalist på Dagens Industri och Affärsvärlden, business controller på Ratos, ansvarig för ekonomiredaktionen och kommentator på Sydsvenskan samt kommentator på Finanstidningen.

**Tidigare uppdrag:**

Har arbetat på ett antal olika poster inom ICA – senast som Direktör Affärsområden, tidigare som bl a Affärschef för Ica Kvantum och ICA Nära. Hon har en lång och bred erfarenhet från svensk dagligvaruhandel.

**Oberoende:**

*i förhållande till större aktieägare: Ja*

*i förhållande till bolaget och ledningen: Ja*

**Aktieinnehav**

**Eget:** 20 000 B-aktier.

**Närstående:** –



**Ann Carlsson**  
Styrelseledamot

**Invald:** 29 april 2014

**Född:** 1966

**Nationalitet:** Svensk

**Utbildning:**

Personalvetare, Stockholms Universitet.

**Övriga uppdrag:**

VD för Apoteket AB. Styrelseledamot i Martin&Servera samt Ruter Dam. Ledamot i SNS förtroenderåd.

**Tidigare uppdrag:**

Har arbetat på ett antal olika poster inom ICA – senast som Direktör Affärsområden, tidigare som bl a Affärschef för Ica Kvantum och ICA Nära. Hon har en lång och bred erfarenhet från svensk dagligvaruhandel.

**Oberoende:**

*i förhållande till större aktieägare: Ja*

*i förhållande till bolaget och ledningen: Ja*

**Aktieinnehav**

**Eget:** 9 900 B-aktier.

**Närstående:** –



**Lilian Fossum Biner**

Styrelseledamot t o m 18 december 2014, då Lilian avgick ur styrelsen på egen begäran.

Ordförande i revisionsutskottet

**Invald:** 11 april 2013

**Född:** 1962

**Nationalitet:** Svensk

**Utbildning:**

Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

**Övriga uppdrag:**

Styrelseledamot i Oriiflame Cosmetics S.A., Thule Group AB, Nobia AB, L E Lundbergföretagen AB, a-connect AG samt Givaudan SA.

**Tidigare uppdrag:**

Lilian har tidigare arbetat på McKinsey & Co Inc, AB Electrolux och Axel Johnson AB. Hon har lång erfarenhet av bland annat ekonomistyrning, strategisk prissättning, HR-frågor och flervarumärkesstrategi.

**Oberoende:**

*i förhållande till större aktieägare: Ja*

*i förhållande till bolaget och ledningen: Ja*

**Aktieinnehav**

**Eget:** 5 500 B-aktier.

**Närstående:** –

## Styrelsens sammansättning

Bolagsstämموالدا ledamöter	Arvode <sup>1</sup>						Närvaro <sup>3</sup>		
	Nationalitet	Invald år	Född år	Styrelsearvode	Utskottsarvode	Oberoende <sup>2</sup>	Styrelsemöten	Revisions- utskott	Ersättnings- utskott
<i>Ordförande</i>									
Caroline Sundewall	Svensk	2014	1958	600 000	150 000	Ja/Ja	7/7	5/5	3/3
<i>Ledamöter</i>									
Ann Carlsson	Svensk	2014	1966	275 000	–	Ja/Ja	7/7		
Lilian Fossum Biner <sup>4</sup>	Svensk	2013	1962	275 000	100 000	Ja/Ja	6/7	4/5	
Adriaan Nühn	Holländsk	2012	1953	275 000	50 000	Ja/Ja	7/7		3/3
Mikael Svenfelt	Svensk	2008	1966	275 000	50 000	Ja/Nej	7/7		3/3
Olof Svenfelt	Svensk	2008	1941	275 000	100 000	Ja/Nej	7/7	5/5	

1 Arvoden avser fastställda belopp fr o m årsstämman den 29 april 2014 t o m årsstämman 23 april 2015. Styrelsearvode till styrelsens ordförande utgår med 600 000 kr och till envar av de övriga bolagsstämموالدا ledamöterna med 275 000 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.

2 Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen/till den största aktieägaren

3 Närvaro avser möten fr o m det konstituerande mötet efter årsstämman den 29 april 2014 t o m avgivandet av denna årsredovisning i mars 2015.

4 Lilian Fossum Biner avgick ur styrelsen på egen begäran per den 19 december 2014.



**Adriaan Nühn**  
Styrelseledamot

Ledamot i ersättningsutskottet

**Invald:** 15 februari 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. Styrelseledamot i Kuoni AG, Plukon Foodgroup N.V., Anglovaal Industries Ltd., WWF the Netherlands och HG International B.V.

**Tidigare uppdrag:**

Koncernchef och styrelseordförande för Sara Lee International och har även haft ett antal uppdrag inom Sara Lee Corporation och Procter & Gamble.

**Oberoende:**

*i förhållande till större aktieägare:* Ja

*i förhållande till bolaget och ledningen:* Ja

**Aktieinnehav**

**Eget:** 198 363 B-aktier.

**Närstående:** –



**Mikael Svenfelt**  
Styrelseledamot

Ordförande i ersättningsutskottet

**Invald:** 25 augusti 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 och Rollox AB.

**Tidigare uppdrag:**

Ledande befattningar inom Nicatorkoncernen, Dell Financial Services och GE Capital Equipment Finance AB.

**Oberoende:**

*i förhållande till större aktieägare:* Nej

*i förhållande till bolaget och ledningen:* Ja

**Aktieinnehav**

**Eget:** 25 A-aktier och 37 535 B-aktier.

**Närstående:** –



**Olof Svenfelt**  
Styrelseledamot

Ledamot i revisionsutskottet

**Invald:** 25 augusti 2008

**Född:** 1941

**Nationalitet:** Svensk

**Utbildning:**

Civilingenjör, Lunds Tekniska Högskola, Lund och Jur.kand., Stockholms universitet.

**Övriga uppdrag:**

Styrelseledamot i AB Malfors Promotor, Highland Group AB, Hjalmar Svenfelts Stiftelse, Wilhelm Stenhammars Stiftelse och Georg Hultners Stiftelse.

**Tidigare uppdrag:**

Styrelseordförande i Cloetta AB och vice ordförande i Cloetta Fazer AB. Styrelseledamot i Stiftelsen Hagdahlsakademien.

**Oberoende:**

*i förhållande till större aktieägare:* Nej

*i förhållande till bolaget och ledningen:* Ja

**Aktieinnehav**

**Eget:** 30 A-aktier och 2 347 300 B-aktier.

**Närstående:** 9 855 954 A-aktier och 57 375 661 B-aktier.

## Arbetstagarledamot



**Lena Grönedal**  
Arbetstagarledamot LIVS

**Invald:** 5 november 2008

**Född:** 1962

**Nationalitet:** Svensk

**Befattning:**

Fabriksarbetare i Cloetta Produktion Sverige AB

**Aktieinnehav**

**Eget:** –

**Närstående:** –

## Arbetstagaruppseant



**Shahram Nikpour Badr**  
Arbetstagaruppseant LIVS

**Invald:** 11 april 2013

**Född:** 1963

**Nationalitet:** Svensk

**Befattning:**

Fabriksarbetare i Cloetta Produktion Sverige AB

**Aktieinnehav**

**Eget:** –

**Närstående:** –

Innehav av aktier avser 31 december 2014

# Koncernledning



**Bengt Baron**

VD och koncernchef sedan 16 februari 2012.

Anställd i Leaf sedan 2009.

**Född:** 1962

**Nationalitet:** Svensk

**Utbildning:**

BS, University of California at Berkeley, MBA, University of California, Berkeley, USA.

**Övriga uppdrag:**

Styrelseordförande i MIPS AB. Styrelseledamot i Thule Group AB och 5653 Sweden AB.

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

VD och koncernchef i Leaf 2009–2012, VD och koncernchef i V&S Vin & Sprit 2004–2008, Affärsområdeschef i V&S Absolut Spirits 2001–2004, Nordenchef i Stepstone 1999–2001, Affärsområdeschef i Consumer Imaging Kodak Nordic 1996–1999, VD i Fronor Sverige 1994–1996, Sverigechef i Coca-Cola Company 1992–1994 och managementkonsult hos McKinsey & Co 1988–1992. Under de senaste fem åren har Bengt avslutat tidigare uppdrag som styrelseledamot i Nordnet AB, Lundhags Förvaltning AB, Five Seasons Försäljningsaktiebolag, EQ Oy, Sverige-Amerika stiftelsen och Tenson Group AB.

**Aktieinnehav** Eget: 125 909 B-aktier.

Närstående: 1 135 B-aktier



**Giorgio Boggero**

Chef för Italien och Övriga världen sedan 16 februari 2012.

Anställd i Leaf sedan 2009.

**Född:** 1969

**Nationalitet:** Italiensk

**Utbildning:**

Ekonomexamen, University of Turin, Italien.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Carioca Srl.

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

Chef för Leaf Italien 2010–2012, sedan 2012 även chef för Övriga världen, Marknads- och försäljningsdirektör Leaf Italien 2009–2010, VD för Bialetti Industries International Markets, 2007–2008, Marknads- och försäljningsdirektör för L'Oréal Italien, 2004–2006, Marknads- och produktkategorichef för L'Oréal Italien, 2002–2004. Flera befattningar inom marknadsföring och försäljning i L'Oréal och Kimberly Clark i Italien och Frankrike, 1994–2002.

**Aktieinnehav** Eget: 8 543 B-aktier.

Närstående: –



**Jacob Broberg**

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 uppdrag/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: 20 000 B-aktier.

Närstående: –



**Jacqueline Hoogerbrugge**

Produktions- och inköpsdirektör 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 Cederroth Intressenter AB.

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

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: 9 026 B-aktier.

Närstående: –



**Danko Maras**

Ekonomi- och finansdirektör sedan 16 februari 2012.

Anställd i Leaf sedan 2010.

**Född:** 1963

**Nationalitet:** Svensk

**Utbildning:**

Civilekonom, Uppsala Universitet

**Övriga uppdrag:** –

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

Ekonomi- och finansdirektör Leaf 2010–2012, Ekonomidirektör och Chief Operating Officer Unilever Norden 2007–2010, Ekonomichef Supply Chain Unilever Nordamerika 2004–2006, Finanschef Unilever Västeuropa och personlig assistent till Group Treasurer Unilever Nederländerna 2000–2003, Redovisningschef Unilever Cosmetics International Schweiz 1997–2000, Internrevisor Unilever 1993–1996, Management Trainee Unilever Sverige 1992–1993. Danko har tidigare även varit styrelseordförande i Slottsfabriken Fastighets AB.

**Aktieinnehav** Eget: 161 624 B-aktier.

Närstående: –



**David Nuutinen**

Chef för Finland sedan 16 februari 2012.

Anställd i Leaf sedan 2003.

**Född:** 1959

**Nationalitet:** Finsk

**Utbildning:**

Ekonomie Magister, Helsingfors Handelshögskola, Finland.

**Övriga uppdrag:**

Styrelseordförande i Kamux Oy. Styrelseledamot i Splizzzeria Oy.

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

Chef för Leaf Finland, 2005–2012, Marknads- och försäljningsdirektör Leaf Finland 2003–2005, Chef för PepsiCo Beverages, Finland, Baltikum, Ukraina 2000–2002, Operativ chef för McDonald's Finland 1996–2000, olika befattningar inom marknadsföring och försäljning vid Vaasanmylly Oy 1986–1996. Under de senaste fem åren har David avslutat sitt styrelseuppdrag i Turun Vapaavarasto Oy och DNA Oy.

**Aktieinnehav** Eget: 14 608 B-aktier.

Närstående: –





### Regina Ekström

Personaldirektör sedan 1 januari 2015.  
Personaldirektör t o m 31 december 2014 var  
Edwin Kist.

Anställd i Leaf sedan 2004.

**Född:** 1963

**Nationalitet:** Svensk

**Utbildning:**

Civilekonom, Lunds Universitet.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i LI.

**Tidigare uppdrag/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: 7 989 B-aktier  
Närstående: –



### Johnny Engman

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:** Styrelsemedlem i Menigo AB.

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

Director vid Nordic Capital Advisory AB, 2004–2012, där han arbetat med bolag inom olika branscher, bland annat detaljhandel och snabbbröliga konsumentprodukter. Managementkonsult vid McKinsey & Company i Stockholm, 2001–2004. Styrelseledamot i StudentConsulting AB, 2006–2010, i Luvata Ltd., 2007–2009 och Saferoad AS 2008–2013.

**Aktieinnehav** Eget: 12 204 B-aktier.  
Närstående: –



### Ewald Frénay

Chef för Mittregionen sedan 16 februari 2012.

Anställd i Leaf sedan 2000.

**Född:** 1963

**Nationalitet:** Holländsk

**Utbildning:**

Master i ekonomi från Erasmus University Rotterdam, Nederländerna.

**Övriga uppdrag:** –

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

Chef 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 franchise verksamhet, 1997–1999, Försäljningschef inom division Snackfood, 1995–1997, varumärkesansvarig inom Snack and Petfood, 1990–1995, Management Trainee, 1989–1990.

**Aktieinnehav** Eget: 15 375 B-aktier.  
Närstående: –



### Lars Pålsson

Chef för 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:**

Styrelseordförande i DLF Serviceaktiebolag och Abdon Mills gruppen. Styrelseledamot i GS1 Sweden AB.

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

Chef 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: 35 603 B-aktier.  
Närstående: –



### Erwin Segers

Marknadsdirektör sedan 1 mars 2012.

Anställd i Leaf sedan 2010.

**Född:** 1967

**Nationalitet:** Belgisk

**Utbildning:**

Civilekonom, University of Antwerp, Belgien.

**Övriga uppdrag:** –

**Tidigare uppdrag/befattningar:**

Marknadschef Leaf Holland 2010–2012, Marknadsdirektör Philips 2006–2010, Marknadschef Cadbury Nederländerna (del av KRAFT) 2002–2006. Flera ledande befattningar inom marknadsföring och försäljning inom Sigma Coatings, Hero och Maxxium 1990–2002.

**Aktieinnehav** Eget: 11 112 B-aktier.  
Närstående: –

# Noter till de finansiella rapporterna – koncernen

## Not 1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

### Allmänt

Cloetta AB (publ), med organisationsnummer 556308-8144, är ett svenskt registrerat aktieföretag med säte i Linköping. Bolagets huvudkontor ligger i Stockholm, med adress Kista Science Tower, 164 51 Kista. Koncernredovisningen för räkenskapsåret den 1 januari till den 31 december 2014 består av moderbolaget och dess dotterbolag, tillsammans benämnda koncernen och individuellt koncernbolag.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 5 mars 2015. Koncernens resultat- och balansräkning samt moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 23 april 2015.

### Räkenskapsår

Bokslutet omfattar finansiell information för Cloetta-koncernen för perioden den 1 januari till den 31 december 2014.

### Upplysningar avseende förändringar i koncernstrukturen

#### Bolagsbildning

- ♦ Cloetta USA Inc. införlivades den 6 maj 2013 i Cloetta Italia S.r.l.
- ♦ Cloetta GGS Holding Ltd. införlivades den 8 maj 2013 i Cloetta Holland B.V.
- ♦ Cloetta Ireland Holding Ltd. införlivades den 23 maj 2014 i Cloetta Holland B.V.

#### Förvärv

##### Förvärvet av FTF Sweets Ltd.

Den 21 maj 2013 förvärvade GGS Holding Ltd. (ett helägt dotterbolag till Cloetta AB (publ)) 100 procent av aktierna i det brittiska konfektyrbolaget FTF Sweets Ltd. med varumärket Goody Good Stuff. FTF Sweets Ltd. innehar 100 procent av aktierna i FTF Sweets USA Inc.

För mer information, se not 28.

##### Förvärvet av Alrifai Nutisal AB

Den 8 januari 2014 förvärvade Cloetta Holland B.V. (ett helägt dotterbolag till Cloetta AB (publ)) 100 procent av aktierna i ett svenskt bolag ledande inom torrostade nötter, Alrifai Nutisal AB (numera Cloetta Nutisal AB) med varumärket Nutisal.

För mer information, se not 28.

##### Förvärvet av Aran Candy Ltd.

Den 28 maj 2014 förvärvade Cloetta Ireland Holding Ltd. (ett helägt dotterbolag till Cloetta AB (publ)) 100 procent av stamaktierna och 0 procent av A-aktierna, motsvarande 75 procent av det totala aktiekapitalet, i Aran Candy Ltd. Stamaktierna ger Cloetta rätt till 100 procent av vinst och utdelningar liksom 100 procent av rösterna. Det irländska konfektyrbolaget Aran Candy Ltd. äger varumärket The Jelly Bean Factory.

För mer information, se not 28.

#### Fusioner

- ♦ Cloetta International AS och Cloetta A/S fusionerades till Cloetta Norge AS den 9 mars 2013.
- ♦ Leaf Leasing Oy fusionerades med Cloetta Suomi Oy den 31 december 2013.
- ♦ Saila S.p.A. fusionerades med Cloetta Italia S.r.l. den 1 september 2014.
- ♦ AB Karamellpojkar fusionerades med Cloetta Produktion Sverige AB den 23 december 2014.

#### Likvidationer

- ♦ Leaf UK Ltd. likviderades den 29 januari 2013.
- ♦ Albisol Education & Conference Ltd. likviderades den 28 april 2014. Se not M10 för vidare information.

#### 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 med vissa kompletterande krav i årsredovisningslagen. De standarder och tolkningsuttalande som tillämpas är de som var gällande och antagna av EU den 1 januari 2014. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner, tillämpats.

#### Verksamhet

Koncernens verksamhet utgörs främst av

- ♦ försäljning, marknadsföring och tillverkning av varumäken inom socker- och chokladkonfektyr och nötter samt
- ♦ handel med socker- och chokladkonfektyr och nötter.

De viktigaste marknaderna utgörs av länder inom EU och Norge.

#### Förutsättningar vid upprättande av koncernens finansiella rapporter

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 inte annat anges, avrundade till närmaste miljontal 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 historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden kan antas vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används för att bedöma redovisade värden på tillgångar och skulder som inte kan bestämmas utifrån andra källor. Verkligt utfall kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Förändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs, om ändringen endast påverkat denna period. Om förändringar av uppskattningar även avser framtida perioder redovisas ändringarna både i den period ändringen görs och i framtida perioder.

Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS, som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar och som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter, beskrivs i not 34.

Om inte annat framgår nedan har de angivna redovisningsprinciperna för koncernen tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. Koncernens redovisningsprinciper 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 företagets högste verkställande beslutsfattare (ledningen) för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet och utvärdera dess kort- och långsiktiga resultat. Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till verksamhetens högste beslutsfattare. Koncernchefen är ansvarig för allokering av resurser och utvärdering av rörelsesegmenten och är den högste verkställande beslutsfattaren som fattar strategiska beslut.

Fyra regioner har identifierats som Cloetta-koncernens rörelsesegment. Merparten av Cloettas försäljning sker på sockerkonfektyrmarknaderna i Västeuropa, vilka är jämförbara. Det är ledningens målsättning att uppnå effektivitet i tillverkningen genom att ha enhetliga tillverkningsprocesser i koncernens fabriker oavsett var de ligger. Koncernen har huvudsakligen försäljning inom sockerkonfektyr på jämförbara marknader och kunder. Koncernen har ett integrerat distributionsnätverk och en integrerad produktionsorganisation. De identifierade rörelsesegmenten bedöms vara av liknande ekonomisk karaktär.

Som en följd av likheterna mellan de olika regionerna slås rörelsesegmenten samman 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 betalas senare än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas 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 Holding S.A.), från Leaf Holding S.A. (namnändrat till Yllop Holding S.A.). Förvärvet genomfördes genom en kontant betalning (100 Mkr), en säljarrens (1 400 Mkr), vilken återbetalades fullt ut i maj 2012, samt genom en apportemission av aktier i Cloetta (2 556 Mkr). Förvärvet slutfördes den 16 februari 2012. Förvärvet har redovisats som ett omvänt förvärv ur koncernredovisningsperspektiv, där Leaf Holland B.V. är den redovisningsmässiga förvärvaren och Cloetta AB (publ) är den legala förvärvaren.

Samtliga bildade och förvärvade bolag, förutom Aran Candy Ltd. ägs direkt eller indirekt till 100 procent av Cloetta AB (publ) och konsolideras utan innehav utan bestämmande inflytande från den dag då bestämmande inflytandet överförs.

#### Koncernbolag

Konsolideringen omfattar den finansiella informationen i Cloetta AB (publ) och samtliga koncernföretag. Som koncernföretag räknas alla bolag där koncernen har ett bestämmande inflytande. Bestämmande inflytande uppnås när koncernen, direkt eller indirekt har rätt att utforma de finansiella och operativa strategierna i ett företag, i regel via ett aktie-

innehav som ger röstmajoritet, i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen 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., har Cloetta ingått ingått en sälj-/köptionskonstruktion avseende A-aktierna, varvid lösenpriset för säljoptionen är samma som för köptionen. Konstruktio- nen betraktas därför som ett terminkontrakt avseende A-aktierna. Aran Candy Ltd. konsolideras utan innehav utan bestämmande inflytande. Således är samtliga dotterbolag till fullo konsoliderade från och med den dag då bestämmande inflytandet är överfört till Cloetta AB (publ). Koncernbolagen upphör att vara konsoliderade från det datum då bestämmande inflytandet upphör. Alla dotterbolag konsolideras exklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Koncernen tillämpar förvärvsmetoden för redovisning av rörelseförvärv. Den överförda ersättningen i samband med förvärv av bolag utgörs av det verkliga värdet av de förvärvade tillgångarna, skulder till de tidigare ägarna och de 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 köpeskillning. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas initialt till verkligt värde på förvärvsdagen. Koncernen redovisar 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 när de uppstår. Om ett rörelseförvärv genomförs i fler steg omvärderas de eget kapitalinstrument som företaget på förvärvsdagen sedan tidigare innehar till verkligt värde per denna dag via resultatet.

Eventuell villkorad köpeskillning som ska erläggas av koncernen redovisas på förvärvsdagen till verkligt värde.

Efterföljande förändringar i det verkliga värdet av den villkorade köpeskillningen som bedöms vara en skuld redovisas enligt IAS 32 (vid terminkontrakt avseende köp av aktier) eller IAS 39, antingen via resultatet eller i övrigt totalresultat (endast om det är en tillgång som klassificeras som tillgänglig till försäljning). Om en villkorad köpeskillning redovisas som en eget kapitalpost görs ingen omvärdering 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 köpeskillningen är lägre än det verkliga värdet på nettotillgångsmassan i det förvärvade dotterföretaget, ska skillnaden redovisas i resultaträkningen.

Om koncernen upphör att ha bestämmande inflytande omvärderas eventuellt kvarstående innehav till verkligt värde vid den tidpunkt när bestämmande inflytande upphör, vilket redovisas i som värdeförändring i resultaträkningen. Det verkliga värdet används inledningsvis och utgör grund för den fortsatta redovisningen av det kvarvarande innehavet som intressföretag, joint venture eller finansiell tillgång. Dessutom redovisas belopp avseende företag 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 koncernföretag för Cloetta AB (publ) finns i not M10.

#### Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter och kostnader som uppkommer från koncerninterna transaktioner mellan koncernbolag, elimineras. Resultat till följd av koncerninterna transaktioner som redovisats som tillgångar elimineras också.

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 36



## Utländsk valuta

### Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Respektive enhet inom koncernen redovisar i den valuta som är den primära i den ekonomiska miljö där de bedriver sin verksamhet (funktionell valuta). Den funktionella valutan för utländska enheter är generellt lokal valuta. Moderbolagets funktionella valuta, tillika rapporteringsvaluta, är svenska kronor.

Koncernredovisningen presenteras i svenska kronor. Den funktionella valutan för majoriteten av dotterbolagen är euro. Tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Intäkter och kostnader omräknas till genomsnittlig valutakurs för året.

### Transaktioner och balansposter

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta med de valutakurser som gäller vid transaktionsdagen eller då omvärderingen sker. Valutakursdifferenser som uppkommer vid sådana transaktioner eller vid omräkning av valutakurser för monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta vid balansdagen, redovisas i resultaträkningen.

Valutakursdifferenser på lån och likvida medel redovisas i resultaträkningen under "Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta" (finansnetto).

Koncernen tillämpar säkringsredovisning för investeringar i varumärken i Cloetta Suomi Oy och Cloetta Holland B.V. I den mån säkringen är effektiv, redovisas de valutadifferenser som uppstår vid omräkning av en finansiell skuld betecknad som en säkring av en nettoinvestering i en utlandsverksamhet under Övrigt totalresultat och ackumuleras i omräkningsreserven. Eventuella återstående skillnader redovisas i resultaträkningen. När den säkrade nettoinvesteringen avyttras, återförs det aktuella beloppet i omräkningsreserven till resultaträkningen som en del av realisationsvinsten/förlusten.

En monetär post, som innehas av ett dotterbolag, som är att en fordran eller en skuld till en utlandsverksamhet, för vilken reglering inte är planerad eller troligen inte kommer att ske inom överskådlig framtid, är i huvudsak en del av företags nettoinvestering i den utländska verksamheten. Valutadifferenser redovisas initialt under övrigt totalresultat och omklassificeras från eget kapital till resultaträkningen vid avyttring av nettoinvesteringen. Vid avyttring av utlandsverksamheten, ska det redovisade ackumulerade beloppet för de kursdifferenser som hänför sig till utlandsverksamheten under övrigt totalresultat omklassificeras från eget kapital till resultaträkningen i samband med att resultatet av avyttringen redovisas.

Vid konsolidering redovisas valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av lån och andra valutainstrument avsedda att säkra sådana investeringar och nettoinvesteringar i utlandsverksamheter som övrigt totalresultat.

Alla övriga valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen inom rörelseresultatet.

### Utländska verksamheters finansiella rapporter

Resultat- och balansräkningar för samtliga koncernföretag (av vilka inget finns i ett land med hyperinflation) som har en annan funktionell valuta än rapporteringsvalutan, omräknas till koncernens rapporteringsvaluta enligt följande:

- ♦ Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs.
- ♦ Intäkter och kostnader i resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs (såvida denna genomsnittskurs inte är en orimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen, i vilket fall intäkter och kostnader omräknas till kursen för transaktionsdagen).
- ♦ 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 uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder i den funktionella valutan och omräknas till balansdagskurs.

### Principer för redovisning

Förutom de förändringar som beskrivs i not 35 har koncernen konsekvent tillämpat nedanstående redovisningsprinciper på samtliga perioder som redovisas i denna koncernredovisning.

Nedan följer en sammanställning av viktiga redovisningsprinciper på följande områden:

- I** Nettoomsättning
- II** Kostnader för sålda varor
- III** Övriga intäkter
- IV** Försäljningsomkostnader
- V** Administrationskostnader
- VI** Ersättning personal
- VII** Finansnetto
- VIII** Inkomstskatt
- IX** Utdelning
- X** Poster av engångskaraktär
- XI** Immateriella tillgångar
- 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** Anläggningstillgångar 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** 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 samt efter eliminering av koncernintern försäljning. Nettoomsättningen omfattar även royalty-intäkter.

Nettoomsättningen redovisas enligt följande:

- ♦ Försäljning av varor redovisas när en koncernenhet har levererat varan till kunden, de ekonomiska fördelar och risker som är förknippade med varan har överförts 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 erhålls, 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 under övriga intäkter i resultaträkningen.

Erhållna uppsägningsavgifter avseende distributionsavtal med tredje part redovisas under övriga intäkter i resultaträkningen.

## IV Försäljningsomkostnader

Försäljningsomkostnader omfattar kostnader för att stödja varumärkena i form av direkt och indirekt reklam, kampanjer, kostnader för att stödja försäljnings- och marknadsföringsinsatser samt avskrivningar på immateriella tillgångar hänförliga till dessa funktioner. Koncernen marknadsför sina produkter med reklam, butiksaktiviteter och andra handelsfrämjande åtgärder. Sådana åtgärder inkluderar, men är inte begränsade till rabatter, kuponger, ersättningar för butiksaktiviteter och volymer. Marknadsföringskostnader kostnadsförs löpande.

## V Administrationskostnader

Administrationskostnader omfattar kostnader för koncernledning, personalavdelning, finans och administration, IT och annan backoffice samt avskrivningar på tillhörande immateriella tillgångar.

## VI Ersättning personal

### Avtalsenlig lön

Löner och sociala avgifter redovisas som personalkostnader under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader i resultaträkningen under 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.

### Aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram

Kostnaden för incitamentsprogram redovisas som personalkostnader under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader i resultaträkningen och 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 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, justering av skatteposition 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 företags dotterföretag och intresseföretag 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 Poster av engångskaraktär

Engångsposter utgörs av väsentliga poster som på grund av sin storlek eller förekomst särredovisas för att möjliggöra en bättre förståelse av koncernens finansiella utveckling. Beroende på postens karaktär redovisas engångsposterna under nettoomsättning, övriga rörelseintäkter, kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader.

## Principer för värdering av tillgångar och skulder

### Allmänt

Tillgångar och skulder redovisas initialt, om inte annat anges, till det belopp varmed de förvärvats eller uppkommit.

## XI Immateriella tillgångar

### 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 obestämbar nyttjandeperiod. Varumärken med obestämbar livslängd 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 dotterföretag och representerar det belopp med vilket den sammanlagda överförda ersättningen tillsammans överstiger det verkliga värdet av nettot av identifierbara tillgångar och skulder samt det verkliga värdet av innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget.

För att möjliggöra prövning av nedskrivningsbehov fördelas goodwill som förvärvats via rörelseförvärv på 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 goodwill övervakas i den interna styrningen. En kassagenererande enhet är den lägsta nivå till vilken en tillgång som genererar kassaflöde oberoende av andra tillgångar eller grupper av 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 omedelbart som en kostnad och återförs aldrig.

### Programvara

Programvara betraktas som en separat immateriell tillgång 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 över en uppskattad nyttjandeperiod på 3 till 5 år.

Aktiverade kostnader avseende programvara för internt bruk 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 nedskrivning. Övriga programvarurelaterade kostnader som inte uppfyller ovanstående kriterier för aktivering redovisas i resultaträkningen när de uppstår. 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 som tyder på nedskrivningsbehov.

#### Rätten till fri elleverans

Den förvärvade rättigheten till evig fri leverans av elektricitet aktiveras till anskaffningsvärde. Då rättigheten är evig bedöms den ha en obestämbar nyttjandeperiod. Rättigheten skrivs inte av men prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns en indikation som tyder på nedskrivningsbehov

#### Forsknings- och utvecklingskostnader

Forskningskostnader redovisas i resultaträkningen när de uppstår. 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 samt då kostnaden kan fastställas på ett tillförlitligt sätt. I övrigt redovisas kostnaderna 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. Utvecklingskostnader som tidigare redovisats i resultaträkningen redovisas inte som tillgång i en senare period. Aktiverade utvecklingskostnader prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer som tyder på nedskrivningsbehov.

#### Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar aktiveras till anskaffningsvärde och skrivs av baserat på nyttjandeperiod. Kostnader som tidigare redovisats i resultaträkningen redovisas inte som tillgång i en senare period. Övriga immateriella tillgångar prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer som tyder på nedskrivningsbehov.

Se not 11 angående nedskrivning på immateriella tillgångar.

## XII Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde efter avdrag för avskrivningar och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår direkta kostnader (materialkostnader, lönekostnader och kostnader för legoarbeta) samt direkt hänförliga omkostnader (inklusive räntekostnader). Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Statliga stöd dras av från anskaffningskostnaden eller byggkostnaden för de tillgångar som de hänför sig till.

Avskrivning av andra tillgångar sker linjärt över den uppskattade nyttjandeperioden till beräknat restvärde, enligt följande:

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 under övriga intäkter i resultaträkningen.

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 under den period de uppkommer.

Stöd och subventioner avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar dras av från den underliggande tillgången och återspeglas i resultaträkningen som en del av avskrivningarna.

## 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 redovisats dock inte om de uppkommer vid initial redovisningen av goodwill. Uppskjuten skatt redovisas heller inte om den uppstår vid initial redovisning av en tillgång eller skuld i andra transaktioner än vid ett rörelseförvärv och som vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjuten inkomstskatt beräknas med tillämpning av de skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviseras 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 förvärv av dotterföretag, intresseföretag och joint arrangemang 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 förvärv av dotterföretag, intresseföretag och joint arrangemang, 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.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas när det finns en legal rätt och när den uppskjutna skatteskulden och skattefordran hänför sig till samma skattemyndighet antingen det avser samma eller olika skattesubjekt, men där det finns en avsikt att reglera saldona på nettobasis.

Uppskjuten skatt diskonteras inte.

## XIV Finansiella anläggningstillgångar

Koncernen redovisar lån och kundfordringar den dag de uppstår. Alla övriga finansiella lånefordringar och kundfordringar (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 aktiverade förskottsbetalningar av registreringsavgifter 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, kundfordringar och aktiverade förskottsbetalningar av registreringsavgifter 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 fördelar och risker 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 obestämd 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 avskrivningar. 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 tillgångs verkliga värde efter avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde (dvs. nuvärdet av framtida kassaflöden genererat av en tillgångs användning i verksamheten). Nedskrivningar redovisas direkt som en kostnad i resultaträkningen.

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 någon nedskrivning inte hade redovisats.

### XVI Derivatinstrument och säkringsåtgärder

Derivat redovisas initialt till verkligt värde vid tidpunkten för kontraktets ingående och omvärderas efterhand till verkligt värde. Metoden för att redovisa uppkommen vinst eller förlust beror på om derivatet identifieras som ett säkringsinstrument, och om så är fallet, karaktären av den post som säkrats. Följande säkringar är tillämpliga för koncernen:

- Säkring av verkligt värde av redovisade tillgångar eller skulder eller ett bindande åtagande (säkring av verkligt värde).
- Säkring av en särskild risk som är kopplad till en redovisad tillgång eller skuld eller en mycket sannolik framtida transaktion (kassaflödessäkring).
- Säkring av en nettoinvestering i en utlandsverksamhet (säkring av nettoinvestering).

#### Säkring av verkligt värde

Förändringar i verkligt värde på derivat som avser att säkra verkligt värde redovisas i finansnettot i resultaträkningen tillsammans med förändringar i verkligt värde på den säkrade tillgången eller skulden som är hänförlig till den säkrade risken. Koncernen uppfyller inte kraven för 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 kassaflödessäkring redovisas i övrigt totalresultat. Eventuell vinst eller förlust hänförlig till den ineffektiva delen redovisas omedelbart i

finansnettot i resultaträkningen. Ackumulerade belopp i eget kapital omklassificeras till resultaträkningen under de perioder då den säkrade posten påverkar resultatet (till exempel när prognostiserad försäljning som är säkrad sker). Det resultat som hänför 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 (till exempel varulager eller anläggningstillgångar), ska det resultat som tidigare redovisats under eget kapital omklassificeras från eget kapital och inkluderas i det ursprungliga värdet av kostnaden på tillgången. De uppskjutna beloppen redovisas slutligen som kostnad för sålda varor om det avser varulager eller som avskrivningar när det gäller anläggningstillgångar. Eftersom koncernen inte uppfyller kraven för säkringsredovisning av kassaflödet redovisas alla vinster eller förluster för dessa finansiella instrument i finansnettot i resultaträkningen.

#### Säkring av nettoinvesteringar

Säkring av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter redovisas på liknande sätt som kassaflödessäkringar.

Eventuell vinst eller förlust från säkringsinstrumentet hänförlig till den effektiva delen av säkringen redovisas i övrigt totalresultat. Eventuell vinst eller förlust hänförlig till den ineffektiva delen redovisas under "Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta" finansnettot i resultaträkningen. Ackumulerade vinster och förluster i övrigt totalresultat redovisas i resultaträkningen när utlandsverksamheten 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 redovisas i rapporten över totalresultat. Ett derivats verkliga värde klassificeras som anläggningstillgång eller långfristig skuld för den del som har en återstående löptid överstigande 12 månader, och som omsättningstillgång eller kortfristig skuld för den del som löper ut inom 12 månader.

Omvärderingar av det verkliga värdet på ränteswappar redovisas som orealiserade vinster eller förluster på ränteswapkontrakt i enstaka valuta under finansnettot i resultaträkningen. Det verkliga värdet av utländska valutaterminskontrakt redovisas under "Kostnader för sålda varor" i resultaträkningen.

### XVII Varulager

Råvaror värderas till det lägsta av anskaffnings- och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet fastställs med tillämpning av "först in, först ut"-principen (FIFU).

Varulager av halvfabrikat och färdiga varor värderas till det lägsta av anskaffnings- och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet motsvarar värdet på de utgifter som krävts 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, baserat 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 försäljningsomkostnader och kostnader för att färdigställa produkterna.

### XVIII Fordringar

Kundfordringar och andra fordringar redovisas initialt till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. 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 rekon-

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 36

struktion 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 definitivt skrivs den av mot kontot för osäkra fordringar. Om en tidigare nedskrivna kundfordran drivs in krediteras den mot försäljningskostnader i resultaträkningen.

#### **XIX Aktuell skatt**

Aktuell skattekostnad beräknas på basis av de skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen i de länder där bolaget och dess koncernbolag är verksamma och genererar skattepliktiga intäkter.

#### **XX Likvida medel**

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker. Checkräkningskrediter hos banker ingår i skulder till kreditinstitut under rubriken kortfristiga skulder.

#### **XXI Kvittning av finansiella instrument**

Koncernen har ett fiktivt koncernkonto hos Svenska Handelsbanken. Om följande kriterier är uppfyllda, kvittas och redovisas likvida medel hos deltagande koncernbolag inklusive checkräkningskredit hos Svenska Handelsbanken som ett nettobelopp i koncernens balansräkning:

- ♦ Det finns en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen.
- ♦ 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 grupp av tillgångar klassificeras som innehav för försäljning om dess redovisade värde i huvudsak kommer att återvinnas genom en försäljningstransaktion, snarare än genom fortlöpande användning. 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. Tillgångar som innehas för försäljning är inte föremål för avskrivning från och med den tidpunkt de 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 dotterföretag som förvärvats uteslutande i syfte att säljas vidare och som antingen har avyttrats eller klassificerats som innehav för försäljning, redovisas som avvecklad 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**

Det verkliga värdet på villkorade köpeskillingar har beräknats med hjälp av intäktsmetoden och är kopplat till de förvärvade företagets finansiella resultat. I samband med företagsförvärv och samgåenden redovisas initialt en villkorad köpeskilling. Den villkorade köpeskillingen diskonteras med kostnaden för eget kapital. Om det verkliga värdet av en villkorad köpeskilling avviker från det redovisade redovisas skillnaden under administrationskostnader i resultaträkningen.

Om den villkorade köpeskillingen kommer att erläggas inom 12 månader från balansdagen, redovisas den villkorade köpeskillingen som kortfristig skuld.

#### **XXV Avsättningar**

Avsättningar redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse 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. Avsättningar görs inte för framtida rörelseförluster.

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.

Initial redovisning, senare ökning och upplösning av en avsättning redovisas under respektive kostnadskategori i resultaträkningen.

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 räntekostnad.

Om utgifterna för att reglera förpliktelsen 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 i år 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 omedelbart i övrigt totalresultat. Alla andra kostnader relaterade till förmånsbestämda planer redovisas under personalkostnader i resultaträkningen. Koncernen redovisar 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 administrationskostnader i resultaträkningen. Förutbetalda avgifter redovisas som en tillgång i den utsträckning som kontant återbetalning eller minskning av framtida betalningar kan komma koncernen till godo.

##### *Ersättningar vid uppsägning*

Ersättning vid uppsägning utgår när en anställd sägs upp före normal pensionsålder 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 administrationskostnader 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.

##### Aktiebaserade 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 administrationskostnader 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 aktiekursen 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 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 i resultaträkningen under den period de uppkommer. 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. 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.

Arvoden för uppläggning av checkräkningskrediter redovisas som transaktionskostnader för lånet i den mån det är sannolikt att del av eller hela checkräkningskrediten 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.

Lån klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalning av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen (långfristiga skulder).

När upplåning från aktieägaren 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

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 färdigställas för avsedd användning eller försäljning, läggs till anskaffningsvärdet för dessa tillgångar till dess att tillgångarna i allt väsentligt är färdigställda för användning eller försäljning.

Kapitalavkastningen på tillfälliga investeringar från specifika lån tagna 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 kostnader 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 (eller i den normala verksamhetscykeln om denna är längre). Om betalningen förväntas erhållas senare än 12 månader efter balansdagen, redovisas skulden som en långfristig skuld.

Leverantörsskulder redovisas initialt till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

## XXX Leasingavtal

### Finansiell leasing

Leasing av tillgångar där i allt väsentligt risker och fördelar som förknippas med ägande har överförts till koncernen klassificeras som finansiell leasing. När leasingavtalet ingås aktiveras tillgångarna i balansräkningen till verkligt värde, eller nuvärdet av minimileasingavgifterna om de är lägre. Vid betalning av leasingavgifter delas beloppet upp mellan en amorterings- och en räntekomponent baserad på fast ränta. Leasingåtagandet, exklusive räntekomponenten, redovisas under räntebärande lån. Tillgångarna i fråga skrivs av över återstående ekonomisk livslängd eller under leasingperioden om denna är kortare. Avskrivningar redovisas under administrativa kostnader i resultaträkningen utifrån typen av leasingavtal. Räntekomponenten redovisas under övriga finansiella kostnader i resultaträkningen.

### Operationell leasing

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingperioden (efter avdrag för eventuella incitament från leasegivaren) kostnadsförs under administrativa kostnader i resultaträkningen, linjärt över leasingperioden.

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 36



**Not 2** Intäkternas fördelning

Se not 1 (I) och (III) för redovisningsprinciper

Mkr	2014	2013
<i>Nettoomsättning</i>		
Varuförsäljning		
Sockerkonfektyr	2 737	2 480
Chokladkonfektyr	913	864
Pastiller	859	863
Tuggummi	385	376
Nötter	139	–
Övrigt	280	310
<b>Total nettoförsäljning</b>	<b>5 313</b>	<b>4 893</b>
<i>Övriga rörelseintäkter</i>		
Övrigt	5	12
<b>Total nettoomsättning</b>	<b>5 318</b>	<b>4 905</b>

Övriga intäkter under 2014 utgjordes av vinster från försäljning av ett varumärke samt försäljning av tillgångar till tredje part. Övriga intäkter under 2013 består av försäljning av en fastighet av Cloetta AB (publ) till Phlisa Metall AB, ett dotterbolag till AB Malfors Promotor, vinsterna från försäljningen av ett varumärke samt vinster från tillgångar sålda på auktion i samband med fabriksomstruktureringen.

**Nettoomsättningens fördelning per land**

%	2014	2013
Sverige	32	33
Finland	18	18
Italien	14	15
Nederländerna	12	13
Norge	5	5
Danmark	5	4
Övriga länder	14	12
<b>Total nettoomsättning</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Ingen enskild kund står för över tio procent av Cloettas totala nettoomsättning.

**Not 3** Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar

Se not 1 (II), (V), (XI) och (XII) för redovisningsprinciper.

Mkr	2014	2013
Programvaror	27	16
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3	2
Mark och byggnader	16	14
Maskiner och inventarier	155	145
<b>Totala avskrivningar</b>	<b>201</b>	<b>177</b>
<i>Avskrivningar har fördelats per funktion på följande sätt</i>		
Kostnad för sålda varor	163	151
Försäljningskostnader	4	4
Administrativa kostnader	34	22
<b>Totala avskrivningar</b>	<b>201</b>	<b>177</b>
<i>Nedskrivningar</i>		
Immateriella anläggningstillgångar	–	1
Materiella anläggningstillgångar	2	6
<b>Totala nedskrivningar</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

Under 2013 bokfördes nedskrivningar på immateriella anläggningstillgångar som administrativa kostnader. Under såväl 2013 som 2014 har nedskrivningar på materiella anläggningstillgångar bokförts som kostnad för sålda varor.

**Not 4** Rörelsens kostnader per kostnadslag

Mkr	2014	2013
Råvaror och förbrukningsvaror inkl förändringar av lager av färdiga varor och produkter i arbete	2 049	1 755
Personalkostnader (se not 5)	1 194	1 245
Av- och nedskrivningar (se not 3)	203	184
Transportkostnader	159	152
Operationella leasingkostnader (se not 33)	69	78
Annonsering och promotion	386	371
Försäljning och marknadsföring	66	59
Energikostnader	92	99
Underhållskostnader	88	77
Andra rörelsekostnader	435	467
<b>Totala kostnader</b>	<b>4 741</b>	<b>4 487</b>

Kostnader för forskning och utveckling belastar resultaträkningen med 39 Mkr (33).

**Not 5** Personalkostnader och antal anställda

Se not 1 (VI) för redovisningsprinciper.

**Specifikation av personalkostnader**

Mkr	2014	2013
<i>Löner och ersättningar</i>		
Ledande befattningshavare		
– Sverige	19	20
– Övriga	12	16
<i>varav tantiem</i>		
– Sverige	1	7
– Övriga	0	4
Övriga anställda		
– Sverige	241	277
– Övriga	558	579
<b>Totala löner och ersättningar</b>	<b>830</b>	<b>892</b>
<i>Pensionskostnader</i>		
Ledande befattningshavare		
– Avgiftsbestämda planer	6	7
<b>Totala pensionskostnader för ledande befattningshavare</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Övriga anställda		
– Avgiftsbestämda planer	49	36
– Förmånsbestämda planer	13	12
<b>Totala pensionskostnader för övriga anställda</b>	<b>62</b>	<b>48</b>
Totalt avgiftsbestämda planer	55	43
Totalt förmånsbestämda planer	13	12
<b>Totala pensionskostnader</b>	<b>68</b>	<b>55</b>
Övriga sociala avgifter, samtliga	235	246
<b>Totala pensionskostnader och andra sociala avgifter</b>	<b>303</b>	<b>301</b>
Övriga personalkostnader, samtliga	61	52
<b>Totala personalkostnader</b>	<b>1 194</b>	<b>1 245</b>

**Specifikation av medelantal anställda**

	2014	2013
<i>Medelantal anställda</i>		
– Ledande befattningshavare	11	11
– Övriga anställda	2 522	2 461
<i>varav kvinnor</i>		
– Ledande befattningshavare	1	1
– Övriga anställda	1 264	1 250

**Medelantal anställda fördelade per land**

	2014	2013
<i>Medelantal anställda</i>		
Sverige	586	633
Slovakien	677	657
Italien	464	467
Nederländerna	343	347
Finland	185	167
Belgien	105	103
Norge	41	47
Danmark	34	32
Irland	77	–
Tyskland	7	7
Storbritannien	8	5
Övriga	6	7
<b>Totalt</b>	<b>2 533</b>	<b>2 472</b>
<i>varav kvinnor</i>		
Sverige	277	302
Slovakien	446	439
Italien	190	213
Nederländerna	94	87
Finland	152	133
Belgien	24	21
Norge	20	27
Danmark	17	16
Irland	31	–
Tyskland	3	4
Storbritannien	6	4
Övriga	5	5
<b>Totalt</b>	<b>1 265</b>	<b>1 251</b>

**Redovisning av könsfördelning**

%	2014	2013
<i>Andel kvinnor</i>		
Styrelsen	50	20
Ledande befattningshavare	9	9
Övriga anställda	50	51

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 36

**Not 6** Ersättningar till ledande befattningshavare

Ersättningar och förmåner 2014 Tkr	Grundlön, arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader	Övrig ersättning	Summa	Pensions- förpliktelser
<i>Styrelsens ordförande</i>							
Caroline Sundewall <sup>4</sup>	400	–	–	–	100	500	–
Lennart Bylock	167	–	–	–	17	184	–
<i>Styrelseledamöter</i>							
Lilian Fossum Biner <sup>6</sup>	253	–	–	–	67	320	–
Olof Svenfelt	267	–	–	–	100	367	–
Adriaan Nühn	267	–	–	–	33	300	–
Mikael Svenfelt	267	–	–	–	50	317	–
Ann Carlsson <sup>4</sup>	183	–	–	–	–	183	–
Hans Eckerström <sup>5</sup>	83	–	–	–	50	133	–
Meg Tivéus <sup>5</sup>	83	–	–	–	33	116	–
Peter Törnquist <sup>5</sup>	83	–	–	–	33	116	–
Håkan Kirstein <sup>5</sup>	83	–	–	–	–	83	–
Robert-Jan van Ogtrop <sup>5</sup>	83	–	–	–	17	100	–
<i>Verkställande direktör</i>							
Bengt Baron	4 680	2 547 <sup>7</sup>	121	1 402	–	8 750	6 129
Andra ledande befattningshavare (10 personer)	20 466	8 204 <sup>8</sup>	1 400	4 925	296	35 291	3 542
varav, Moderbolaget	8 035	3 938 <sup>8</sup>	396	2 294	–	14 663	3 542
<b>Total</b>	<b>27 365</b>	<b>10 751</b>	<b>1 521</b>	<b>6 327</b>	<b>796</b>	<b>46 760</b>	<b>9 671</b>
varav, Moderbolaget	14 934	6 485	517	3 696	500	26 132	9 671

Ersättningar och förmåner 2013 Tkr	Grundlön, arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader	Övrig ersättning	Summa	Pensions- förpliktelser
<i>Styrelsens ordförande</i>							
Lennart Bylock	500	–	–	–	75	575	–
<i>Styrelseledamöter</i>							
Hans Eckerström	250	–	–	–	175	425	–
Lilian Fossum Biner <sup>1</sup>	188	–	–	–	–	188	–
Olof Svenfelt	250	–	–	–	100	350	–
Meg Tivéus	250	–	–	–	100	350	–
Peter Törnquist	250	–	–	–	125	375	–
Håkan Kirstein	250	–	–	–	–	250	–
Adriaan Nühn	250	–	–	–	–	250	–
Robert-Jan van Ogtrop	250	–	–	–	50	300	–
Mikael Svenfelt	250	–	–	–	75	325	–
<i>Verkställande direktör</i>							
Bengt Baron	4 656	500 <sup>2</sup>	131	1 373	–	6 660	1 955
Andra ledande befattningshavare (10 personer)	19 994	2 355 <sup>3</sup>	1 219	5 300	428	29 296	1 243
varav, Moderbolaget	8 331	1 342 <sup>3</sup>	443	2 458	–	12 574	1 243
<b>Total</b>	<b>27 338</b>	<b>2 855</b>	<b>1 350</b>	<b>6 673</b>	<b>1 128</b>	<b>39 344</b>	<b>3 198</b>
varav, Moderbolaget	15 675	1 842	574	3 831	700	22 622	3 198

1 Invald den 11 april 2013.

2 Beloppet exkluderar rörlig ersättning som utbetalas 2014 och avser arbete utfört under 2013.

Utbetald rörlig ersättning under 2014, hänförlig till 2013 uppgick till 2 032 Tkr av vilket 2 032 Tkr avser Moderbolaget.

3 Beloppet exkluderar rörlig ersättning som utbetalas 2014 och avser arbete utfört under 2013.

Utbetald rörlig ersättning under 2014, hänförlig till 2013 uppgick till 6 504 Tkr av vilket 3 309 Tkr avser Moderbolaget.

4 Invald den 29 april 2014.

5 Avgick den 29 april 2014.

6 Avgick den 18 december 2014.

7 Beloppet exkluderar rörlig ersättning som utbetalas 2015 och avser arbete utfört under 2014.

Rörlig ersättning att betalas ut under 2015, hänförlig till 2014 beräknas uppgå till 0 Tkr.

8 Beloppet exkluderar rörlig ersättning som utbetalas 2015 och avser arbete utfört under 2014.

Rörlig ersättning att betalas ut under 2015, hänförlig till 2014 beräknas uppgå till 0 Tkr.



- Uppgifterna i tabellen och texten avser de senast antagna riktlinjer för ersättning till styrelse och ledande befattningshavare beslutade vid årsstämma, den 29 april 2014.
- Grundlön och styrelsearvode avser den fasta årliga ersättningen.
- Rörlig ersättning avser bonusar och kostnaderna för det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram, och är kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier.
- Övriga förmåner avser i huvudsak bilförmån.
- Övrig ersättning avser arvode för arbete i revisions- och ersättningsutskott samt kostnadsersättningar utbetalda till övriga ledande befattningshavare.

### Styrelsen

Arvode till styrelsen utgår enligt beslut på årsstämman. Årsstämman den 29 april 2014 beslutade att styrelsearvode för tiden fram till nästa årsstämma utgår med 275 000 kr (250 000) till varje av bolagsstämman vald styrelseledamot samt med 600 000 kr (500 000) till styrelsens ordförande. Vidare ska ersättning för utskottsarbete utgå med 100 000 kr (100 000) till varje medlem i revisionsutskottet och med 50 000 kr (50 000) till varje ledamot i ersättningsutskottet. Utöver styrelsearvodet är styrelsen berättigad till ersättning för resa och logi.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

De nuvarande riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare antogs på årsstämman den 29 april 2014.

Ersättningen till verkställande direktören, övriga medlemmar av koncernledningen och andra befattningshavare som rapporterar direkt till verkställande direktören ska bestå av fast lön, rörlig lön, övriga förmåner samt pension. I den utsträckning som styrelsen anser det lämpligt ska befattningshavarna ifråga erbjudas att delta i långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram, vilka beslutas av årsstämman. Eventuell rörlig lön ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier och begränsas till motsvarande en fast årslön. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida ska uppsägningstiden vara maximalt 12 månader. Avgångsvederlag ska inte överstiga en fast årslön. Bolaget ska företrädesvis ha avgiftsbestämda pensionsplaner. Pensionsåldern ska vara lägst 60 år och högst 67 år.

Styrelsen får frångå dessa riktlinjer endast om särskilda omständigheter gör detta motiverat i ett enskilt fall.

### Vd

Under året erhöll vd Bengt Baron 4 679 571 kr (4 656 473) i fast lön, 2 547 286 kr (500 000) i rörlig lön samt övriga förmåner till ett värde av 121 000 kr (130 660).

Bengt Barons rörliga lön får uppgå till högst 100 procent av den fasta årslönen om extraordinära mål uppfylls.

Pensionsåldern är 65 år. Pensionsvillkoren utgörs av en avgiftsbestämd plan där årliga premier fram till pensionsåldern utbetalas med ett belopp motsvarande 30 procent av pensionsgrundande lön, bestående av den fasta månadslönen. Rörlig lön och förmåner är inte pensionsgrundande. Totala pensionskostnader under 2014 uppgick till 1 402 452 kr (1 373 329).

Vd har sex månaders uppsägningstid. Vid uppsägning från bolagets sida är uppsägningstiden 12 månader. Vd har även rätt till avgångsvederlag motsvarande en fast årslön.

### Övriga ledande befattningshavare

Under året erhöll övriga personer i koncernledningen (tio personer) totalt 20 465 990 kr (19 993 702) i fast lön, 8 204 455 kr (2 355 000) i rörlig lön och andra förmåner om totalt 1 399 652 kr (1 218 838).

Den rörliga lönen för koncernledningen får uppgå till mellan 60 och 100 procent av den fasta årslönen om extraordinära mål uppfylls.

Pensionsförmånerna varierar beroende på avtal och praxis i det land där personen är anställd, men i de allra flesta fall utgörs den av avgiftsbestämda planer där årliga premier som en andel av den pensionsgrundande lönen betalas fram till pensionsåldern. I de allra flesta fall är rörlig lön och förmåner inte pensionsgrundande. Totala pensionskostnader under 2014 uppgick till 4 924 607 kr (5 299 581).

Uppsägningstiden uppgår till sex månader för den anställde och varierar mellan 12 och 18 månader vid uppsägning från företagets sida.

### Incitamentsprogram

Cloettas huvudägare 2012, dvs AB Malfors Promotor, Nordic Capital och CVC (genom holdingbolag), utfärdade köpoptioner som koncernledningen samt vissa andra nyckelpersoner förvärvade till marknadsmässiga villkor. Köpoptionerna utfärdades av huvudägarna i syfte att främja engagemang för bolagets utveckling. Under första kvartalet 2015 var alla återstående optioner utnyttjade.

Årsstämmorna 2013 och 2014 godkände styrelsens förslag om införande av aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram (LTI 2013 och LTI 2014) som förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande. Totala kostnader för de aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammen under 2014 uppgår till 2,7 Mkr (0,9) för koncernledningen, varav 0,7 Mkr (0,1) är relaterade till verkställande direktören.

Se noterna 24, 30 och 32 för mer information om aktierelaterade ersättningar.

### Berednings- och beslutsprocess

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av tre ledamöter. Ersättningsutskottet har berett rekommendationer inför styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningens 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.

Ersättningar till vd för verksamhetsåret 2014 har beslutats av styrelsen. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av vd. Ersättningsutskottet har sedan årsstämman den 29 april 2014 sammanträtt vid fyra tillfällen. Det förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som kommer att presenteras på årsstämman den 23 april 2015 för godkännande är identiskt med de nuvarande principerna.

### Not 7 Poster av engångskaraktär

Se not 1 (X) för redovisningsprinciper.

Poster av engångsposter om -55 Mkr (-167) består av kostnader relaterade till fabriksomstruktureringar och integration, samt till förvärven av FTF Sweets Ltd, Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) och Aran Candy Ltd.

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 36

**Not 8** Ersättning till revisorer

Mkr	2014	2013
Revisionsarvode	5	5
Övriga arvoden		
– Skatterådgivning	0	0
– Revisionsnära rådgivning	0	0
– Övrigt	1	1
<b>Totala övriga arvoden</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total ersättning till revisorer</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Med revisionsarvode avses arvode för granskning av koncernredovisning, lagstadgad revision av moder och dotterbolag, bokföringen samt styrelsens och VDs förvaltning.

För räkenskapsåren 2013 och 2014, är KPMG vald revisor för koncernen.

**Not 9** Finansiella intäkter och kostnader

Se not 1 (VII) för redovisningsprinciper.

Mkr	2014	2013
<b>Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta</b>	<b>-11</b>	<b>-12</b>
Övriga externa finansiella intäkter	4	2
<b>Övriga finansiella intäkter till upplupet anskaffningsvärde</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Orealiserade vinster på ränteswappar <sup>1</sup>	–	22
<b>Övriga finansiella intäkter till verkligt värde</b>	<b>–</b>	<b>22</b>
<b>Totala övriga finansiella intäkter</b>	<b>4</b>	<b>24</b>
Räntekostnader lån, externt	-138	-131
Räntekostnader på förmånsbestämda pensionsförpliktelser, externt	-13	-12
Räntekostnader, villkorad tilläggsköpeskilling	-14	0
Avskrivningar av aktiverade finansieringskostnader	-19	-38
Övriga externa finansiella kostnader	-17	-17
<b>Övriga finansiella kostnader till upplupet anskaffningsvärde</b>	<b>-201</b>	<b>-198</b>
Orealiserade förluster på ränteswappar <sup>1</sup>	-23	–
Realiserade förluster på ränteswappar <sup>1</sup>	-8	-22
<b>Övriga finansiella kostnader till verkligt värde</b>	<b>-31</b>	<b>-22</b>
<b>Totala övriga finansiella kostnader</b>	<b>-232</b>	<b>-220</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-239</b>	<b>-208</b>

<sup>1</sup> Orealiserade vinster och förluster på ränteswappar består av verkligt värdejusteringar av ränteswappar över tiden. Realiserade förluster på ränteswappar är de avtalsenliga utbetalningarna.

**Not 10** Inkomstskatter

Redovisningsprinciperna beskrivs i not 1 (VIII).

Mkr	2014	2013
Aktuell inkomstskatt	-3	-7
Uppskjuten inkomstskatt	-93	61
<b>Summa</b>	<b>-96</b>	<b>54</b>
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	28,4	-25,7

**Skillnaden mellan effektiv skattesats och tillämplig skattesats i Sverige är hänförlig till**

Mkr	2014	2013
Resultat före skatt från den ordinarie verksamheten	338	210
Skatt beräknad utifrån den tillämpliga skattesatsen för moderbolaget	-74	-46
Skillnader mellan olika länders skattesatser	-4	-6
Statliga och lokala skatter	-7	-7
Ej skattemässigt avdragsgilla kostnader	-6	-3
Justeringar av skatt för tidigare perioder	0	10
Effekt av skattesatsförändringar	–	18
Skattemässiga underskott för vilka inga uppskjutna skattefordringar har redovisats under räkenskapsåret	-7	68
Övrigt	2	20
<b>Redovisad skatt</b>	<b>-96</b>	<b>54</b>
<b>Redovisad effektiv skattesats, %</b>	<b>28,4</b>	<b>-25,7</b>
Skattesats för moderbolaget, %	22,0	22,0

Den gällande skattesatsen är den aktuella beslutande skattesatsen för moderbolaget, det vill säga den svenska bolagsskattesatsen som för 2014 uppgick till 22,0 procent (22,0).

Den effektiva skattesatsen skiljer sig från gällande skattesats främst på grund av internationella skattesatsskillnader, ej avdragsgilla kostnader och skattemässiga underskott, för vilken ingen uppskjuten skattefordran redovisats. Detta motverkades delvis av effekten av en omvärdering av en uppskjuten skattefordran för outnyttjade skatteavdrag redovisad som skatteförlust, för vilka ingen uppskjuten skattefordran är redovisad.

Den vägda genomsnittliga gällande skattesatsen är baserat på den relativa andelen av koncernbolagens bidrag till resultatet och de skattesatser som gäller i de berörda länderna.

**Not 11** Immateriella tillgångar

Redovisningsprinciperna beskrivs i noterna 1(XI) och(XV).

Anskaffningsvärde Mkr	Varumärken	Goodwill	Programvara	Övriga immateriella	Summa
<b>Den 1 januari 2013</b>					
Förvärv eller upparbetat värde	3 101	1 999	159	28	5 287
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–	–80	–99	–9	–188
<b>Ingående balans den 1 januari 2013</b>	<b>3 101</b>	<b>1 919</b>	<b>60</b>	<b>19</b>	<b>5 099</b>
<b>Förändringar under 2013</b>					
Rörelseförvärv	8	19	0	10	37
Investeringar	–	–	29	0	29
Valutakursdifferenser	60	45	1	0	106
Avyttringar	–	–	0	–	0
Nedskrivningar	–	–	–1	–	–1
Avskrivningar	–	–	–16	–2	–18
<b>Summa</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>153</b>
<b>Den 31 december 2013</b>					
Förvärv eller upparbetat värde	3 169	2 065	190	39	5 463
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–	–82	–117	–12	–211
<b>Utgående balans den 31 december 2013</b>	<b>3 169</b>	<b>1 983</b>	<b>73</b>	<b>27</b>	<b>5 252</b>
<b>Förändringar under 2014</b>					
Rörelseförvärv	238	125	–	–	363
Investeringar	–	–	62	–	62
Valutakursdifferenser	113	116	6	0	235
Avskrivningar	–	–	–27	–3	–30
<b>Summa</b>	<b>351</b>	<b>241</b>	<b>41</b>	<b>–3</b>	<b>630</b>
<b>Den 31 december 2014</b>					
Förvärv eller upparbetat värde	3 520	2 310	249	39	6 118
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–	–86	–135	–15	–236
<b>Utgående balans den 31 december 2014</b>	<b>3 520</b>	<b>2 224</b>	<b>114</b>	<b>24</b>	<b>5 882</b>
<i>Beräknad ekonomisk nyttjandeperiod</i>	<i>obestämbar</i>	<i>obestämbar</i>	<i>3–5 år</i>	<i>5 år- obestämbar</i>	

Avskrivningar på programvara uppgick till 27 Mkr (16) och ingår i administrationskostnader. Nedskrivningar av immateriella tillgångar belastar administrationskostnader (se not 3).

I det bokförda värdet för programvara ingår ett belopp för programvara under utveckling om 14 Mkr (10), varav 12 Mkr avser ett affärssystem som var under utveckling vid slutet av 2014.

Övrigt immateriellt består huvudsakligen av fördelar från rätten till fri elleverans och ett aktiverat recept.

Samtliga redovisade varumärken, utom varumärkena Goody Good Stuff, Nutisal och The Jelly Bean Factory har ställts som säkerhet för lån hos Svenska Handelsbanken AB (se not 21).

**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 eller grupper av 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 fem år, baserade på en av koncernledningen fastställd budget med hänsyn tagen till tillgångsspecifika risker. Kassaflöden bortom fem år extrapoleras med hjälp av en bedömd tillväxttakt.

De viktigaste antagandena i beräkningarna baseras på förväntad tillväxttakt och diskonteringsränta före skatt. EBIT och organisk försäljningstillväxt är viktiga antagandena vid fastställande av den finansiella budgeten. Antagandena bygger på tidigare erfarenheter och externa informationskällor. Det antagna tillväxtmålet är i enlighet med koncernens långsiktiga mål för organisk tillväxt samt ledningens bedömning.

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 36



Dessa antaganden har använts för analys av samtliga kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter vid nedskrivningsanalysen. Budgeterade siffror är baserade på tidigare resultat samt ledningens förväntningar på marknadens 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

%	Tillväxttakt		Diskonteringsränta före skatt	
	2014	2013	2014	2013
Syd/Italien	2	2	10	12
Skandinavien/Sverige	2	2	7	9
Finland	2	2	7	9
Mitt/Nederländerna	2	2	8	9
Koncernen	2	2	8	9

#### 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 i samband med förvärvet av företagen Cloetta Nutisal AB och Aran Candy Ltd. har allokerats till de kassagenererande enheterna Skandinavien respektive Mitt.

Det beräknade återvinningsvärdet för den kassagenererande enheten Syd överskred det redovisade värdet med cirka 38 Mkr (93). Om tillväxten minskar med 0,2 procentenheter till 1,8 procent (0,7 procentenheter till 1,3 procent) eller diskonteringsräntan före skatt ökar med 0,2 procentenheter till 10,5 procent (0,7 procentenheter till 12,5 procent) kommer det beräknade återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna att vara lika med det redovisade värdet.

#### Allokeringen av goodwill till de olika grupperna av kassagenererande enheter

Mkr	Skandinavien	Finland	Mitt	Syd	Totalt
<b>Ingående balans den 1 januari 2013</b>	<b>638</b>	<b>881</b>	<b>161</b>	<b>239</b>	<b>1 919</b>
Rörelseförvärv	–	–	19	–	19
Valutakursdifferenser	–	31	6	8	45
<b>Utgående balans den 31 december 2013</b>	<b>638</b>	<b>912</b>	<b>186</b>	<b>247</b>	<b>1 983</b>
Rörelseförvärv	61	–	64	–	125
Valutakursdifferenser	40	53	9	14	116
<b>Utgående balans den 31 december 2014</b>	<b>739</b>	<b>965</b>	<b>259</b>	<b>261</b>	<b>2 224</b>

#### Varumärken

Kassagenererande enhet för varumärken är den kommersiella organisation i det land där respektive varumärke innehas. De förvärvade varumärkena Nutisal och The Jelly Bean Factory har allokerats till de kassagenererande enheterna Sverige respektive Nederländerna. Produkterna säljs framför allt på dessa marknader. Om produkter säljs på andra marknader belastar varumärkesägaren denna försäljning med royaltyavgifter.

#### Allokeringen av varumärken till de olika kassagenererande enheterna

Mkr	Sverige	Finland	Nederländerna	Italien	Övriga (koncerntillgångar)	Totalt
<b>Ingående balans den 1 januari 2013</b>	<b>1,308</b>	<b>444</b>	<b>617</b>	<b>685</b>	<b>47</b>	<b>3 101</b>
Rörelseförvärv	–	–	–	–	8	8
Valutakursdifferenser	–	15	21	23	1	60
<b>Utgående balans den 31 december 2013</b>	<b>1 308</b>	<b>459</b>	<b>638</b>	<b>708</b>	<b>56</b>	<b>3 169</b>
Rörelseförvärv	147	–	91	–	–	238
Valutakursdifferenser	–	27	41	42	3	113
<b>Utgående balans den 31 december 2014</b>	<b>1 455</b>	<b>486</b>	<b>770</b>	<b>750</b>	<b>59</b>	<b>3 520</b>

Det beräknade återvinningsvärdet för den kassagenererande enheten Italien överstiger dess redovisade värde med cirka 217 Mkr (179). Om tillväxten minskar med 1,6 procentenheter till 0,4 procent (1,9 procentenhet till 0,1 procent) eller diskonteringsräntan före skatt ökar med 1,5 procentenhet till 11,7 procent (1,6 procentenhet till 13,4 procent) kommer det beräknade återvinningsvärdet för den kassagenererande enheten att vara lika med det redovisade värdet.

#### Koncerntillgångar

Koncerngemensamma tillgångar och skulder, inklusive rätten till fri leverans 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 koncerntillgångar. En gemensam nedskrivningsanalys har gjorts där det redovisade värdet av den totala gruppen av kassagenererade 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.

Anskaffningsvärde Mkr	Byggnader och mark	Maskiner och tekniska anläggningar	Pågående investeringar	Totalt
<b>1 januari 2013</b>				
Förvärv eller upparbetat värde	980	2 906	119	4 005
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-400	-1 994	-	-2 394
<b>Ingående balans 1 januari 2013</b>	<b>580</b>	<b>912</b>	<b>119</b>	<b>1 611</b>
<b>Förändringar under 2013</b>				
Investeringar	3	20	159	182
Omklassificeringar	5	230	-235	-
Avyttringar	-4	-3	-	-7
Valutakursdifferenser	16	21	2	39
Nedskrivningar	-	-6	-	-6
Avskrivningar	-14	-145	-	-159
<b>Totalt</b>	<b>6</b>	<b>117</b>	<b>-74</b>	<b>49</b>
<b>31 december 2013</b>				
Investeringar eller upparbetat värde	930	3 139	45	4 114
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-344	-2 110	-	-2 454
<b>Utgående balans 31 december 2013</b>	<b>586</b>	<b>1 029</b>	<b>45</b>	<b>1 660</b>
<b>Förändringar under 2014</b>				
Investeringar	7	35	1	43
Rörelseförvärv	2	39	83	124
Omklassificeringar	6	95	-101	-
Avyttringar	-53	-3	-	-56
Valutakursdifferenser	25	43	1	69
Nedskrivningar	-2	-	-	-2
Avskrivningar	-16	-155	-	-171
<b>Totalt</b>	<b>-31</b>	<b>54</b>	<b>-16</b>	<b>7</b>
<b>31 december 2014</b>				
Investeringar eller upparbetat värde	926	3 173	29	4 128
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-371	-2 090	-	-2 461
<b>Utgående balans 31 december 2014</b>	<b>555</b>	<b>1 083</b>	<b>29</b>	<b>1 667</b>
<i>Beräknad ekonomisk nyttjandeperiod</i>	<i>Byggnader: 20–50 år</i>	<i>3–55 år</i>	<i>Ej tillämpligt</i>	
	<i>Mark: Obestämbar</i>			

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 36

### 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

Huvuddelen av byggnader och mark har intecknats och ställts som säkerhet för lån hos Svenska Handelsbanken AB samt för säkerställt obligationslån (se not 21).

Avskrivningarna uppgick till 171 Mkr (159) och har belastat kostnad för sålda varor, försäljningskostnader samt administrativa kostnader.

Nedskrivningen av anläggningstillgångar har belastat kostnader för sålda varor (se not 3).

Nedskrivningar är i huvudsak relaterat till försäljning av maskiner och utrustning i samband med omstruktureringen av produktionsverksamheten. Nedskrivningen motsvarar skillnaden mellan det redovisade värdet och det högsta av nyttjandevärdet och verkligt värde minus försäljningskostnader. I dessa fall är verkligt värde minus försäljningskostnaderna högre.

Under 2012 fattades beslut att stänga fabriker i Alingsås, Gävle samt Aura i Finland. Beslut fattades även om att rationalisera lagerverksamhet i Skandinavien. Fabriken i Alingsås stängdes 2012 och såldes 2013. Fabriken i Aura stängdes och såldes under 2013. Fabriken i Gävle stängdes och såldes under 2014.

Som ett resultat av samgåendet mellan Cloetta och Leaf har försäljningsorganisationerna i Cloetta Sverige AB och Cloetta Produktion AB integrerats. Denna integration påbörjades 2012 och avslutades 2013.

Den 31 december 2014 hade koncernen avtalsenliga åtaganden för förvärv av maskiner och utrustning till ett värde av 45 Mkr (18).

### Fördelning per land av anläggningstillgångar, exklusive finansiella tillgångar, uppskjuten skatt och pensionstillgångar

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Sverige	2 836	2 644
Finland	1 461	1 373
Italien	1 415	1 332
Nederländerna	1 271	1 135
Övriga länder	566	428
<b>Totala anläggningstillgångar</b>	<b>7 549</b>	<b>6 912</b>

## Not 13 Skattefordringar och skatteskulder

Redovisningsprinciperna beskrivs i noterna I(VIII) och(XIII).

Mkr	Underskottsavdrag	Outnyttjade skatteavdrag	Materiella anläggningstillgångar	Immateriella tillgångar	Avsättningar (inkl. pensioner)	Övriga kortfristiga tillgångar och skulder	Totalt
<b>Den 1 januari 2013</b>	259	52	-100	-575	5	8	-351
Rörelseförvärv och rörelseavyttringar	-	-	-	-4	-	-	-4
Årets förändring över resultaträkningen	10	19	-35	-25	2	41	12
Återläggning av periodiserad skatt	1	-	15	-2	3	-1	16
Effekt av skattesatsförändringar	-8	-2	-1	28	-1	0	16
Valutakursdifferenser/övrigt	25	2	1	-20	30	-51	-13
<b>Den 31 december 2013</b>	<b>287</b>	<b>71</b>	<b>-120</b>	<b>-598</b>	<b>39</b>	<b>-3</b>	<b>-324</b>
Rörelseförvärv och rörelseavyttringar	44	-	-1	-44	1	-2	-2
Årets förändring över resultaträkningen	-62	-15	-38	5	-6	31	-85
Återläggning av periodiserad skatt	-4	-	37	0	-2	-41	-10
Valutakursdifferenser/övrigt	10	4	-6	-21	39	-4	22
<b>Den 31 december 2014</b>	<b>275</b>	<b>60</b>	<b>-128</b>	<b>-658</b>	<b>71</b>	<b>-19</b>	<b>-399</b>

### Uppdelning av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder:

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Uppskjutna skattefordringar	84	73
Uppskjutna skatteskulder	-483	-397
<b>Summa</b>	<b>-399</b>	<b>-324</b>

Uppskjutna skattefordringar avser bland annat skillnaden mellan det skattemässiga värdet av en definierad tillgång eller skuld och det redovisade värdet och underskottsavdraget.

### Beloppen är följande

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Uppskjuten skattefordran som kan realiseras tidigast efter 12 månader	75	56
Uppskjuten skattefordran som kan realiseras inom 12 månader	9	17
<b>Summa</b>	<b>84</b>	<b>73</b>



### Avdragsgilla temporära skillnader, utnyttjade skatteavdrag samt skattemässiga underskottsavdrag (redovisade samt ej redovisade)

Mkr	31 dec 2014		31 dec 2013	
	Redovisade	Ej redovisade	Redovisade	Ej redovisade
Avdragsgilla temporära skillnader	142	–	131	–
Outnyttjade skatteavdrag	60	19	71	2
Underskottsavdrag	275	136	287	64
<b>Summa</b>	<b>477</b>	<b>155</b>	<b>489</b>	<b>66</b>

Ej redovisade avdragsgilla temporära skillnader, utnyttjade skatteavdrag och underskottsavdrag avser belopp som ännu inte sannolikt kan utnyttjas mot framtida beskattningsbara vinster eller kvittas mot andra skatteskulder inom samma skattegrupp eller land.

Det utnyttjade skatteavdraget avser en tillfällig skattelättnad som beviljats av den slovakiska staten. Denna skattelättnad innebär att den slovakiska staten avstår högst cirka 89 Mkr i framtida skatt under perioden 2013–2018.

Förfalldatum för de skattemässiga underskottsavdragen är mellan 4 år och obestämbar.

### 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 2014	31 dec 2013
Uppskjuten skatteskuld som förfaller efter mer än 12 månader	521	447
Uppskjuten skattefordran som förfaller inom 12 månader	–38	–50
<b>Summa</b>	<b>483</b>	<b>397</b>

Den uppskjutna skatteskulden är nettot av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder när det finns en laglig kvittningsrätt mellan dessa och när den uppskjutna skatteskulden och skattefordran hänför sig till inkomstskatter debiterade av samma skattemyndighet. Den kortfristiga delen av denna nettoskuld är uppskjutna skattefordringar som i huvudsak är relaterade till underskottsavdrag som bedöms kunna utnyttjas under 2015, medan den långsiktiga delen främst är relaterad till den temporära skillnaden för immateriella tillgångar.

### Avsättningar för skatter

Ledningen utvärderar regelbundet ställningstaganden i skattedeclarationer avseende situationer där tillämpliga skatteregler är föremål för tolkning. Den fastställer vid behov reserveringar baserade på de belopp som förväntas betalas till skattemyndigheten.

### Aktuell inkomstskatt

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Aktuella skattefordringar	3	0
Aktuella skatteskulder	–58	–99
<b>Summa</b>	<b>–55</b>	<b>–99</b>

Se även not 34 för ytterligare detaljer om uppskattningar och bedömning angående den pågående skatterevisningen i Italien.

### Not 14 Finansiella anläggningstillgångar

Se not 1 (XIV) och (XV) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Registreringsavgifter	7	7
Depositioner	5	1
Fordringar, skatteersättningar	86	82
Övriga finansiella tillgångar	7	1
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>105</b>	<b>91</b>

Det redovisade värdet på övriga långfristiga finansiella tillgångar bedöms vara en god approximation av det verkliga värdet.

Ingen av de redovisade lagen 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 2014	31 dec 2013
Råvaror och förnödenheter	278	264
Varor under tillverkning	73	51
Färdiga varor och handelsvaror	502	483
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>853</b>	<b>798</b>

#### Förändringar i avsättning till lagerinkurs

Mkr	2014	2013
1 januari	10	19
Rörelseförvärv	0	–1
Avsättning	12	8
Återföringar	–3	–7
Nedskrivningar	–5	–9
Valutakursreserver	1	0
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>15</b>	<b>10</b>

Nedskrivningen, avsättning och återföring ingår i kostnad för sålda i resultaträkningen.

Delar av varulagret är pantsatt som säkerhet för lån hos Svenska Handelsbanken AB samt till för säkerställt obligationslån, se not 21.

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 36

**Not 16 Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar**

Se not 1 (XVIII) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Kundfordringar	988	824
Reservering för osäkra kundfordringar	-16	-14
<b>Kundfordringar, netto</b>	<b>972</b>	<b>810</b>
Övriga fordringar	114	87
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	35	36
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>1,121</b>	<b>933</b>

Delar av kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar är pantsatt som säkerhet för lån hos Svenska Handelsbanken AB samt för säkerställt obligationslån, se not 21.

Per den 31 december 2014 uppgick osäkra kundfordringar till 16 Mkr (14). De individuellt nedskrivna fordringarna avser ej indrivningsbara fordringar.

**Förändringen av reservering för osäkra kundfordringar**

Mkr	2014	2013
<b>1 januari</b>	<b>14</b>	<b>10</b>
Rörelseförvärv	0	1
Reservering för osäkra kundfordringar	11	9
Osäkra fordringar som skrivits av under året som ej indrivningsbara	-8	-7
Återfört ej utnyttjat belopp	-1	0
Valutakursdifferens	0	1
<b>Utgående balans vid året slut</b>	<b>16</b>	<b>14</b>

**Åldersanalys osäkra fordringar**

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Upp till 60 dagar	0	0
60 till 90 dagar	0	0
Över 90 dagar	16	14
<b>Totalt</b>	<b>16</b>	<b>14</b>

Övriga kortfristiga fordringar är inte osäkra.

Per den 31 december 2014, var kundfordringar om 182 Mkr (165) 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 2014	31 dec 2013
Upp till 60 dagar	156	137
60 till 90 dagar	8	5
Över 90 dagar	18	23
<b>Totalt</b>	<b>182</b>	<b>165</b>

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 2014	31 dec 2013
Euro	623	506
Svenska kronor	236	195
Danska kronor	42	52
Brittiska pund	36	28
Norska kronor	20	23
US Dollar	4	2
Övriga valutor	11	4
<b>Totalt</b>	<b>972</b>	<b>810</b>

**Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Förutbetalda personalrelaterade kostnader	8	9
Förutbetalda hyror, försäkringar och leasingavgifter	7	5
Förutbetalda IT-kostnader	7	7
Förutbetalda marknadsföringskostnader	2	2
Övriga förutbetalda kostnader	10	12
Övriga upplupna intäkter	1	1
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>35</b>	<b>36</b>

**Not 17 Likvida medel**

Se not 1 (XX) och (XXI) för redovisningsprinciper.

**Posten likvida medel i kassaflödesanalysen och balansräkningen**

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Likvida medel	229	167
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>229</b>	<b>167</b>

Alla likvida medel finns tillgängliga vid begäran.

Via Svenska Handelsbanken har koncernen ett Notional Group Account (NGA), dvs ett koncernkonto. 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

2014 Mkr	Bruttobelopp, finansiella instrument	Kvittad i balansräkningen	Nettobelopp redovisat i balansräkningen	Relaterade finansiella instrument som inte är avsatta	Nettobelopp
Likvida medel	-495	250	-245	474	229
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>-495</b>	<b>250</b>	<b>-245</b>	<b>474</b>	<b>229</b>
Lån från kreditinstitut	-39	250	211	3,205	3,416
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>-39</b>	<b>250</b>	<b>211</b>	<b>3,205</b>	<b>3,416</b>

2013 Mkr	Bruttobelopp, finansiella instrument	Kvittad i balansräkningen	Nettobelopp redovisat i balansräkningen	Relaterade finansiella instrument som inte är avsatta	Nettobelopp
Likvida medel	-59	32	-27	194	167
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>-59</b>	<b>32</b>	<b>-27</b>	<b>194</b>	<b>167</b>
Lån från kreditinstitut	41	32	73	3,235	3,308
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>73</b>	<b>3,235</b>	<b>3,308</b>

**Not 18** Tillgångar som innehas för försäljning

Se not 1 (XXII) för redovisningsprinciper.

Samtliga tillgångar som innehas för försäljning är anläggningstillgångar

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	16	15
<b>Totalt</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

Mkr	2014	2013
Ingående balans den 1 januari	15	35
Försäljningar	-	-20
Valutakursdifferenser	1	0
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

Tillgångar som innehas för försäljning den 31 december 2014 är byggnader och mark i Zola Predosa, Italien. De tillgångar som innehas för försäljning kategoriseras till nivå 3 i verkligt värde-hierarkin. Se not 30 för en total översikt av koncernens tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde.

**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 investerarens, kreditgivarens och marknadens förtroende samt utgöra en grund för fortsatt utveckling av affärsverksamheten. Kapitalet består av totalt eget kapital. Styrelsen föreslår utdelningar till aktieägarna.

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Under 2013 och 2014 har huvudfokus varit att använda bolagets starka kassaflöden till att amortera banklån samt för att finansiera kompletterande förvärv.

Koncernens mål med kapitalhanteringen är att trygga koncernens fortlevnad för att kunna ge avkastning till aktieägarna och 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 2013 och 2014.

**Eget kapital****Aktiekapital**

Antalet aktier uppgick per den 31 december 2014 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 hembuds-förfarande, 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.

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 rapporten Förändringar i eget kapital, koncernen på sidan 68.

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 36



### Säkring av en nettoinvestering i utländsk verksamhet (säkring av nettoinvestering)

När koncernen ingår en säkringstransaktion dokumenteras förhållandet mellan säkringsinstrumentet och de säkrade posterna samt mål för riskhantering och strategin bakom att vidta olika säkringstransaktioner. Koncernen dokumenterar också sin bedömning, både när säkringen ingås och fortlöpande, hurvida de derivatinstrument som används i säkringstransaktioner är effektiva i att uppnå motverkande förändringar i verkligt värde eller kassaflöde för säkrade poster.

### 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

	2014	2013
Årets resultat, hänförligt till aktieägarna (före och efter utspädning), Mkr	242	264
Antal emitterade aktier den 1 januari	288 619 299	288 619 299
Effekt terminskontrakt för återköp av egna aktier	-1 631 309	-608 352
<b>Vägt genomsnittligt antal aktier under året före utspädning</b>	<b>286 987 990</b>	<b>288 010 947</b>
Effekt av aktierelaterade ersättningar	104 790	15 461
<b>Vägt genomsnittligt antal aktier under året efter utspädning</b>	<b>287 092 780</b>	<b>288 026 408</b>
<b>Resultat per aktie före utspädning, kr</b>	<b>0,84</b>	<b>0,92</b>
<b>Resultat per aktie efter utspädning, kr</b>	<b>0,84</b>	<b>0,92</b>

Cloetta har ingått två terminskontrakt för återköp av egna aktier för att uppfylla sitt framtida åtagande att kunna erbjuda aktier till deltagarna i långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram. Resultat per aktie för 2014 har beräknats på genomsnittligt antal aktier, justerat för effekten av terminskontrakt för återköp av egna aktier. De två terminskontrakten för återköp av egna aktier omfattar totalt 2 137 610 B-aktier. Det ena

kontraktet omfattar 937 610 B-aktier till ett belopp om 18,50678 kronor per aktie, det andra kontraktet omfattar 1 200 000 B-aktier till ett belopp om 23,0000 kronor per aktie vilket leder till en utspädningseffekt på potentiella aktier.

### Not 21 Lån

Se not 1 (XXVII) och (XXVIII) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2014			
	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1-2 år	Återstående löptid 2-5 år	Återstående löptid > 5 år
Lån från kreditinstitut	423	360	1 643	-
Säkerställt obligationslån	-	-	990	-
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>423</b>	<b>360</b>	<b>2 633</b>	<b>-</b>

Mkr	31 dec 2013			
	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1-2 år	Återstående löptid 2-5 år	Återstående löptid > 5 år
Lån från kreditinstitut	212	229	1 879	-
Säkerställt obligationslån	-	-	988	-
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>212</b>	<b>229</b>	<b>2 867</b>	<b>-</b>

Se not 32 för en beskrivning av skulder till närstående.

## Koncernens avtalade utbetalningar för finansiella skulder

Mkr	Återstående löptid			31 dec 2014
	< 1 år	1–2 år	2–5 år	Återstående löptid > 5 år
Lån från kreditinstitut	496	405	1 679	–
Säkerställt obligationslån	34	34	1 058	–
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>530</b>	<b>439</b>	<b>2 737</b>	<b>–</b>

Mkr	Återstående löptid			31 dec 2013
	< 1 år	1–2 år	2–5 år	Återstående löptid > 5 år
Lån från kreditinstitut	283	298	1 993	–
Säkerställt obligationslån	40	40	1 109	–
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>323</b>	<b>338</b>	<b>3 102</b>	<b>–</b>

## Bokfört respektive verkliga värden på långfristiga lån

Mkr	Verkligt värde		Bokfört värde	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
Lån från kreditinstitut	2 003	2 108	2 003	2 108
Säkerställt obligationslån	990	988	990	988
<b>Totalt</b>	<b>2 993</b>	<b>3 096</b>	<b>2 993</b>	<b>3 096</b>

Verkligt värde på kortfristig upplåning motsvarar de redovisade beloppen eftersom diskonteringseffekten är obetydlig och kreditrisken inte har ändrats sedan lånen togs.

All upplåning i koncernen exponeras för ränteförändringar och räntestrukturändringar inom sex månader efter balansdagen.

## Lån från kreditinstitut

Per den 15 december 2011 ingick Cloetta AB (publ) ett låneavtal med Svenska Handelsbanken AB. Avtalet gäller från den 16 april 2012 för Lån A och från den 23 maj 2012 för Lån B.

Lånevillkoren avseende kreditfaciliteten med Svenska Handelsbanken AB omförhandlades per den 30 augusti 2013.

## Koncernens kreditfaciliteter per balansdagen

	Utestående belopp		Ränta	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
Lån B, nominellt 363 Mkr	363	363	3-månaders STIBOR + tillämpligt påslag	3-månaders STIBOR + tillämpligt påslag
Lån B, nominellt 253 Meur (ca 2 374 Mkr)	1 892	1 916	3-månaders EURIBOR + tillämpligt påslag	3-månaders EURIBOR + tillämpligt påslag
Säkerställt obligationslån, nominellt 1 000 Mkr	1 000	1 000	3 månaders STIBOR + 3,10%	3 månaders STIBOR + 3,10%
Checkräkningskredit om maximalt 740 Mkr	740	740	1 veckas EURIBOR + tillämpligt påslag	1 veckas EURIBOR + tillämpligt påslag
Minus utnyttjat belopp	–262	–124		
<b>Outnyttjat belopp, Mkr</b>	<b>478</b>	<b>616</b>		

För checkräkningskrediten betalas en årlig avgift om 40 procent av tillämpligt påslag. Den aktuella marginalen den 31 december 2014 uppgick till 3,00 procent (3,00).

## Valuta

Samtliga lån är denominerade i euro, med undantag för delar av lån B om 363 Mkr (363) och det säkerställda obligationslånet om 1 000 Mkr (1 000), emitterat under 2013.

## Effektiv räntesats

De effektiva räntesatserna på balansdagen för lån från kreditinstitut och säkerställt obligationslån uppgår till 3,5 procent (3,75).

Följande säkerheter har lämnats till Svenska Handelsbanken AB:

- ♦ Aktier i alla dotterföretag (inklusive quota pledges) utom Cloetta GGS Holding Ltd., FTF Sweets Ltd., FTF Sweets USA Inc., Cloetta USA Inc. och Cloetta Development AB Cloetta Nutisal AB (namnändrad från Alrifai Nutisal AB), Cloetta Ireland Holding Ltd. och Aran Candy Ltd. (4 513 Mkr);
- ♦ Företagsinteckningar och andra utfästelser i lös egendom i Cloetta Holland B.V., Cloetta Produktion Sverige AB, Cloetta Slovakia s.r.o., Cloetta Sverige AB, Cloetta Norge AS, Cloetta Italia S.r.l. och Cloetta Suomi Oy (3 803 Mkr);
- ♦ Inteckningar på fastigheter hos Cloetta Produktion Sverige AB, Cloetta Slovakia s.r.o., Cloetta Holland B.V. och Cloetta Italia S.r.l. (4 334 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, Cloetta Sverige AB, Leaf Sweden IP AB, Cloetta Italia S.r.l. (3 566 Mkr);
- ♦ Säkerhet i koncerninterna lån mellan Cloetta Deutschland GmbH och Cloetta Suomi Oy, mellan Cloetta Suomi Oy och Cloetta Slovakia s.r.o. och mellan Cloetta Sverige AB och Leaf Sweden IP AB (1 079 Mkr);
- ♦ Säkerhet i avtalsenliga rättigheter hos Cloetta AB (publ) (utan nominellt belopp);
- ♦ Avtalad pant avseende ett aktieöverlåtelseavtal i Cloetta AB (publ) (utan nominellt belopp).
- ♦ Garanti från Cloetta AB som huvudgäldenär till banken för korrekt och punktligt agerande för alla nuvarande och framtida förpliktelser för var och en av de övriga gäldenärerna under kreditavtalet samt övriga finansiella överenskommelser (utan nominellt belopp);

Samtliga ovan nämnda säkerheter är också ställda gentemot innehavarna av säkerställt obligationslån, förutom pantsättningen i fastigheter i Cloetta Italia S.r.l (1 501 Mkr) och företagsinteckningar i Cloetta Italia S.r.l (utan nominellt belopp).

#### Säkerställt obligationslån

Den 6 september 2013 offentliggjorde Cloetta en emission av säkerställda företagsobligationer om totalt 1 000 Mkr med en löptid om fem år och ett slutligt förfall i september 2018. Obligationerna löper med en kupongränta motsvarande STIBOR (3 månader) + 3,10 procent. I enlighet med villkoren för företagsobligationerna har dessa blivit emitterade, noterade samt upptagna till handel på marknaden för företagsobligationer vid Nasdaq Stockholm den 17 september 2013. Nettobehållningen från emissionen användes för att återbetala existerande Lån A i sin helhet samt att minska checkräkningskrediten.

## Not 22 Finansiella derivatinstrument

Se not 1 (XVI) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2014		31 dec 2013	
	Tillgångar	Skulder	Tillgångar	Skulder
<i>Långfristiga</i>				
Terminkontrakt för återköp av egna aktier	–	45	–	19
Ränteswappar	–	11	–	2
<b>Långfristigt, utgående balans vid årets slut</b>	<b>–</b>	<b>56</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<i>Kortfristiga</i>				
Ränteswappar	–	16	–	2
Valutaterminskontrakt	2	–	–	–
<b>Kortfristigt, utgående balans vid årets slut</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>–</b>	<b>2</b>
<b>Totalt</b>	<b>2</b>	<b>72</b>	<b>–</b>	<b>23</b>

### Not 22 Terminkontrakt för återköp av egna aktier

Som en följd av införandet av det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammet har Cloetta AB (publ) ingått ett terminkontrakt för återköp av egna aktier för att säkerställa sitt framtida åtagande att kunna erbjuda aktier till deltagarna i 2013 och 2014 års långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram. Terminkontrakt för återköp av egna aktier värderas till anskaffningsvärde.

Se not 24 för mer information om det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammet.

### Ränteswappar

Koncernen har ingått ett antal ränteswapkontrakt för att delvis täcka ränterisken på lån nominerade i svenska kronor respektive euro.

### De kombinerade nominella beloppen för utestående ränteswappar

Mkr	Nominellt belopp		Ränta till fast växelkurs		Löptid	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
STIBOR ränteswappar	820	70–340	1,300%–1,355%	1,300%	2015–2017	2014–2015
EURIBOR ränteswappar	170	170–190	0,465%	0,465%	2015	2014–2015

### Valutaterminskontrakt

Koncernen har ingått valutaterminskontrakt för säkring av valutarisken avseende USD med en löptid på kortare än ett år från balansdagen.

### Valutaterminsbelopp, nominellt belopp, genomsnittlig växelkurs och återstående löptid

	Nominellt belopp		Genomsnittlig växelkurs, SEK		Löptid	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
SEK – USD	9,2m USD	–	7,5010	–	2015	–



**Not 23** Övriga långfristiga skulder

Se not 1 (XXIV) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2014			
	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–5 år	Återstående löptid > 5 år	Återstående löptid > 1 år
Villkorade tilläggsköpeskillingar	2	145	–	145
<b>Totalt</b>	<b>2</b>	<b>145</b>	<b>–</b>	<b>145</b>

Mkr	31 Dec 2013			
	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–5 år	Återstående löptid > 5 år	Återstående löptid > 1 år
Villkorade tilläggsköpeskillingar	–	2	–	2
<b>Totalt</b>	<b>–</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>2</b>

**Redovisade och verkliga värden för villkorade köpeskillingar**

Mkr	Verkligt värde		Redovisat värde	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
Villkorade tilläggsköpeskillingar	147	2	147	2
<b>Totalt</b>	<b>147</b>	<b>2</b>	<b>147</b>	<b>2</b>

Den villkorade tilläggsköpeskillingen består av villkorad tilläggsköpeskillning i samband med förvärvet av FTF Sweets Ltd. och Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) samt villkorad tilläggsköpeskillning som härrör från optionsavtalet för Aran Candy Ltd. Dessa ersättningar är beroende av att vissa villkor (t.ex. bruttovinst före indirekta kostnader samt sannolikheten för olika scenarier) uppfylls.

Det verkliga värdet på den villkorade köpeskillingen har beräknats med hjälp av intäktsmetoden. Den beräknade villkorade köpeskillingen är baserad på en prognos vid förvärvstidpunkten och diskonteras med kostnaden för eget kapital. Total villkorad köpeskillning beräknades den 31 december 2014 uppgå till 147 Mkr (2). Villkorad tilläggsköpeskillning avseende förvärvet av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) kommer att vara lägst 49 Mkr och högst 299 Mkr. Det finns inget definierat lägsta eller högsta belopp på tilläggsköpeskillingen avseende av FTF Sweets Ltd. eller Aran Candy Ltd. Tilläggsköpeskillningarna kommer att betalas under 2015, 2016 och 2017. Den villkorade köpeskillingen är kategoriserad som nivå 3 i verkligt värdehierarkin. Se not 30 för en översikt av koncernens tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde.

**Förändringar i beräknad villkorad köpeskillning**

Mkr	2014	2013
Ingående balans den 1 januari	2	–
Rörelseförvärv	158	11
Omvärdering redovisat i resultaträkningen	–13	–9
Valutakursförändringar	0	0
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>147</b>	<b>2</b>

Beloppen redovisade i resultaträkningen ingår i administrativa kostnader samt övriga finansiella kostnader och är en följd av förändringar i prognostiserade bruttovinst före indirekta kostnader samt ändrad sannolikhet av scenarier.

**Not 24** Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser

Se not 1 (VI) och (XXVI) för redovisningsprinciper.

Koncernen har såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner.

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.

De förmånsbaserade pensioner, som innehas av pensionsfonder som inte kan tillhandahålla företagsspecifika eller tillförlitlig 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.

Avseende en förmånsbestämd pensionsplan redovisar koncernen 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.

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 36

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 affärsmässiga 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 26 Mkr (26), av vilka 17 Mkr (17) täcks av arbetsgivaren och 9 Mkr (9) av de anställda. Vid årsskiftet 2014 uppgick täckningen av pensionsfonden till 114,2 procent (113,5).

#### Koncernens viktigaste förmånsbestämda planer per den 31 december 2014 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 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 2014	31 dec 2013
<i>Avsättningar för:</i>		
Pensionsförpliktelser	505	360
Övriga långfristiga personalutfästelser (ersättning för lång tjänstgöringstid) (OLEB)	0	0
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>505</b>	<b>360</b>

Under 2013 har OLEB-systemet ersatts av nya kortfristiga personalförmåner och förändringarna har redovisats som en ändring i planen via resultaträkningen.

#### Beloppen redovisade i balansräkningen

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	102	113
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-80	-97
<b>Underskott av fonderade förpliktelser</b>	<b>22</b>	<b>16</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	483	344
<b>Totalt underskott förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>505</b>	<b>360</b>
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>505</b>	<b>360</b>

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 36

## Förändringen av de förmånsbestämda pensionsförpliktelserna samt andra långfristiga personalutfästelser

Mkr	Nuvärde av förpliktelsen	Nuvärde av förvaltnings-tillgångar	Totalt	Effekter av lägsta fonderingskrav/ tillgångstak	Totalt
<b>1 januari 2013</b>	<b>541</b>	<b>-89</b>	<b>452</b>	<b>-</b>	<b>452</b>
<b>Aktuell kostnad för tjänstgöring</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
<b>Räntekostnader (intäkter)</b>	<b>14</b>	<b>-2</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>12</b>
<i>Omvärderingar</i>					
- Avkastning från förvaltningstillgångar, exklusive räntekostnader (intäkter)	-	-1	-1	-	-1
- (Vinst)/Förlust från förändrade demografiska antaganden	-4	-	-4	-	-4
- (Vinst)/Förlust från förändrade finansiella antaganden	-86	-	-86	-	-86
- Erfarenhetsmässiga (vinster)/förluster	5	-	5	-	5
<b>Totalt, omvärderingar</b>	<b>-85</b>	<b>-1</b>	<b>-86</b>	<b>-</b>	<b>-86</b>
<b>Valutakursdifferenser</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<i>Tillförda medel</i>					
- Arbetsgivare	-	-20	-20	-	-20
- Från anställda som omfattas av förmånen	1	-1	-	-	-
<b>Utbetalningar</b>					
- Utbetalningar av förmåner	-16	16	-	-	-
Ändringar i planerna	-14	-	-14	-	-14
<b>Utgående balans 31 december 2013</b>	<b>457</b>	<b>-97</b>	<b>360</b>	<b>-</b>	<b>360</b>
<b>Aktuell kostnad för tjänstgöring</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>
<b>Räntekostnader (intäkter)</b>	<b>16</b>	<b>-3</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>13</b>
<i>Omvärderingar</i>					
- Avkastning från förvaltningstillgångar, exklusive räntekostnader (intäkter)	-	-11	-11	-	-11
- (Vinst)/Förlust från förändrade finansiella antaganden	157	-	157	-	157
- Erfarenhetsmässiga (vinster)/förluster	0	-	0	-	0
<b>Totalt omvärderingar</b>	<b>157</b>	<b>-11</b>	<b>146</b>	<b>-</b>	<b>146</b>
<b>Valutakursdifferenser</b>	<b>7</b>	<b>-3</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
<i>Tillförda medel</i>					
- Arbetsgivare	-	-19	-19	-	-19
- Från anställda som omfattas av förmånen	1	-1	-	-	-
<b>Utbetalningar</b>					
- Utbetalningar av förmåner	-18	18	-	-	-
- Avgångsvederlag	-45	36	-9	-	-9
<b>Ändringar i planerna</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Rörelseförvärv</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Utgående balans 31 december 2014</b>	<b>585</b>	<b>-80</b>	<b>505</b>	<b>-</b>	<b>505</b>

I enlighet med koncernens strategi att minska pensionsriskerna och riskerna från andra långfristiga ersättningar till anställda, avslutade Cloetta det kompletterande pensionssystemet i Nederländerna som drivs av "Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zoetwarenindustrie". Denna plan,

som klassificerats och redovisats som en förmånsbestämd plan har ersatts av en avgiftsbestämd plan, där det inte finns några rättsliga eller informella förpliktelser utöver betalning av periodiska premier.

## De förmånsbestämda förpliktelserna och förvaltningstillgångarna fördelat per land

Mkr	Nuvärdet av förpliktelserna		Verkligt värde på förvaltnings-tillgångarna		Förmånsbestämda förpliktelser	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
Sverige	407	279	-17	-16	390	263
Norge	23	22	-20	-20	3	2
Italien	77	66	-	-	77	66
Nederländerna	-	27	-	-24	-	3
Övriga länder	78	63	-43	-37	35	26
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>585</b>	<b>457</b>	<b>-80</b>	<b>-97</b>	<b>505</b>	<b>360</b>

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 36



## Viktigaste aktuariella antagandena

%	31 dec 2014	31 dec 2013
Diskonteringsränta	1,98	3,48
Årlig förväntad löneökning	2,26	2,19
Förväntad långsiktig indexering av pensioner	1,44	1,31
Långsiktigt inflationsantagande	1,77	1,85

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	2014	
	Sverige	Övriga
<i>Pensionering efter rapportperioden</i>		
- Män	20	20
- Kvinnor	23	24
<i>Pensionering 20 år efter rapportperioden</i>		
- Män	40	40
- Kvinnor	43	43

## Känslighetsanalys av netto förmånsbestämda pensionsförpliktelser och övriga långfristiga personalförpliktelser avseende viktiga antaganden

Mkr	Påverkan på förmånsbestämd förpliktelse			
	Förändring i antagande	Ökning	Minskning	
Not 1				
Not 2	Diskonteringsränta	1 procentenhet	-17 %	17 %
Not 3	Löneökningstakt	1 procentenhet	6 %	-6 %
Not 4	Pensionsökningstakt	1 procentenhet	11 %	-11 %
Not 5				
Not 6				
Not 7		<b>Antagande om 1 års ökning</b>	<b>Antagande om 1 års minskning</b>	
Not 8	Livslängd	5,96 %		-5,74 %
Not 9				
Not 10				
Not 11				

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 förpliktelseernas känslighet till viktiga aktuariella antaganden används samma metod (nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen beräknats med Projected Unit Credit metoden per

balansdagen) som har tillämpats som vid beräkning av den pensionsskuld som redovisas i koncernens balansräkning.

Förvaltningstillgångarna för såväl 2013 som 2014 består till 100 procent (100) av försäkringsavtal. Förväntade inbetalningar till förmånsbestämda planer under 2015 uppgår till 17 Mkr.

## Förväntad löptidsanalys av odiskonterade förmånsbestämda pensionsförpliktelser och andra långfristiga personalförpliktelser, netto

	Kortare än 3 år	Mellan 3–7 år	Mellan 7–15 år	Över 15 år	Totalt	
Not 24	Förmånsbestämda utfästelser per förväntad löptid	1	5	198	381	585
Not 25						
Not 26						
Not 27						
Not 28						
Not 29						

Totala pensionskostnader om 13 Mkr (11) ingår i kostnad för sålda varor, försäljningskostnader, administrativa kostnader samt finansiella intäkter och kostnader i resultaträkningen.

## Aktiebaserad ersättning

## Köpooptioner

Under 2012 utfärdade Cloettas dåvarande huvudägare, AB Malfors Promotor, Nordic Capital och CVC (genom holdingbolag), köpooptioner som medlemmarna i koncernledningen och vissa andra nyckelpersoner har förvärvat till marknadsmässiga villkor. Enligt köpooptionsavtalet erbjöds de utvalda nyckelpersonerna att köpa optionerna mot betalning av marknadsvärdet på optionerna.

Köpooptionerna 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. Köpooptioner från den första perioden ger rätt att förvärva

B-aktier i bolaget eller att få motsvarande värde i kontanter. Köpooptioner 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 är de förvärvade optionerna oantastbara omedelbart i samband med sammanslagningen av Leaf och Cloetta.

Eftersom Cloetta inte bidrar till köpooptionsprogrammet har det inte någon inverkan på koncernens finansiella rapporter och köpooptionsprogrammet 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 och 5 271 858 utnyttjades under 2014 (föremål för omräkning enligt sedvanliga villkor).

Den 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 uppräknings 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 optioner och dess förfallodagar\*

	Del 1	Del 2	Del 3	Totalt
Utestående vid årets början	–	5 083 767	5 083 775	10 167 542
Utnyttjade under året		–5 083 767	–188 091	–5 271 858
Utestående vid årets slut	–	–	4 895 684	4 895 684
Inlösningsbara vid årets slut	–	–	4 895 684	4 895 684
Utgångsdatum	16 december 2013	16 december 2014	16 december 2015	

\* Under första kvartalet 2015 var alla återstående optioner utnyttjade.

Det verkliga värdet på optionerna är lika med skillnaden mellan (i) verkliga värde på optionerna vid tilldelningstidpunkten fastställd i enlighet IFRS 2 och (ii) erlagd köpeskilling. Det pris som betalas av de ledande befattningshavarna representerar det verkliga värdet på optionerna vid tilldelningstidpunkten beräknat i enlighet med en Black scholes-simuleringsmodell. Programmet är därför inte att betrakta som en aktierelaterad kostnadsersättning i denna finansiella rapport. Eftersom AB Malfors Promotor, Nordic Capital och CVC (genom holdingbolag) kommer att lösa optionerna kontant har programmet ingen inverkan på bolagets finansiella ställning.

## Förändringar i antalet utestående aktieoptioner

	Antal, tusental	
	2014	2013
1 januari	10 167	15 251
Utnyttjade	–5 272	–5 084
<b>Antal vid årets slut</b>	<b>4 895</b>	<b>10 167</b>
Vägt genomsnittligt inlösenpris under perioden, kr	23,30	19,75

Utestående optioner per den 31 december 2014 hade ett lösenpris på 15,76 kr (15,76) och vägd genomsnittlig kontraktstid uppgår till 0,5 år (1,5)

Under första kvartalet 2015 var alla återstående optioner utnyttjade.

Den vägda genomsnittliga aktiekursen vid tidpunkten för utnyttjande av de aktieoptioner som lösts in under 2014 uppgick till 23,30 kr (19,75).

Inga belopp har redovisats i de finansiella rapporterna för ovan nämnda aktiebaserade ersättningar till koncernledning och andra nyckelpersoner under 2013 eller 2014.

## Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram

Årsstämorna 2013 och 2014 godkände styrelsens förslag om aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram (LTI 2013 och LTI 2014) som förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande.

LTI 2013 och LTI 2014 omfattar 45 respektive 49 anställda i koncernledningen och andra nyckelpersoner. 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. Det maximala antalet B-aktier som kan tilldelas i enlighet med LTI 2013 är begränsat till 762 000 (med förbehåll för eventuell omräkning), vilket motsvarar cirka 0,3 procent av antalet utestående aktier och 0,2 procent av rösterna. Det maximala antalet B-aktier som kan tilldelas i enlighet med LTI 2014 är begränsat till 999 473 (med förbehåll för eventuell omräkning), vilket motsvarar cirka 0,3 procent av antalet utestående aktier och 0,3 procent av rösterna.

Total kostnad för det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet beräknas uppgå till 31 Mkr (18) under hela intjänandeperioden, varav 5 Mkr (4) belastar 2014.

Total kostnad för incitamentsprogrammen under 2014 uppgår till 5 Mkr (4). Hela kostnaden redovisas som personalkostnad under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader i resultaträkningen. Terminkontrakt för återköp av egna aktier uppgår till 45 Mkr (19) och redovisas som en minskning av eget kapital.

## Förändringar i antalet aktier i aktierelaterade långsiktigt incitamentsprogram (LTI 2013 och LTI 2014)

	Antal, tusental	
	2014	2013
1 januari	824	–
Tilldelade	1 005	824
Inlösta	–641	–
<b>Antal vid årets slut</b>	<b>1 188</b>	<b>824</b>

Totala kostnader före skatt för det långsiktiga aktiebaserade incitamentprogrammet inklusive sociala avgifter, i enlighet med lokal lagstiftning, redovisas som personalkostnader för deltagarna under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen. 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). De sociala avgifterna beräknas på antalet aktier som bedöms erbjudas vid slutet av intjänandeperioden multiplicerat med aktiekursen vid utgången av 2013 i enlighet med lokala skatteregler. Personalkostnaderna för det aktiebaserade incitamentprogrammet fördelas över den totala intjänandeperioden. Vid beräkningen för 2014 har förutsatts att 67 procent (100) 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 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 36

**Not 25** Avsättningar

Se not 1 (XXV) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Avsättning för omorganisationer	8	31
Avsättning försäljningsreturer	55	49
Övriga avsättningar	18	6
<b>Totala avsättningar vid årets slut</b>	<b>81</b>	<b>86</b>
<i>Analys av totala avsättningar</i>		
Långfristiga	16	7
Kortfristiga	65	79
<b>Totalt</b>	<b>81</b>	<b>86</b>

**Specifikation av förändringen i avsättningar exklusive pensioner och andra långfristiga personalutfästelser**

	Omorganisation	Reklamationer	Övrigt	<b>Totalt</b>
<b>1 januari 2013</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>13</b>	<b>90</b>
Rörelseförvärv	–	–	1	1
Avsättning	34	49	1	84
Utnyttjade	–35	–44	–6	–85
Upplösningar	–1	–	–3	–4
Valutakursdifferens	–1	1	0	0
<b>31 december 2013</b>	<b>31</b>	<b>49</b>	<b>6</b>	<b>86</b>
<i>Analys av totala avsättningar</i>				
Långfristiga				7
Kortfristiga				79
<b>Totalt</b>				<b>86</b>
<b>1 januari 2014</b>	<b>31</b>	<b>49</b>	<b>6</b>	<b>86</b>
Rörelseförvärv	2	–	11	13
Avsättning	2	53	2	57
Utnyttjade	–26	–49	–1	–76
Upplösning	–2	–	–0	–2
Valutakursdifferens	1	2	0	3
<b>31 december 2014</b>	<b>8</b>	<b>55</b>	<b>18</b>	<b>81</b>
<i>Analys av totala avsättningar</i>				
Långfristiga				16
Kortfristiga				65
<b>Totalt</b>				<b>81</b>

Avsättningar för omorganisationen per den 31 december 2014 är i huvudsak relaterade till omstruktureringskostnader inom det kommersiella området, fabriksomstruktureringar och aktiviteter i samband med samgåendet.

Totalt 55 Mkr (49) har avsatts avseende returer av säsong produkter i Italien. Reserveringen för reklamationer per den 31 december 2014 förväntas bli utnyttjade under första halvåret 2015.

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 2014	31 dec 2013
Leverantörsskulder	586	388
Övriga skatter och sociala avgifter	154	106
Pensionsskulder	1	1
Övriga skulder	27	31
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	384	441
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>1 152</b>	<b>967</b>

**Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Upplupna personalrelaterade kostnader	170	180
Upplupen kundbonus och rabatter	109	118
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	105	143
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>384</b>	<b>441</b>

**Not 27** Ej kassaflödespåverkande poster

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Av- och nedskrivningar av tillgångar	203	184
Avsättningar till pensioner	-19	-18
Övriga avsättningar och andra långfristiga skulder	-40	-14
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>144</b>	<b>152</b>

**Not 28** Rörelseförvärv**Förvärvet av FTF Sweets Ltd.**

Den 8 maj 2013 bildade Cloetta Holland B.V. (namnändrat från Leaf Holland B.V.) Cloetta GGS Holding Ltd. och den 21 maj 2013 ingick Cloetta GGS Holding Ltd. och aktieägarna i FTF Sweets Ltd. ett köpeavtal om förvärv av 100 procent av aktierna i FTF Sweets Ltd. FTF Sweets Ltd. är i en tillväxtfas och har nyligen tecknat ett rikstäckande distributionsavtal med en av de ledande dagligvarukedjorna i USA. FTF Sweets Ltd. lanserades 2010 och har sina huvudmarknader i Storbritannien och USA. FTF Sweets Ltd. tillverkar ett naturligt gelégodis med en teknik som inte kräver animaliskt gelatin. Man använder inga konstgjorda färg- eller smakämnen utan enbart naturliga extrakt av frukt och grönsaker.

Rörelseförvärvet förväntas leda till:

- Ett starkare produkterbjudande inom ett nytt segment, dvs naturligt godis, och därmed bredda produktsortimentet inom det växande segmentet naturligt godis;
- Potentiell tillväxt i FTF Sweets Ltd. till följd av en ökad efterfrågan från konsumenterna, och
- Ett ledande varumärke inom segmentet naturligt godis.

Förvärvet av FTF Sweets Ltd. genomfördes genom en kontant betalning om 10 Mkr för aktierna, återbetalning av aktieägarlån i FTF Sweets Ltd. om 16 Mkr samt en villkorad tilläggsköpeskilling baserad på bruttovinst före indirekta kostnader under perioden 2013 fram till och med 2015. Det verkliga värdet på den villkorade köpeskillingen har beräknats med hjälp

av intäktsmetoden. Den beräknade villkorade köpeskillingen är baserad på en prognos vid förvärvstidpunkten. Total villkorad köpeskilling redovisades vid förvärvstidpunkten till 11 Mkr. Det finns inget definierat maximalt belopp på tilläggsköpeskillingen. Den villkorade köpeskillingen är kategoriserade som nivå 3 i verkligt värdehierarkin. För ytterligare information se not 30.

**Följande tabell sammanfattar erlagd köpeskilling för FTF Sweets Ltd. samt det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder vid förvärvstidpunkten.**

Mkr		
<b>Vederlag</b>		
Kontant betalning		10
Villkorad köpeskilling		11
Återbetalning av aktieägarlån		16
<b>Överförd ersättning</b>		<b>37</b>
<i>Redovisade belopp, identifierbara tillgångar och övertagna skulder:</i>		
<b>Anläggningstillgångar</b>		<b>17</b>
Immateriella anläggningstillgångar		17
Materiella anläggningstillgångar		0
Övriga anläggningstillgångar		0
<b>Omsättningstillgångar</b>		<b>6</b>
Varulager		3
Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar		2
Likvida medel		1
<b>Långfristiga skulder</b>		<b>-4</b>
Uppskjuten skatteskuld		-4
<b>Kortfristiga skulder</b>		<b>-4</b>
Övriga kortfristiga skulder		-4
<b>Netto identifierade tillgångar</b>		<b>15</b>
Goodwill		22
<b>Överförd ersättning</b>		<b>37</b>

Goodwill är främst hänförlig till de synergier som förväntas från kombinationen av Cloetta och FTF Sweets Ltd. Goodwillen förväntas inte vara avdragsgill ur skattesympunkt. Företaget identifierade två immateriella tillgångar: varumärket och ett recept/teknik. Det verkliga värdet på de förvärvade identifierbara immateriella tillgångarna uppgick till 17 Mkr. Värderingen av varumärket bygger på den sk relief from royalty-metoden som utgår från att det verkliga värdet på en tillgång utgår från fiktiva royaltyintäkter hänförliga till det. Royaltyn representerar kostnadsbesparingen att äga tillgången, jämfört med att licensiera tillgången från en tredje part. Verkligt värdejusteringarna resulterar i skillnader i den kommersiella kontra skattebasen. Därför har en uppskjuten skatteskuld redovisats för verkligt värdejusteringar.

Förvärvsrelaterade kostnader om 0,2 Mkr har belastat administrativa kostnader i koncernens resultaträkning.

Redovisningen av rörelseförvärvet har slutförts. Förvärvad goodwill är allokerad till den kassagenererande enheten Mitt-Europa.

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 36

**Förvärvet av Alrifai Nutisal AB**

Cloetta Holland B.V. förvärvade 100 procent av aktiekapitalet i Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) den 8 januari 2014. Förvärvet är ett led i Cloettas strategi att bredda sitt produktsortiment inom Munchy Moments.

Mkr	
<b>Vederlag</b>	
Kontant betalning	110
Villkorad köpeskilling	110
<b>Överförd ersättning</b>	<b>220</b>
<i>Redovisade belopp, identifierbara tillgångar och övertagna skulder:</i>	
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>219</b>
Immateriella anläggningstillgångar (exkl goodwill)	147
Materiella anläggningstillgångar	24
Övriga anläggningstillgångar	48
<b>Omsättningstillgångar</b>	<b>79</b>
Varulager	46
Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	32
Likvida medel	1
<b>Långfristiga skulder</b>	<b>-39</b>
Lån	-2
Övriga långfristiga skulder	-32
Avsättningar	-5
<b>Kortfristiga skulder</b>	<b>-100</b>
Lån	-18
Övriga kortfristiga skulder	-82
<b>Netto identifierade tillgångar</b>	<b>159</b>
Goodwill	61
<b>Överförd ersättning</b>	<b>220</b>

Goodwill om 61 Mkr avser främst potentialen av nya distributionskanaler, arbetskraften och förväntade kostnadssynergier.

Den totala köpeskillingen uppgår av 110 Mkr i kontanter och en villkorad köpeskilling värderad till ett verkligt värde om 110 Mkr. Den villkorade köpeskillingen kommer att uppgå till minst 49 Mkr och högst 299 Mkr och baseras på justerat resultat under 2016. Den villkorade köpeskillingen är kategoriserad på nivå 3 i verkligt värde hierarkin.

Redovisade ansvarsförbindelser i enlighet med förvärvsanalysen uppgår till 5 Mkr. Säljaren av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) har avtalat om att ersätta bolaget för vissa skulder i enlighet med villkoren i försäljnings- och köpeavtal med 5 Mkr.

De totala transaktionskostnaderna i samband med förvärvet uppgick till 6 Mkr och redovisas i sin helhet under administrativa kostnader i resultaträkningen för perioden. På grund av den kortsiktiga karaktären av fordringarna bedöms verkligt värde vara lika med brutto kontraktsbelopp. De avtalsenliga kassaflöden som inte förväntas inflyta är obetydliga.

Alrifai Nutisal AB (namnändrad till Cloetta Nutisal AB) förvärvades den 8 januari 2014.

Redovisningen av rörelseförvärvet har slutförts. Förvärvad goodwill är allokerad till den kassagenererande enheten Skandinavien.

**Förvärvet av Aran Candy Ltd.**

Cloetta förvärvade kontroll över Aran Candy Ltd. den 28 maj 2014 genom att förvärva 100 procent av de utestående stamaktierna och 0 procent av utestående A-aktier motsvarande sammanlagt 75 procent av totalt utestående aktier. Transaktionen ger Cloetta 100 procent av rösterna i Aran Candy Ltd., trots att samtliga utestående aktier inte har förvärvats.

Mkr	
<b>Vederlag</b>	
Kontant betalning	159
Villkorad köpeskilling	48
<b>Överförd ersättning</b>	<b>207</b>
<i>Redovisade belopp, identifierbara tillgångar och övertagna skulder:</i>	
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>110</b>
Immateriella anläggningstillgångar (exkl goodwill)	91
Materiella anläggningstillgångar	19
Övriga anläggningstillgångar	0
<b>Omsättningstillgångar</b>	<b>68</b>
Varulager	31
Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	14
Likvida medel	23
<b>Långfristiga skulder</b>	<b>-16</b>
Övriga långfristiga skulder	-12
Avsättningar	-4
<b>Kortfristiga skulder</b>	<b>-16</b>
Lån	0
Övriga kortfristiga skulder	-16
<b>Netto identifierade tillgångar</b>	<b>146</b>
Goodwill	61
<b>Överförd ersättning</b>	<b>207</b>

Som en del av transaktionen har Cloetta ingått en sälj-/köpoptionskonstruktion avseende A-aktierna, varvid lösenpriset för säljoptionen är samma som för köpoptionen. Konstruktionen betraktas därför som ett terminskontrakt avseende A-aktierna. Det främsta skälet till förvärvet är att bredda Cloettas produktportfölj som en del av koncernens Munchy Moments-strategi.

Den totala köpeskillingen uppgår till 159 Mkr i kontanter och en villkorad köpeskilling värderad till ett verkligt värde om 48 Mkr. Den villkorade köpeskillingen kommer att uppgå till minst 0 Mkr och är obegränsad baserat på 2015 års resultat från Aran Candy Ltd. Den villkorade köpeskillingen är baserad på justerat resultat under 2015 (nivå 3 i verkligt värde). Goodwill om 61 Mkr avser främst potentialen av nya distributionskanaler, arbetskraften, en breddad produktportfölj samt nya marknads-/försäljningsmöjligheter. Redovisade ansvarsförbindelser i enlighet med förvärvsanalysen uppgår till 2 Mkr. Säljarna av Aran Candy Ltd. har avtalat om att ersätta Cloetta för vissa skulder i enlighet med villkoren i försäljnings- och köpeavtal med 0,5 Mkr. De totala transaktionskostnaderna i samband med förvärvet uppgick till 8 Mkr och redovisas i sin helhet under administrativa kostnader i resultaträkningen för perioden.

På grund av den kortsiktiga karaktären av fordringarna bedöms verkligt värde vara lika med brutto kontraktsbelopp. Eftersom Aran Candy Ltd. förvärvades den 28 maj 2014 är redovisningen av rörelseförvärvet preliminär och har ännu inte slutförts. Förvärvad goodwill fördelas till de kassagenererande enheterna Mitt-Europa.

Se not 1 för information om förändringar i koncernstrukturen.

**Not 29** 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 en central finansfunktion (Group Treasury) enligt policyer som fastställts av styrelsen. Group 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. Se sidorna 75–78 i årsredovisningen för en komplett översikt av risker och riskhantering. Den viktigaste marknads- och finansiella risker 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 koncernstyrelsen beslutat att säkra eurorelaterad valutarisk genom att ha en del av koncernens kreditfaciliteter i euro. Denna säkring täcker en del av valutarisken i euro. Den 19 juli 2013 och den 17 september 2013 gjordes säkringsredovisning (säkringar av nettoinvesteringar i utlandsverksamhet). Detta resulterade i en minskad volatilitet på finansnettot till följd av omvärdering av monetära tillgångar och skulder vid dessa datum. Koncernens investeringar i varumärken i Cloetta Suomi Oy och Cloetta Holland B.V. är säkrade genom denominerade nettolån i euro (bokfört värde 91 miljoner euro), vilket minskar valutaomräkningsrisk på dessa varumärken. Verkligt värde på lånet var 91 miljoner euro. 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 affärstransaktion 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 2014 hade årets resultat före skatt varit cirka 50 Mkr högre/lägre till följd av utländska kursvinster/förluster vid omräkning av all eurodenominerad 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/lägre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 20 Mkr lägre/högre. Analysen beaktar effekterna av ränteswappar.

**Råvaruprisrisk**

Koncernen är främst exponerad för råvaruprisrisk vid sina inköp av gelatin, gum arabic, kakao, socker, sirap, nötter och stärkelse.

Om det genomsnittliga råvarupriset hade varit 10 procent högre/lägre per den 31 december 2014 skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 130 Mkr högre/lägre.

Den centrala inköpsfunktionen förköper regelmässigt de viktigaste råvarorna för 6–9 månaders produktion. Detta skapar förutsägbarhet i priser och finansiellt resultat, samtidigt som ändringar i marknadspriserna påverkar Cloettas inköpspriser med en viss fördröjning. Dessutom kan tillfälliga prishöjningar på råvarumarknaden undvikas.

**Legala och skatterisker**

Cloetta bedriver verksamhet i ett antal länder. Nya lagar, skatter eller regler på olika marknader kan leda till begränsningar i verksamheten eller innebära nya och högre krav. Det finns en risk att Cloettas tolkning av tillämplig skattelagstiftning, skatteavtal och regler i de olika länderna inte är helt korrekt, eller att sådana regler kan komma att ändras, eventuellt med retroaktiv verkan.

Cloetta bedömer kontinuerligt juridiska frågor i syfte att förutsäga och förbereda verksamheten för eventuella ändringar. Införandet av konfektorskatter har ofta en kortsiktig negativ inverkan på försäljningen.

Avsättning för legala tvister, skattetvister osv har uppskattas av med stöd av juridisk rådgivning och tillgänglig information.

**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 bedömda 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 definitivt 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 AA- eller A-3 rating) och har ett antal tillgängliga checkräkningskrediter.

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 36



Mkr	Rating (S&P)	Nettobalans		Checkräkningskredit		Övriga lån	
		31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
Svenska Handelsbanken	AA-	99	32	-211	-73	-2 255	-2 279
Intesa	A-3	33	62	-	-	-	-
Nordea	A-1+	24	9	-	-	-	-
Tatra Bank	A-2	52	20	-	-	-	-
Other banks	A-1 / A-3	21	44	-	-	-	-
<b>Utgående balans vid årets slut</b>		<b>229</b>	<b>167</b>	<b>-211</b>	<b>-73</b>	<b>-2 255</b>	<b>-2 279</b>

### Likviditetsrisk

Kassaflödesprognoser utförs av de operativa enheterna i koncernen och aggregeras av koncernens finansfunktion. Finansfunktionen 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 lånelimitter 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. Nettobehållningen från emissionen av obli-

gationslånet under 2013 har delvis använts för att återbetala checkräkningskredit och att avsevärt öka utrymmet på outnyttjade lånefaciliteter.

Under 2013 har ett Notinal Group Account (NGA), dvs ett fiktivt koncernkonto satts upp. Kontot 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.

Nedanstående tabell analyserar koncernens ickederivata finansiella skulder och nettoreglerade derivatskulder 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.

Mkr						31 dec 2014
	< 1 år	1–2 år	2–3 år	3–4 år	4–5 år	>5 år
Lån från kreditinstitut	496	405	1 679	-	-	-
Säkerställt obligationslån	34	34	34	1 024	-	-
Villkorad köpeskilling	-	-	49	-	-	-
Leverantörsskulder och andra kortfristiga skulder	998	-	-	-	-	-
Finansiella garantiavtal	42	0	0	1	-	8
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>1 570</b>	<b>439</b>	<b>1 762</b>	<b>1 025</b>	<b>-</b>	<b>8</b>

Mkr						31 dec 2013
	< 1 år	1–2 år	2–3 år	3–4 år	4–5 år	>5 år
Lån från kreditinstitut	283	298	419	1 574	0	-
Säkerställt obligationslån	40	40	40	40	1 029	-
Villkorad köpeskilling	-	-	-	-	-	-
Leverantörsskulder och andra kortfristiga skulder	861	-	-	-	-	-
Finansiella garantiavtal	38	8	-	1	-	4
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>1,222</b>	<b>346</b>	<b>459</b>	<b>1,615</b>	<b>1,029</b>	<b>4</b>

Endast avtalsenligt lägsta belopp för villkorad köpeskilling i samband med förvärvet av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) ingår i tabellen ovan. Övrig villkorad köpeskilling har inga lägsta belopp överenskomna.

### 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. Prioriterat för kapitalstyrningen är att följa de bindande finansiella löften (covenant) som koncernen har givit i kreditavtal till Svenska Handelsbanken. Cloetta följer aktivt dessa och andra nyckeltal på månadsbasis. Skuldloften omfattar en räntecovenant, en EBITA/nettoskuld covenant samt en eget kapital/totala tillgångar covenant. Ingen av dessa covenant till Svenska Handelsbanken har brutits under 2013 eller 2014.

**Not 30** Värdering till verkligt värde**Aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram**

Årsstämorna 2013 och 2014 godkände styrelsens förslag om införande av aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram (LTI 2013 och LTI 2014).

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

- inklusive villkor om marknadens utveckling (exempelvis företagets aktiekurs) samt
- 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 FTF Sweets Ltd., Alrifai Nutisal AB (numera Cloetta Nutisal AB) och den villkorade köpeskillningen genom optionsavtalet med Aran Candy Ltd. som 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. 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 värdehierarkin:

- 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 2014	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
<b>Tillgångar</b>				
Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen				
• Anläggningstillgångar som värderas till verkligt värde	–	–	16	16
• Utländska valutaterminskontrakt	–	2	–	2
<b>Summa tillgångar</b>	–	2	16	18
<b>Skulder</b>				
Skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen				
• Ränteswappar	–	27	–	27
• Villkorade köpeskillningar	–	–	147	147
<b>Summa skulder</b>	–	27	147	174

31 dec 2013	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
<b>Tillgångar</b>				
Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen				
• Anläggningstillgångar som värderas till verkligt värde	–	–	15	15
<b>Summa tillgångar</b>	–	–	15	15
<b>Skulder</b>				
Skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen				
• Ränteswappar	–	3	–	3
• Villkorade köpeskillningar	–	–	2	2
<b>Summa skulder</b>	–	3	2	5

De anläggningstillgångar som värderades till det verkliga värdet per den 31 december 2014 utgjordes av mark och byggnad i Zola Predosa i Italien.

**Utvecklingen för finansiella instrument på nivå 3 i verkligt värdehierarkin**

Mkr	2014	2013
<b>Den 1 januari</b>	2	–
<b>Förvärv</b>	158	11
<i>Omvärderingar i resultaträkningen</i>		
- Orealiserade räntor på villkorade köpeskillningar som redovisas under övriga finansiella kostnader	14	–
- Orealiserade omvärderingar av villkorade tilläggsköpeskillningar som redovisas under administrativa kostnader	–27	–9
<i>Omvärderingar som redovisas under Övrigt totalresultat</i>		
- Orealiserade valutaomräkningsdifferenser	0	0
<b>Den 31 december</b>	147	2

Vare sig under detta eller föregående räkenskapsår har några överföringar mellan nivåerna i verkligt värdehierarkin gjorts.

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 kategoriseras därmed till nivå 3.

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 avstaden och avtalsenlig växelkurs;
- Det verkliga värdet på den tillgång som innehåses för försäljning baseras på värderingar av externa oberoende värderingsmän.
- Andra tekniker, som diskonterade kassaflödesanalyser, används för att fastställa verkligt värde för resterande finansiella instrument.

Värderingen av den anläggningstillgång i koncernen som värderas till verkligt värde är av engångsskaraktär och är relaterad till en anlägg-

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 36

ningstillgång som innehas för försäljning. Tillgången värderas till verkligt värde eftersom verkligt värde minus försäljningskostnader är lägre än det redovisade värdet. Se not 18 för förändringar i anläggningstillgångar som innehas för försäljning.

Villkorade tilläggsköpeskillingar värderas till verkligt värde med hjälp av en scenariomodell och en vinsttrappa, där olika resultat och därmed sammanhängande ändringar och gällande multiplikator används som indata. Dessa data jämförs med tilläggskontrakten.

**De tekniker som används för att fastställa verkliga värden på nivåerna 2 och 3 och 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
<b>Villkorade köpeskillingar</b>			
- Villkorade tilläggsköpeskillingar	Det verkliga värdet av villkorade tilläggsköpeskillingar har beräknats med hjälp av intäktsmetoden. Tilläggsbeloppet har beräknats med hjälp av prognosmodellen per förvärvsdatumet och diskonterats med kostnaden för eget kapital. Den förväntade betalningen fastställs med hänsyn tagen till möjliga scenarier för prognostiserad vinst före indirekta kostnader, de belopp som ska betalas i varje scenario samt sannolikheten för varje scenario.	- Prognosticerad vinst före indirekta kostnader räkenskapsåren 2015 och 2016.	Det beräknade verkliga värdet skulle öka (minska) om - vinsten före indirekta kostnader för 2015 och 2016 blir högre (lägre).
- Villkorade köpeskillingar till följd av optionsavtal	Det verkliga värdet av villkorade köpeskillingar har beräknats med hjälp av intäktsmetoden. Köpeskillingen har beräknats med hjälp av prognosmodellen per förvärvsdatumet och diskonterats med kostnaden för eget kapital. Den förväntade utbetalningen fastställs genom att beakta möjliga scenarier för prognostiserad vinst före indirekta kostnader och generering av likvida medel, de belopp som ska betalas i varje scenario samt sannolikheten för varje scenario.	- Prognosticerat rörelsekapital per den 31 december 2015. - Prognosticerad kassabehållning per den 31 december 2015. - Prognosticerad bruttovinst justerad för försäljningskampanjer (justerad bruttovinst).	Det beräknade verkliga värdet skulle öka (minska) om - rörelsekapitalet per den 31 december 2015 är högre (lägre), - kassabehållningen per den 31 december 2015 är högre (lägre), - den justerade bruttovinsten för 2015 blir högre (lägre).
<b>Derivatinstrument</b>			
- Ränteswappar	Värdet av ränteswappar beräknas som nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden baserade på observerbara avkastningskurvor.	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt
- Utländska valutaterminkontrakt	Värdet av utländska valutaterminkontrakt 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 31 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser**

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
<i>Eventalförpliktelser</i>		
Hyresgarantier, fastigheter	3	3
Tull- och exportgarantier	12	17
Bankgarantier	33	31
Övriga garantiåtaganden	4	0
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>52</b>	<b>51</b>

Se not 21 för en beskrivning av pantsatta tillgångar till Svenska Handelsbanken samt innehavarna av säkerställt obligationslån.

**Not 32 Närståendetransaktioner**

Samtliga koncernföretag som nämns i not M10 anses vara närstående. Transaktioner mellan koncernföretag elimineras vid konsolidering.

I detta sammanhang anses förutom Cloetta ABs (publ) dotterbolag även AB Malfors Promotors, Cidron Pord S.å.r.l. (mellan den 16 februari 2012 och 27 november 2013) och Godis Holdings S.å.r.l. (mellan den 16 februari 2012 till 27 november 2013) vara närstående.

De transaktioner som genomförts med närstående och de balanser som finns vid årets slut är följande:

**Köp och/eller försäljningar**

Under 2013 sålde Cloetta AB (publ) en fastighet till marknadsvärde till Phlisa Metall AB, ett dotterbolag till AB Malfors Promotor, för 6 Mkr, vilket genererade en vinst om 3 Mkr. Under 2014 har inga transaktioner mellan Cloetta AB (publ) med dotterbolag och AB Malfors Promotor med dotterbolag gjorts.

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 36



### Transaktioner med nyckelpersoner i ledande ställning

Beträffande löner och ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare hänvisas till not 6. Koncernen har inga fordringar på anställda nyckelpersoner. Långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram godkändes av årsstämman och infördes under 2013 och 2014. Totalt redovisade kostnader för programmen 2014 uppgår till 5 Mkr (4), varav 2,7 Mkr (0,9) är relaterade till koncernledningen. Övriga skulder till koncernledningen och nyckelpersoner utgörs av sedvanliga personalrelaterade skulder.

Se not 6 för information om ersättningar till ledande befattningshavare.

## Not 33 Operationella leasingavtal

Se not 1 (XXX) för redovisningsprinciper.

### Redovisade kostnader för operationell leasing

Mkr	2014	2013
Minimileaseavgifter	69	78
<i>Framtida årliga betalningsåtaganden för leasade tillgångar i koncernen fördelar sig enligt följande</i>		
Inom ett år	53	51
Mellan 1 och 5 år	69	49
Mer än 5 år	–	0
<b>Totalt</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

De operationella leasingavtalen utgörs i huvudsak av leasing av fastigheter och lagerlokaler med en genomsnittlig kontraktstid på ett år samt bilar med en genomsnittlig kontraktstid på fyra år. All operationell leasing avser minimileaseavgifter enligt icke uppsägningsbara operationella leasingavtal. Det finns inga materiella underleasingsavtal, inga väsentliga rörliga avgifter, inga förnyelse- eller köpoptioner, indexklausuler eller begränsningar genom leasingarrangemangen.

## Not 34 Kritiska uppskattningar och bedömningar

Vid upprättande av bokslut gör ledningen 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.

Företagsledningen 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. Det redovisade värdet av immateriella tillgångar vid periodens slut uppgår till 5 882 Mkr (5 252).

### 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.

I Italien har skattemyndigheten genomfört en revision av Cloettas italienska dotterbolag avseende räkenskapsåren 2005–2009. Revisionen avser finansiering och räntekostnader samt kostnader för konsulter i samband med förvärv i Italien som enligt den italienska skattemyndighetens uppfattning borde ha vidarefakturerats till moderbolaget. Dessutom har skattemyndigheten beslutat om ytterligare källskatt som skattemyndigheten anser att bolaget ska betala. Cloetta Italia S.r.l. har vänt sig till domstol för att bestrida skattemyndighetens beslut. Tvisten avseende räkenskapsåren 2005–2009 är för närvarande under behandling i domstol.

I aktieöverlåtelseavtalet har Yllop Holding S.A. åtagit sig att ersätta Cloetta för skatterelaterade krav som kan riktas mot Cloetta med avseende på skattetvisten i Italien. Denna ersättning är begränsad till ett belopp av 9 200 000 euro (motsvarande 86 Mkr (82)) och omfattar räkenskapsåren 2005–2007.

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.

### Villkorade köpeskillningar

Det verkliga värdet på villkorade köpeskillningar har beräknats med hjälp av intäktsmetoden och är kopplat till de förvärvade företagens finansiella resultat. I samband med företagsförvärv och samgåenden redovisas initialt en villkorad köpeskillning. Den villkorade köpeskillningen diskonteras med kostnaden för eget kapital. Dessa köpeskillningar utbetalas om vissa villkor (t.ex. vinst före indirekta kostnader och sannolikheten för olika scenarier) är uppfyllda. Omvärderingar efter den initiala redovisningen redovisas som intäkt eller kostnad i resultaträkningen.

### 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 138 Mkr (184) 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 uppskattas 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.

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 36

## 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. För mer information om viktiga antaganden och policier, se not 24. Redovisat värde på balansdagen uppgick till 505 Mkr (360).

Det bör noteras att om diskonteringsräntorna sjunker eller om framtida löneökningar är högre än beräknat kommer pensionsförpliktelserna att öka.

## 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. Företagsledningen bedömer när koncernen ska aktivera en utvecklingskostnad. Generellt bedöms att den kommersiella och tekniska genomförbarheten är fastställd då koncernen 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 35 Ändrade redovisningsprinciper

### Nya eller 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 2014:

♦ **IFRS 12**, Upplysningar om andelar i andra företag. Kraven omfattar alla former av intressen i andra företag, inklusive samarbetsarrangemang, intresseföretag, strukturerade företag och andra icke konsoliderade samarbeten.

♦ **Ändringar av IAS 32**, Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder. Dessa ändringar avser tillämpningsanvisningarna i IAS 32, Finansiella instrument: presentation, och klargör en del av kraven för kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder i balansräkningen.

Följande ändrade standarder eller tolkningar utan väsentlig inverkan på koncernen tillämpas av koncernen för första gången under det räkenskapsår som började den 1 januari 2014:

♦ **IFRS 10**, Koncernredovisning, bygger på befintliga principer för att bestämma begreppet bestämmande inflytande som den avgörande faktorn för om ett företag ska konsolideras i koncernredovisningen. Standarden ger ytterligare vägledning att fastställa om bestämmande inflytande då detta är svårt att bedöma.

♦ **IFRS 11**, Samarbetsarrangemang fokuserar på de rättigheter och skyldigheter som parterna i samarbetsarrangemang har snarare än dess juridiska form. Det finns två typer av samarbetsarrangemang: gemensam verksamhet respektive joint ventures. Gemensam verksamhet uppstår när investeraren har rätt till tillgångar samt förpliktelser för skulderna i ett arrangemang. En gemensam aktör står för sin andel av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Joint ventures uppstår när investeraren har rätt till nettotillgångarna i arrangemanget, joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Proportionell konsolidering av gemensam verksamhet är inte längre tillåtet.

♦ **Ändring av IAS 27**, Dessa ändringar innebär att många fondföretag och liknande företag inte kommer att behöva konsolidera större delen av sina dotterföretag. I stället ska de värderas till verkligt värde via resultatet. Ändringarna innebär att företag som uppfyller kraven för att definieras som investmföretag och har vissa egenskaper undantas.

♦ **Ändringar i IAS 39**, Om novation av derivat och fortlöpande tillämpning av säkringsredovisning. Denna ändring innebär att säkringsredovisning inte behöver avbrytas när novation av ett säkringsinstrument till en central motpart uppfyller vissa kriterier.

♦ **IFRIC 21**, Avgifter, gäller redovisning av skyldighet att betala en annan avgift än skatt. Tolkningen behandlar vid vilken tidpunkt en förpliktande händelse uppstår som ska föranleda skuldredovisning. Koncernen har för närvarande inga betydande avgifter, varför tolkningens påverkan på koncernen inte är väsentlig.

### 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 2014. Dessa har inte tillämpats vid upprättandet av denna koncernredovisning. Ingen av dessa förväntas ha inverkan på koncernens finansiella rapporter för koncernen, förutom följande:

♦ **Årliga förbättringar av IFRS 2010–2012**. Dessa förbättringar innehåller ändringar av standarder i förbättringscykeln 2010–2012. De inkluderar följande ändringar:

• **IFRS 2**, Aktierelaterade ersättningar: klargörande av begreppet "intjäningsvillkor" samt separata definitioner av "resultatvillkor" och "tjänstevillkor".

• **IFRS 3**, Rörelseförvärv: klargörande att en skyldighet att betala en villkorad köpeskilling som kan definieras som ett finansiellt instrument ska klassificeras som en finansiell skuld eller eget kapital, på basis av definitionerna i IAS 32 Finansiella instrument: Presentation. Vidare klargörs att villkorade köpeskillingar som inte utgör egetkapitalinstrument ska redovisas till verkligt värde per varje balansdag med värdeförändringar redovisade i resultaträkningen.

• **IFRS 8**, Rörelsesegment: tillägg av upplysningskrav om bedömningar som ledningen har gjort vid sammanslagningar av rörelsesegment. Det krävs också en avstämning av segmentets tillgångar mot företagets tillgångar när segmentets tillgångar redovisas.

• **IFRS 13**, Värdering till verkligt värde: klargörande av att tidigare ändringar inte syftade till att ta bort möjligheten att redovisa kortfristiga fordringar och skulder till fakturabeloppen när effekten av diskontering inte är väsentlig.

• **IAS 16**, Materiella anläggningstillgångar och **IAS 38**, Immateriella tillgångar: ändras för att klargöra hur redovisat bruttovärde och ackumulerade avskrivningar hanteras när företaget använder omvärderingsmetoden.

• **IAS 24**, Upplysningar om närstående: definitionen av närstående utvidgas till att inkludera företag som tillhandahåller nyckelpersoner i ledande ställning till företaget eller dess moderföretag. Upplysningar ska lämnas om den ersättning som utgår till det rapporterade företaget.

- ♦ **Årliga förbättringar av IFRS 2011–2013.** Dessa förbättringar innehåller ändringar av standarder i förbättringsnyckeln 2011–2013. De inkluderar följande ändringar:
  - **IFRS 1, Första gången IFRS tillämpas:** klargörande att en första gångstillämpare får välja att tillämpa en ny eller ändrad IFRS som ännu inte är obligatorisk men som är tillgängliga för förtidstillämpning, under förutsättning att samma standard tillämpas för alla rapportperioder.
  - **IFRS 3, Rörelseförvärv:** klargörande av att IFRS 3 inte gäller redovisning av joint venture enligt IFRS 11.
  - **IFRS 13, Värdering till verkligt värde:** klargörande av att portföljundantaget i IFRS 13 gäller alla kontrakt (också icke-finansiella) inom ramen för IAS 39 eller IFRS 9.
  - **IAS 40, Förvaltningsfastigheter:** klargörande av att IAS 40 och IFRS 3 inte är ömsesidigt uteslutande. IAS 40 hjälper användarna att skilja mellan förvaltningsfastigheter och rörelsefastigheter. Man måste också beakta vägledningen i IFRS 3 för att fastställa om ett förvärv av en förvaltningsfastighet är ett rörelseförvärv.
- ♦ **IFRS 9, Finansiella instrument:** behandlar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och finansiella skulder. IFRS 9 gavs ut den 19 november 2009, den 16 december 2011 och den 19 november 2013. Den ersätter de delar i IAS 39 som avser klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 kräver att finansiella tillgångar ska klassificeras i två värderingskategorier: de som värderas till verkligt värde och de som värderas till upplupet anskaffningsvärde. Klassificeringen görs vid första redovisningstillfället. Klassificeringen beror på företagets affärsmodell för hantering av finansiella instrument och instrumentets inverkan på kassaflödet enligt avtalet. För finansiella skulder behåller standarden huvuddelen av kraven enligt IAS 39. Den största förändringen består i att i de fall verkligt värde används för en fi-

nansiell skuld ska den del av värdeförändringen som beror på företagets egen kreditrisk redovisas under övrigt totalresultat istället för i resultaträkningen, om inte detta skapar en fel i matchningen i redovisningen. Koncernen har ännu inte bedömt IFRS 9s fulla genomslag. Koncernen har ännu inte gjort någon bedömning av de samlade konsekvenserna av IFRS 9.

- ♦ **IFRS 15, Intäkter från kontrakt med kunder:** handlar om intäktsredovisning och fastställer principer för rapportering av användbar information till användare av finansiella rapporter om intäkters natur, belopp, tidshorisont, osäkerhet samt kassaflöden. Intäkten ska redovisas när kunden får kontroll över en vara eller tjänst och således kan styra dess användning och dra nytta av den. Standarden ersätter IAS 18, Intäkter och IAS 11, Entreprenadavtal och därmed sammanhängande tolkningar. Standarden gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2017 eller senare, men får börja tillämpas i förtid: Koncernen håller på att göra en bedömning av effekterna av IFRS 15.

Det finns inga andra IFRS-standarder eller IFRIC-tolkningar som ännu inte trätt i kraft som bedöms ha väsentlig inverkan på koncernen.

## Not 36 Händelser efter balansdagens utgång

Försäljningsminskningen och den svaga marknadsutvecklingen i Italien gör det nödvändigt att anpassa organisationen. Cloetta har därför för avsikt att minska organisationen med ca 30 personer i Italien, vilket beräknas ge upphov till icke-materiella omstruktureringskostnader under det första kvartalet, 2015.

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 36



## Moderbolagets resultaträkning

Mkr	Not	2014	2013
Nettoomsättning	M2	88	86
<b>Bruttoresultat</b>		<b>88</b>	<b>86</b>
Övriga intäkter	M2	–	12
Administrativa kostnader	M3,M4,M5	–104	–124
<b>Rörelseresultat</b>		<b>–16</b>	<b>–26</b>
Valutadifferenser på lån och likvida medel	M6	1	–1
Övriga finansiella intäkter	M6	61	92
Övriga finansiella kostnader	M6	–70	–62
<b>Finansnetto</b>		<b>–8</b>	<b>29</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>–24</b>	<b>3</b>
Skatt	M7	5	–1
<b>Årets resultat</b>		<b>–19</b>	<b>2</b>

Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat

### Moderbolaget

I Cloetta AB (publ) ingår främst huvudkontorsfunktioner, som koncernövergripande ledning och administration. Moderbolagets årsredovisning omfattar perioden 1 januari till 31 december 2014.

### Verksamheten

Nettoomsättningen i moderbolaget för helåret uppgick till 88 Mkr (86) och avsåg i huvudsak koncerninterna tjänster. Rörelseresultatet uppgick till –16 Mkr (–26).

Finansnettot uppgick till 8 Mkr (29). Resultatet före skatt uppgick till –24 Mkr (3) och resultatet efter skatt uppgick till –19 Mkr (2).

# Moderbolagets balansräkning

Mkr	Not	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar		0	0
Materiella anläggningstillgångar	M8	–	0
Uppskjuten skattefordran	M9	9	4
Andelar i koncernföretag	M10	4 625	4 625
Fordringar från koncernbolag	M20	550	528
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>5 184</b>	<b>5 157</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar från koncernbolag	M20	60	85
Aktuell skattefordran	M9	1	2
Övriga kortfristiga fordringar		–	1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	M11	1	1
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>62</b>	<b>89</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>5 246</b>	<b>5 246</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital		1 443	1 443
Överkursfond		2 713	2 713
Balanserat resultat inklusive årets resultat		49	65
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>	M13	<b>4 205</b>	<b>4 221</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga lån	M14	990	988
Finansiella derivatinstrument	M15	11	0
Avsättningar		1	1
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>1 002</b>	<b>989</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till koncernbolag	M20	11	10
Leverantörsskulder	M16	2	6
Övriga kortfristiga skulder	M16	5	2
Finansiella derivatinstrument	M15	9	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	M16, M17	12	17
Kortfristiga skatteskulder	M9	–	0
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>39</b>	<b>36</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>5 246</b>	<b>5 246</b>
Ställda säkerheter	M19	4 623	4 623
Eventualförpliktelser <sup>1</sup>	M19	3 219	3 078

<sup>1</sup> 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. Detta 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.

## Förändring i eget kapital moderbolaget

Mkr	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital den 1 januari 2013</b>	<b>1 443</b>	<b>2 713</b>	<b>60</b>	<b>4 216</b>
<i>Totalresultat</i>				
Årets resultat	–	–	2	2
<b>Årets totalresultat 2013</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Transaktioner med bolagets ägare</b>				
Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram	–	–	3	3
<b>Summa transaktioner med bolagets ägare</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Ingående kapital den 31 december 2013</b>	<b>1 443</b>	<b>2 713</b>	<b>65</b>	<b>4 221</b>
<i>Totalresultat</i>				
Årets resultat	–	–	–19	–19
<b>Årets totalresultat 2014</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–19</b>	<b>–19</b>
<b>Transaktioner med bolagets ägare</b>				
Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram	–	–	3	3
<b>Summa transaktioner med bolagets ägare</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Utgående kapital den 31 december 2014</b>	<b>1 443</b>	<b>2 713</b>	<b>49</b>	<b>4 205</b>

Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

Det egna kapitalet är i sin helhet hänförligt moderbolagets aktieägare.



## Moderbolagets kassaflödesanalys

Mkr	Not	2014	2013
<b>Rörelseresultat</b>		-16	-26
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	M18	-1	-9
Erhållen ränta		0	0
Betald ränta		-42	-34
Betald inkomstskatt		-1	-3
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>-60</b>	<b>-72</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av rörelsefordringar		66	138
Förändring av rörelseskulder		-6	20
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>0</b>	<b>86</b>
<b>Investeringar</b>			
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		-	14
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-</b>	<b>14</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten</b>		<b>0</b>	<b>100</b>
<b>Finansiering</b>			
Amortering av räntebärande lån		-	-581
Upptagna lån (netto finansiella kostnader)		-	991
Lämnade lån		-	-522
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-</b>	<b>-112</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>0</b>	<b>-12</b>
<b>Likvida medel vid periodens början</b>	M12	-	12
Årets kassaflöde		0	-12
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	M12	-	-
Kassa, bank och kortfristiga placeringar < 3 mån	M12	-	-

# Noter till moderbolagets finansiella rapporter

## Not M1 Intäkternas fördelning

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning i enlighet med årsredovisningslagen ÅRL (1995:1554) och Rådet för finansiell rapportering utgivna rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Styrelsens 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 2014.

### Ändrade redovisningsstandarder

Inga ändringar av IFRS, nya eller ändrade IFRIC-tolkningar eller ändringar av RFR 2 (januari 2014) som trätt i kraft den 1 januari 2014 har medfört några förändringar av moderbolagets redovisningsprinciper.

### Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De redovisningsprinciper för moderbolaget som anges nedan har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets bokslut.

### 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.

### Koncernbolag

Moderbolagets aktieinnehav i dotterbolag redovisas i enlighet med anskaffningsvärdemetoden. Detta innebär att transaktionskostnader är inkluderade i det redovisade värdet av aktieinnehavet. I koncernredovisningen kostnadsförs transaktionskostnader när de uppkommer. Villkorade köpeskillningar värderas på basis av sannolikheten för att de kommer att betalas. Förändringar av avsättningar/fordringar ökar eller minskar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade köpeskillningar till det verkliga värdet med förändringar via resultaträkningen.

### Koncernbidrag

Erhållna koncernbidrag redovisas via resultaträkningen på samma sätt som mottagna utdelningar, i enlighet med RFR 2 och IAS 18.3. Moderbolaget redovisar koncernbidrag till dotterbolagen som investeringar i andelar i dotterbolag i enlighet med RFR 2 och IAS 27.1–2.

### 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 skattekostnad.

### Ersättningar till anställda

Moderbolaget har två typer av pensionsplaner:

- ♦ Avgiftsbestämda planer där moderbolaget betalar fasta premier till olika försäkringsbolag.
- ♦ Förmånsbestämda planer, främst ITP-planen för tjänstemän. Bolaget skuldför pensionsåtagandet, vilket tryggas genom kreditförsäkring i och administreras av det ömsesidiga försäkringsbolaget PRI Pensionsgaranti. 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.

### Anteciperad utdelning

Anteciperad utdelning från dotterbolag 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 för den period då de uppstår. Inga lånekostnader aktiveras som del av tillgångens anskaffningsvärde.

### Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för dotterbolag. 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 lättnadsregel jämfört med reglerna i IAS 39. Lättnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

## Not M2 Intäkternas fördelning

Mkr	2014	2013
<i>Nettoomsättning</i>		
Tjänsteuppdrag	88	86
<i>Intäkter</i>		
Övrigt	-	12
<b>Totala intäkter</b>	<b>88</b>	<b>98</b>

### Intäkternas fördelning per marknad

%	2014	2013
Sverige	46	36
Finland	10	10
Nederländerna	9	22
Italien	13	13
Övriga	22	19
<b>Totala intäkter</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Not M3</b> Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar		
Mkr	2014	2013
Materiella anläggningstillgångar	0	0
<b>Totala avskrivningar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Avskrivningar har fördelats per funktion på följande sätt:</i>		
Administrativa kostnader	0	0
<b>Totala avskrivningar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### **Not M4** Personalkostnader och antal anställda

##### Specifikation av personalkostnaderna

Mkr	2014	2013
<i>Löner och ersättningar</i>		
Ledande befattningshavare		
– Sverige	15	20
<i>varav tantiem</i>		
– Sverige	2	7
	<b>15</b>	<b>20</b>
<i>Pensionskostnader</i>		
Ledande befattningshavare		
– Avgiftsbestämda planer	4	4
– Förmånsbestämda planer	0	0
<b>Totala pensionskostnader</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Övriga sociala avgifter	5	8
<b>Totala pensionskostnader och andra sociala kostnader</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
<b>Totala personalkostnader</b>	<b>24</b>	<b>32</b>

Se not 6 för information om ersättning till ledande befattningshavare.

##### Specifikation av medelantal anställda

	2014	2013
<i>Medelantal anställda</i>		
– Sverige	5	5
<i>varav kvinnor</i>		
– Sverige	1	1

##### Redovisning av könsfördelning i företagsledningar

%	2014	2013
<i>Andel kvinnor</i>		
Styrelsen	50	20
Koncernledningen	20	20

<b>Not M5</b> Ersättning till revisorer		
Mkr	2014	2013
<b>Revisionsarvode</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>Övriga arvoden</i>		
– Skatterådgivning	0	0
– Revisionsnära rådgivning	0	0
– Övrigt	1	1
<b>Totala övriga arvoden</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total ersättning till revisorer</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Med revisionsarvode avses arvode för lagstadgad revision av moderbolagets räkenskaper, styrelsens och VDs förvaltning samt revision av ersättningar till ledande befattningshavare.

För räkenskapsåren 2013 och 2014, är KPMG vald revisor för koncernen.

#### **Not M6** Finansnetto

Mkr	2014	2013
Valutadifferenser på lån och likvida medel	1	-1
Koncernbidrag	39	82
Räntetäkter koncernföretag	22	10
Räntetäkter på banktillgodohavanden	0	0
<b>Övriga finansiella intäkter</b>	<b>61</b>	<b>92</b>
Räntekostnader, tredje part	-46	-30
Räntekostnader koncernföretag	-0	-1
Räntekostnader på förmånsbestämda pensionsförpliktelser	-0	-0
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	-24	-31
Övriga räntekostnader	-0	-0
<b>Övriga finansiella kostnader</b>	<b>-70</b>	<b>-62</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-8</b>	<b>29</b>

#### **Not M7** Skatter

Mkr	2014	2013
Aktuell inkomstskatt	-	-
Uppskjuten inkomstskatt	5	-1
<b>Totalt</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	21,6	27,9

Mkr	2014	2013
<i>Skillnaden mellan effektiv skattesats och lagstadgad skattesats i Sverige:</i>		
Redovisat resultat före skatt	-24	3
Skatt enligt relevant skattesats för moderbolaget	-5	0
Ej skattemässigt avdragsgilla kostnader	0	1
Övrigt	0	0
<b>Redovisad skatt</b>	<b>-5</b>	<b>1</b>
<b>Redovisad effektiv skattesats, %</b>	<b>21,6</b>	<b>27,9</b>
Svensk skattesats, %	22,0	22,0

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 M16  
Not M17  
Not M18  
Not M19  
Not M20



**Not M8** Materiella anläggningstillgångar

Anskaffningsvärde	Maskiner och tekniska anläggningar		Totalt
Mkr	Byggnader och mark		
<b>1 januari 2013</b>			
Investeringar eller upparbetat värde	4	0	4
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-	0	0
<b>Ingående balans januari 2013</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Förändringar under 2013</b>			
Avskrivningar	-	0	0
Avyttringar	-4	-	-4
	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>
<b>31 december 2013</b>			
Investeringar eller upparbetat värde	-	0	0
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-	0	0
<b>Utgående balans 31 december 2013</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Förändringar under 2014</b>			
Avskrivningar	-	0	0
Förvärv	-	-	-
	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>31 december 2014</b>			
Investeringar eller upparbetat värde	-	-	-
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-	-	-
<b>Utgående balans 31 december 2014</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

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 M16  
Not M17  
Not M18  
Not M19  
Not M20

Cloetta AB (publ) sålde 2013 en fastighet till marknadsvärde till Phlisa Metall AB, ett dotterbolag till AB Malfors Promotor, till ett värde av 6 Mkr, vilket genererade en bokföringsmässig vinst om 3 Mkr.

**Not M9** Uppskjuten och aktuell skatt

## Uppdelningen mellan uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Uppskjutna skattefordringar	9	4
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>4</b>

Uppskjutna skattefordringar avser bland annat skillnaden mellan det skattemässiga värdet av en definierad tillgång eller skuld och dess redovisade värde.

## Beloppen är följande:

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Uppskjuten skattefordran som kan realiseras tidigast efter 12 månader	9	4
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>4</b>

## Uppskjuten skatt på avdragsgilla temporära skillnader (både redovisade och ej redovisade) samt utnyttjade underskottsavdrag

Mkr	31 dec 2014		31 dec 2013	
	Redovisade	Ej redovisade	Redovisade	Ej redovisade
Avdragsgilla temporära skillnader	9	-	4	-
Underskottsavdrag	0	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>

Ej redovisade avdragsgilla temporära skillnader, utnyttjade skatteavdrag och underskottsavdrag avser belopp som ännu inte sannolikt kan utnyttjas mot framtida beskattningsbara vinster eller kvittas mot andra skatteskulder inom samma skattegrupp eller land. Vid bedömningen av detta tas hänsyn till finansiella prognoser samt föregående års skattepliktiga intäkter.

## 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.

Huvuddelen av de skattepliktiga temporära skillnader för vilka uppskjuten skatteskuld redovisas är sådana där koncernen kommer att kunna styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnader och det är sannolikt att den temporära skillnaden kommer att kunna återföras inom överskådlig framtid.

## Uppdelningen mellan aktuella skattefordringar och skatteskulder

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Aktuella skattefordringar	1	2
Aktuella skatteskulder	-	0
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

## Not M10 Aktier och andelar i dotterbolag

Mkr	Org. nr	Säte	Kapitalandel, %		Redovisat värde		
			31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013	
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	Turku, Finland	100	100	–	–	
LEAF Leasing Oy <sup>1</sup>	1905987-0	Turku, Finland	–	–	–	–	
Karikkikatu Oy	0723577-7	Turku, Finland	–	100	–	–	
Cloetta Danmark ApS	28106866	Brøndby, Danmark	100	100	–	–	
Cloetta Norge AS <sup>2</sup>	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	–	–	
Saila S.p.A. <sup>3</sup>	03903510968	Silvi Marina, Italien	–	100	–	–	
Cloetta USA Inc. <sup>4</sup>	EIN 46-2706408	Wilmington, USA	100	100	–	–	
Cloetta Finance Holland B.V.	20078943	Amsterdam, Nederländerna	100	100	–	–	
Cloetta Slovakia s.r.o. (namnändrat från Leaf Slovakia s.r.o.)	35 962 488	Bratislava, Slovakien	100	100	–	–	Not M1
LEAF United Kingdom Ltd <sup>5</sup>	5369788	Southport, UK	–	–	–	–	Not M2
Cloetta GGS Holding Ltd. <sup>6</sup>	08520582	London, UK	100	100	–	–	Not M3
FTF Sweets Ltd. <sup>7</sup>	06775890	Heysham, UK	100	100	–	–	Not M4
FTF Sweets USA Inc. <sup>7</sup>	211476123	Newark, UK	100	100	–	–	Not M5
Cloetta Nutisal AB (namnändrat från Alrifai Nutisal AB) <sup>8</sup>	556706-9264	Helsingborg, Sverige	100	–	–	–	Not M6
Cloetta Ireland Holding Ltd. <sup>9</sup>	544426	Dublin, Irland	100	–	–	–	Not M7
Aran Candy Ltd. <sup>10</sup>	285910	Dublin, Irland	75	–	–	–	Not M8
Cloetta Produktion Sverige AB	556226-4514	Linköping, Sverige	100	100	536	532	Not M9
Cloetta Sverige AB	556674-9155	Malmö, Sverige	100	100	–	–	Not M10
LEAF Sweden IP AB	556877-0092	Malmö, Sverige	100	100	–	–	Not M11
AB Karamellpojkar <sup>11</sup>	556063-3223	Alingsås, Sverige	–	100	–	4	Not M12
Cloetta Development AB	556377-3182	Linköping, Sverige	100	100	2	2	Not M13
Albisol Education & Conference Ltd <sup>12</sup>	–	Gibraltar, Spanien	–	100	–	–	Not M14
					<b>4 625</b>	<b>4 625</b>	Not M15
							Not M16
							Not M17
							Not M18
							Not M19
							Not M20

1 Leaf Leasing Oy införlivades i Cloetta Suomi Oy den 31 december 2013.

2 Cloetta International och Cloetta A/S slogs samman till Cloetta Norge AS den 9 mars 2013.

3 Saila S.p.A. införlivades i Cloetta Italia S.r.l. den 1 september 2014.

4 Cloetta USA Inc inkorporerades den 6 maj 2013.

5 Leaf United Kingdom Ltd. likviderades den 29 januari 2013.

6 Cloetta GGS Holding Ltd. inkorporerades den 8 maj 2013.

7 FTF Sweets Ltd. och FTF Sweets USA Inc. förvärvades den 21 maj 2013.

8 Cloetta Nutisal AB (namnändrad från Alrifai Nutisal AB) förvärvades den 8 januari 2014.

9 Cloetta Ireland Holding Ltd inkorporerades den 23 maj 2014.

10 Aran Candy Ltd. förvärvades den 28 maj 2014.

11 AB Karamellpojkar införlivades i Cloetta Produktion Sverige AB den 23 december 2014.

12 Albisol Education & Conference Ltd likviderades den 28 april 2014.

Se not 1 och not 28 för upplysningar om förändringar i koncernstrukturen.

Inga andra förändringar har skett avseende investeringar i dotterbolag under 2013 och 2014.

**Not M11** Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Förutbetalda hyror, försäkringar, leasing-avgifter	1	0
Övriga förutbetalda kostnader	0	1
Övriga upplupna intäkter	–	0
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Not M12** Likvida medel

Från och med juni 2013 finns ett koncerngemensamt koncernkonto, en så kallad cash pool som innehas av Cloetta Holland B.V., varför inga likvida medel presenteras för Cloetta AB (publ).

**Not M13** Eget kapital**Aktiekapital**

Antalet godkända, emitterade och betalda aktier uppgick per den 31 december 2013 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- och B-aktier i förhål-

lande 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.

Antalet utestående aktier är oförändrat 288 619 299 under 2013 och 2014.

**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 2013 och 2014.

**Not M14** Lån

Mkr	31 dec 2014			
	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–2 år	Återstående löptid 2–5 år	Återstående löptid > 5 år
Säkerställt obligationslån	–	–	990	–
<b>Totalt</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>990</b>	<b>–</b>

Mkr	31 dec 2013			
	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–2 år	Återstående löptid 2–5 år	Återstående löptid > 5 år
Säkerställt obligationslån	–	–	988	–
<b>Totalt</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>988</b>	<b>–</b>

Under 2013 omförhandlades bolagets befintliga lånefacilitet omförhandlades i samband med emissionen av det säkerställda obligationslånet om 1 000 Mkr. Nettobehållningen från obligationen användes för att refinansiera befintliga skulder.

För fullständig beskrivning av lån hänvisas till not 21.

**Not M15** Finansiella derivatinstrument

Mkr	31 dec 2014		31 dec 2013	
	Tillgångar	Skulder	Tillgångar	Skulder
<i>Långfristiga</i>				
Ränteswap	–	11	–	–
<b>Totalt långfristigt</b>	<b>–</b>	<b>11</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<i>Kortfristigt</i>				
Ränteswap	–	9	–	1
<b>Totalt kortfristigt</b>	<b>–</b>	<b>9</b>	<b>–</b>	<b>1</b>
<b>Totalt</b>	<b>–</b>	<b>20</b>	<b>–</b>	<b>1</b>

### Not M16 Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Leverantörsskulder	2	6
Övriga kortfristiga skulder	3	2
Övriga leverantörsskulder	2	-
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	12	17
<b>Totalt</b>	<b>19</b>	<b>25</b>

### Not M17 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Upplupna personalrelaterade kostnader	5	8
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	7	9
<b>Totalt</b>	<b>12</b>	<b>17</b>

### Not M18 Ej kassaflödespåverkande poster

Mkr	2014	2013
Av- och nedskrivningar av tillgångar	0	0
Reavinst/rea förluster vid försäljning av anläggningstillgångar	-	-10
Orealiserade kursdifferenser	-1	1
Avsättningar pensioner	0	0
Övriga ej likviditetspåverkande poster	-	0
<b>Totalt</b>	<b>-1</b>	<b>-9</b>

### Not M19 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Ställda säkerheter</b>		
Aktier i dotterbolag	4 623	4 623
<b>Totalt</b>	<b>4 623</b>	<b>4 623</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>		
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	203	197
Bankgarantier	0	0
Garantier för koncernlån	3 016	2 881
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>3 219</b>	<b>3 078</b>

Se not 21 för en beskrivning av till Svenska Handelsbanken samt till obligationsinnehavare pantsatta tillgångar.

### Not M20 Närståendetransaktioner

Moderbolagets innehav av aktier och andelar är specificerade i not M10.

#### Fordringar på och skulder till dotterbolag

Mkr	31 dec 2014	31 dec 2013
Räntebärande långfristiga fordringar	550	528
Räntebärande kortfristiga fordringar	0	-
Räntefria kortfristiga fordringar	60	85
Räntebärande kortfristiga skulder	0	-1
Räntefria kortfristiga skulder	-11	-9
<b>Totalt</b>	<b>599</b>	<b>603</b>

För moderbolaget avser 88 Mkr (86) motsvarande 100 procent (100) av årets försäljning och 48 Mkr (50) motsvarande 56 procent (51) av årets inköp, dotterbolag inom Cloetta-koncernen. Prissättningen på köpta varor och tjänster till närstående bolag har skett till marknadsmässiga villkor.

Under 2013 sålde Cloetta AB (publ) en fastighet till marknadsvärde till Phlisa Metall AB, ett dotterbolag till AB Malfors Promotor, för 6 Mkr, vilket genererade en vinst på 3 Mkr. Under 2014 har inga transaktioner mellan Cloetta AB (publ) med dotterbolag och AB Malfors Promotor med dotterbolag gjorts.

Den 31 december 2014 uppgick moderbolagets fordringar på dotterbolag till 610 Mkr (613) och skulder till dotterbolag till 11 Mkr (10). Transaktioner med närstående är prissatta på marknadsmässiga villkor. Totala redovisade kostnader för de långsiktiga incitamentsprogram (LTI) 2013 och 2014 uppgick under 2014 till 4,5 Mkr (4,0) varav 2,7 Mkr (0,9) är relaterat till koncernledningen.

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 M16  
Not M17  
Not M18  
Not M19  
Not M20



## Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande i moderbolaget står följande vinstmedel	
Överkursfond, kronor	2 711 620 366
Balanserade vinstmedel, kronor	70 078 785
Årets resultat, kronor	-19 396 781
<b>Summa, kronor</b>	<b>2 762 302 370</b>

Styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas och att hela vinsten balanseras i ny räkning.

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande	
Till aktieägarna utdelas, kronor	0
Till nästa år balanseras, kronor	2 762 302 370
<b>Summa, kronor</b>	<b>2 762 302 370</b>

Antalet aktier uppgick per den 31 december 2014 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, 5 mars 2015

Caroline Sundewall  
*Styrelsens ordförande*

Ann Carlsson  
*Ledamot*

Adriaan Nühn  
*Ledamot*

Mikael Svenfelt  
*Ledamot*

Olof Svenfelt  
*Ledamot*

Lena Grönedal  
*Arbetstagarledamot*

Bengt Baron  
*Koncernchef och verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 5 mars 2015.

KPMG AB

Helene Willberg  
*Auktoriserad revisor*

Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 23 april 2015. 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 12 mars 2015, kl 08:00.

# Revisionsberättelse

Till årsstämman i Cloetta AB (publ), org. nr 556308-8144

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Cloetta AB (publ) för år 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 62–140.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Uttalanden

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 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden 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 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial

Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Cloetta AB (publ) för år 2014.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

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.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 5 mars 2015  
KPMG AB

Helene Willberg  
Auktoriserad revisor

## Femårsöversikt

Mkr	2014 1 jan–31 dec	2013 1 jan–31 dec	2012 1 jan–31 dec	2011 1 jan–31 dec	2010 1 jan–31 dec
<b>Resultaträkning i sammandrag</b>					
Nettoomsättning	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019
Kostnad för sålda varor	-3 325	-3 081	-3 157	-2 911	-3 058
<b>Bruttoresultat</b>	<b>1 988</b>	<b>1 812</b>	<b>1 702</b>	<b>1 747</b>	<b>1 961</b>
Övriga intäkter	5	12	13	1	16
Försäljningskostnader	-892	-850	-888	-915	-992
Administrativa kostnader	-524	-556	-702	-473	-471
<b>Rörelseresultat</b>	<b>577</b>	<b>418</b>	<b>125</b>	<b>360</b>	<b>514</b>
Omräkningsdifferenser lån och likvida medel i utländsk valuta	-11	-12	20	-12	-13
Övriga finansiella intäkter	4	24	5	11	5
Övriga finansiella kostnader	-232	-220	-290	-599	-634
<b>Finansnetto</b>	<b>-239</b>	<b>-208</b>	<b>-265</b>	<b>-600</b>	<b>-642</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>338</b>	<b>210</b>	<b>-140</b>	<b>-240</b>	<b>-128</b>
Skatt	-96	54	67	172	-211
<b>Årets resultat från kvarvarande verksamhet</b>	<b>242</b>	<b>264</b>	<b>-73</b>	<b>-68</b>	<b>-339</b>
Årets resultat från avyttrad verksamhet	-	-	-	-	-
<b>Årets resultat</b>	<b>242</b>	<b>264</b>	<b>-73</b>	<b>-68</b>	<b>-339</b>
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>					
Moderbolagets aktieägare	242	264	-73	-68	-339
<b>Balansräkning i sammandrag</b>					
Immateriella anläggningstillgångar	5 882	5 252	5 099	4 811	4 822
Materiella anläggningstillgångar	1 667	1 660	1 611	1 318	1 333
Uppskjuten skattefordran	84	73	473	447	207
Övriga finansiella tillgångar	105	91	88	261	147
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>7 738</b>	<b>7 076</b>	<b>7 271</b>	<b>6 837</b>	<b>6 509</b>
Varulager	853	798	773	640	566
Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	1 121	933	951	1 051	1 198
Kortfristig skattefordran	3	0	4	2	1
Finansiella derivatinstrument	2	-	-	-	-
Likvida medel	229	167	306	97	220
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>2 208</b>	<b>1 898</b>	<b>2 034</b>	<b>1 790</b>	<b>1 985</b>
Tillgångar som innehas för försäljning	16	15	35	15	0
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>9 962</b>	<b>8 989</b>	<b>9 340</b>	<b>8 642</b>	<b>8 494</b>
<b>Eget kapital</b>	<b>4 048</b>	<b>3 747</b>	<b>3 326</b>	<b>-385</b>	<b>-1 117</b>
Långfristiga lån	2 993	3 096	2 516	6 077	6 826
Uppskjuten skatteskuld	483	397	824	728	714
Finansiella derivatinstrument	56	21	3	0	0
Övriga långfristiga fordringar	147	2	-	-	-
Pensioner och andra långfristiga personalfästelser	505	360	452	250	222
Avsättningar	16	7	11	24	29
<b>Summa långfristiga fordringar</b>	<b>4 200</b>	<b>3 883</b>	<b>3 806</b>	<b>7 079</b>	<b>7 791</b>
Kortfristiga lån	423	212	747	747	642
Finansiella derivatinstrument	16	2	21	0	0
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	1 152	967	1 264	1 038	975
Avsättningar	65	79	79	60	78
Kortfristig skatteskuld	58	99	97	103	125
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>1 714</b>	<b>1 359</b>	<b>2 208</b>	<b>1 948</b>	<b>1 820</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>9 962</b>	<b>8 989</b>	<b>9 340</b>	<b>8 642</b>	<b>8 494</b>

## Nyckeltal

Mkr	2014 1 jan–31 dec	2013 1 jan–31 dec	2012 1 jan–31 dec	2011 1 jan–31 dec	2010 1 jan–31 dec
<b>Resultat</b>					
Nettoomsättning	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019
Nettoomsättning, förändring, %	8,6	0,7	4,3	N/A	N/A
Organisk förändring nettoomsättning, %	1,0	-1,0	-4,1	N/A	N/A
Bruttomarginal, %	37,4	37,0	35,0	37,5	39,1
Underliggande EBITDA	796	766	597	693	N/A
Underliggande EBITD-marginal, %	16,0	15,6	12,3	13,7	N/A
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	-198	-175	-167	-115	-125
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-3	-2	-1	-8	-18
Underliggande EBIT	609	591	423	522	N/A
Underliggande EBIT-marginal, %	12,3	12,0	8,7	10,3	N/A
Extraordinära poster	-55	-167	-309	-209	-163
Rörelseresultat (EBIT)	577	418	125	360	514
Rörelsemarginal (EBIT), %	10,9	8,5	2,6	7,8	10,3
Vinstmarginal, %	6,4	4,3	-2,9	-5,1	-3,3
<b>Finansiell ställning</b>					
Rörelsekapital	819	763	458	586	649
Operativt rörelsekapital	-186	-211	-269	-224	-97
Nettoskuld	3 308	3 230	3 056	2 827	3 070
Sysselsatt kapital	8 041	7 438	7 066	6 682	6 575
Avkastning på sysselsatt kapital, %	7,5	6,1	1,9	5,7	N/A
Soliditet, %	40,6	41,7	35,6	-4,5	-13,2
Skuldsättningsgrad, %	81,7	86,2	91,9	-734,3	-274,8
Avkastning på eget kapital, %	6,0	7,0	-2,2	N/A	N/A
Eget kapital per aktie, kr	14,0	13,0	11,5	N/A	N/A
Nettoskuld/EBITDA, ggr <sup>1</sup>	3,97	4,19	4,90	N/A	N/A
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	500	131	330	492	379
Investeringar i anläggningstillgångar	-369	-202	-1 506	-335	-83
Kassaflöde efter investeringar	131	-71	-1 176	157	296
Cash conversion, %	76,6	72,5	54,9	68,9	N/A
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr <sup>1</sup>	1,7	0,5	1,1	N/A	N/A
<b>Anställda</b>					
Medelantal anställda	2 533	2 472	2 579	2 192	2 275
<b>Nyckeltal per aktie</b>					
Resultat per aktie					
före utspädning, kr <sup>1,2,3</sup>	0,84	0,92	-0,26	-0,26	N/A
efter utspädning <sup>1,2,3</sup>	0,84	0,92	-0,26	-0,26	N/A
Utdelning	-	-	-	-	-
Antal aktier vid periodens slut <sup>3</sup>	288 619 299	288 619 299	288 619 299	262 137 526	N/A
Genomsnittligt antal aktier före utspädning <sup>2,3</sup>	286 987 990	288 010 947	276 132 021	262 137 526	N/A
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning <sup>2,3</sup>	287 092 780	288 026 408	276 132 021	262 137 526	N/A

1 Nyckeltal per aktie 2010–2011 är inte representativ för den nuvarande koncernen på grund av en helt ny koncern- och kapitalstruktur före samgåendet mellan Cloetta och LEAF.

2 Cloetta har ingått två långsiktiga terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen. Resultat per aktie är beräknat på genomsnittligt antal aktier justerat för effekten av terminskontrakten för återköp av egna aktier. De två terminskontrakten omfattar totalt 2 137 610 Cloetta-aktier. Det ena kontraktet omfattar 937 610 aktier till ett belopp om 18,50678 kr per aktie. Det andra kontraktet omfattar 1 200 000 aktier till ett belopp om 23,00000 kr per aktie.

3 Jämförelsesiffrorna för antal aktier 2011 har omräknats med hänsyn till nyemissionen.



# Innehåll GRI\*, allmän information

Cloetta redovisar enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, G4, Core. Cloettas hållbarhetsredovisning omfattar all verksamhet. Den senaste hållbarhetsredovisningen lämnades den 6 mars 2014. I innehållsförteckningen nedan anges samtliga standardupplysningar samt de valda indikatorer som identifierats som mest relevanta. Indikatorerna och övrigt innehåll i hållbarhetsredovisningen har fastställts utifrån Cloettas påverkan på och ansvar gentemot bolagets nyckelintressenter, dialog med intressenterna samt bolagets strategi och mål.

<b>Strategi och analys</b>		<b>Sidan</b>
G4-1	Uttalande från VD	2–3
<b>Organisationsprofil</b>		
G4-3	Organisationens namn	62, 80
G4-4	Viktigaste varumärken	18–21
G4-5	Lokalisering av huvudkontor	62, 80
G4-6	Verksamhetsländer	26–31, 42–43, 52
G4-7	Ägarstruktur och företagsform	62, 69, 80
G4-8	Marknader	26–31
G4-9	Organisationens storlek	1, 42–43, 52, 63–66
G4-10	Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform, anställningsvillkor, region och kön	50–54, 101–103
G4-11	Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	samtliga
G4-12	Beskrivning av organisationens leverantörskedja	8–9, 38–43
G4-13	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	1, 58–61, 64–71
G4-14	Beskrivning av om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen	75–78
G4-15	Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer	34–35
G4-16	Medlemskap i organisationer och/eller nationella/internationella lobbyorganisationer	35
<b>Väsentliga aspekter och avgränsningar</b>		
G4-17	Enheter som ingår i organisationens finansiella redovisning	62, 92–93, 137
G4-18	Beskrivning av processen för att definiera redovisningens innehåll och avgränsningar	34–35
G4-19	Redogörelse för samtliga väsentliga aspekter som identifierats	34–35
G4-20	Redogörelse för varje väsentlig aspekts avgränsning inom organisationen	34–35
G4-21	Redogörelse för varje väsentlig aspekts avgränsning utanför organisationen	34–35
G4-22	Förklaring till effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar och skälen för sådana förändringar	34–35
G4-23	Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod	34–35
<b>Kommunikation och intressenter</b>		
G4-24	Intressentgrupper som organisationen har kontakt med	36
G4-25	Princip för identifiering av intressenter	36
G4-26	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter	36
G4-27	Viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter	35
<b>Information om redovisning och styrning</b>		
G4-28	Redovisningsperiod	62
G4-29	Datum för publicering av senaste redovisningen	62
G4-30	Redovisningscykel	62
G4-31	Kontaktperson för redovisningen	35
G4-32	Redogörelse för innehållsförteckning enligt GRI:s redovisningsnivå Core och rapport för externt bestyrkande	40
G4-32	Redogörelse för organisationens policy och tillvägagångssätt för externt bestyrkande av redovisningen	144
<b>Bolagsstyrning</b>		
G4-34	Styrningsstruktur, inklusive kommittéer samt styrelseansvar för ekonomi-, miljö- och social påverkan	80–85
<b>Etik och integritet</b>		
G4-56	Organisationens värderingar, principer, standarder och normer	34–35

# Innehåll GRI, specifik information

Ekonomi		Sidan
G4-DMA	Ekonomisk utveckling	7
G4-EC1	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	9
Miljöpåverkan		
G4-DMA	Energiförbrukning, avfall och utsläpp av koldioxid	48–49
G4-EN2	Materialåtervinning	48–49
G4-EN3	Energiförbrukning	48–49
G4-EN15	Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	48–49
G4-EN22	Totalt utsläpp till vatten, per kvalitet och recipient.	48–49
G4-EN23	Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod.	48–49
G4-EN30	Transporter	48–49
G4-EN32	Andel nya leverantörer som granskats avseende miljö	45–46
Medarbetare		
G4-DMA	Hälsa och säkerhet i arbetet samt sjukfrånvaro	38, 50–52
G4-LA6	Arbetsrelaterade skador och sjukfrånvaro	50–52
G4-L12	Antal medarbetare samt beslutsfattande grupper fördelat på ålder och kön, dock ej minoritetsgrupp	101–103
Mänskliga rättigheter		
G4-DMA	Leverantörsuppföljning avseende mänskliga rättigheter	34–35, 45–46
G4-HR 10	Andel nya leverantörer som granskats avseende mänskliga rättigheter	34–35, 45–46
Samhällsansvar		
G4-DMA	Antikorrupcion	34–35
G4-S07	Totalt antal juridiska åtgärder som vidtagits mot organisationen för konkurrenshämmande aktiviteter, överträdelse av konkurrenslagstiftning och monopolbeteende, samt utfallet härav.	Inga
Produktansvar		
G4-DMA	Konsumenters välbefinnande	34–35, 54
G4-PR1	Utvärdering av produkter och tjänster avseende hälsa och säkerhet för kund	34–35, 54
G4-PR2	Reklamationer	38–40
G4-PR4	Märkning av produkter	34–35, 54

\* Global Reporting Initiative, GRI är en nätverksorganisation, startad av bl a FN, som upprättat ett ramverk för hållbarhetsredovisningars struktur och innehåll.

## Cloetta Holland stödjer ett barnhem i Kenya

Cloetta Holland finansierar skolväxter för ett barnhem för utsatta barn i Kenya, ett privat projekt initierat av en medarbetare inom Cloetta. Förutom att finansiera skolväxter erbjöds två medarbetare att arbeta en vecka på barnhemmet för att se hur donationen används och undersöka om verksamheten kan bli bättre. Det utvecklades till en "tävling" för bästa idé. Årets vinnare erbjöd sig att köpa och installera ett solcellssystem och att lära barn och personal hur man kan utveckla kommersiella idéer för att bli mer självförsörjande.

Xander de Bode och Ingrid van Mensvoort som reste fick stöd från sina kollegor i att organisera aktiviteter för att samla ihop pengar och inte minst med mycket entusiasm. Under besöket installerades solcellerna och både barn och personal sa sig vara mycket nöjda med de kommersiella idéerna.

Under 2015 kommer Cloettas fabrik i Sneek, Holland att utse två personer att ta sina bästa idéer till Kenya.



# 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. I Nederländerna lanseras pastillvarumärket King 1902.



### 1920

#### Det glada 1920-talet

Konfektyrindustrin växer efter kriget. Uttrycket "Tag det rätta – tag Cloetta" skapades år 1921. 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.

Den dubbla stycksaken 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.





1970

1980

1990

2000

2010–

### 1970-tal – nyttigt och fräscht

I Italien lanseras Galatine 1970 som ett godis till barn. 1975 lanseras också världens första tuggummi med xylitol av Jenkki i Finland. Mynton-pastillen kommer i Finland 1976. Dietorelle lanserar 1977 sockerfri konfektyr i Italien. 1979 lanseras sötningsmedlet Diator i Italien.

I Sverige kommer blandpåsen Gott & blandat som svar på trenden med lösgodis.



### 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 OMX 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 Diator). 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 förvärvas 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.





# Definitioner och ordlista

<b>Allmänt</b>	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.
<b>Marginaler</b>	
<b>Bruttomarginal</b>	Rörelseresultatet före avskrivningar.
<b>EBITDA-marginal</b>	Rörelseresultatet före avskrivningar i procent av nettoomsättningen.
<b>Rörelsemarginal (EBIT-marginal)</b>	Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.
<b>Vinstmarginal</b>	Resultat före skatt i procent av nettoomsättning.
<b>Avkastning</b>	
<b>Avkastning på eget kapital</b>	Nettoresultat i procent av genomsnittligt eget kapital.
<b>Avkastning på sysselsatt kapital</b>	Rörelseresultat i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.
<b>Cash conversion</b>	Underliggande EBITDA efter avdrag för investeringar i procent av underliggande EBITDA.
<b>Kapitalstruktur</b>	
<b>Bruttoskuld</b>	Total lång- och kortfristig upplåning inklusive checkräkningskredit, finansiella derivatinstrument och upplupna räntor.
<b>Nettoskuld</b>	Bruttoskuld minus likvida medel.
<b>Nettoskuld/EBITDA</b>	Nettoskuld/EBITDA enligt definition i kreditavtal. Skillnad mellan nettoskuld i kreditavtalet jämfört med extern definition är att definitionen i kreditavtalet inkluderar lägsta villkorade tilläggsköpeskilling men exkluderar finansiella derivatinstrument. Definitionen på EBITDA i kreditavtalet motsvarar underliggande EBITDA, men är baserat på faktiska växelkurser och innehåller rullande tolv månader EBITDA för förvärvade bolag, medan underliggande EBITDA exkluderar dessa.
<b>Nettoskuldssättningsgrad</b>	Räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital.
<b>Rörelsekapital</b>	Totala omsättningstillgångar, exklusive likvida medel och finansiella derivatinstrument, minus kortfristiga skulder.
<b>Soliditet</b>	Eget kapital vid periodens slut i procent av balansomslutningen.
<b>Sysselsatt kapital</b>	Omsättningstillgångar minskat med likvida medel, kortfristiga skulder och avsättningar.
<b>Data per aktie</b>	
<b>Resultat per aktie</b>	Periodens resultat i relation till genomsnittligt antal aktier under perioden.
<b>Övriga definitioner</b>	
<b>EBIT</b>	Rörelseresultatet utgörs av totalt resultat före finansnetto och inkomstskatt.
<b>EBITDA</b>	Rörelseresultatet före avskrivningar.
<b>Jämförelsestörande poster</b>	Jämförelsestörande poster avser poster av engångskaraktär som valutakursdifferenser mellan verklig och fast växelkurs samt omstruktureringar.
<b>Nettoomsättning, förändring</b>	Nettoomsättning i procent av nettoomsättningen under jämförelseperioden, föregående år.
<b>Underliggande nettoomsättning, EBIT, EBIT-marginal, EBITDA</b>	Underliggande tal är baserade på oförändrade valutakurser och nuvarande koncernstruktur, exklusive förvärv av Nutisal och The Jelly Beans Factory samt exklusive jämförelsestörande poster.

## Ordlista

<b>BRC, global standard för livsmedelssäkerhet</b>	Ett ledande certifieringsprogram inom säkerhet och kvalitet. Många europeiska och internationella handelskedjor kräver BRC-certifikat.
<b>EMV (egna märkesvaror)</b>	Varumärken som detaljhandeln säljer under eget varumärke.
<b>Fabriksomstruktureringar/ omstruktureringar</b>	På grund av överkapacitet har Cloetta stängt fabriker i Sverige, Danmark och Finland under 2012/2013.
<b>GRI Global reporting standard</b>	En nätverksorganisation startad av bl a FN som upprättat ett ramverk för hållbarhetsredovisningars struktur och innehåll.
<b>ICC</b>	International chamber of commerce, internationella handelskammaren.
<b>ILO</b>	Är FN:s fackorgan för sysselsättnings- och arbetslivsfrågor.
<b>Integration</b>	Cloetta och LEAF gick samman den 16 februari 2012. Integrationsarbetet har främst bestått av processen att forma en ny gemensam kultur men också av omstrukturering av den kommersiella organisationen samt administrationen i Sverige, rationalisering av lagerverksamheten i Skandinavien samt insourcing av tredjepartsvarumärken.
<b>ISO 9001 och ISO 14001</b>	International Organization for Standardization, dvs certifieringssystem. ISO 9001 avser kvalitetsledning och ISO 14001 miljöledning.
<b>Mogulgjutning</b>	Gjutning i stärkelsemjöl.
<b>OHSAS 18001</b>	Internationell standard för ledningssystem avseende arbetsmiljö, t ex xylitol.
<b>Polyoler</b>	Socketalkoholer som liknar socker och används som sötningsmedel.
<b>UTZ</b>	Certifieringsprogram för hållbar odling med ett antal sociala och miljöbetingade kriterier.

# Aktieägarinformation

## Finansiell kalender



## Aktieägarkontakt

Jacob Broberg, Informationsdirektör, 070-190 00 33, jacob.broberg@cloetta.com eller ir@cloetta.com  
 Danko Maras, CFO, 08-527 288 00.

## Årsstämma

Årsstämma äger rum torsdagen den 23 april 2015 kl 16.00 i konferenslokal 7A Odenplan, Odengatan 65 i Stockholm.

Kallelse till årsstämman kungörs i mars 2015.

### Anmälan

Anmälan om deltagande i stämman ska ha kommit bolaget tillhanda senast fredagen den 17 april 2015.

**Post:** Cloetta AB  
 "Årsstämman"  
 Box 7841  
 103 98 Stockholm

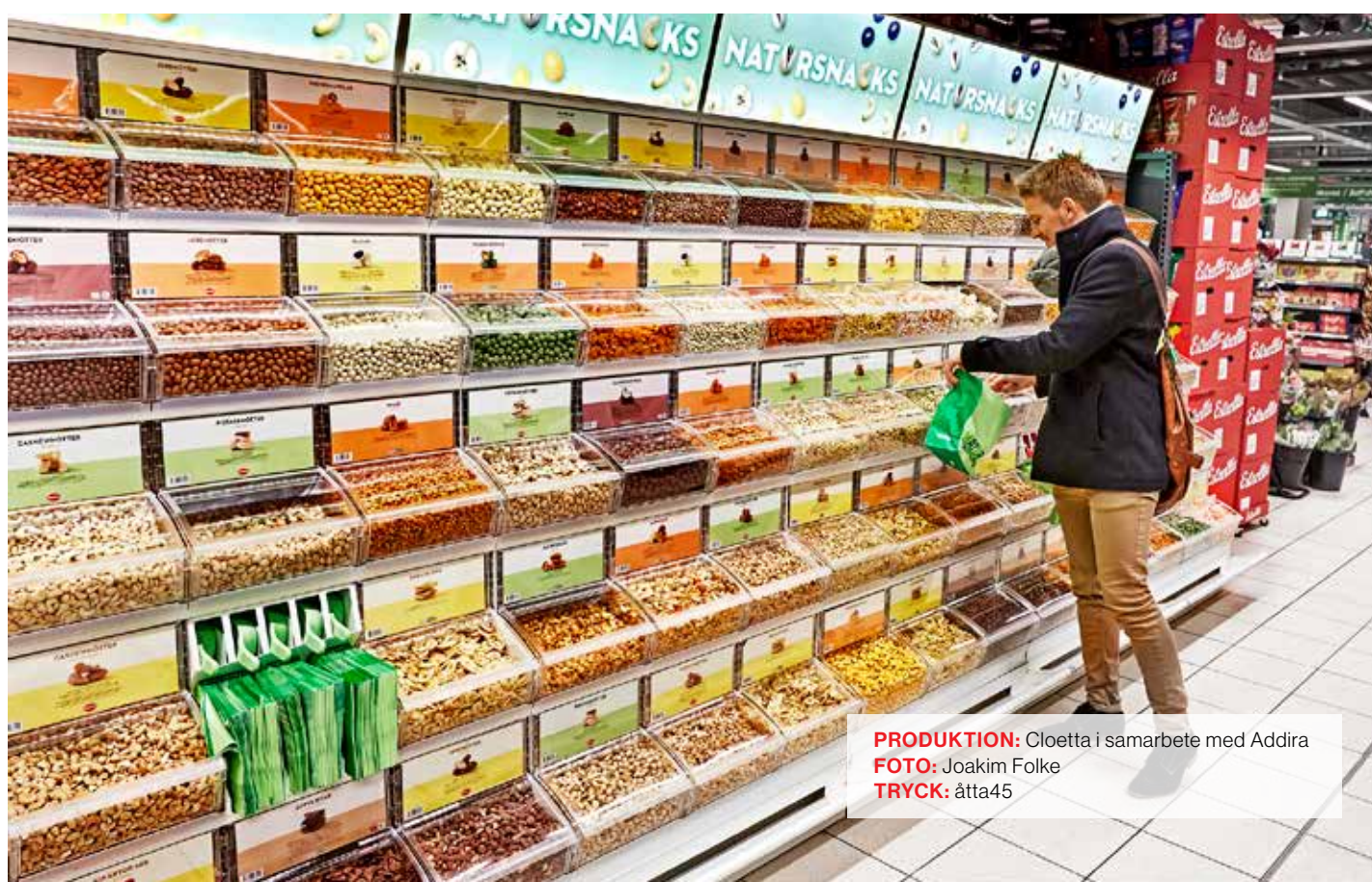
**Telefon:** 08-402 92 85

**Webb:** [www.cloetta.com/arsstamma2015](http://www.cloetta.com/arsstamma2015)

**E-post:** [susanne.beijar@cloetta.com](mailto:susanne.beijar@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](http://www.cloetta.com).



**PRODUKTION:** Cloetta i samarbete med Addira  
**FOTO:** Joakim Folke  
**TRYCK:** åtta45





## OM CLOETTA

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 Lakerol, Cloetta, Jenkki, Kexchoklad, Malaco, Sportlife, Saila, Red Band och Sperlari. Cloetta har 11 fabriker i sex länder. Cloettas B-aktie handlas på Nasdaq Stockholm.

**Cloetta**

Cloetta AB (publ) • Org.nr. 556308-8144 • Kista Science Tower, 164 51 Kista  
Tel +08-52 72 88 00 • [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com)