

# Clacetta

HÅLLBARHETSREDOVISNING

**2016**

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

# ► Detta är Cloetta



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



**Grundat**

av de tre bröderna Cloetta

**år 1862.**



## Cloettas styrkor

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

## Vision

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

## Mission

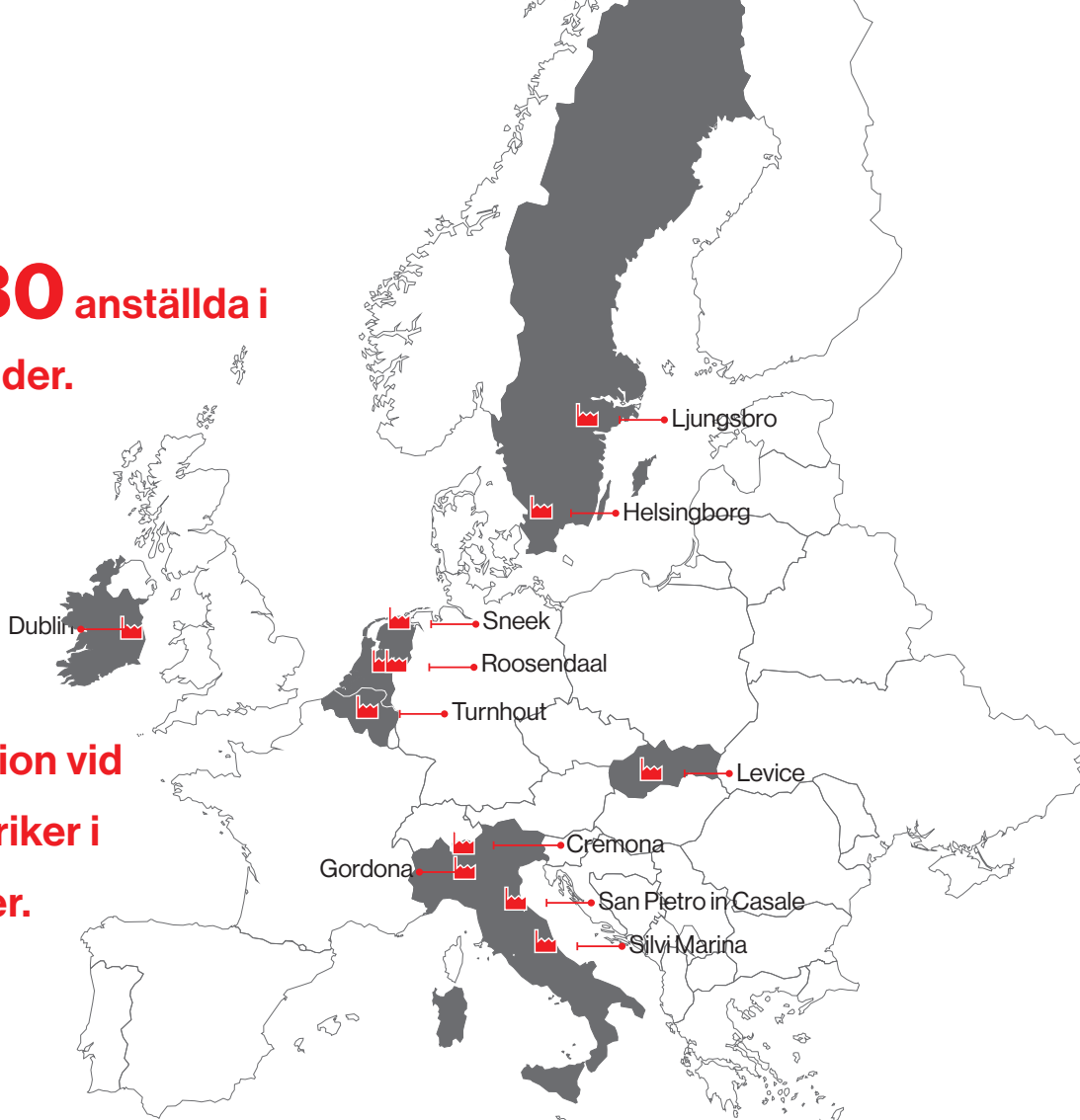
**To bring a smile to your Munchy Moments**

Visionen tillsammans med mål och strategier uttrycker Cloettas affärsidé.

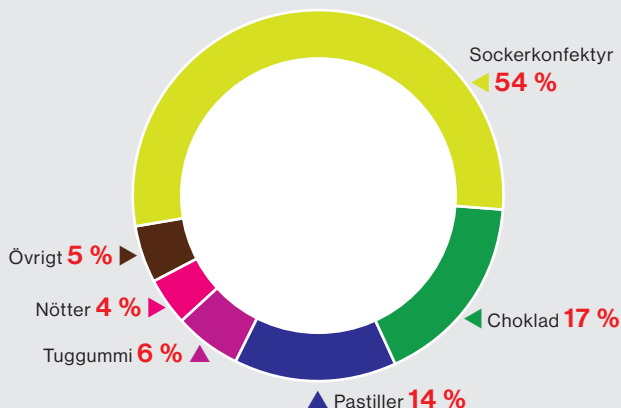


 **2 530** anställda i **14** länder.

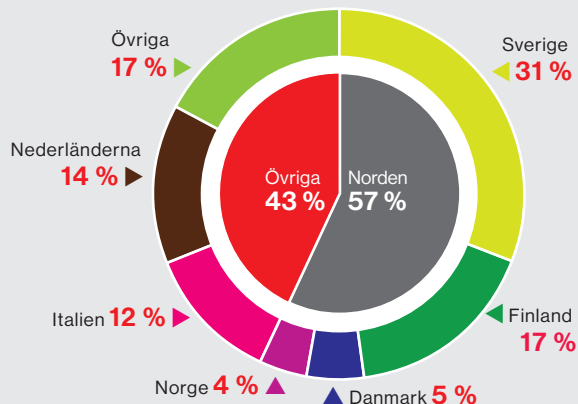
 **Produktion vid 12 fabriker i 6 länder.**



Cloettas nettoförsäljning per kategori



Cloettas nettoförsäljning per land



**Kategorier som Cloetta är marknadsledande inom**

**Sverige**

Sockerkonfektyr  
Chokladstycksaker  
Pastiller  
Chokladpåsar



**Norge**

Pastiller  
Sockerkonfektyr



**Danmark**

Pastiller  
Sockerkonfektyr



**Nederländerna**

Pastiller  
Sockerkonfektyr  
Tuggummi



**Finland**

Pastiller  
Tuggummi  
Sockerkonfektyr



**Italien**

Säsongsprodukter  
Sötningemedel  
Sockerkonfektyr



# Cloetta fortsätter på rätt väg

Cloetta har under de senaste åren haft en positiv utveckling. Men samtidigt kan vi som företag aldrig stå still. Vi måste hela tiden utvecklas för att bli bättre.

Vi har påbörjat ett arbete för att initiera strategiska aktiviteter som kan stödja lönsam tillväxt. I grunden är detta ett vanligt utvecklingsarbete som görs för att möta en förändrad omvärld och de önskemål som kunder och konsumenter har. Med vår Munchy Moments strategi har vi en bra grund för att kunna realisera nya initiativ som driver mer lönsam tillväxt.

## Hållbarhetsarbetet utvecklas

Cloetta vill bygga långsiktigt hållbara värden genom att växa som företag och samtidigt säkerställa att såväl människor som miljö påverkas positivt. Cloettas hållbarhetsåtaganden bygger på tre delar; ökat välbefinnande, minskad miljöpåverkan och hållbara inköp. För alla prioriterade områden finns handlingsprogram samt mål och nyckeltal.

Redan 2009 blev Cloetta medlem i FN:s Global Compact och undertecknade dess principer. Cloetta stödjer fortsatt de 10 principerna för FN:s Global Compact. De ingår också i Cloettas uppförandekod och är därmed en solid grund för vårt hållbarhetsarbete.

Inom området för hållbara inköp har Cloetta prioriterat ett antal råvaror. All kakao och choklad som vi köper är UTZ-certifierad. Det innebär att vi ger kakaodlare möjlighet att utveckla ett hållbart kakaobruk. Vi har en policy för palmolja som syftar till att motverka skövling

både förvärv och aktieutdelning, något som nu realiserats i och med en föreslagen 50-procentigt ökad aktieutdelning samt det nyligen meddelade förvärvet av Candyking.

Intresset, stödet och uppskattningen för Cloetta är fortsatt stort från såväl aktieägare som kunder och konsumenter, något som har bidragit till våra framgångar. Detta stärker både medarbetare och mig i tron att Cloetta är på rätt väg.

Stockholm i mars 2017

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

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

av regnskog. Under 2016 har vi tagit beslut om att gå över till segregerad palmolja enligt RSPO:s (Round Table of Sustainable Palm Oil) principer. Därmed ska spårbarheten för vår palmolja förbättras. Vi har även beslutat oss för att ta bort den mängd palmolja som finns i Cloettas glansmedel. Det innebär att den stora majoriteten av Cloettas produkter kommer vara fria från palmolja i slutet av 2017, något som många kunder och konsumenter efterfrågat.

Cloettas långsiktiga miljömål sträcker sig fram till år 2020. Det är därför glädjande att vi även under 2016, precis som 2015, kunnat se att vårt arbete med att minska företagets miljöpåverkan går i rätt riktning. De flesta av våra miljörelaterade nyckeltal har förbättrats eller är oförändrade i förhållande till tidigare år.

I syfte att förbättra vår rapportering av hållbarhetsfrågor har årets hållbarhetsrapport granskats av revisionsfirman KPMG. Då det är vår ambition att uppfylla internationella standarder är vår hållbarhetsrapport upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer.

## Cloetta på rätt väg

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

Den positiva utvecklingen under 2016 har lett till att vi har nått vårt finansiella mål vad gäller skuldsättningsgrad. Det innebär att vi nu har den finansiella flexibiliteten som tillåter







# Långsiktiga hållbarhetsmål

## Ökat välbefinnande

### Medarbetare

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

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

### Konsumenter – klagomål/synpunkter

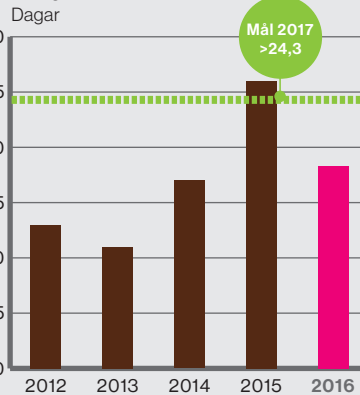
Antalet klagomål/synpunkter från konsumenter på Cloetta produkter ska inte överstiga 5,7 ppm (antal per sålda miljoner) under 2017.

### Ikke artificiella färger och aromer

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

### Dagar mellan arbetsolyckor

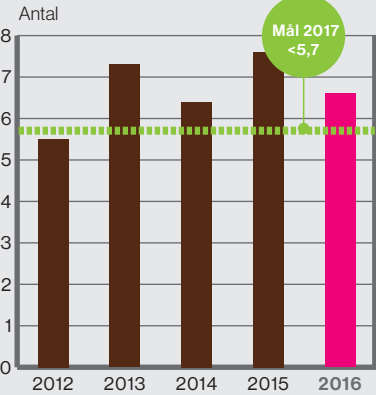
(antal dagar mellan incidenter som leder till >1 dag frånvaro)



### Kommentar årets utfall

Efter ett par år med stadig nedgång av arbetsolyckor bröts trenden under 2016 och målet uppnåddes inte. Till en följd av detta har en ny säkerhetsstandard tagits fram för omedelbar implementering i alla fabriker. Detta kommer att vara fortsatt prioriterat under 2017. Roosendaal Borschwerf ingår inte. Läs mer på sid 14.

### Klagomål, synpunkter per miljoner sålda konsumentenheter från konsument



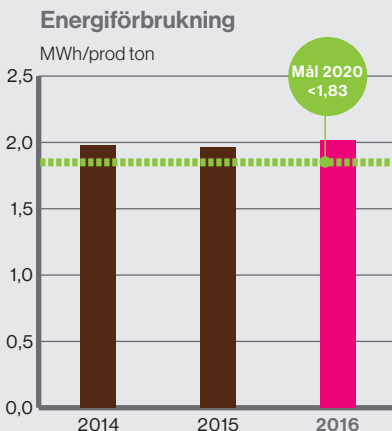
### Kommentar årets utfall

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

## Lägre miljöpåverkan

### Energiförbrukning

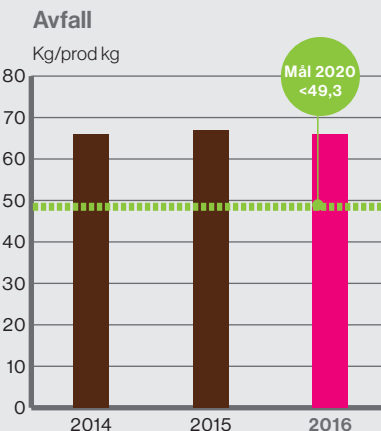
Minska energiförbrukningen i relation till producerad volym (MWh/ton) med 5 procent till 2020.



Basåret är 2014 för de tre 2020-målen.

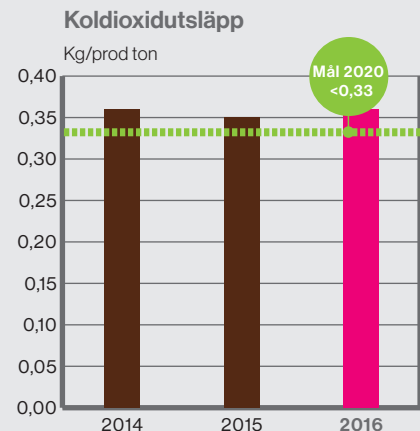
### Avfall

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



### Utsläpp koldioxid

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



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

## Hållbara inköp

### Ansvar för råvaruproducenter

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

### Kommentar årets utfall

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





## Strategier och aktiviteter

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

### Strategier

#### ► Fokus på marginalexpansion och volymtillväxt

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

#### ► Fokus på kostnadseffektivitet

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

#### ► Fokus på medarbetarnas utveckling

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





## 2012 • Sammanslagning av Cloetta och Leaf

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

## 2013 • Fabriksomstruktureringsprogrammet genomfördes

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

## 2014 • Fabriksomstruktureringsprogrammet avslutades

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

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

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

## 2016 • Förbättrad lönsamhet

- Refinansiering

### Organisk tillväxt

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

### Kostnadseffektivitet

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

### Hållbarhet

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

# Cloettas värdekedja

Cloettas ambition är att skapa värde genom

*»To bring a smile to your Munchy Moments«.*

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

## 1 Produktutveckling

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

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



## 2 Inköp

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

- Cloettas leverantörer till tillverkningen genomgår en godkännandeprocess där såväl produktsäkerhet som företagsansvar utvärderas.
- Cloetta arbetar för hållbar råvaruproduktion av prioriterade råvaror: kakao, palmolja, rörsocker och sheaolja. Läs mer på sidorna 24–27.



## 3 Produktion

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

### Miljö

- Utveckling av energisnålare processer och minskade CO<sub>2</sub> utsläpp.
- Avfall används till materialåtervinning och energiåtervinning.
- Systematiskt miljöarbete i samtliga fabriker.

### Arbetsmiljö

- Fokus på personsäkerhet.
- Arbetsmiljöarbete med systematisk uppföljning.

### Produktsäkerhet

- Produktsäkerhetssystem.
- Fokus på förebyggande åtgärder kring allvarliga reklamationer. Läs mer på sidan 3 och 16.







### Investeringar

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

### Amortering av lån

## 4 Kunder

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

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

## 5 Konsumenter

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

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

## Årets resultat -191 Mkr

Årets resultat exklusive effekter av nedskrivning var 403 Mkr.

### Aktieägare

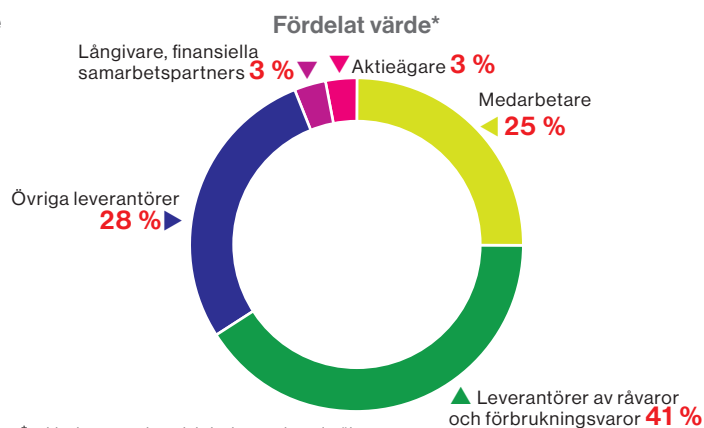
Cloettas aktieägare får en viss andel av det fria egna kapitalet i form av en utdelning, efter det att verksamheten har tillförts nödvändigt kapital för fortsatt utveckling. Styrelsen har föreslagit en utdelning på 0,75 kronor per aktie motsvarande totalt 216 Mkr för 2016 att utbetalas 2017. Under 2016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

## Ekonomisk påverkan

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

### Genererat värde från kunder

5 852 Mkr



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



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



# 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«.







## 6 tydliga konsumenttrender

### ▶ Äkta råvaror



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

### ▶ Vi unnar oss



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

### ▶ I farten



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

### ▶ Ansvar för miljö och arbetsförhållanden



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

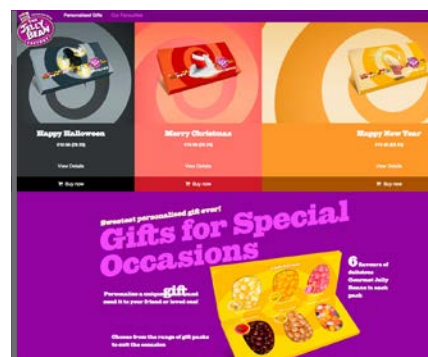
### ▶ Hälsa och funktionell konfektyr/snacks



Allt fler söker råvaror med positiva hälsoeffekter.

Cloetta har nötter i sitt sortiment som är rika på vitaminer och mineraler. Xylitol som finns i tuggummi och tuggtabletter är bra för tandhälsan.

### ▶ E-handel och sociala medier allt viktigare



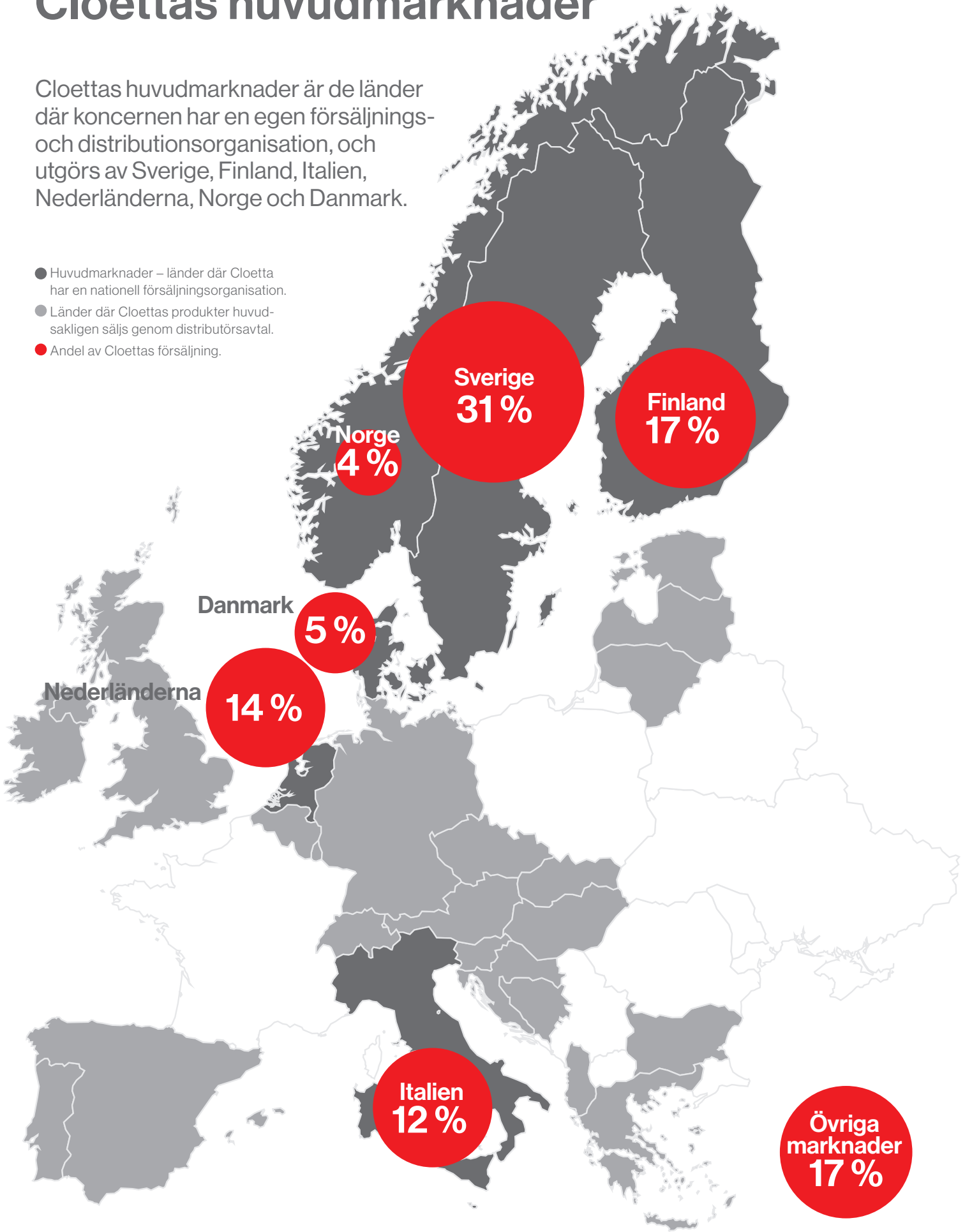
E-handeln växer snabbt inom alla branscher, även inom livsmedel. Både dagligvaruhandeln och livsmedelsföretagen bygger upp egen e-handelskapacitet för att sälja sina produkter. Även nya aktörer utnyttjar den snabba framväxten av e-handel. Samtidigt som e-handeln växer blir kommunikation direkt med konsumenterna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



# Cloettas huvudmarknader

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

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



# Framgångsfaktorer för försäljningsorganisationen

## Rätt produkter till rätt kund



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

## Goda relationer med kunderna på central och lokal nivå



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

## God synlighet för Cloettas produkter



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

## Effektiva försäljningskampanjer i samarbete med kunderna



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

## Säkerställa att de centrala avtalen med handeln efterlevs



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

## Öka försäljningen



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





# Produktion och inköp

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

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

## Produktionsrationalisering och flytt

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

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

## Arbetsplatssäkerhet

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

Cloetta  
producerade cirka  
**120 000**  
ton 2016

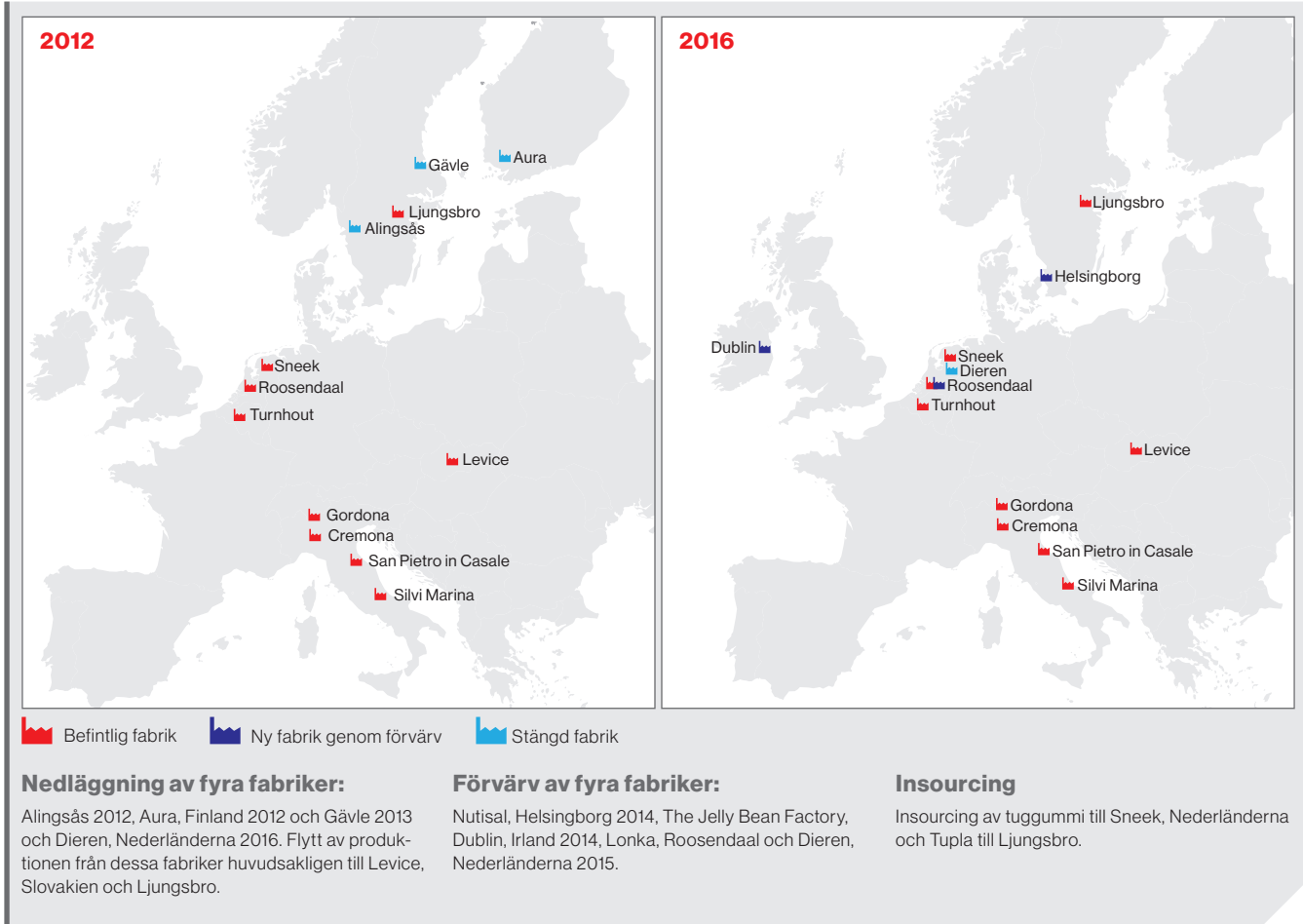
Efter att ett par år med stadig nedgång av arbetsolyckor bröts trenden under 2016 och målet om 28 dagar mellan arbetsolyckor uppnåddes inte. Under 2016 minskade antalet dagar mellan arbetsolyckor från 26 under 2015 till 18,3 under 2016 (arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro). Sju av olyckorna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

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





## ► Ändring i produktionsstruktur 2012–2016



### 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 policier, mål och procedurer bryts ned till och verkställs på fabriksnivå.

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

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

Läs mer om Cloettas miljöarbete på sidorna 30–31.

### 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 handelsns krav och förväntningar. För varje produkt finns en detaljerad specifikation avseende bland annat smak, doft, utseende, konsistens och förpackning. Inga azo-färgämnen används i Cloettas sortiment.

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

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

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

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

**Inköp**

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

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

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

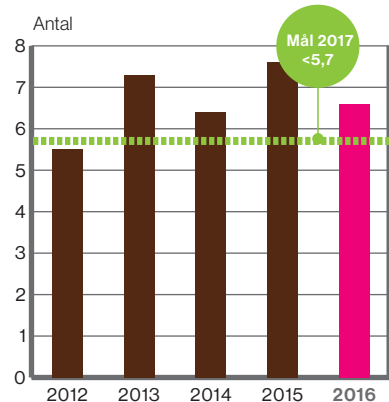
I Cloettas sortiment finns produkter som produceras av andra tillverkare. Extern tillverkning läggs enbart hos tillverkare med samma höga kvalitetskrav som gäller för produktion i Cloettas egna fabriker. Externa tillverkare utvärderas och testas regelbundet.

**Konsument- och kundrespons**

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

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

**Klagomål**, synpunkter per miljoner sålda konsumentenheter från konsument



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





# Framgångsfaktorer för produktionen

## Engagerade medarbetare



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

## Säkerhet för medarbetarna



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

## Flexibilitet



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

## Hög och jämn kvalitet



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

## Leveranssäkerhet



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

## Kostnadseffektivitet



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

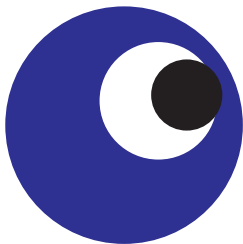




# Hållbarhet

## Kärnvärden

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



### Focus

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



### Passion

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



### Teampay

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



### Pride

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



# Långsiktig hållbarhet

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

## Uppföranderegler och kärnvärden är grunden

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

## Långsiktigt åtagande

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

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

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

## Hållbarhet varje dag

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

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

## Avgränsningar

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

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

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

## Hållbarhet och Cloettas övergripande strategier

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

### Fokus på marginalexpansion och volymtillväxt

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

### Fokus på kostnadseffektivitet

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

## ► Cloettas uppföranderegler (Code of Conduct)



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

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

## Från råmaterial till älskade varumärken

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

## Cloetta – varje dag

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

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

## Cloettas åtagande kring innehåll

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

## Cloettas miljöpåverkan

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



### Fokus på medarbetarnas utveckling

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

### Organisation för hållbarhetsarbete

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

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

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

### Oberoende granskning och bestyrkande

Cloetta har uppdragit åt KPMG att översiktligt granska och bestyrka hållbarhetsredovisningen. Den oberoende granskningen har fokus på de mest väsentliga hållbarhetsaspekterna men omfattar även bestyrkande av att redovisningen möter redovisningskriterier enligt Global Reporting Initiative (GRI) G4. Se sidan 49.

### Cloetta stödjer

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

### Lokalt engagemang

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

### Visselblåstjänst

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

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

### Strategiska komponenter

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



### Policy mot mutor och korruption

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

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



# Intressenter och väsentliga frågor

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

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

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

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

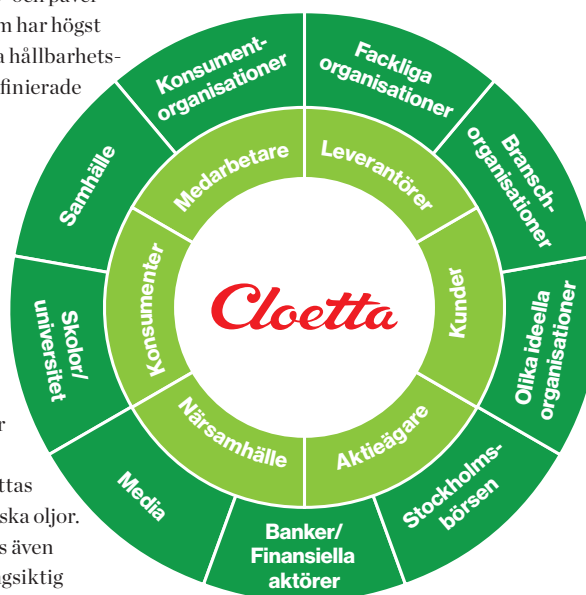
- Intressentperspektivet – dvs vilken betydelse en specifik fråga har för Cloettas intressenter.
- Påverkansperspektivet – dvs vilken direkt påverkan en specifik fråga kan ha på Cloetta utifrån ett ekonomiskt perspektiv, goodwill etc.

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

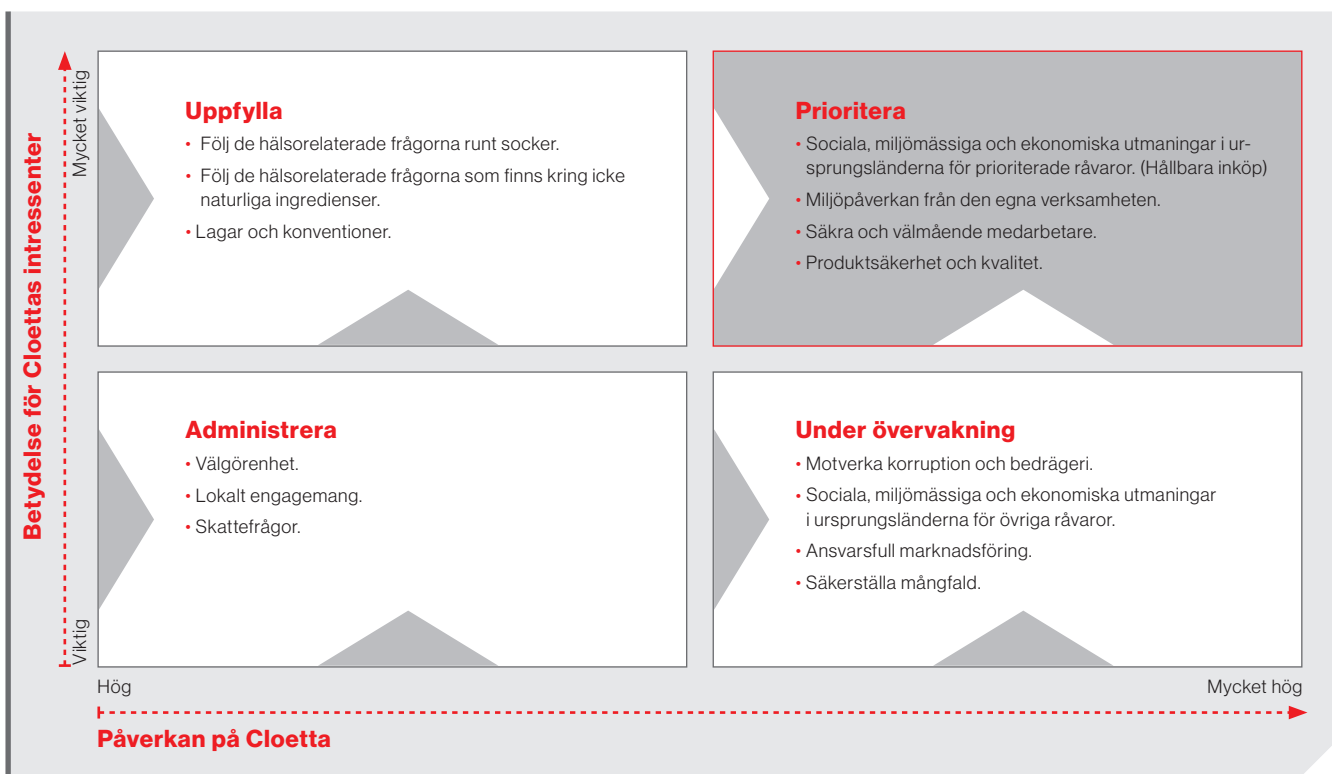
## Cloetta lyssnar

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

## Cloettas intressenter



## ► Väsentlighetsanalys







## ► Intressenternas kärnfrågor inom hållbarhet

Intressenter	Kärnfrågor – hållbarhet	Kommunikation och samarbete
<b>Kunder/ Konsumenter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktsäkerhet och kvalitet.</li> <li>• Tydliga innehållsdeklarationer.</li> <li>• Miljömässigt bra förpackningar.</li> <li>• Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållanden.</li> <li>• Etik i allmänhet.</li> <li>• Effektiva transporter till handeln.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med konsumenter via årliga konsumentundersökningar samt via hemsidor och sociala medier.</li> <li>• Med kund via personliga kund- och försäljningsmöten på tertrial-basis och via kundundersökningar, men även samarbeten kring miljömässigt bra transporter.</li> </ul>
<b>Medarbetare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goda och utvecklande arbetsförhållanden.</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 månadsvis bl a via chefer, intranät samt fackliga representanter.</li> <li>• Medarbetarundersökningen Great Place to Work vartannat år.</li> </ul>
<b>Aktieägare och investorer</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</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>• Årliga leverantörsutvärderingar, sponsorutvärderingar och utvecklingsprojekt.</li> </ul>
<b>Närsamhälle 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>• Löpande kontakt med närsamhällena/kommunerna vid Cloettas fabriker vad gäller närmiljön.</li> <li>• Löpande kontakt med myndigheter vad rör arbetsmiljö, miljö och produktansvar, skolor och universitet.</li> <li>• Årliga audits av certifieringsorgan för ISO och BRC.</li> <li>• Löpande kontakt med viktiga opinionsbildare.</li> </ul>



# Hållbarhetsmål

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

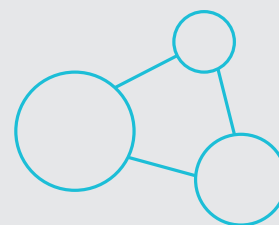


## Implementera hållbara inköp

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

## Mål

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



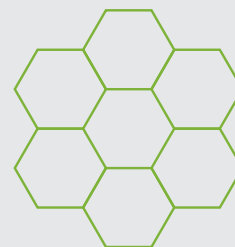
Läs mer på sidan 24–27.

## Minskad miljöpåverkan

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

## Mål

- Minska energiförbrukningen i relation till producerad volym (MWh/ton) med 5 procent till 2020.
- Minska mängden avfall i relation till producerad volym (kg/ton) med 25 procent till 2020.
- Minska CO<sub>2</sub>-utsläppen från produktionen i relation till producerad volym (kg/ton) med 5 procent till 2020.



Läs mer på sidan 30–31.

## Ökat välbefinnande medarbetare

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

## Mål

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

## Ökat välbefinnande konsumenter

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

## Mål

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



Läs mer på sidan 32–35 om medarbetare och om konsumenter på sidan 28.





## 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 fabrikerna och samtidigt förbättra möjligheterna för odlare i ursprungsländer att utveckla en hållbar verksamhet.

### Leverantörskontroller

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

### Utmaningar

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

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

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

### ► Utvärderingsmetodik

Vid prioritering av råmaterial har följande aspekter beaktats:

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

Totalt hade Cloetta

**463**

leverantörer till  
produktionen 2016



## ► Hållbar kakaoodling genom UTZ

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



### Utmaningar:

- åldrande träd
- sjukdomar på träden
- utarmad jord

### Leder till:

- lägre avkastning
- lägre inkomster
- försämrad livskvalitet

samtidigt som efterfrågan på kakao har stigit stadigt i 100 år

### Genom UTZ får kakaoodlaren

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

## UTZ-certifierade kakaoodlare producerar mer

### Kakaoodlare Elfenbenskusten

UTZ-anslutna  
**453** kg/hektar

Ej UTZ-anslutna  
**329** kg/hektar

### Kakaoodlare Ghana

UTZ-anslutna  
**444** kg/hektar

Ej UTZ-anslutna  
**405** kg/hektar

### Större kunskap ger högre kvalitet på skördarna

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

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

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

### Hållbar kakao

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

### Kakaons väg

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

### Låg produktivitet för kakaobönderna

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

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

### UTZ-certifierad kakao – för en bättre framtid

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

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

### Palmolja

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

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

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

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

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



## ► Mål för hållbara inköp

### Mål 2020

Ansvar för råvaruproducenter:

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

### Utfall 2016

Ansvar för råvaruproducenter:

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



### Cloettas palmoljepolicy – 2017 och framåt

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

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

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

### Rörsocker

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

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

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

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

### Sheaolja

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

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

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



## Hållbar shea genom Global Shea Alliance



**16 miljoner**  
kvinnor försörjer sig på shea

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

**Kvinnors egenmakt ska stärkas**

**Anständiga arbetsvillkor**

**Utvecklingen av lokalsamhällen**

**Skydd av ekosystem**

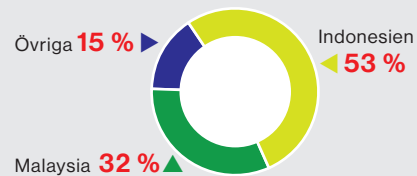
Bevarandet av savannens ekosystem är avgörande för att säkerställa en hållbar framtid för sheaindustrin.

Läs mer på: [www.globalshea.com](http://www.globalshea.com)



## Hållbar palmolja genom RSPO – certifiering

Var produceras palmolja?



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



**Vilken effekt har odling och produktion av palmolja på miljön?**

I vissa regioner orsakar odling av oljepalmen avverkning av regnskog

**8 principer som odlarna måste respektera**

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

**Vad är RSPO-certifierad palmolja?**

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



## Bonsucro certifierar för hållbar sockerrörproduktion



**Bonsucro globala standard för hållbart rörsocker bygger på**

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

**470**  
medlemmar

Över  
**800 000 hektar**  
är certifierade enligt  
Bonsucros standard

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

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







# Ansvar för konsumenternas välbefinnande

## Färre kalorier med stevia



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

## Nötter – laddade med nyttigheter



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

## Bättre tandhälsa med xylitol



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

## Äkta och naturliga råvaror



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

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

## Tydliga innehållsdeklarationer



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

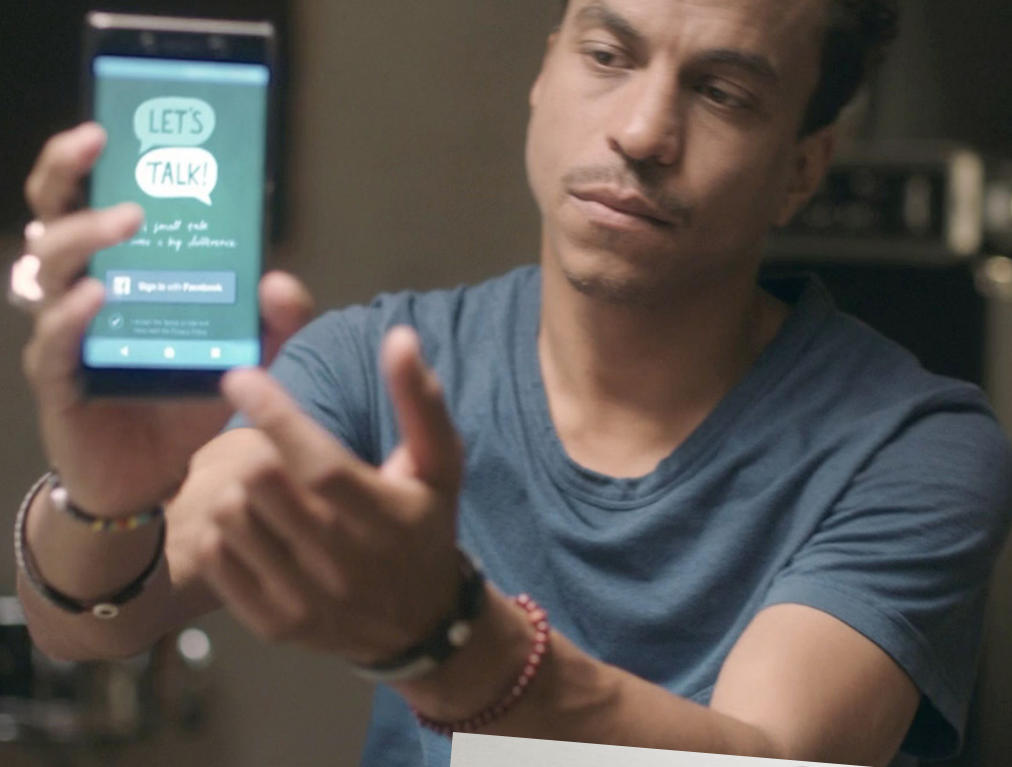
## Hög kvalitet och produktsäkerhet



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

**Mål och utfall för klagomål/synpunkter, se sidan 16.**

Cloetta engagerar sig



## Läkerol Let's Talk

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

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

### Språket, enklaste vägen till integration

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

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

### Integrerad kampanj i olika media

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

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

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



# Minskad miljöpåverkan

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

## Cloettas fokus i arbetet mot klimatförändringarna är inom följande områden:

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

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

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

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

## Miljöarbete på fabrikerna

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

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

## Centralt miljöledningssystem

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

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

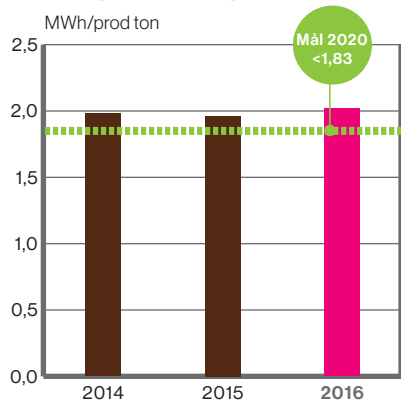
## Miljömål 2020

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

## Arbetsätt

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

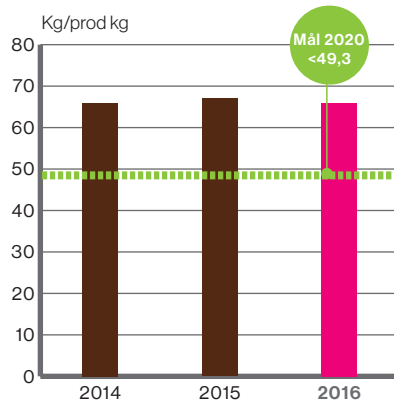
### Energiförbrukning



#### Utfall 2016

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

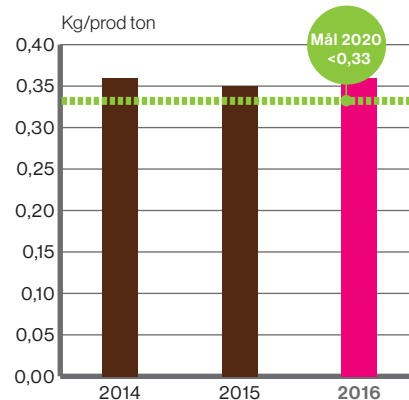
### Avfall



#### Utfall 2016

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

### Koldioxidutsläpp



#### Utfall 2016

- CO<sub>2</sub>-utsläppen i produktionen i relation till producerad volym ökade med 3 procent.



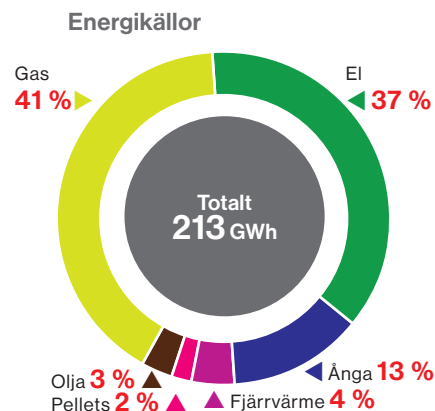
## Miljönyckeltal

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

För energiförbrukning, energiförbrukning per producerat ton samt för CO<sub>2</sub> är Dublin och Helsingborg inkluderade från 2014 och framåt.

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

Roosendaal Borchwerf är inte inkluderade i siffrorna.



### Miljöpåverkan och prioriteringar

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

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

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

### Energiförbrukning

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

### Avfallshantering

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

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

### Emissioner

Vid sidan av att minska energianvändning arbetar Cloetta också med att välja energislag som har en så liten negativ miljöpåverkan som möjligt. Därför räknas den totala mängden energi som används om till hur mycket CO<sub>2</sub>-ekvivalenter som de valda energislagen genererar.

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

### Transporter

Cloetta gör sedan 2014 beräkningar av CO<sub>2</sub>-utsläpp från transporter som Cloetta ansvarar för. Under 2016 släpptes 45 kg CO<sub>2</sub> ut per transporterat ton inklusive Roosendaal (Borchwerf), Nederländerna. För att minska såväl fraktkostnader som CO<sub>2</sub>-utsläpp

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

### Avloppsvatten

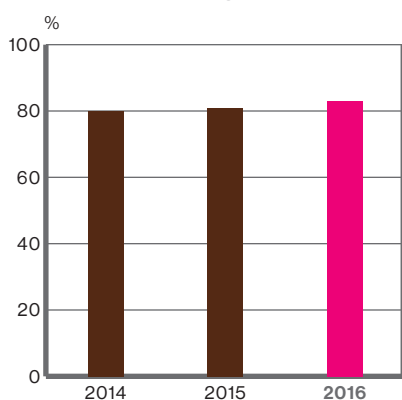
Mängden avloppsvatten uppgick till 2,7 m<sup>3</sup> (2,9) per producerat ton.

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

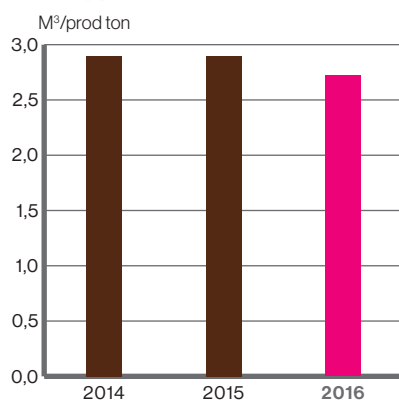
### Emballage

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

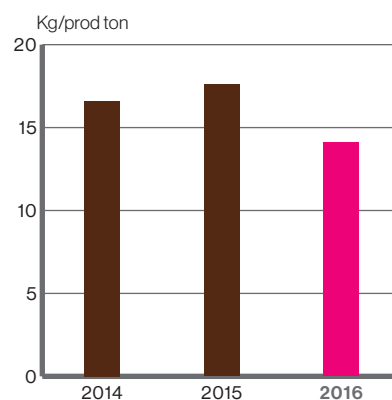
Avfallsåtervinning



Avloppsvatten



COD\*



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





## Medarbetare

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

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

### Medarbetarundersökning – Great Place to Work

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

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

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

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

Totalt antal  
anställda 2016

**2 530**

### Great place to work

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®

ARE WE A GREAT  
WORKPLACE?

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



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

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

### Uppföljning

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

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

de kommersiella enheterna och vartannat år inom produktionskedjan.

### Relationen mellan företaget och de anställda

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

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

Cloettas visselblåsar tjänst ger alla Cloettas anställda en möjlighet att rapportera, både anonymt eller via en chef, en farhåga om något som inte är i linje med företagets värderingar eller affärsetiska principer, läs mer på sidan 20.

### God och säker arbetsmiljö

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

Inom tillverkningen är medarbetarnas säkerhet alltid den högst prioriterade frågan.

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

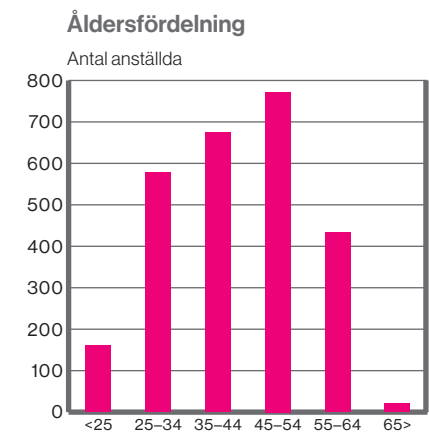
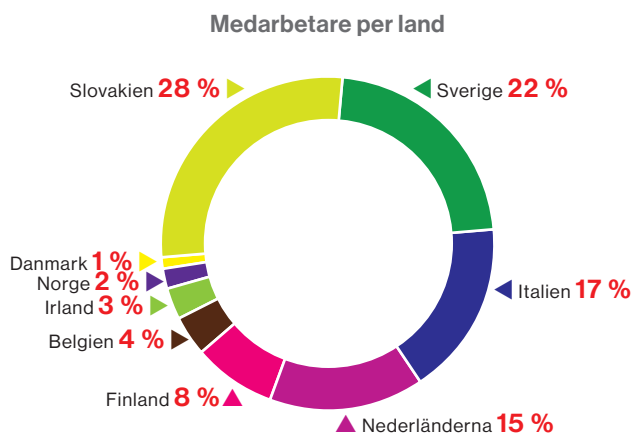
Under 2017 kommer projekt med fokus på vikten av rätt balans i livet initieras. Projekten innefattar bland annat aktiviteter, föreläsningar och träning med fokus på aktivitet, kost och sömn som viktiga delar för ett liv i god balans.

### Mångfald

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

## Medelantal anställda och sjukfrånvaro

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







### Rätt kompetens

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

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

### Employer branding

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

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

i kombination med analys av de olika testerna och intervjumaterial.

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

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

### Cloettas ledarskap

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

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

### Cloettas Ledarskapsdimensioner

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

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

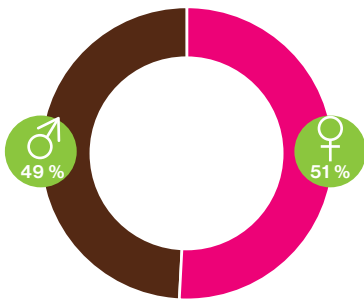
Under 2016 utbildades centralt 65 chefer i Cloettas Ledarskapsdimensioner där även flera i koncernledningen deltog. Under andra halvan av året fortsatte utru-llningen lokalt i ett antal länder. Utöver den uppföljning chefen själv genomför i sitt eget team efter utbild-ningen, genomförs ett antal uppföljningstill-fällen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

### Ramverk för ersättningar

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

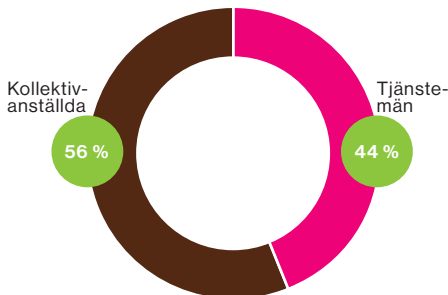
### Fördelning kvinnor och män

31 december 2016



### Personalgruppsfördelning

31 december 2016





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

### Antal medarbetare

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

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

### En platt organisation förkortar beslutsprocesserna

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

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

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

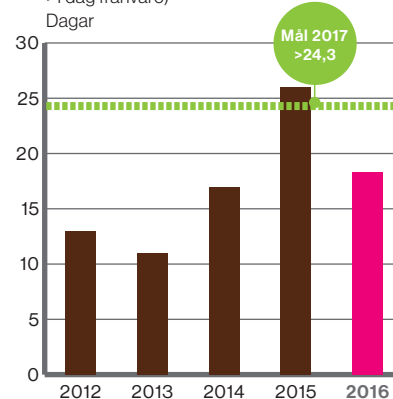


### Mål för ökat välbefinnande Medarbetare

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

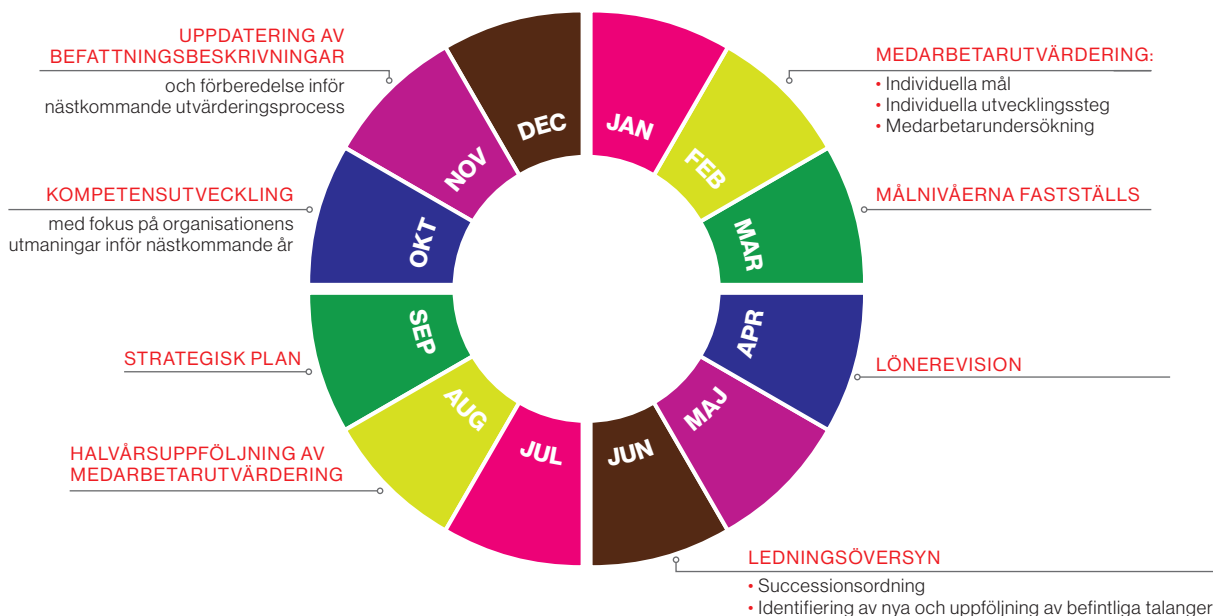
### Dagar mellan arbetsolyckor

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



Efter att ett par år med stadig nedgång av arbetsolyckor bröts trenden under 2016 och målet uppnåddes inte. Till följd av olyckorna har en ny säkerhetsstandard tagits fram för omedelbar implementering i alla fabriker under 2016. Detta kommer att vara fortsatt prioriterat under 2017. Roosendaal Borschwerf ingår inte. Läs mer på sidan 14.

## Cloettas HR-hjul



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



# Vanligaste frågorna till Cloetta

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

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

## Hur ska ni öka vinsten för att nå ert marginalmål?

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

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

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

## Hur ser er prisstrategi ut?

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

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

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

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

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

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

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

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

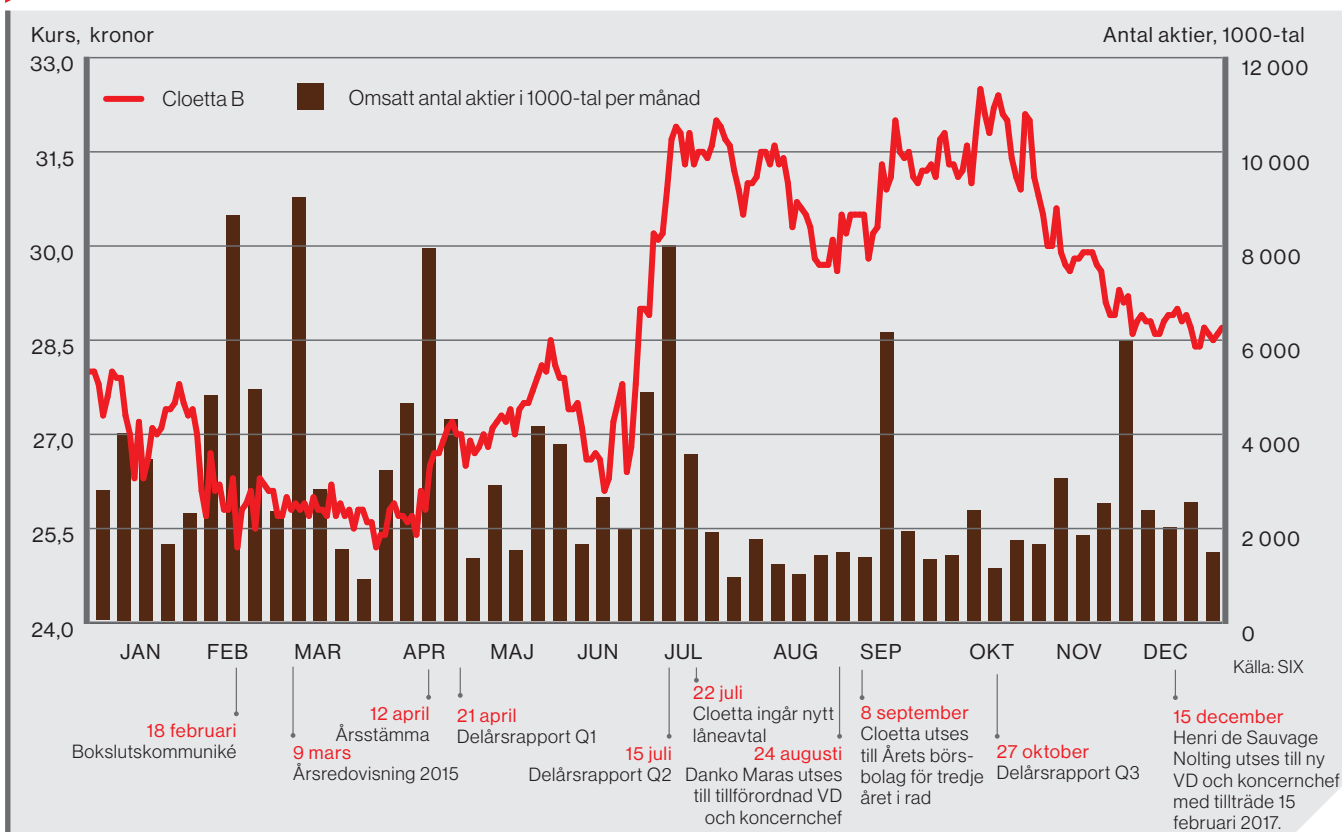
## Hur stor är risken att olika sockerskatter införs och hur påverkas ni?

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

## Varför har ni palmolja i era produkter?

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

## Cloettas kursutveckling 2016





# Risker och riskhantering

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

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

## Organisation för riskhantering

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

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

## Identifiering av risker

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

## Riskhantering

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

## Risköversikt

I Cloettas riskhanteringsprocess har ett antal riskområden identifierats. Ett urval av dessa och en övergripande beskrivning av hur respektive riskområde hanteras, framgår på följande sidor. Den finansiella riskhanteringen beskrivs i årsredovisningen på sidan 76 och under not 28 på sidan 126.

I årsredovisningen 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 14 och 33.





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



# Verksamhetsrelaterade risker

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

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





# Bolagsstyrningsrapport

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

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

## Ramverk för bolagsstyrningen

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

Cloetta har under 2016 följt koden utan någon avvikelse.

## 1 Aktieägare

Aktierna av serie B i Cloetta AB (publ) togs den 16 februari 2009 upp till handel på Nasdaq Stockholm och handlas sedan den

2 juli 2012 på Mid Cap-listan. Cloetta börsnoterades dock redan 1994 och har sedan dess varit noterat i olika ägarkonstellationer.

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

Antalet aktieägare var 16 236 (jämfört med 14 164 den 31 december 2015).

## 2 Bolagsstämma

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

Aktieägare har rätt att få ett ärende

behandlat vid årsstämman och ska då skriftligen begära detta hos styrelsen. Ärendet ska tas upp vid årsstämman om begäran har inkommit till styrelsen senast sju veckor före årsstämman. Alla aktieägare har rätt att, i enlighet med 7 kap 32 § aktiebolagslagen, på stämman ställa frågor till bolaget om de ärenden som tas upp på stämman samt bolagets och koncernens ekonomiska situation.

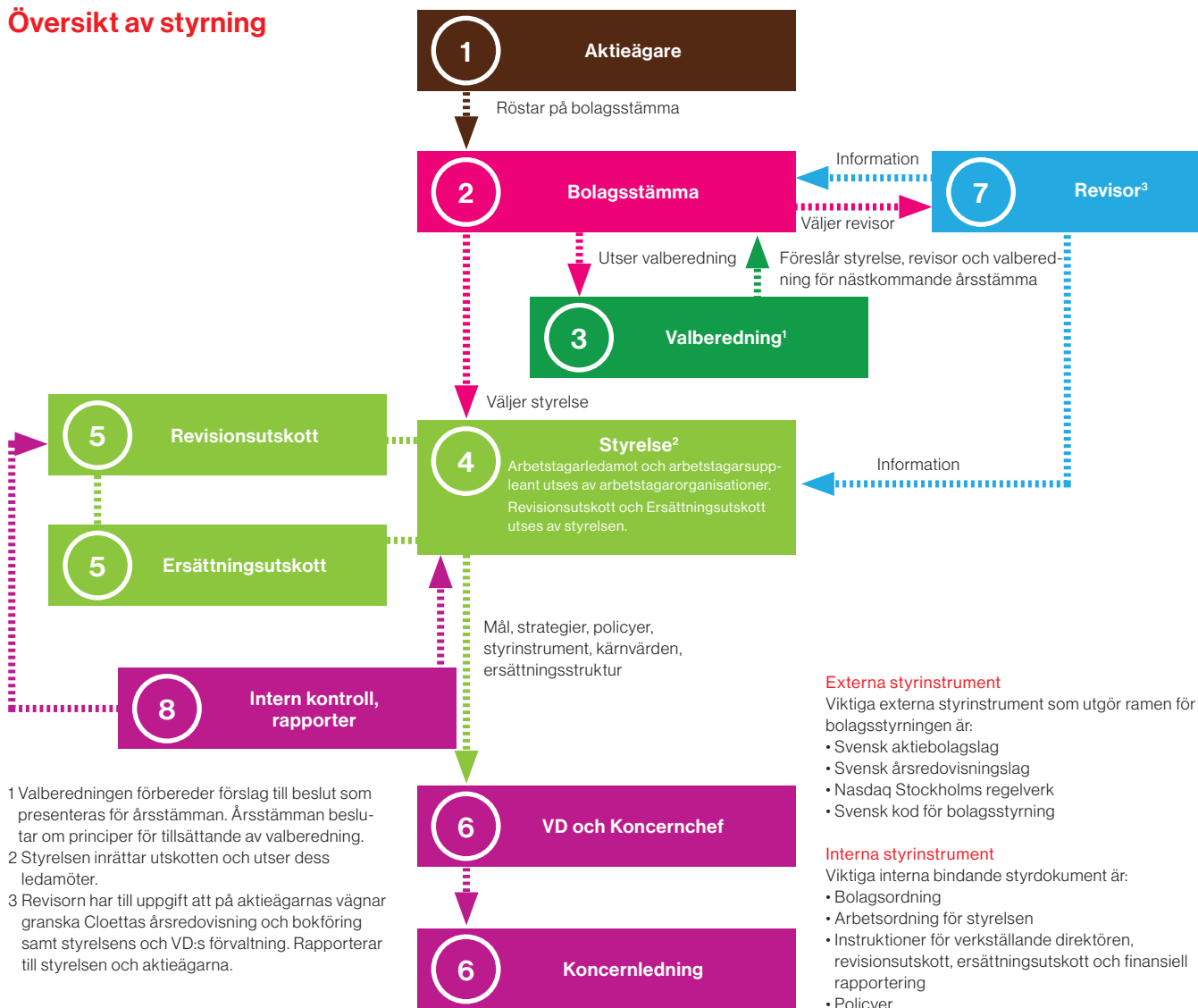
## Årsstämma 2016

Senaste årsstämma avhölls den 12 april 2016 i Stockholm. Vid stämman var 275 personer närvarande, vilka representerade 59,6 procent av rösterna i bolaget. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens respektive valberedningens förslag om:

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



## Översikt av styrning



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

2 Styrelsen inrättar utskotten och utser dess ledamöter.

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

uppgå till sju ledamöter utan suppleanter;  
• Till styrelseledamöter omvaldes Adriaan Nühn, Mikael Svenfelt, Lottie Knutson och Mikael Norman. Lilian Fossum Biner, Hans Porat och Camilla Svenfelt valdes till nya styrelseledamöter. Årsstämman valde

Lilian Fossum Biner till ordförande för styrelsen. Den tidigare styrelseledamoten Caroline Sundewall och Olof Svenfelt avgick i samband med årsstämman. Utöver de stämموvalda ledamöterna har arbetsgareorganisationerna PTK och LIVS utsett en arbetsgareledamot vardera samt arbetsgaresuppleanter till styrelsen;

- Årsstämman fastställde styrelsearvode till styrelsens ordförande med 620 000 kr samt 285 000 kr till respektive övrig bolagsstämموvald ledamot. Arvode för utskottsarbete utgår med 100 000 kr till ledamot i revisionsutskottet och med 50 000 kr till ledamot i ersättningsutskottet;
- Arvode till revisorn ska utgå med belopp enligt godkänd räkning;
- 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).

### 3 Valberedning

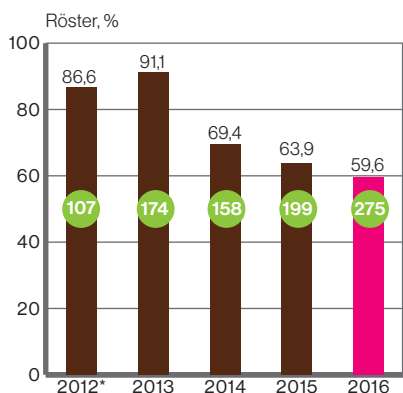
#### Valberedningens arbete

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

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

Valberedningens förslag på styrelsemedlemmar, styrelsearvoden och revisorer presenteras i kallelsen till årsstämman samt på [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com).

#### Närvaro vid bolagsstämmor



● Antal personer (aktieägare, ombud, biträden och gäster)  
\* Extra bolagsstämma



### Valberedningens sammansättning

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

Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och minst en av dessa ska även vara oberoende i förhållande till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren. Av de utsedda ledamöterna är alla fyra oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och tre är oberoende i förhållande till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren.

### Aktieägarnas förslag

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

## 4 Styrelse

### Styrelsens arbete

Styrelsens främsta uppgift är att ta tillvara bolagets och aktieägarnas intressen, utse VD samt ansvara för att bolaget följer tillämpliga lagar, bolagsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning. Styrelsen svarar även för att koncernen har en lämplig struktur så att styrelsen på bästa sätt kan utöva sitt ägaransvar över de i koncernen ingående dotterbolagen samt att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kan kontrolleras på ett betryggande sätt.

### Styrelsens sammansättning

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

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

Därtill har arbetstagarorganisationen

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

### Styrelsens oberoende

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

### Styrelsens instruktioner och policyer

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

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

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

### Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsearbetet utvärderas årligen med syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet. Det är styrelsens ordförande som ansvarar för utvärderingen och för att presentera den för valberedningen. Avsikten

med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet samt om styrelsen är kompetensmässigt väl balanserad. Utvärderingen är ett viktigt underlag för valberedningen inför årsstämman. Under 2016 har ordföranden genomfört en skriftlig enkätundersökning med samtliga styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanter. Resultatet av utvärderingen har rapporterats och diskuteras i styrelsen och valberedningen.

## 5 Styrelsens utskott

### Revisionsutskott

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

Av revisionsutskottets ledamöter är alla oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och bolagets större aktieägare.

Revisionsutskottet ansvarar för att säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt effektiviteten i intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet ska i korthet, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, fortlöpande träffa bolagets revisorer för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning. Bolagets revisor ska bjudas in att delta vid revisionsutskottets möten. Utskottet har under 2016 haft fem möten.

## Instruktioner och policyer

Styrelsen ser över och fastställer årligen följande instruktioner och policyer:

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

### Valberedningen inför årsstämman 2017

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

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

## Ersättningsutskott

Styrelsens ersättningsutskott består av ledamöterna Mikael Svenfelt (ordförande) samt Adriaan Nühn och Lilian Fossum Biner.

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

## Styrelsens ordförande

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

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

## 6 Verkställande direktör och koncernledning

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

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

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

## 7 Revisor

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

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

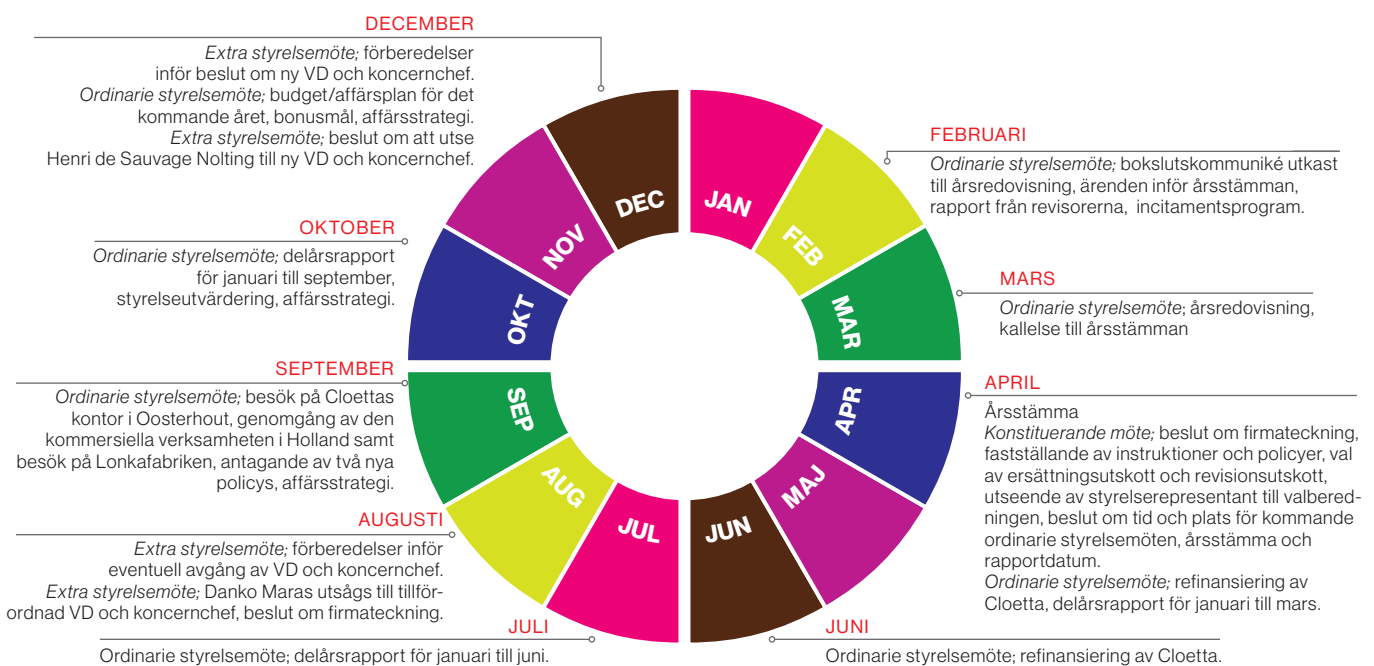
## 8 Finansiell rapportering

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

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

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

## Styrelsesammanträden 2016





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

Extern finansiell information lämnas regelbundet i form av:

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

## ► Styrning och organisation av hållbarhetsarbete

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

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

## Utmärkelser inom finansiell kommunikation

### Aktiespararnas och Kantons tävling Årets Börsbolag

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

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

### Nordic Market Awards

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

### Webbranking by Comprend

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

Webbranking by Comprend är Europas ledande undersökning av företagswebbplatser och den enda globala rankningen som bygger

på intressenternas krav. Comprend rankar årligen webbkommunikationen hos 900 företag runt om i världen, där man mäter hur väl de uppfyller förväntningarna från sina nyckelintressenter - analytiker, investerare, affärsjournalister och arbetssökande.

## Bästa rapportering om värdeskapande

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

## Ytterligare information

På [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com) finns bland annat följande information: bolagsordning, Code of Conduct, information från tidigare årsstämmor och tidigare års bolagsstyrningsrapporter.



**Tomas Forslund**

Huvudansvarig revisor.

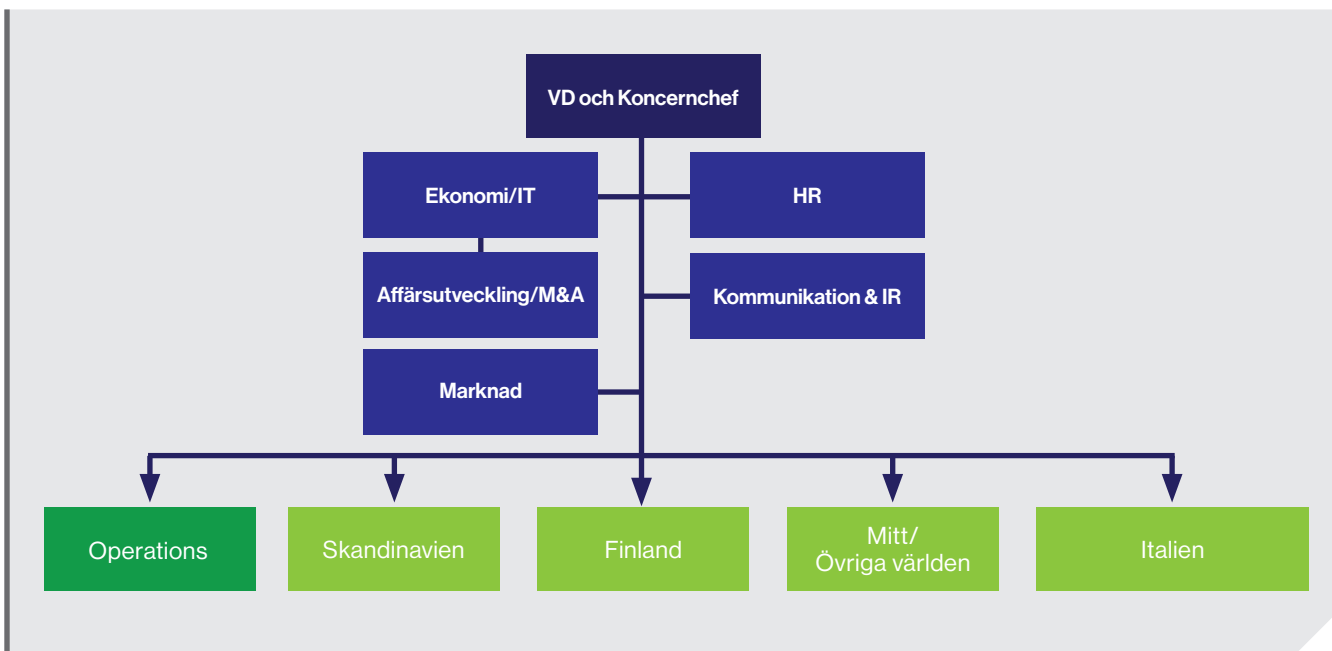
Revisor i bolaget sedan 2015.

Född: 1965.

Auktoriserad revisor KPMG AB.

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

## ► Organisation





## Styrelsen

Bolagsstämموالدا ledamöter	Nationalitet	Invald år	Född år
<i>Ordförande</i>			
Lilian Fossum Biner	Svensk	2016	1962
<i>Ledamöter</i>			
Camilla Svenfelt	Svensk	2016	1981
Hans Porat	Svensk	2016	1955
Lottie Knutson	Svensk	2015	1964
Mikael Norman	Svensk	2015	1958
Adriaan Nühn	Holländsk	2012	1953
Mikael Svenfelt	Svensk	2008	1966

## Koncernledning

	Nationalitet	Anställd år	Född år
Henri de Sauvage Nolting	Holländsk	2017	1962
Danko Maras	Svensk	2010	1963
Jacob Broberg	Svensk	2010	1964
Regina Ekström	Svensk	2004	1963
Johnny Engman	Svensk	2012	1977
Ewald Frenay	Holländsk	2000	1963
Jacqueline Hoogerbrugge	Holländsk	2010	1963
Ville Perho	Finsk	2004	1979
Lars Pahlson	Svensk	2008	1959
Erwin Segers	Belgisk	2010	1967

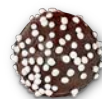
# Ordlista

<b>BRC, global standard för livs-medelssäkerhet</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>GRI Global reporting initiatives</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>	FN:s fackorgan för sysselsättnings- och arbetslivsfrågor.
<b>ISO 9001 and ISO 14001</b>	International Organization for Standardization, dvs certifieringssystem. ISO 9001 avser kvalitetsledning och ISO 14001 miljöledning.
<b>OHSAS 18001</b>	Internationell standard för ledningssystem avseende arbetsmiljö, t ex xylitol.
<b>Kontraktstillverkning</b>	Tillverkning av externa varumärken.
<b>Mogulgjutning</b>	Gjutning i stärkelsemjöl
<b>Polyoler</b>	Sockeralkoholer som liknar socker och används som sötningsmedel.
<b>Lösviktskoncept</b>	Cloettas sortiment av lösviktsgodis och natursnacks som konsumenten själv plockar och blandar.
<b>UTZ</b>	Certifieringsprogram för hållbar odling med ett antal sociala och miljöbetingade kriterier.



# GRI-index

<b>Strategi och analys</b>		<b>Sidan</b>
<b>G4-1</b>	Uttalande från VD	2
<b>Organisationsprofil</b>		
<b>G4-3</b>	Organisationens namn	Omslagets baksida
<b>G4-4</b>	Viktigaste varumärken	10
<b>G4-5</b>	Lokalisering av huvudkontor	40
<b>G4-6</b>	Verksamhetsländer	1, 12
<b>G4-7</b>	Ägarstruktur och företagsform	40
<b>G4-8</b>	Marknader	12
<b>G4-9</b>	Organisationens storlek	1, 8–9
<b>G4-10</b>	Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform, anställningsvillkor, region och kön	33–35
<b>G4-11</b>	Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	35
<b>G4-12</b>	Beskrivning av organisationens leverantörskedja	8–9, 24–27, 39
<b>G4-13</b>	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	14
<b>G4-14</b>	Beskrivning av om och hur organisationen följer försiktighetsprincipen	30–31
<b>G4-15</b>	Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer	21, 48
<b>G4-16</b>	Medlemskap i organisationer och/eller nationella/internationella lobbyorganisationer	48
<b>Väsentliga aspekter och avgränsningar</b>		
<b>G4-17</b>	Enheter som ingår i organisationens finansiella redovisning	46
<b>G4-18</b>	Beskrivning av processen för att definiera redovisningens innehåll och avgränsningar	21–22, 46
<b>G4-19</b>	Redogörelse för samtliga väsentliga aspekter som identifierats	21
<b>G4-20</b>	Redogörelse för varje väsentlig aspekts avgränsning inom organisationen	19, 47
<b>G4-21</b>	Redogörelse för varje väsentlig aspekts avgränsning utanför organisationen	19, 47
<b>G4-22</b>	Förklaring till effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar och skälen för sådana förändringar	47
<b>G4-23</b>	Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod	47
<b>Kommunikation och intressenter</b>		
<b>G4-24</b>	Intressentgrupper som organisationen har kontakt med	22
<b>G4-25</b>	Princip för identifiering av intressenter	21–22
<b>G4-26</b>	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter	22
<b>G4-27</b>	Viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter	23, 38
<b>Information om redovisning och styrning</b>		
<b>G4-28</b>	Redovisningsperiod	1 januari– 31 december 2016
<b>G4-29</b>	Datum för publicering av senaste redovisningen	10 mars 2016
<b>G4-30</b>	Redovisningscykel	Kalenderår
<b>G4-31</b>	Kontaktperson för redovisningen	47
<b>G4-32</b>	Redogörelse för innehållsförteckning enligt GRI:s redovisningsnivå Core och rapport för externt bestyrkande	20, 46–47
<b>G4-33</b>	Redogörelse för organisationens policy och tillvägagångssätt för externt bestyrkande av redovisningen	49
<b>Bolagsstyrning</b>		
<b>G4-34</b>	Styrningsstruktur, inklusive kommittéer samt styrelseansvar för ekonomi-, miljö- och social påverkan	20, 40–44
<b>Etik och integritet</b>		
<b>G4-56</b>	Organisationens värderingar, principer, standarder och normer	18–20



# Resultatindikatorer

<b>ÖKAT VÄLBEFINNANDE – SÄKRA OCH VÄLMÄENDE MEDARBETARE</b>				
	<b>Arbetsförhållanden</b>	<b>Omfattar</b>	<b>Kommentar</b>	<b>Sidan</b>
<b>G4-DMA</b>	Hälsa och säkerhet i arbetet samt sjukfrånvaro			14, 18–23, 32–35, 39, 44
<b>G4-LA6</b>	Arbetsrelaterade skador och sjukfrånvaro	Omfattar Cloetta	ODR, IR, LDR ersätts av dagar mellan arbetsskador som leder till sjukskrivning samt sjukfrånvaro. Arbetsskador delas ej upp på region och kön. Sjukfrånvaro delas inte upp i kön	33, 35, 47
<b>G4-LA12</b>	Antal medarbetare samt beslutsfattande grupper fördelat på ålder och kön		Indikatorn delas inte upp i minoritetsgrupper	33–35, 45
<b>ÖKAT VÄLBEFINNANDE – KONSUMENTER</b>				
<b>Produktansvar</b>				
<b>G4-DMA</b>	Konsumenters välbefinnande			14–23, 28, 39, 44
<b>G4-PR1</b>	Utvärdering av produkter och tjänster avseende hälsa och säkerhet för konsument	Omfattar kundledet		14–17, 28
<b>Egen</b>	Reklamation från konsument			16
<b>MINSKAD MILJÖPÅVERKAN – FRÅN DEN EGNA VERKSAMHETEN</b>				
<b>Miljö</b>				
<b>G4-DMA</b>	Energiförbrukning, avfall och utsläpp av koldioxid			18–23, 30–31, 39, 44
<b>G4-EN3</b>	Energikonsumtion innanför den egna organisationen	Omfattar Cloetta		3, 30–31
<b>G4-EN15, G4-EN16</b>	Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt (Scope 1, Scope 2)	Omfattar Cloetta och leverantörsled		3, 30–31
<b>G4-EN22</b>	Totalt utsläpp till vatten, per kvalitet och recipient.	Omfattar Cloettas produktionsled		30–31
<b>G4-EN23</b>	Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod.		Ingen detaljerad information om hanteringsmetod. Rapporterad i procent, inte vikt.	30–31
<b>Egen</b>	Materialåtervinning			30–31
<b>G4-EN30</b>	Transporter	Omfattar transporter inom Cloettas produktionsled	Redovisas endast i CO <sub>2</sub> per transporterat ton	30–31
<b>HÅLLBARA INKÖP</b>				
<b>Mänskliga rättigheter</b>				
<b>G4-DMA</b>	Leverantörsuppföljning avseende mänskliga rättigheter			15–27, 39, 44
<b>G4-HR 10</b>	Andel nya leverantörer som granskats avseende mänskliga rättigheter	Omfattar leverantörsledet	Procentandel saknas	24
<b>Egen</b>	Utfall av hållbarhetsprogram för prioriterade råvaror	Omfattar leverantörsledet		25–27
<b>EKONOMISK UTVECKLING</b>				
<b>Ekonomisk utveckling</b>				
<b>G4-DMA</b>	Ekonomisk utveckling			18–21, 40–44
<b>G4-EC1</b>	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	Cloetta samt externa intressenter		9

Cloetta redovisar enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, G4, Core. Cloettas hållbarhetsredovisning omfattar all verksamhet om inte annat framgår. Den senaste hållbarhetsredovisningen lämnades den 10 mars 2016. Innehållsförteckningen ovan innehåller samtliga standarduppgifter samt de indikatorer som identifierats som mest relevanta utifrån Cloettas långsiktiga hållbarhetsmål. Indikatorerna och övrigt innehåll i hållbarhetsredovisningen har fastställts utifrån Cloettas väsentlighetsanalys på sidan 21. Cloettas fokus i hållbarhetsarbetet och därmed i redovisningen ligger på välbefinnande för medarbetare och konsumenter, minskad miljöpåverkan samt hållbara inköp. Nyckeltal har samlats in med hjälp av interna redovisnings-system. Cloetta har låtit göra en översiktig granskning, se bestyrkanderapporten på sidan 49.

Jämfört med tidigare års rapport har indikatorn G4-PR2 och PR4 ersatts med Cloettas egna indikator Reklamation från konsument. G4-EN2 har ersatts med den egna indikatorn Materialåtervinning då mängden farligt avfall inte

är materiell. Ny egen indikator är Utfall av hållbarhetsprogram för prioriterade råvaror.



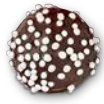
**Kontakt för hållbarhetsinformation**  
Thomas Wiesgickl

Miljö- och hållbarhetsdirektör

Telefon: 073 026 16 33

E-post: thomas.wiesgickl@cloetta.se





# Medlemskap i organisationer

Cloetta deltar i ett antal samarbeten för att utveckla en mer hållbar råvaruodling samt för att förbättra förhållandena för odlare i utvecklingsländer. Följande samarbeten är de viktigaste.

## ▶ World Cocoa Foundation (WCF)

- World Cocoa Foundation (WCF) driver olika program som syftar till att öka böndernas inkomster och främja en hållbar kakaoodling. Exempel på initiativ är lärutbildning, 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.

## ▶ Bonsucro

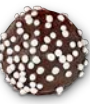
- Med en medlemslista bestående av mer än 400 medlemmar från 32 länder som representerar alla delar av leveranskedjan, är Bonsucro en organisation som har resurser att få till stånd sin vision: "En sockerrörssektor som ständigt förbättras och som kan verifieras som hållbar"

## ▶ Global Shea Alliance

- GSA är en icke vinstdrivande organisation som verkar för en hållbar sheaindusti. GSA:s uppdrag är att designa, utveckla och föreslå strategier som ligger till grund för en konkurrenskraftig och hållbar sheaindusti över hela världen samt förbättra försörjningen för den afrikanska landsbygdens kvinnor och deras samhällen.

## ▶ Branschorganisationer

- AIDI (Italienska konfektyrindustrierna).
- Bord Bia, Irish Food Board (Irländsk branschförening).
- Chokofa (svensk branschförening).
- Choprabisco, Belgien.
- DI (Danska choklad- och konfektyrindustrierna).
- ETL (Finska livsmedelsindustrierna).
- FNLI (Nederländska livsmedelsindustrierna).
- HSH (Norska handels- och serviceföretagen).
- IBC (Italienska varumärkesindustrierna).
- ISA (Internationella branschföreningen för sötningsmedel), Italien.
- VBZ (Bransch bageri och konfektyr), Nederländerna.



# Revisors rapport över översiktlig granskning av Cloetta AB (publ) hållbarhetsredovisning

Till Cloetta AB (publ)

## Inledning

Vi har fått i uppdrag av företagsledningen i Cloetta AB (publ) att översiktligt granska Cloettas hållbarhetsredovisning för 2016. Cloetta har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på omslagets insida i Års- och hållbarhetsredovisning 2016.

## Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier, vilka framgår på sidan 47 i Hållbarhetsredovisning 2016, och utgörs av de delar av Sustainability Reporting Guidelines (utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI)) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga fel, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

## Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av FAR. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga gransk-

ningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt IAASBs standarder för revision och god revisionssed i övrigt har. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för vårt uttalande nedan.

## Uttalande

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

Stockholm den 8 mars 2017

KPMG AB

Tomas Forslund  
*Auktoriserad revisor*

Torbjörn Westman  
*Specialistmedlem i FAR*



Cloetta grundades 1862 och är ett ledande konfektyrföretag i Norden, Nederländerna och Italien. Sammantaget säljs Cloettas produkter i fler än 50 länder. Cloetta har några av de starkaste varumärkena på marknaden, till exempel Läkerol, Cloetta, Jenkki, Kexchoklad, Malaco, Sportlife, Saila, Red Band och Sperlari. Cloetta har 12 fabriker i sex länder. Cloettas B-aktie handlas på Nasdaq Stockholm.

**Cloetta**

Cloetta AB (publ) • Organisationsnummer 556308-8144 • Kista Science Tower, 164 51 Kista.  
Tel 08-52 72 88 00 • [www.cloetta.com](http://www.cloetta.com)