Cloetta

Års- och hållbarhetsredovisning 2019

”We believe in the Power of True Joy”

Innehåll

2019 i korthet	1
VD har ordet	**2**
Mål och strategier	**4**
Långsiktiga finansiella mål	4
Hållbarhetsmål	5
Strategiska prioriteringar	6
Cloettas värdekedja	12
Cloettas hållbarhetsagenda	14
Konfektyrmarknaden	**17**
Varumärkes-, kategori- och produktutveckling	**19**
Konsumenten i rampljuset	20
Strategisk produktutveckling	23
Varumärkes- och kategoriledarskap	25
Cloettas största varumärken	30
Cloettas huvudmarknader	**34**
Produktion	**41**
Fabriker	46
Resurseffektivitet och miljöpåverkan	48
Råvaror	50
Ansvarsfulla inköp	52
Medarbetare	**54**
Aktien och ägare	**58**
Finansiell utveckling	**64**
Intäkter och resultat	64
Finansiell ställning	67
Kommentar till kassaflödesrapport	69
Framtidsutsikter, Miljöpåverkan och miljöarbete, Hållbarhetsredovisning	70
Risker och riskhantering	**71**
Ordförande har ordet	**75**
Bolagsstyrningsrapport	**76**
Ersättningar till ledande befattningshavare	82
Intern kontroll över finansiell rapportering	84
Styrelse	86
Koncernledning	88
Finansiell information, innehåll	**90**
Koncernens räkningar och noter	91
Moderbolagets räkningar och noter	131
Förslag till vinstdisposition	140
Revisionsberättelse	141
Tioårsöversikt	144
Nyckeltal	146
Avstämning alternativa nyckeltal	148
Hållbarhetsstyrning	**150**
GRI-index	153
Revisors rapport över översiktlig granskning	155
Definitioner	156
Ordlista	157
Historik	**158**
Aktieägarinformation	**161**

Den reviderade årsredovisningen för Cloetta AB (publ) 556308-8144 utgörs av förvaltningsberättelsen samt tillhörande finansiella rapporter på sidorna 1–4 och 64–140.

Den översiktligt granskade hållbarhetsredovisningen utgörs av sidorna 5, 12–16, 41–42, 48–57, 150–154. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 6–11 (affärsmodell), 15–16, 73 (risker och riskhantering) samt 5, 14–16, 41–42, 48–49, 56–57, 150–152 (väsentliga hållbarhetsfrågor, styrning och resultatindikatorer).

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

Cloetta

– ett ledande konfektyrföretag i Norra Europa.

GRUNDADES
1862

2 600
MEDARBETARE

FÖRSÄLJNING I
>50
LÄNDER

LEDANDE VARUMÄRKEN

8

NETTO-OMSÄTTNING
6,5
MDR KR

CHOKLAD

GODIS

PASTILLER

TUGGUMMI

LÖSVIKTSGODIS

NÖTTER

Our purpose
”We believe in the Power of True Joy”

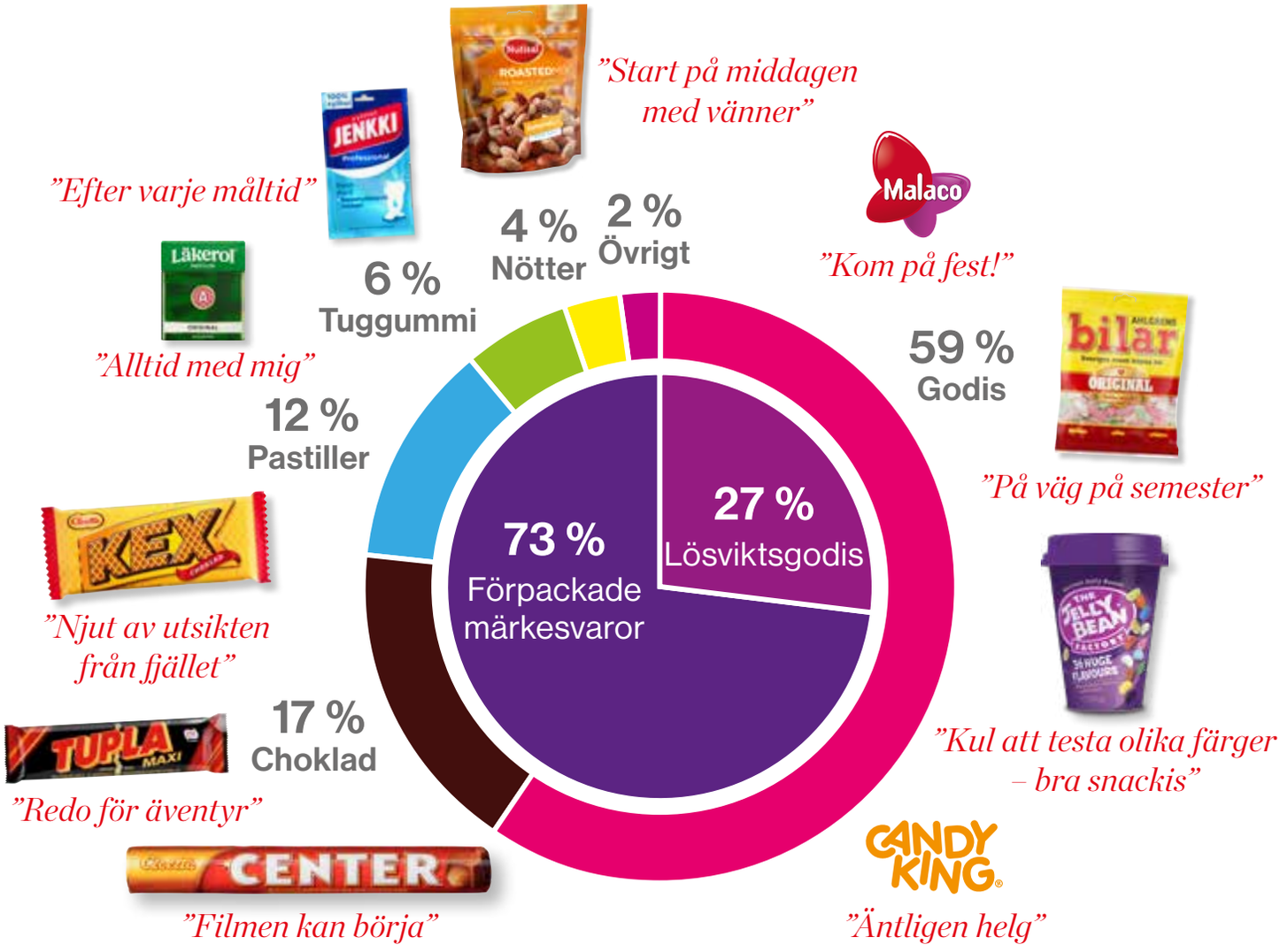
Syftet tillsammans med mål och strategier uttrycker Cloettas affärsidé.

Cloettas styrkor

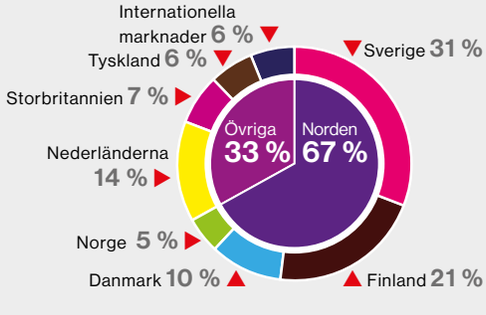
- *Starka, ledande lokala varumärken*
- *Huvudmarknader i stabila nordvästra Europa*
- *Stark europeisk marknadsledare inom lösviktsgodis*
- *Stordriftsfördelar i nordvästra Europa gentemot lokala konkurrenter*
- *Stordriftsfördelar avseende marknadskanaler på huvudmarknader*
- *Lokalt anpassad innovation*

En produktportfölj fylld av glädje

Cloettas nettoförsäljning per kategori



Cloettas nettoförsäljning per land



2019 i korthet

Q1

- Cloetta Kapitalmarknadsdag genomförs i Stockholm.
- Niklas Truedsson utses till Chief Pick & Mix Officer.
- Value Improvement Program Plus lanseras, ett nytt koncerngemensamt program för ökad vinst och ökade investeringar.
- Tilläggsköpeskilling om 146 Mkr relaterat till förvärvet av Candyking regleras.

Q2

- Utdelning om 1 kr per aktie utbetalas.
- Läkerol får ny design och en bred mediekampanj lanseras.
- Cloetta Leading Performance Program lanseras, nästa steg i Cloettas Lean program för ökad effektivitet i produktionen.

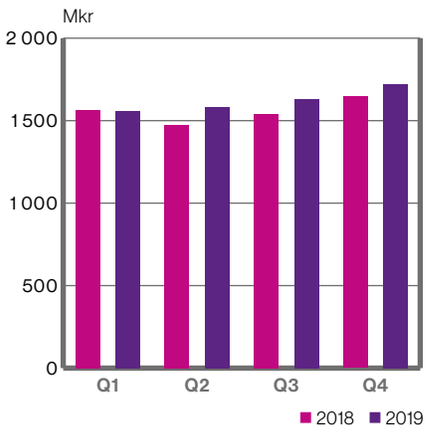
Q3

- Cloetta lanserar nytt koncept för employer branding; "*Sweet spot for your career*".
- Cloettas årsredovisning 2018 rankas som en av de sex bästa i e.com-Report-Watch, bland över 300 bolag världen över.
- Cloetta Nederländerna rankas högst i anseende hos arbetsgivare i tidningen MT 500 bland alla företag i branschen i Nederländerna.

Q4

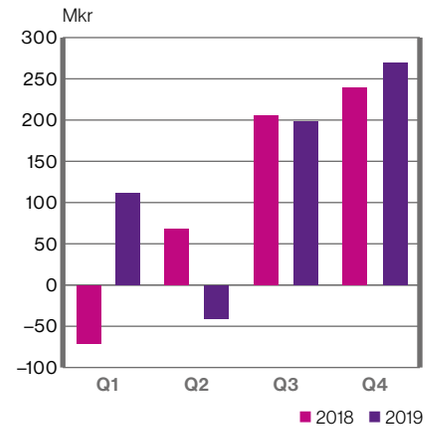
- Nathalie Redmo utses till Head of Investor Relations and Communications.
- Cloetta ingår nytt globalt mediebyrå-avtal med PHD Media International.

Nettoomsättning



Exempel på nylanseringar under året

Fritt kassaflöde

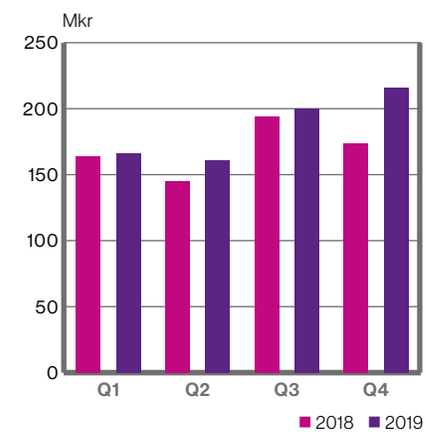


Nyckeltal

Mkr	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning	6 493	6 218	5 784	5 107	5 674
Rörelseresultat (EBIT), justerat[1]	743	677	604	695	690
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), justerad, %[1]	11,4	10,9	10,4	13,6	12,2
Rörelseresultat (EBIT)[1]	727	660	527	635	671
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %[1]	11,2	10,6	9,1	12,4	11,8
Resultat före skatt	648	562	443	469	493
Årets resultat	498	483	–97	–191	386
Resultat per aktie före utspädning, kr	1,74	1,69	–0,34	–0,67	1,35
Resultat per aktie efter utspädning, kr	1,74	1,68	–0,34	–0,67	1,35
Nettoskuld/EBITDA, ggr[1]	2,2	2,3	2,4	2,4	3,0
Fritt kassaflöde[1]	538	444	555	719	766
Kassaflöde från den löpande verksamheten[1]	724	628	712	889	927

1) Nyckeltalet är påverkat av IFRS16 "Leasing" per den 1 januari 2019. Jämförelsesiffror har inte räknats om. Se not 29 för indikativa nyckeltal exklusive effekt av IFRS 16.
Definitioner, se sidan 156.

Rörelseresultat, justerat



VD HAR ORDET
MÅL & STRATEGIER
KONFEKTYR-MARKNADEN
VARU-MÄRKES-, KATEGORI- & PRODUKTUT-VECKLING
CLOETTA HUVUD-MARKNADER
PRODUKTION
MED-ARBETARE
AKTIEN & ÄGARE
FINANSIELL UTVECKLING
RISKER
BOLAGS-STYRNINGS-RAPPORT
FINANSIELL INFORMATION
HÅLLBAR-HETSSTYR-NING

<< Åter till innehåll

Cloetta väl positionerat för att nå de finansiella målen

Cloetta uppvisade stark tillväxt inom både förpackade märkesvaror och lösviktsgodis under 2019, samtidigt som rörelseresultatet förbättrades.

När jag summerar 2019 är jag särskilt nöjd med att vi har fortsatt att leverera tillväxt inom förpackade märkesvaror, samtidigt som vi gjort goda framsteg i vårt arbete att uppnå en långsiktigt hållbar lönsamhet inom lösviktsgodis. Detta har vi åstadkommit genom fokuserade insatser och investeringar på våra huvudmarknader och inom våra kärnkategorier.

Ökad försäljning och förbättrad lönsamhet

Årets nettoförsäljning ökade med 275 Mkr till 6 493 Mkr (6 218) jämfört med föregående år, drivet av en stark tillväxt för såväl förpackade märkesvaror som lösviktsgodis. Organisk tillväxt uppgick till 2,3 procent. Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 743 Mkr (677). Förbättringen av det justerade rörelseresultatet var driven av försäljningstillväxten och ökad kostnadseffektivitet, delvis motverkad av ökade marknadsinvesteringar.

Utdelning i linje med policy

Jag är också nöjd över att vi för fjärde året i rad har uppnått målet om 2,5 gånger nettoskuld/EBITDA. I kombination med förbättrad lönsamhet och ett sunt kassaflöde möjliggör detta för styrelsen att föreslå en utdelning i linje med utdelningspolicyn på 1,00 kr (1,00) per aktie för 2019.

”We believe in the Power of True Joy”

Vi är övertygade om att när konsumentens krav och förväntningar uppfylls eller överträffas kommer Cloetta att växa som företag och våra varumärken att utvecklas.

Denna konsumentfokuserade hållning reflekteras i vårt nya syfte ”We believe in the Power of True Joy”. Vi vill att våra produkter ska spela en positiv roll för att sätta guldkant på människors vardag. När de njuter av Cloettas produkter skapas ögonblick av glädje.

Cloetta ska fortsätta att stärka sin position som det ledande konfektyrföretaget i norra Europa inom nyckelkategorierna. Med koncernens starka lokala varumärken är Cloetta väl rustat att möta den växande trenden från konsumenter som efterfrågar lokala varumärken.

Uppdaterad hållbarhetsagenda

Vi fortsätter att införliva hållbarhet i affärsstrategin och verksamheten. Det innebär att förekomma, förstå och överträffa intressenternas förväntningar på Cloetta. Bland annat ska konsumenterna erbjudas högkvalitativa produkter och valmöjligheter såsom produkter med mindre eller inget socker.

Cloettas hållbarhetsarbete går också ut på att minska miljöpåverkan från produktion och förpackningar samt att ställa hållbarhetsrelaterade krav på våra leverantörer. Under året nådde vi målen avseende ansvarsfulla inköp av prioriterade råvaror, med 100 procent UTZ-certifierad kakao och 100 procent segregerad palmolja.

För närvarande intensifierar vi ambitionerna inom hållbarhet. Cloettas nya agenda och mål för hållbarhet kommer att färdigställas och presenteras under 2020.

Cloetta fortsätter att stödja FN:s Global Compacts tio principer inom mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorruption. I denna års- och hållbarhetsredovisning redovisas våra mätetal och resultat för att integrera Global Compacts principer i affärsverksamheten, kulturen och den dagliga verksamheten.

Strategiska initiativ

Mitt mål är att Cloetta ska växa organiskt, i linje eller bättre än marknaden, och samtidigt uppnå en justerad rörelsemarginal om minst 14 procent.

Genom fokus på våra kärnkategorier och huvudmarknader samt genom att på sikt fördubbla försäljningen på Internationella marknader ska vi växa minst i samma takt som marknaden. Dessutom kan vi göra selektiva förvärv inom våra kärnkategorier på huvudmarknaderna eller angränsade marknader.

Vi har identifierat tre viktiga fokusområdet som ska stödja oss i att nå våra finansiella mål. Det är organisk tillväxt för förpackade märkesvaror, hållbar lönsamhet inom lösviktsaffären samt lägre kostnader och ökad effektivitet inom hela organisationen.

Tillväxt för förpackade märkesvaror

Vi har nu har haft organisk tillväxt inom förpackade märkesvaror, som har en marginal på över 14 procent, under åtta kvartal i rad. Detta har uppnåtts genom färre men större innovationer samt ökade marknadsinvesteringar som är synliga för konsument. Andel marknadsföring som är synlig för konsument nådde 60 procent under året jämfört med 40 procent under 2018.

Vi har även ökat vårt fokus på premiumprodukter och värdetillväxt, både då det gäller högre priser för samma volymer och samma priser för lägre volymer.

Vi kommer fortsätta att fokusera på lönsam tillväxt inom förpackade märkesvaror och därmed en för organisationen förmånli-

> ”Vi har alla byggstenar på plats för att driva både tillväxt och lönsamhet.”

gare produktmix, vilket möjliggör för oss att uppnå en justerad rörelsemarginal om minst 14 procent.

Hållbar lönsamhet inom lösgodisaffären

Lösviktsgodis är en växande och viktig konsumentmarknad som stärks av underliggande globala konsumenttrender som ökad individualism och minskad användning av plastförpackningar. I takt med övergången till e-handel söker handeln också i högre utsträckning produkter som kan ge konsumenterna upplevelser i butiken, vilket lösviktsgodis kan erbjuda. Som ett ledande konfektyrföretag i norra Europa ser vi stora möjligheter att utveckla kategorin ytterligare och därmed även öka lönsamhet och tillväxt.

På kort sikt fokuserar vi på att förbättra rörelsemarginalen på lösviktsgodis i Sverige. Under året har vi genomfört prisökningar inom den svenska verksamheten för att hantera ökade kostnader och för att vända den förlustbringande verksamheten till vinst i slutet av 2020. Vi har också slutit ett avtal för att konsolidera två lager till ett, från mitten av 2020. Vi fortsätter att fokusera på aktiviteter för att optimera sortimentet och förbättra effektiviteten inom plock i butik på alla marknader.

Lägre kostnader och ökad effektivitet

Ett antal initiativ genomfördes under 2019 för att sänka kostnaderna och öka effektiviteten inom hela verksamheten.

Vid årsskiftet var förbättringar vid 11 av 17 utvalda produktionslinjer som en del av vårt program för Den perfekta fabriken genomförda, vilket leder till ökad effektivitet och mindre svinn i våra fabriker.

Under 2019 adresserade vi även de indirekta kostnaderna genom vårt program Value Improvement Program Plus, som bygger på nollbasbudgetering. I Nederländerna utökade vi den centrala försäljningsfunktionen för att tillgodose kundkrav, samtidigt som vi minskade fältsäljkåren. Därmed levererar vi både ökad samarbetsservice och besparingar.

För att möjliggöra tillväxt och nå synergier ska vi dessutom fokusera på att skapa ”Ett Cloetta” med en gemensam agenda. Under året slöt vi avtal med PHD Media International, en del av Omnicom Media Group, för att konsolidera till en gemensam mediebyrå för Cloetta. Avtalet kommer att generera ytterligare synergier och skapa skalfördelar samt göra det möjligt för oss att investera mer effektivt i våra varumärken och därmed möjliggöra fortsatt organisk tillväxt.

Från förvärv till organisk tillväxt

Under flera år drevs Cloettas tillväxt av förvärv. Idag har Cloetta framgångsrikt gjort ett strategiskt skifte från förvärvstillväxt till organisk tillväxt och samtidigt förbättrat marginalen. Vi har alla byggstenar på plats för att driva både tillväxt och lönsamhet och på medellång sikt kommer detta ledda till att Cloetta uppnår en rörelsemarginal om minst 14 procent.

2019 har varit en språngbräda för oss med ytterligare fyra kvartal av tillväxt inom förpackade märkesvaror och startskottet för vår resa med att öka värdeskapandet inom lösviktsaffären. Medarbetare inom hela organisationen arbetade hårt för att sänka kostnader samt öka kapaciteten i våra fabriker. Jag vill därför tacka alla medarbetare för deras hårda jobb och bidrag under 2019.

Under 2020 kommer mitt fokus fortsatt att vara inom ovan nämnda fokusområden: tillväxt av förpackade märkesvaror, skapa hållbar lönsamhet inom lösviktsaffären samt minska kostnader och öka effektiviteten inom hela organisationen. Vi kommer fortsätta att höja priserna för att kompensera för högre råvarukostnader och en svagare svensk krona, med potentiell negativ volympåverkan för den svenska lösviktsaffären. Cloetta har en lönsam verksamhet med ett sunt kassaflöde på stabila marknader. Vi har starka lokala varumärken som vi gör än mer konkurrenskraftiga samt kompetenta och engagerade medarbetare som är stolta över vårt företag och våra produkter. Sammanfattningsvis ska vi fortsätta att genomföra våra strategier och är väl positionerade för att uppnå våra finansiella mål.

Stockholm i mars 2020

Henri de Sauvage-Nolting
VD och koncernchef

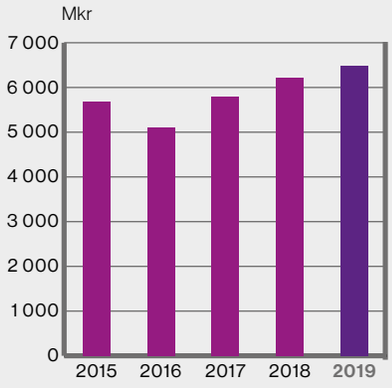
<< Åter till innehåll

Långsiktiga finansiella mål

Organisk försäljningstillväxt

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

Försäljning



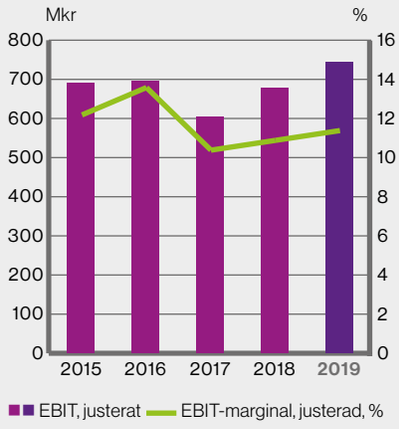
Kommentar årets utfall

Den historiska tillväxten på de marknader där Cloetta är verksamt har varit en till två procent per år. Under 2019 uppgick Cloettas organiska tillväxt till 2,3 procent med en tillväxt för såväl förpackade märkesvaror som för lösviktsgodis om 2,3 procent.

EBIT-marginal

Cloettas långsiktiga mål är en justerad EBIT-marginal om minst 14 procent.

EBIT och marginal, justerad



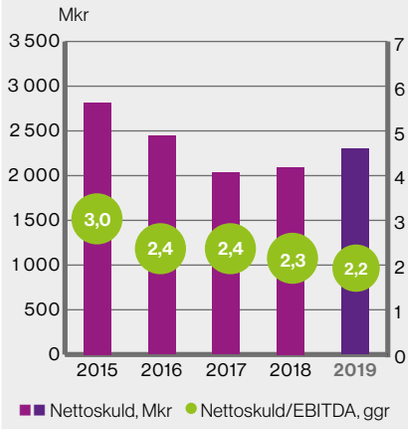
Kommentar årets utfall

Den justerade EBIT-marginalen har förbättrats under året. Förbättringen beror på försäljningstillväxt och ökad kostnadseffektivitet, delvis motverkat av ökade marknadsinvesteringar.

Skuldsättning

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

Nettoskuld/EBITDA



Kommentar årets utfall

Cloetta har under 2019 för fjärde året i rad uppnått det långsiktiga målet gällande skuldsättningsgraden. Nettoskulden/EBITDA uppgick till 2,2 ggr.

Utdelningspolicy

Enligt Cloettas utdelningspolicy ska 40–60 procent av årets resultat delas ut.

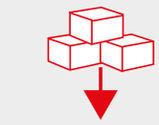
Kommentar årets utfall

I enlighet med policyn föreslår styrelsen en utdelning om 1,00 kr (1,00) per aktie för 2019, vilket motsvarar cirka 58 procent (60) av årets resultat.

Hållbarhetsmål

Konsumenter

Sockerfritt och mindre socker



Cloettas större varumärken ska erbjuda alternativ med mindre socker, inget tillsatt socker eller sockerfria produkter.

Icke-artificiella färger och aromer

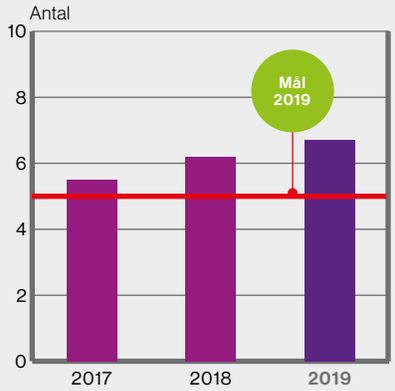
Cloetta prioriterar att öka andelen naturliga ingredienser. Målet är att Cloettas produktportfölj under 2020 ska vara fri från artificiella aromer och artificiella färger. Läs mer om ingredienser på sidan 21.

Medarbetare

Medarbetare

Cloetta har en nollvision för arbetsskador. För 2019 var LTIR-målet 5,0. Läs mer om Hälsa och säkerhet på sidan 41.

Lost Time Incident Rate (LTIR)
(LTIR: antal arbetsplatsolyckor med minst 24 timmar frånvaro per arbetade 1 000 000 timmar.)



Ansvarsfulla inköp

Cloettas ambition

Kakao: All kakao och choklad som Cloetta köper ska vara UTZ-certifierad. Därmed baseras den choklad som Cloetta producerar på UTZ-certifierad kakao.

Palmolja: All palmolja i Cloettas produkter ska vara RSPO-certifierad (RSPO: Round Table on Sustainable Palm Oil). Även fabrikerna ska vara RSPO-certifierade.

Sheasmör: Allt sheasmör som Cloetta köper ska vara hållbart producerat enligt AAK:s principer.

Utfall 2019

Kakao: All kakao som Cloetta köpte under 2019 var UTZ-certifierad.

Palmolja: Cloettas har tagit bort palmolja i större delen av sitt sortiment. All palmolja i Cloettas produkter var RSPO-certifierad (RSPO: Round Table on Sustainable Palm Oil) under 2019. Under året påbörjades RSPO-certifiering av Cloettas fabriker. Cloetta räknar med att erhålla certifikatet under 2020.

Sheasmör: Allt sheasmör som Cloetta köpte under 2019 var hållbart producerat enligt AAK:s principer.

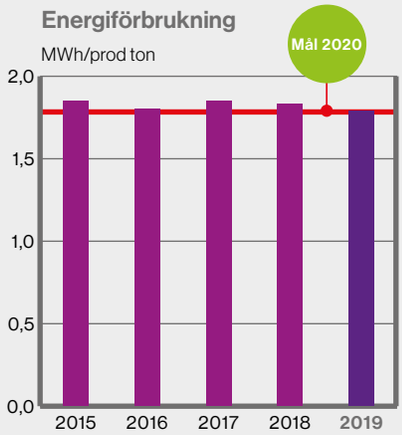
Läs mer om ansvarsfulla inköp på sidorna 52–53.

Minskad påverkan på miljö och klimat

Energiförbrukning

Energiförbrukningen per producerat ton ska minska med 5 procent till 2020, jämfört med 2014 års nivå.

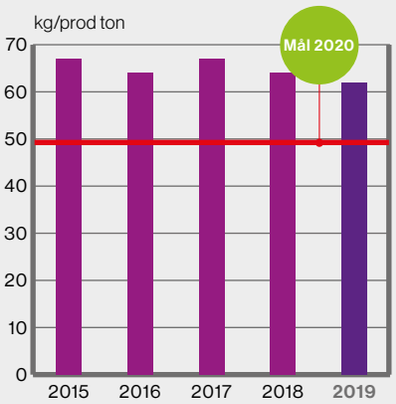
Energiförbrukning
MWh/prod ton



Avfall

Mängden avfall per producerat ton ska minska med 25 procent till 2020, jämfört med 2014 års nivå.

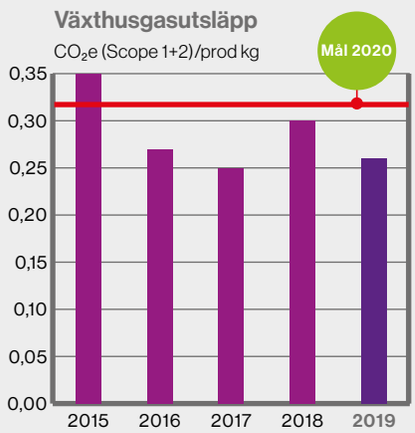
Avfall
kg/prod ton



Koldioxidutsläpp

Koldioxidutsläppen från produktionen ska minska i relation till producerade kilogram med 5 procent till 2020, jämfört med 2014 års nivå.

Växthusgasutsläpp
CO_2e (Scope 1+2)/prod kg



Värdena för 2016 och 2017 har korrigerats.

<< Åter till innehåll

Strategiska prioriteringar

”We believe in the Power of True Joy”. Tanken bakom Cloettas syfte är att våra produkter spelar en positiv roll för att sätta guldkant på människors vardag. När de njuter av våra goda produkter upplevs ögonblick av glädje. Konsumenten står alltid i centrum för det vi gör. Vi är övertygade om att när konsumentens krav och förväntningar uppfylls så kommer Cloetta att växa som företag och våra varumärken att utvecklas.

Cloetta ska stärka sin position som det **ledande konfektyrföretaget** i norra Europa inom kategorierna godis, choklad, pastiller, tuggummi, nötter och lösviktsgodis.

Med koncernens **starka lokala varumärken** är Cloetta väl positionerat för att möta den växande trenden från konsumenter som efterfrågar lokala varumärken.

En annan stark global konsumenttrend är individualiseringen. Som den **ledande aktören inom lösviktsgodis** gynnas Cloetta av denna trend då kategorin möjliggör för konsumenterna att välja den godisblandning som passar deras individuella preferenser vid varje tillfälle. Dagligvaruhandeln söker dessutom efter produkter som kan ge konsumenterna upplevelser i butiken, något som lösviktsgodis kan erbjuda.

Cloettas mål är att växa organiskt med 1–2 procent per år, vilket är i linje med eller bättre än marknadsutvecklingen. Detta innebär en organisk tillväxt med 1–2 procent på Cloettas **huvudmarknader** Sverige, Finland, Nederländerna, Danmark, Storbritannien, Tyskland och Norge. På **Internationella marknader** kommer Cloetta att selektivt expandera och växa snabbare med utvalda varumärken.

Cloetta ska skapa förutsättningar för tillväxt genom att bygga **”Ett Cloetta”** med en gemensam agenda för hela koncernen.

Genom att ha fokus på **kostnadseffektivitet** kan Cloetta öka lönsamheten och investera för framtiden. Investeringar görs för att stärka och öka företagets kapacitet inom produktionen men också för att stärka värdet på bolagets mest attraktiva varumärken. Cloettas mål är att uppnå en EBIT-marginal, justerad om minst 14 procent.

Driva tillväxt

- Stärka lokala varumärken och selektivt expandera varumärken internationellt
- Fokusera på huvudmarknaderna och fördubbla försäljningen på Internationella marknader
- Öka marknadsandelar och volymer för förpackade märkesvaror
- Öka lösviktens utbredning och värde på huvudmarknaderna
- Göra selektiva förvärv inom Cloettas kategorier på huvud- eller närliggande marknader
- Erbjuda konsumenter på alla marknader en valmöjlighet mellan produkter med och utan socker eller produkter med mindre socker

Möjliggöra tillväxt

- Nolltolerans mot arbetsolyckor
- Skapa ”Ett Cloetta” med en gemensam agenda och arbetssätt
- Stärka varumärkes- och kategorihantering
- Skapa en vinnande kultur
- Utveckla, attrahera och behålla kompetenta ledare och medarbetare

Finansiera tillväxt

- Driva kostnadsbesparande aktiviteter i hela organisationen genom vårt program ”Value Improvement Program Plus”
- Fortsätta att utveckla Den perfekta fabriken – ett Lean-program inom produktionen
- Öka kapacitet för att kunna insourca ytterligare produktion
- Förbättra effektiviteten av marknadsföring samt av interna system och processer

Strategisk bakgrund

Sedan dagens Cloetta bildades 2012 genom samgående mellan Cloetta och Leaf har koncernen utvecklas i flera steg. Omedelbart efter samgåendet var fokus på att rationalisera fabriksnätet, vilket innebar att cirka 40 procent av produkterna bytte fabrik. Samtidigt startade implementeringen av det koncerngemensamma affärssystemet som har möjliggjort faktabaserade beslut och att order kan följas från kund genom beställning av råvaror, produktion, lager, leverans och fakturering. Implementeringen kommer att slutföras 2020 med Tyskland som sista marknad.

Under 2017 gjordes två stora strukturförändringar. Dels avyttrades den italienska verksamheten med flera fabriker och ett stort antal varumärken och dels förvärvades Candyking, vilket gjorde lösviktsgodis till en viktig del av koncernens affär.

Sedan 2018 fokuserar koncernen på att uppnå organisk tillväxt med kunden i centrum. Det är så Cloetta ska nå de finansiella målen.

Fokus 2019–2020

Med fokus på lägre kostnader, högre effektivitet samt ökade investeringar i marknadsföring för de största varumärkena ska Cloetta fortsätta att skapa ytterligare organisk tillväxt och en lönsam affär för lösviktsgodis. Det långsiktiga målet om en EBIT-marginal, justerad på minst 14 procent ska uppnås genom tre identifierade fokusområden:

1 Organisk tillväxt för förpackade märkesvaror

Fokus på organisk tillväxt för förpackade märkesvaror

Försäljningen av koncernens förpackade märkesvaror har ökat åtta kvartal i rad och Cloetta har tagit marknadsandelar inom 5 av 16 kategorier på huvudmarknaderna under 2019. Eftersom förpackade märkesvaror på gruppnivå har en EBIT-marginal, justerad på över 14 procent är tillväxt inom förpackade märkesvaror en viktig del för att Cloetta ska kunna nå sitt lönsamhetsmål.

Bakom tillväxten för förpackade märkesvaror finns en tydlig strategi att fokusera på såväl kärnverksamheten som på koncernens starka varumärken, men också att tydligare fokusera på koncernens huvudmarknader.

Innovation och nyheter

Cloetta har gjort färre men större investeringar i nya produkter och smaker under året. Nyheter krävs inom konfektyrbranschen eftersom det ökar intresset för varumärkena. Samtidigt måste nyheterna fylla en funktion för Cloetta och för handeln, samt vara efterfrågade av konsumenten. Genom att vara mer selektiva med nyheter kan fokus läggas på nyheter som har en möjlighet att bli permanenta. Om det är möjligt bör nyheterna kunna lanseras på flera marknader under olika varumärken. Med färre nyheter går det även att minska ledtid från koncept/idé till färdig produkt på marknaden.

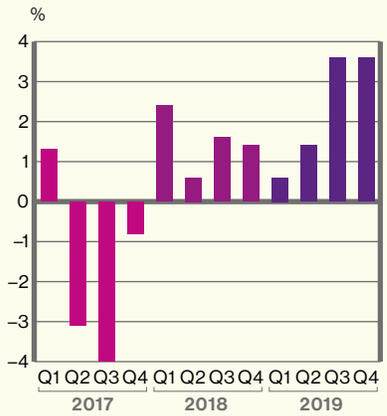
En av de viktigaste innovationerna de senaste åren har varit att successivt erbjuda alternativ av större varumärken med mindre socker och sockerfria alternativ. Genom nya alternativ av Red Band, Malaco och Venco har dessa varumärken nått nya konsumenter. Hela en fjärdedel av försäljningen av produkter med mindre socker har köpts av konsumenter som är nya för kategorin.

Mediainvesteringarna

Mediainvesteringar har ökat under 2019 i absoluta tal och samtidigt har mediakampanjerna varit mer fokuserade med färre men större kampanjer med en högre synlighet för konsumenterna. Cloetta vet att koncernens stora varumärken är älskade av konsumenterna men varumärken behöver ständigt synliggöras för att finnas i konsumenternas medvetande.

För de globala varumärkena har koncernen i högre utsträckning gjort gemensamma kampanjer som kunnat användas på flera marknader med syfte att öka marknadsinvesteringarna som är synliga för konsumenten. Ett globalt mediaavtal för de europeiska huvudmarknaderna har också slutits under året.

Tillväxt förpackade märkesvaror
förändring mot föregående år



Att Cloetta nu erbjuder alternativ med mindre socker och sockerfria alternativ är viktigt för försäljningsökningen av förpackade märkesvaror.

Globala varumärken

2
Lösviktsaffären, lönsamhet och tillväxt

Fokus på lösviktsaffären

Lösviktsgodis har en hög marknadsandel av konfektyrmarknaden i Norden och Cloetta har lång erfarenhet och stor kunskap inom kategorin. Cloetta har under 2019 implementerat en ny strategi för lösviktsgodis för att vända och förbättra verksamheten.

Resultatet av aktiviteterna på marknaden är att försäljningen av lösviktsgodis åter har ökat från andra kvartalet 2019. Kortsiktigt huvudfokus under året har dock varit att öka lönsamheten i affären.

Öka lönsamheten i Sverige

Under 2018 gick lösviktsgodisaffären med 60 Mkr i förlust i Sverige. Under 2019 har prishöjningar genomförts i den svenska verksamheten för att adressera högre kostnader samt för att vända förlust till vinst till slutet av 2020.

Samtidigt som prisökningar har genomförts har aktiviteter för att öka effektiviteten för plock i butik samt sänka kostnaderna för lager och distribution initierats för implementering under 2020.

Insourcing av Cloettas produkter i lösviktsutbudet har fortsatt enligt plan. Sedan förvärvet av Candy King i slutet av 2017 har cirka 7,5 ton insourcats och ytterligare cirka 4 ton återstår.

En sortimentsoptimering har genomförts för att, där det är möjligt, kunna samordna sortimenten på samtliga marknader. Samtidigt bygger lösviktsgodis på att konsumenten ska kunna individanpassa sina godispåsar, varför ett stort sortiment också är en viktig del av affärsmodellen.

Öka tillväxt på övriga marknader – medellång sikt

På huvudmarknaderna utanför Sverige fortsätter Cloetta att fokusera på att skapa lönsam tillväxt tillsammans med handeln.

Cloetta erbjuder ett fullständigt koncept med ställ, påsar och plocktjänster både i Cloettas namn och i kundens eget namn. Därutöver finns det en hybridtjänst där kunderna själv ansvarar för plocktjänster. Vid sidan av Cloettas egna lösviktskoncept erbjuder koncernen bulkförsäljning till andra konceptleverantörer, vilket både möjliggör tillgänglighet av Cloettas produkter samt skapa ökad lönsam försäljning.

Unik position

Koncernen är på rätt väg mot att skapa ett mer unikt erbjudande och att positionera lösviktsgodis till att konkurrera mer effektivt om konsumenterna. Ett koncept som kommer fungera på samtliga marknader med gemensamma ställ, påsar och burkar är under utveckling. Ett projekt för att utveckla e-handel pågår också. Cloettas mål är att kunna erbjuda den bästa tjänsten för handeln och konsumenterna.

Fyra affärsmodeller

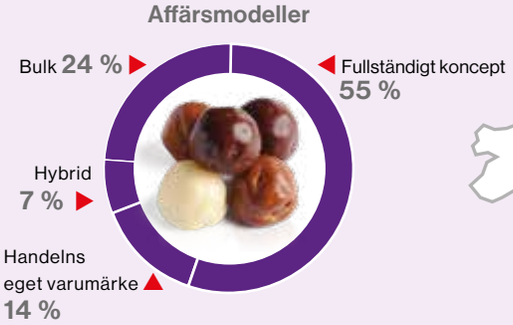
Cloetta erbjuder fyra olika affärsmodeller för lösviktsgodis till kund:

Fullständigt koncept
- Omfattar varumärke, sortiment, inredning och plock i butik.

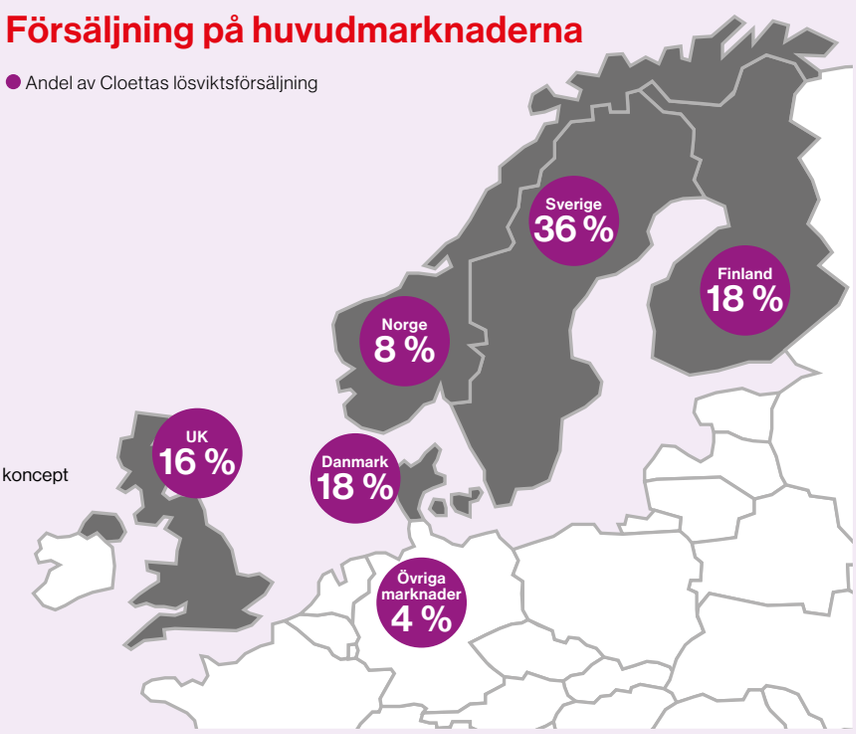
Handelns eget varumärke
- Konceptet liknar fullständigt koncept men produkterna säljs under handelns eget varumärke.

Hybrid
- I hybridmodellen ansvarar kunden själv för plock i butik.

Bulk
- Bulkförsäljning till andra lösviktsgodiskoncept eller försäljning av enskilda produkter.



Försäljning på huvudmarknaderna



3 Lägre kostnader och ökad effektivitet

Fokus på lägre kostnader och ökad effektivitet

Cloetta behöver investera för att kunna fortsätta att växa. Både för att kunna öka marknadsinvesteringar för förpackade märkesvaror men även för att svara upp mot en ökad efterfrågan. Koncernens fabriksnätverk går på full kapacitet på grund av ökad försäljning av förpackade märkesvaror, insourcing av Cloettas produkter i Candykings sortiment, samt av de produkter som tidigare tillverkades i de italienska fabrikerna.

Program för ökad effektivitet i koncernens fabriker – Den perfekta fabriken

Programmet Den perfekta fabriken lanserades under 2019 och sträcker sig över flera år. Ett systematiskt arbete med verktyg, utbildning, erfarenhetsutbyte och andra förbättringsaktiviteter kommer att leda till högre effektivitet och minskat spill per producerad enhet, vilket innebär lägre kostnader samt ökad kapacitet. Genom ökad resurseffektivitet minskar Cloetta även sin negativa klimatpåverkan.

Programmet bygger på standardiserade verktyg, mätningar i realtid, processkontroll och kompetenta medarbetare. Nödvändiga investeringar inom produktionen genomförs successivt för att öka både kapacitet och effektivitet samt för att minska koldioxidutsläpp. Bland annat kommer torkningskapaciteten att öka under 2020 genom investeringar i nya torkningskammare.

Value Improvement Program Plus

Under 2019 lanserades ett koncernöverskridande program med syfte att öka Cloettas lönsamhet, Value Improvement Program Plus. Genom att använda branschledande praxis och utgå från nollbasbudgetering ses samtliga indirekta och marknadsföringskostnader över. Flertalet aktiviteter drivs parallellt inom ramen för programmet med syfte att förbättra lönsamhet och skapa flexibilitet att återinvestera i våra varumärken.

För att genomlysa kostnadsstrukturen gjordes en benchmark av våra kostnader i början av 2019 för att sedan kunna genomföra en kostnadsanalys och utvärdering. Genom transparens, ägarskap och uppföljning har kontrollen av kostnader förbättrats och skapat ett ramverk där varje sten kan vändas och behovet av varje kostnad ifrågasättas. Överlappande projekt ses över med syfte att bekräfta att det arbete som görs och de kostnader som uppstår verkligen läggs på aktiviteter som leder till lönsam tillväxt och att vi når våra finansiella mål.

Cloettas värdekedja

Cloettas skapar värde genom syftet
”We believe in the Power of True Joy”.

Genom goda produkter, innovativ produktutveckling, effektiva inköp och högkvalitativ produktion, goda kontakter med handeln samt marknadsföring som stärker varumärkena skapar Cloetta värde för bolaget och dess intressenter.

Värdeskapande

Bidrag till hållbar utveckling

1 Produktutveckling

- Produktutvecklingen utgår från en kombination av kunders och konsumenters behov och önskemål samt innovation och möjligheter inom det befintliga produktionsnätverket.

- Cloetta prioriterar att öka andelen naturliga ingredienser. Målet är att Cloettas produktportfölj under 2020 ska vara fri från artificiella aromer och artificiella färger.
- Cloetta utvecklar och erbjuder alternativ med mindre socker eller sockerfritt för större varumärken. Under varumärkena Malaco, Red Band och Venco har Cloetta lanserat produkter med alternativen mindre socker eller sockerfritt.

2 Inköp

- Cloettas totala inköp uppgick till 4 023 Mkr under året, varav 2 539 Mkr avsåg råvaror och förbrukningsvaror. De tre största råvarorna mätt i inköpskostnader är socker, kakao och mjölkpulver.

- Cloettas leverantörer genomgår en godkännandeprocess där såväl produktsäkerhet, kvalitet samt sociala och miljömässiga krav utvärderas.
- Cloetta stödjer hållbar framställning av prioriterade råvaror såsom kakao, palmolja och sheasmör. Läs mer på sidorna 52–53.

3 Produktion

- Cloetta hade 2 629 medelantal anställda under 2019 och de totala personalkostnaderna uppgick till 1 440 Mkr. Cloettas 8 fabriker hade 1 680 anställda.
- Under året producerades 106 tusen ton godis, choklad, tuggummi, pastiller och nötter.

Miljö

- Ständiga förbättringar effektiviserar energianvändningen i produktionen med målet att minska koldioxidutsläppen.
- Ökad resurseffektivitet genom minskning av spill och avfall.
- Systematisk miljöledning tillämpas i samtliga fabriker.

Arbetsmiljö

- Fokus på ledarskap, hantering av arbetsmiljörisker samt minskning av arbetsskador.
- Hälso- och säkerhetsaktiviteter med ett systematiskt arbetssätt är en del av daglig uppföljning och styrning.

Produktsäkerhet

- Samtliga fabriker har system för produktsäkerhet.
- Fabrikerna jobbar proaktivt med produktsäkerhet och kvalitet för att få fler nöjda kunder och färre reklamationer.

Årets resultat 498 Mkr

4 Kunder

- De totala intäkterna uppgick till 6 493 Mkr. Cloettas största kundkategori är dagligvaruhandeln. Servicehandeln är också en mycket viktig kundgrupp.

- Cloetta lever upp till krav på livsmedelssäkerhet och miljö, bland annat genom att tillämpa BRC och ISO.
- Cloetta minskar mängden transportförpackningar och optimerar transporterna för bättre ekonomi och miljöprestanda.

5 Konsumenter

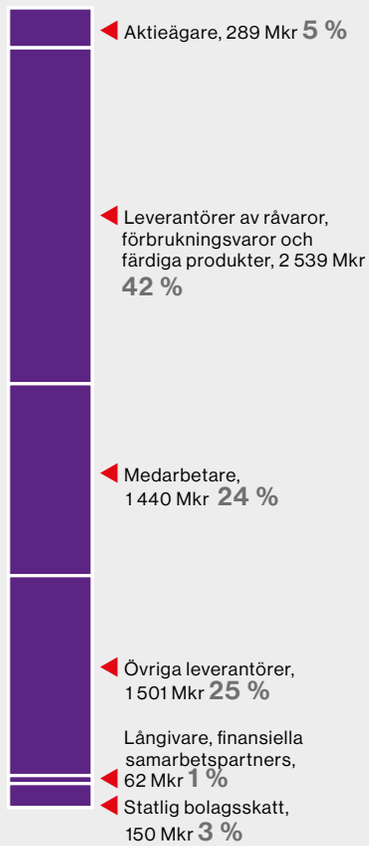
- Cloetta tror på ”the Power of True Joy” genom att våra produkter sätter guldkant på människors vardag. Vi erbjuder starka varumärken och ett brett utbud av lösviktsgodis.
- Cloetta erbjuder alltid återkoppling på reklamationer och synpunkter.

- Cloetta erbjuder produkter av hög kvalitet som marknadsförs på ett ansvarsfullt sätt.
- Konsumenterna erbjuds ett brett utbud av produkter med icke-artificiella smak- och färgämnen.
- Cloetta använder miljöanpassade förpackningslösningar.

Aktieägare

Cloettas aktieägare får en viss andel av det fria egna kapitalet i form av utdelning efter det att verksamheten har tillförts nödvändigt kapital för fortsatt utveckling. Styrelsen har föreslagit en utdelning på 1,00 kronor per aktie, vilket motsvarar cirka 58 procent av resultatet för 2019 att utbetalas 2020. Under 2019 överfördes 289 Mkr till aktieägarna genom aktieutdelning.

Distribuerat värde är 5 981 Mkr*

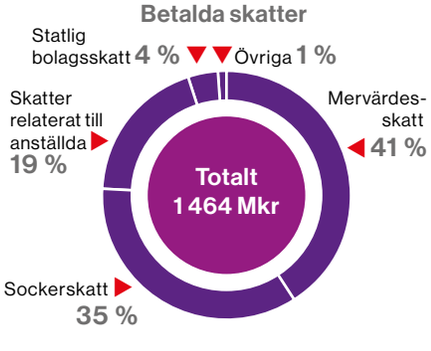


* Genererat värde om 6 493 Mkr exklusive årets resultat och av- och nedskrivningar, inklusive betald utdelning. Bibehållet ekonomiskt värde uppgår till 512 Mkr.

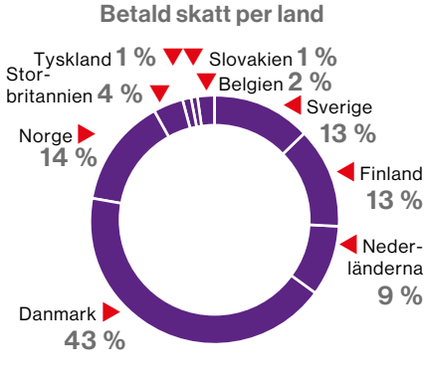
Skatteinformation

Cloetta betalade 1 464 Mkr (1 326) i olika skatter under 2019 där mervärdesskatter, sockerskatter och skatter relaterade till anställda utgör huvuddelen. Skillnaden mellan betald bolagsskatt och årets bolagsskatt beror främst på tidsskillnader.

Betalda skatter



Betald skatt per land



Betald skatt i Norge och Danmark är proportionellt hög på grund av sockerskatt.

Ekonomisk påverkan

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

>> Åter till innehåll

Cloettas hållbarhetsagenda

Cloetta fortsätter att integrera sociala och miljömässiga aspekter i affärsstrategin och verksamheten. Det gör att bolaget kan identifiera risker och möjligheter, förstå och hantera påverkan på människor och miljö samt leva upp till omvärldens förväntningar. Det är också så Cloetta skapar förutsättningar för tillväxt.

Väsentlighetsanalys

Cloetta redovisar resultatet av sitt hållbarhetsarbete enligt Global Reporting Initiative (GRI). Det innebär bland annat att koncernen har definierat de hållbarhetsrelaterade aspekter som är mest relevanta för att skapa långsiktigt värde för bolaget och dess intressenter samt för att bedriva verksamheten ansvarsfullt. Företrädare för primärintressenterna bidrar regelbundet till Cloettas väsentlighetsanalys. Läs mer på sid 150–152.

Områdena som ingår i Cloettas hållbarhetsagenda är: konsumenten i centrum, medarbetarnas utveckling och hälsa, minskad klimatpåverkan samt ansvarsfulla inköp. För varje område finns mål, program och system för uppföljning. Målen sträcker sig fram till och med 2020 och beskrivs under respektive avsnitt i årsredovisningen. Cloettas hållbarhetsagenda bidrar till 8 av FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling (Sustainable Development Goals, SDG).

Hållbarhetsagenda under utveckling

Under året genomförde Cloetta en ny väsentlighetsanalys för att utveckla hållbarhetsagendan och sätta nya mål. Arbetet kommer att avslutas och den uppdaterade hållbarhetsagendan kommer att presenteras under 2020.

Cloettas hållbarhetsagenda bidrar till 8 av FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling

Konsumenten i centrum

Cloetta ska erbjuda högkvalitativa och säkra produkter. För att möta konsumenternas önskemål erbjuder Cloetta produkter med fler naturliga råvaror och mindre socker, sockerfria produkter samt produkter med funktionella egenskaper, såsom tuggummi för bättre tandhälsa.

Väsentlighet
Konsumenterna ska känna sig trygga med att Cloettas produkter är säkra och håller hög kvalitet samt att Cloetta tillhandahåller tydlig information om produkters innehåll och råvarors påverkan.

Tillvägagångssätt
- Produktsäkerhet och -kvalitet står alltid i centrum.
- Cloetta utvecklar alternativ med naturliga råvaror och mindre eller inget socker samt marknadsför produkter ansvarsfullt och etiskt.

Styrning
- Uppförandekod
- Cloettas hållbarhetsråd
- Cloettas produktråd
- Ansvarsfull marknadsföring
- Lean 2020
- BRC (British Retail Consortium Global Standard for Food Safety)
- GMP (Good Manufacturing Practices)
- Policy för internkontroll

Viktigaste mål
- Alla produkter ska vara högkvalitativa och säkra.
- Alla större varumärken ska erbjuda alternativ med mindre eller inget socker.
- Från 2020 ska Cloettas produkter inte innehålla artificiella smak- och färgämnen.

Väsentliga risker
- Varumärkesrisker med minskad försäljning som följd.
- Politiska beslut som sockerskatt.
- Risk för ändrade kostpreferenser bland konsumenter, med negativa konsekvenser för Cloetta.

Globala mål
2. Ingen hunger
12. Hållbar konsumtion och produktion
17. Genomförande och globalt partnerskap

Medarbetares utveckling och hälsa

Medarbetarna har avgörande betydelse för Cloettas framgång. Det är därför fundamentalt att Cloetta lyckas attrahera, behålla och utveckla de mest kompetenta och engagerade medarbetarna. Cloetta har aktiviteter, planer och mål för att göra arbetsplatsen så attraktiv och säker som möjligt.

Väsentlighet
Att lyckas attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare är en förutsättning för Cloettas långsiktiga lönsamhet.

Tillvägagångssätt
- Genom att vara en inkluderande arbetsgivare som prioriterar medarbetarnas hälsa och välbefinnande, erbjuder spännande utvecklingsmöjligheter samt sätter hållbarhet högt på agendan säkrar Cloetta framtida kompetensförsörjning.

Styrning
- Uppförandekod
- HR-policy
- Cloettas ledarskapsplattform
- Cloettas hållbarhetsråd
- Lean 2020
- Policy om bedrägeri och whistleblower
- Policy för internkontroll

Viktigaste mål
- Nollvision avseende arbetsskador.
- Höja medarbetarengagemang genom Great Place to Work Trust Index.

Väsentliga risker
- Hälsa och säkerhet på Cloettas fabriker.
- Oförmåga att rekrytera och behålla rätt medarbetare.

Globala mål
3. Hälsa och välbefinnande
8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Minskad klimatpåverkan

Cloetta strävar efter att använda resurser så effektivt som möjligt. Cloetta utvecklar förpackningslösningar med förbättrad miljöprestanda. Miljöpåverkan från den egna verksamheten och från transporter minskas genom att Cloetta optimerar energianvändningen, minskar utsläpp och avfall samt prioriterar klimateffektiva transporter.

Väsentlighet
Att hantera de utmaningar världen står inför avseende klimatförändring, tillgång till resurser, kemikaliespridning och plast.

Tillvägagångssätt
- Cloetta ökar resurseffektiviteten samt bevakar och ligger på så sätt steget före ny lagstiftning. Härigenom hanterar bolaget miljö- och klimatpåverkan samt skapar förutsättningar för långsiktig lönsamhet.

Styrning
- Uppförandekod
- Cloettas hållbarhetsråd
- ISO 14001
- Lean 2020
- Policy för internkontroll

Viktigaste mål
Till 2020:
- 5 % lägre energianvändning mot 2014
- 5 % lägre CO2-utsläpp mot 2014
- 25 % mindre avfall mot 2014

Till 2025:
- 100 % återanvändnings- eller återvinningsbara förpackningar

Väsentliga risker
- Negativ miljöpåverkan
- Lagstiftning
- Lägre utbud och/eller högre priser på viktiga råvaror

Globala mål
12. Hållbar konsumtion och produktion
13. Bekämpa klimatförändringen
15. Ekosystem och biologisk mångfald

Ansvarsfulla inköp

Cloetta integrerar sociala och miljökrav i inköpen och följer upp leverantörernas efterlevnad. Inköpsavdelningen för respektive råvara (palmolja, kakao och sheasmör) strävar efter att öka transparensen och spårbarheten samt bidra till bättre miljömässiga och sociala förhållanden där råvarorna framställs.

Väsentlighet
Många råvaror som ingår i Cloettas produkter har ursprung i länder med förhöjd risk för avvikelser från Cloettas uppförandekod.

Tillvägagångssätt
- Cloetta inkluderar miljö- och sociala krav i inköpsprocessen och främjar på så sätt leverantörers efterlevnad av bolagets krav.
- Cloetta upprätthåller hög etisk standard i alla sina affärsrelationer.
- Cloetta har ett program för inköp av certifierade råvaror (palmolja, kakao och shea). Syftet är ökad transparens och spårbarhet samt att bidra till bättre miljö och sociala förhållanden där råvarorna framställs.

Styrning
- Uppförandekod
- Cloettas hållbarhetsråd
- UTZ och RSPO
- Policy för internkontroll
- Policy om bedrägeri och whistleblower

Viktigaste mål
- Hållbarhetsprogram tillämpas för prioriterade råvaror

Senast 2020:
- Ska palmolja vara RSPO-SG certifierad
- Palmolja i glansmedel ska i så hög utsträckning som möjligt ersättss med alternativ
- All kakao och choklad ska vara UTZ-certifierad
- 100% hållbart sheasmör

Väsentliga risker
- Kränkningar av mänskliga rättigheter.
- Varumärkesrisker med minskad försäljning som följd.
- Begränsad tillgång till viktiga råvaror.

Globala mål
3. Hälsa och välbefinnande
8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
12. Hållbar konsumtion och produktion
13. Bekämpa klimatförändringen
15. Ekosystem och biologisk mångfald
16. Fredliga och inkluderande samhällen
17. Genomförande och globalt partnerskap

Konfektyrmarknaden

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

Cloettas huvudmarknader utgörs av Sverige, Finland, Nederländerna, Danmark, Storbritannien, Tyskland och Norge. Totalmarknaden för konfektyr på Cloettas huvudmarknader uppgår till cirka 269 miljarder kronor (253).

Mogen marknad

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

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

I värde står godis inklusive pastiller för cirka 30 procent, choklad för cirka 62 procent och tuggummi för cirka 8 procent av försäljningen på Cloettas huvudmarknader.

Konkurrensutsatt marknad

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

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

Nötmarknaden

Cloetta är med Nutisal och Parrots även verksamt på nötmarknaden. I Norden omsätter den totala nötmarknaden ca 5 miljarder kronor i konsumentledet och EMV står för cirka en tredjedel av totalmarknaden.

På Cloettas huvudmarknader växer nötmarknaden årligen med 1–2 procent i volym. Under 2018–2019 har dock nötmarknaden ökat i värde med cirka 4 procent årligen på grund av prisökningar och en förflyttning till premiumprodukter.

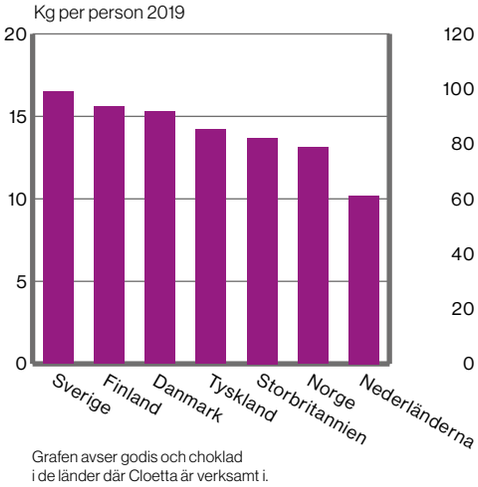
Konsumtionsmönster

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

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

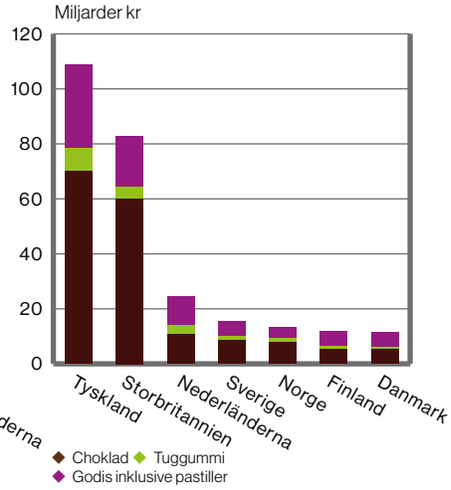
Konsumtionsmönster och smakpreferenser varierar mellan de olika marknaderna. Jämfört med övriga Europa är exempelvis chokladkonsumtionen per invånare i Norden lägre medan konsumtionen av godis är betydligt högre i Norden än i övriga Europa.

Konfektyrkonsumtion
per capita



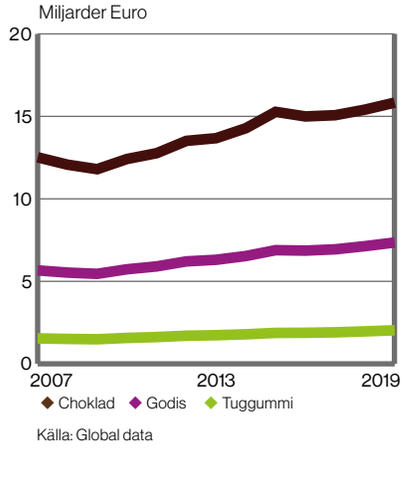
Grafen avser godis och choklad i de länder där Cloetta är verksamt i.
Källa: Mintel och Global data

Marknadsstorlek, per region, Cloettas huvudmarknader, 2019



Källa: Global data

Marknadsutveckling
på Cloettas huvudmarknader



Källa: Global data

Marknadernas storlek och tillväxttakt har beräknats baserat på för Cloetta ny statistik för 2019, jämförelsetalen har också justerats.

VD HAR ORDET
MÅL & STRATEGIER
KONFEKTYR-MARKNADEN
VARU-MÄRKES-, KATEGORI- & PRODUKTUT-VECKLING
CLOETTA HUVUD-MARKNADER
PRODUKTION
MED-ARBETARE
AKTIEN & ÄGARE
FINANSIELL UTVECKLING
RISKER
BOLAGS-STYRNINGS-RAPPORT
FINANSIELL INFORMATION
HÅLLBAR-HETSSTYR-NING

<< Åter till innehåll

Lösviktsgodis

Lösviktsgodis har en mycket stark position i de nordiska länderna med en hög andel av den totala konfektyrkonsumtionen, medan konsumtionen av lösviktsgodis är betydligt lägre i Centraleuropa där förpackat godis och choklad har en starkare ställning. I Sverige står lösvikt för 30 procent av den totala konfektyrmarknaden, medan den i övriga Norden står för 5–15 procent. Lösviktsgodis som marknad växer snabbare än förpackade produkter i de flesta länderna i Norden.

Traditionella försäljningskanaler

Cloettas största försäljningskanaler på samtliga marknader är dagligvaruhandeln och servicehandeln.

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

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

Övriga försäljningskanaler

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

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

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

E-handel

E-handel fortsätter att växa globalt inom alla typer av branscher och under 2019 kom nästan hälften av e-handelsintäkterna från mobila enheter. Historiskt har dagligvaruhandeln inte varit ledande inom e-handelssegmentet, men prognoser indikerar att hälften av tillväxten under de kommande fem åren kommer att ske genom onlineförsäljning. E-handel står nu för 36 procent av tillväxten inom globala FMCG (snabbrörliga konsumentvaror), vilket innebär att det är avgörande för handeln och varumärkesägare att förstå och kunna använda kanalen. Kantar (marknadsundersökningsföretag) räknar med att onlineförsäljningen kommer att fortsätta att växa och prognostiserar att den globalt kommer att stå för 10 procent av den totala FMCG 2025.

Enligt aktuell forskning är Europa med en värdeandel om 5,6 procent den näst största marknaden för e-handel efter Asien. Trots geografisk närhet och ekonomiska likheter har e-handeln kommit olika långt i de olika de europeiska länderna. Storbritannien och Frankrike är fortfarande främst med marknadsandelar om 7,5 procent respektive 5,6 procent medan Tyskland 1,7 procent och Nederländerna 2,6 procent släpar efter. Megastäder har en mycket större andel av onlineförsäljning av livsmedel än mindre städer eller landsbygden. I London står till exempel e-handel för nästan 10 procent av den totala FMCG-marknaden.

Den typiska kunden som köper livsmedel online är unga barnfamiljer. På tillväxtmarknader är e-handel också mer populär bland unga höginkomsttagare. Viktigaste drivkraft för onlinehandel är bekvämlighet. Den viktigaste acceleratorn är ny teknik där mobil- och röstassistenter kommer att spela en avgörande roll. Läs mer om Cloettas utveckling av e-handel på sidan 27.

Cloettas försäljningskanaler

Dagligvaruhandeln

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

Servicehandeln

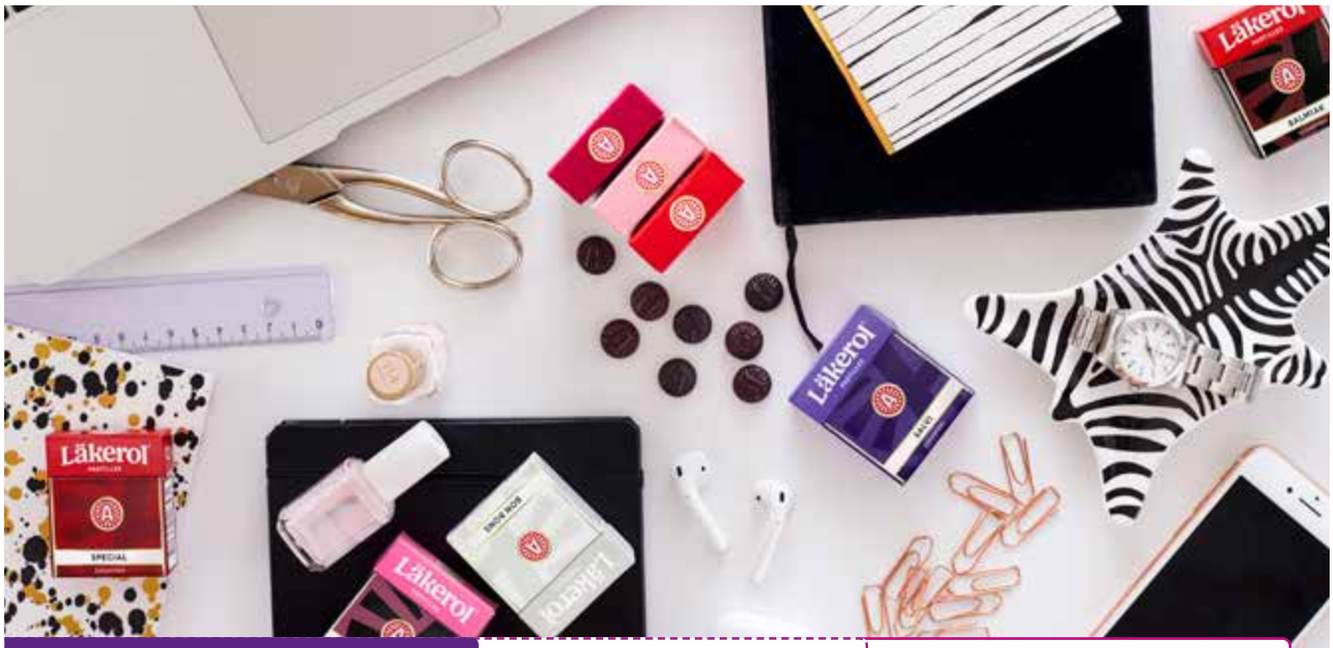
Generösa öppettider, centralt lokaliserade i form av närbutiker men även bensinstationer. Allt bredare sortiment av mellanmålsalternativ.

Travel, Hem- och e-handel

Exempelvis biografer, byggmarknader, flygplatser eller arenor. Kanalen behöver ofta stöd i utvecklingen av sin konfektyrförsäljning. E-handelskanalen växer snabbt, även om andelen fortfarande är relativt låg jämfört med andra konsumtionsvaror.

Strategier för tillväxt –

Varumärkes-, kategori- och produktutveckling



1
Konsumenten i rampljuset

Lyssna , förstå och utveckla

Konsumenterna är nyckeln till tillväxt och därför i centrum för alla koncernens strategier.

- **Förstå trender och värderingar**
- **Granska beteenden, preferenser och behov**
- **Utvärdera koncept, produkter och reklam**
- **Säkerhet, kvalitet och öppenhet**
- **Erbjuda det rätta valet**
- **Utnyttja alla synpunkter för att förbättras, varje dag**

2
Strategisk produkt-utveckling

Innovation för att möjliggöra tillväxt

- **Expandera till nya marknader, segment och genomföra nya initiativ**
- **Förhöja upplevelsen genom nya smaker och texturer**
- **Säkerställa hållbarhet och konsumentval**
- **Öka värdet på produkterna**
- **Utveckling av ny förpack-ningsteknologi och förpackningsstorlekar**

3
Varumärkes- och kategori-ledarskap

Öka tillväxten

- **Ett kontinuerligt stöd till starka varumärken genom effektiva marknadsförings-kampanjer**
- **Använda strategier för kategoriutveckling samt viktiga framtida drivkrafter som hävstång för handeln**
- **Utveckla lösviktsgodis-konceptet**
- **Utveckla konsument- och kundcentrerade aktiviteter genom en stark och kunnig säljkår**
- **Öka synligheten i handeln**
- **Driva försäljnings- och butikskampanjer**

<< Åter till innehåll

Konsumenten i rampljuset

Förståelse för konsumenternas uppfattningar och trender är grunden för Cloettas strategier, utveckling och ständiga förbättringar. För att säkerställa nöjda konsumenter måste de även kunna känna sig trygga med att produkterna är säkra och håller hög kvalitet och att Cloetta är transparenta med informationen om vad produkterna innehåller.

6 tydliga konsumenttrender

I farten

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

Ökad individualisering

Konsumenterna vill i allt högre utsträckning att deras personliga val ska tillgodoses. Det innebär att man vill kunna välja produkter, men också kunna få produkter och tjänster som är personligt utformade och som kan anpassas till olika tillfällen. Lösviktsgodis är ett bra exempel på ett koncept som är individanpassat.

Ansvar för klimat och mänskliga rättigheter

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

E-handel och digitala kanaler allt viktigare

E-handeln växer snabbt inom alla branscher, även inom livsmedelshandeln. Både dagligvaruhandeln och livsmedelsföretagen bygger upp egen e-handelskapacitet för att sälja sina produkter online. Även nya aktörer utnyttjar den snabba framväxten av e-handel. Samtidigt som e-handeln växer blir kommunikation direkt med konsumenter via sociala medier en av de viktigaste kanalerna för få synpunkter, fånga upp trender och dela inspiration och preferenser med andra.

Hälsa och mindre socker

Allt fler söker råvaror med positiva hälsoeffekter. Det finns också ett fortsatt intresse för naturliga och äkta råvaror. Tillsatser av olika slag och artificiellt 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.

Mindre socker är en annan viktig trend.

Lokala, genuina varumärken

Lokala varumärken med stark historik uppskattas av konsumenterna. Det märks inte minst i social media. Under året har Cloetta genomfört kampanjer på flera marknader med utgångspunkt i detta: Venco som det typiska holländska varumärket, Sisu som det mest finska man kan tänka sig och Gott & Blandat som arenareklam när Sverige spelar EM-kval i fotboll.

Leva upp till konsumenternas förväntningar om valmöjlighet och transparens

Vikten av transparens

Genom att vara transparent och tydlig med vad produkter innehåller, energiinnehåll och påverkan från ingående råvaror ges konsumenter möjlighet att göra välinformerade val.

Cloetta erbjuder valmöjligheter

Socker är en viktig ingrediens för att ge produkterna bra smak och struktur samt tillräcklig hållbarhet.

Cloettas syfte ”*We believe in the Power of True Joy*”, innebär att Cloetta också erbjuder alternativ i form av sockerfria produkter, produkter med mindre socker och produkter som är naturligt fria från socker.

Cloetta arbetar för att kunna erbjuda ett sockerfritt alternativ eller en produkt med mindre socker för de större varumärkena.

Inga artificiella smaker och inga artificiella färger

Det finns ett ökande konsumentintresse för naturliga råvaror. Olika typer av tillsatser och kemiskt producerade ämnen ifrågasätts ur hälsosynpunkt trots att de är säkra och godkända i livsmedel. För att möta konsumenternas krav arbetar Cloetta för att ta bort artificiella smaker och färger från sortimentet.

Målet är att under 2020 helt gå över till att enbart icke-artificiella färg- och smakämnen i produkterna.

Mål

MINDRE SOCKER & SOCKERFRITT

Erbjuda alternativ med mindre socker

NAFNAC
No Artificial Flavorings & No Artificial Colors

Inga artificiella smakämnen eller färger 2020

<< Åter till innehåll

Cloettas löften till konsumenterna

Mindre socker

För att möta den ökade efterfrågan på produkter med mindre socker eller utan socker erbjuder Cloetta produkter med mindre socker. Det långsiktiga målet är att alla våra större varumärken ska kunna erbjuda såväl sockerfria alternativ som alternativ med mindre socker.

Naturliga råvaror

Artificiella färger och smakämnen kommer att fullt ut ersättas med naturliga frukt- och växtextrakt under 2020. Detta innebär att alla andra onödiga tillsatser tas bort. The Jelly Bean Factory är exempel på en produkt som alltid endast har innehållit naturliga råvaror.

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. Jordnöten är proteinrik och innehåller mycket vitamin B3. Mandeln är rik på E-vitaminer och pistagenöten är mycket rik på antioxidanter.

Hög kvalitet och produktsäkerhet

Hög kvalitet och produktsäkerhet är förutsättningar vid livsmedelstillverkning och en självklarhet i varje steg av Cloettas tillverkningsprocess, från kontroll av råvaror till färdiga produkter. God kvalitet på råvaror, korrekt hantering och väl kontrollerade processer ger rätt smak, utseende och konsistens samt eliminerar eventuella risker för konsumenterna. Cloetta strävar även efter att minska sin direkta negativa klimatpåverkan genom att använda resurser mer effektivt.

Tydliga innehållsdeklarationer och certifiering

Cloetta arbetar kontinuerligt med att utveckla en ansvarsfull och tydlig information om innehållet i produkterna via förpackningar och hemsida. Om produkten innehåller råvaror som är tredjepartscertifierade anges det också på förpackningen samt på hemsidan.

Bättre tandhälsa med xylitol

Sötningsmedlet xylitol som har färre kalorier än vanligt socker utvinns från olika lövträd och majs. Xylitol motverkar karies och finns i flera av Cloettas tuggummiprodukter som Jenkki och Mynthon samt i pastillen Läkerol Dents.

Strategisk produktutveckling

Strategisk produktutveckling inkluderar expansion in i nya segment (rena innovationer) men även produktutvidgning som lansering av nya smaker och texturer. Strategiska initiativ inkluderar också produkternas anpassning på nya geografiska marknader och förändringar av prisstrategier och därmed förknippade förändringar i förpackningsstorlek.

Strategisk produkt-utveckling under året

Plopp Almond + Bridge

Gott & Blandat (saltlakrits och supersur) 30% mindre socker

Tupla Mint Finland

Malaco Mustascher

Innovation och trender

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

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

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

Naturliga ingredienser och hänsyn till miljömässiga och etiska aspekter är faktorer som påverkar konfektyrmarknaden i allt större utsträckning. Cloetta granskar kontinuerligt samtliga produkter och ifrågasätter ingredienserna. Som exempel kan nämnas att sötningsmedel och fruktarom bytts ut mot stevia och fruktjuicer. Stevia används i Läkerol och Xylitol i Läkerol Dents, Jenkki och Mynthon. Cloetta har som mål att lansera alternativ som är sockerfria eller innehåller mindre socker för alla större varumärken. Exempel på lanserade produkter är Red Band, 30% mindre socker respektive Gott&Blandat, 30% mindre socker, och Venco lakrits sockerfri, sötad med Stevia.

Produktutvecklingsprocessen

En effektiv produktutvecklingsprocess är avgörande för lönsam tillväxt. Utgångspunkten för produktutvecklingen är att kombinera marknadsmöjligheter och konsumentbeteenden med befintliga varumärken på bästa sätt.

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

Smaken i centrum

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

För att systematiskt ta till vara konsumenternas synpunkter använder sig Cloetta av konsumentpaneler som regelbundet lämnar synpunkter och idéer online efter att ha fått produktprover hemskickade. De idéer som kommer fram är mycket värdefulla för Cloettas innovationsarbete.

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

Lansering på nya marknader

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

Några exempel är:

- Sportlife Mints från Nederländerna säljs som Mynthon ZipMint i Finland.
- Polly från Sverige säljs sedan länge som Pops i Norge.

<< Åter till innehåll

Förpackningsdesign

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

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

Travel retail

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

Välkända varumärken och unika förpackningar både avseende utseende och storlek, är ett av de viktigaste konkurrensverktygen på denna marknad.

The Jelly Bean Factory – varumärkesbyggande på flygplatser

Cloettas mest internationella varumärke, The Jelly Bean Factory, säljs från hemlandet Irland till marknader långt därifrån som till exempel Kina. Varumärket säljs i flera kanaler, stormarknader, matbutiker, varuhus, men också på flygplatser, där resenärer älskar att ta med sig varumärket hem eller till sin destination för att njuta av alla goda smaker. Under 2019 skapades en holografisk display för att intressera resenärer för The Jelly Bean Factory och ge information om de fördelar varumärket erbjuder.

Varumärkes- och kategoriledarskap

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

Varumärkesvård

Cloettas tio största varumärken står för cirka 49 procent (49) av koncernens försäljning. Läs mer på sidorna 30–33 om de största varumärkena.

För varje varumärke finns individuella utvecklingsplaner för att löpande uppdatera och utveckla varumärket. För att säkerställa en stark och hållbar konsumentrelation för varumärkena är aktiviteter som effektiv och relevant kommunikation, nya smaker och produktbreddning (line extension), förpackningsutveckling och marknadsföringskampanjer de viktigaste verktygen för tillväxt.

Marknadskommunikation

En effektiv och genomtänkt marknadskommunikation genom olika kanaler baserat på mottagarnas profil och beteenden är viktiga för att öka konsumenternas kännedom om, efterfrågan på, och känslomässiga koppling till Cloettas produkter. Kombinerat med butiksaktiviteter och synlighet stimulerar det till att prova produkten, befäster lojalitet och ökar den totala efterfrågan på produkterna.

Cloettas marknadsföring utgår från varje varumärkes strategi och position. Marknadsföringen karakteriseras av bilder och känslomässig imageskapande varumärkesreklam, sponsring och evenemang riktade mot utvalda målgrupper.

En övergripande ambition är att säkerställa effektivitet för de marknadsinvesteringar Cloetta gör. Det handlar om att hitta det som påverkar och skapar intryck hos konsumenten och måste utvecklas och planeras inför varje kampanj, baserat på definierade prestationsmål. Se exempel på kampanjer på sid 29.

Kategoriutveckling

Konfektyr är en mycket viktig och lönsam kategori inom dagligvaruhandeln. Kategoriutveckling och kategorihantering är därför viktiga hävstänger för att utveckla genomslagskraft och lojalitet genom konsumentupplevelse- och service. Genom att ha bäst fakta, kunskaper och goda insikter stöds lönsam tillväxt för både Cloetta och kunderna.

Kategorivision och strategi

En långsiktig kategorivision stödjer utvecklingen av konfektyrhyllan, sortimentet och konsumentupplevelsen idag och framåt. Kraftfulla varumärken och en differentierad produktportfölj som passar dagens och framtida konsument- och kundbehov är viktiga delar av kategorivisionen. Kategoristrategier för att stödja denna vision måste

<< Åter till innehåll

Exempel på nya smaker under året

Juleskum Polka

Gott & Blandat Fizzypop & Co

Läkerol Raspberry Liquorice

byggas på en grundlig och relevant kunskap om konsumenten och om hur konsumenten agerar i butiken.

Nya smaker

Att regelbundet lansera nya och attraktiva produktvarianter eller smaker, inom segment där konsumentefterfrågan finns, stärker Cloettas erbjudande till såväl kund som konsument.

Eftersom lyckade produktnyheter både inspirerar till att pröva dessa och originalprodukten, leder bra säsongsprodukter och nyheter normalt till merförsäljning.

Lösviktsgodis

Cloetta är den ledande konceptleverantören inom lösviktsgodis i Norden och i Storbritannien. Det innebär att koncernen erbjuder butiker ett helhetskoncept inom lösviktsgodis under varumärkena Candyking, Karamellkungen, Parrots och Karkkikatu.

Konceptet omfattar produkter, inredning samt butiks- och logistiktjänster. Kunden kan välja mellan olika koncept med 16–200 artiklar. Utbudet består av choklad, gelégodis, hårda karameller, kolor, skum, lakrits och natursnacks som konsumenten kan plocka i påsar eller muggar. Lösviktsgodis står för ca 27 procent (28) av koncernens omsättning.

Cloetta erbjuder även lösviktsgodiskoncept under vissa butikers egna varumärken samt säljer lösviktsgodis till andra konceptleverantörer. Läs mer på sidan 10.

Genom varumärket Parrots är Cloetta också en ledande lösviktsaktör inom natursnacks i Sverige och Finland.

Förpackningsutveckling

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

Cloetta har som mål att samtliga förpackningar ska vara återanvändnings- eller återvinningsbara senast år 2025, läs mer på sidan 48.

Synlighet i butik

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

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

Vidareutveckla starka varumärken

Kännedom och lojalitet

Verktyg för att stärka varumärkena
- Verkningsfull, synlig och effektiv varumärkeskommunikation.
- Konsumentfokus: värdefulla insikter driver relevans.

Utmaningar
- Utnyttja teknik för förbättrade konsumenttjänster och konsumentupplevelse.
- Vara synlig där konsumenterna finns: optimera mål för marknadsföring och försäljningskampanjer.

Utveckling

Verktyg för att stärka varumärkena
- Nya smaker, innovationer och säsongsprodukter för att möta relevanta konsumentbehov.
- Förpackningsutveckling för att synliggöra produkten men också för anpassning till olika försäljningskanaler.

Utmaningar
- Ytterligare samordning mellan marknader och varumärken skapar nya möjligheter, stordriftsfördelar samt kostnadssynergier.

Tillgänglighet

Verktyg för att stärka varumärkena
- En stor och kompetent säljkår stöder handeln.
- Cloetta erbjuder handeln ett komplett produktsortiment för att tillfredsställa konsumenternas valfrihet.

Utmaningar
- Att ständigt hitta nya kanaler för att nå konsumenter.
- Att utveckla säljlösningar som passar olika kundkategorier.

affärsmässiga mål och skapar mervärde såväl för Cloetta som för kunden.

Viktigast i säljarnas dagliga arbete är att hjälpa den enskilda handlaren att exponera Cloettas produkter så att omsättningshastigheten stiger och marginalerna stärks för butiken. Genom säljorganisationens kategorikunnande och starka butiksnärvaro kan Cloetta nå ut med kampanjer, säkerställa att centralt förhandlade listnings- och distributionsavtal följs lokalt samt säkerställa god synlighet i butikernas hyllor, kassalinjer och på andra platser. Läs mer på sidan 28.

Säljfrämjande aktiviteter

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

E-handel

E-handel är en av Cloettas viktigaste fokusområden. Koncernens produkter säljs via ett brett utbud av online-aktörer: såväl aktörer med både fysiska butiker och e-handel (t.ex. ICA.se och AH.nl) som rena e-handelsaktörer (t.ex. Mathem.se och PicNic.nl) eller via gränsöverskridande marknadsplatser (t.ex. Amazon) men även via en egen e-handelsbutik i Finland (www.ksylitolikauppa.fi). Eftersom konfektyr är en impulsdriven varukategori, innebär online-försäljning både utmaningar och nya möjligheter. Konsumenterna passerar inte butiksgångar och utgångskassor på samma sätt som i livsmedelsbutiken. För att övervinna detta utvecklar Cloetta kontinuerligt nya marknadsföringsverktyg för att synas och hamna i konsumentens kundvagn online. Å andra sidan har det aldrig varit lättare att synas på marknadsplatser som inte i första hand säljer livsmedel. Gränsöverskridande marknadsplatser erbjuder nya möjligheter att sälja Cloettas produkter i kombination med varor från helt andra kategorier som böcker, friluftsutrustning etc.

Cloettas strategi för e-handel syftar till att öka dynamiskt för att matcha koncernens starka marknadsandelar offline. Onlineförsäljning av konfektyr är fortfarande lägre än för andra konsumentprodukter men växer i en tvåsiffrig takt. Mognaden för e-handel varierar på Cloettas huvudmarknader. Exempelvis genererar online-handeln av livsmedel per capita i Nederländerna två gånger mer än i Finland. Det innebär att Cloetta kommer att prioritera var och hur e-handelsprojekt som optimal mobilanpassning, e-handelsmarknadsföring eller produktutveckling begränsat till online, etc bör bedrivas.

Verktyg för mätning

Effektiv marknadsföring bygger på att löpande följa upp och analysera förändringar i konsumtionsmönster. God kunskap om konsumentbeteenden och mediatrender är en förutsättning för framgångsrik produktutveckling och marknadsföring.

Cloetta använder verktyg för att spåra specifika varumärken i olika media och gör generella mätningar av varumärkenas prestanda (dvs om konsumenten överväger respektive faktiskt väljer varumärket). Den viktigaste metoden för att mäta marknadsinvesteringars framgång för snabbrörliga konsumentprodukter som Cloettas är dock alltid den omedelbara reaktionen via försäljningen.

Skydd för immateriella rättigheter

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

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

Kategorier där Cloetta är bland marknadsledarna

<< Åter till innehåll

Framgångsfaktorer för försäljningsorganisationen

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, 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.

Öka försäljningen

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

Säkerställa butiksavtal

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

Effektiva försäljningskampanjer i samarbete med kunderna

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

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, vilket skapar goda möjligheter till närvaro på många olika försäljningsställen.

Slagkraftiga kampanjer

Malaco Gott & Blandat saltlakrits med 30% mindre socker

Nya valmöjligheter fortsätter att stödja tillväxten på huvudmarknaderna. Sveriges mest populära påse med blandat godis, Gott & Blandat, gav konsumenten nya valmöjligheterna genom att lansera en mix-påse saltlakrits med 30% mindre socker. Lanseringen fick stöd av mediekampanjer och synlighet i butik.

Fortsatt framgång för Venco – Hollands lakritsvarumärke nr 1

Under 2019 byggde Cloetta vidare på historien om varumärket Venco. Inte bara för att ytterligare stärka varumärkespositionen som det ”typiska holländska” varumärket, utan också för att bygga en ny position inom sockerfri lakrits. Kampanjen var en fortsättning på kommunikationen under 2018 laddad med det nya budskapet. Kampanjen visades via alla relevanta mediekanaler; TV, onlinevideo och sociala medier samt kombinerades i butik med provningar, skyltar och kampanjer.

Aakkoset – återlansering av varumärket

Den finska godispåse-klassikern Aakkoset genomgick under året en omfattande ompositionering och varumärkesuppgradering med ny förpackningsdesign och kommunikation på bred front. Den nya karakteristiska identiteten lanserades under våren samtidigt i flera kanaler inklusive en iögonfallande exponering på Helsingfors järnvägsstation. Kommunikationen fick stor uppmärksamhet och positiv respons, vilket starkt bidrog till en rekordhög marknadsandel under sommaren.

Skipper’s Pipes i det danska valet 2019

Det finns en allmän tendens att politiker och människor talar mer än de lyssnar. Skipper’s Pipe ambition inför det danska valet var att göra öronen större och munnen mindre och uppmana människor att lyssna mer genom budskapet Stik Piben ind (sätt Pipan i munnen). Politiker fick Skipper’s pipes och vykort skickade med meddelandet ”Stik piben ind”, vilket stöttades av en kampanjwebbplats, tidningsreklam, utomhusaffischer, vykort med klistermärken på kaféer och tågstationer, digitala skärmar i stadscentra och aktiviteter i sociala medier. Totalt gavs 55 000 pipor bort som smakprov.

Läkerol återlanserad – var som helst och när som helst

Läkerol är den uppfriskande och välsmakande pastillen som man kan tillåta sig att njuta av, var som helst och när som helst. Årets kampanj för Läkerol syftade till att återupprätta Läkerol i konsumenternas medvetande och få varumärket att bli mer relevant i konsumenternas vardag. TV-kampanjer i kombination med kampanjer i andra medier nådde konsumenterna och ökade medvetenhet om varumärket. I Norge lanserade Läkerol världens största pastillask som framgångsrikt skapade uppmärksamhet runt varumärket. I Sverige deltog Läkerol i Rosa bandet-kampanjen, vilket ledde till stort konsumentintresse både för varumärket och kampanjen.

Cloettas största varumärken

Cloetta är namnet och symbolen för Nordens äldsta konfektyrföretag med en mycket stark lokal förankring. Cloettas varumärken uppfyller syftet "We believe in the Power of True Joy".

Aakkoset

är en älskad finsk godispåseklassiker sedan 1970. Den har en grafisk, diamantmönstrad design med smarta lekfulla budskap. Aakkoset betyder alfabet och varumärkets slogan "bokstavligen god" sammanfattar idén om Aakkoset som den ultimata njutningen när man längtar efter något sött.

Säljs i: Finland och travel retail.

Ahlgrens bilar

är en bil formad av skum som en stor majoritet av svenska folket älskar och njuter av. Originalsmaken och den eleganta designen är densamma sedan 1953, då Ahlgrens godisfabrik bestämde sig för att försöka tillverka marshmallows. Resultatet blev inte alls som man tänkt sig, istället blev det små skumgodisbitar. Sveriges godaste bil var född! Nya bilmodeller har lanserats sedan dess.

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark, Polen, Thailand och USA.

Bridge

är mixat bjudgodis som blev till 1966 när några medarbetare satt och spelade bridge och åt en blandning av olika produkter som tillverkades i fabriken. Någon kom på idén att lansera denna blandning av olika läckra produkter i en påse, till exempel chokladdragerade hasselnötter, lakritspinnar och pepparmintspastiller.

Säljs i: Sverige, Norge och Danmark.

Candyking/Karamellkungen

tillåter dig att välja dina favoriter från marknadens läckraste godis och blanda ihop det på ditt eget sätt. Sura, söta och salta. Hårda, mjuka och sega. Det ursprungliga varumärket, Candyking, i Sverige känt som Karamellkungen, har utvecklats under de 30 åren.

Säljs i: Sverige, Danmark, Norge, Finland, Storbritannien, Irland, Polen och Baltikum.

Chewits

har en stark varumärkeshistoria, lanserad i Storbritannien 1965, som en "tuggig" godisbit. Känd för sin unika sega konsistens, med en mängd olika läckra frukttuggisar individuellt inslagna, sålda i multipack och större påsar. Under 2019 lanserade en ny färgglad design med "Chewie Chewitsaurus" den tuffa dinosaurien som gillar att tugga. Nyast i sortimentet är Chewits Juicy Bites, hårda karameller fyllda med rinnande smak av saftig jordgubbssmak.

Säljs i: Storbritannien, Irland, Norge, Finland, Baltikum, Ryssland och Vitryssland.

Familie Guf

är ett välkänt och älskat varumärke i Danmark och den bäst säljande produkten inom Cloetta Danmark. Familie Guf är ett mycket inkluderande varumärke och firar alla olika sorters familjer med parollen: "Godis för alla typer av familjer." Även påsens blandning är mångsidig och består av både söt och salt lakrits, vingummi, skum, karamell etc.

Säljs i: Danmark och Sverige.

Center

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

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

The Jelly Bean Factory

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

Säljs i: ca 50 länder över hela världen, främst Storbritannien, Sverige, Tyskland, Nederländerna, Schweiz, Österrike, Baltikum, Ryssland, Kanada, USA, Cypern, Portugal, Spanien, Israel, Kina, Singapore, Australien och Nya Zeeland.

Jenkki

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

Säljs i: Finland och Estland.

Juleskum

är originalet som har blivit ett självklart inslag i den svenska jultraditionen. Cloetta började tillverka jultomtar i skum redan på 1930-talet. Varje år släpps en årgångssmak, i år med smak av polkagris. Trots att Juleskum enbart säljs kring julen, är det den tredje mest sålda godispåsen i Sverige på årsbasis.

Säljs i: Sverige, Norge och Danmark.

Kexchoklad

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

Säljs i: Sverige, Danmark och Baltikum.

King

familjen De Vries började producera pepparmint 1902 och från 1922 under varumärket King. Med tiden har varumärket utvecklats från en enkel halstablett till en modern uppfräschare. Idag, efter nästan 100 år, används fortfarande samma, hemliga pepparmintsblandning som gör King så älskad av många nederländska konsumenter.

Säljs i: Nederländerna, Vitryssland, Belgien, Kanada, Litauen, Surinam, Storbritannien och USA.

Lonka

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

Säljs i: Benelux, Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Spanien, Schweiz, Frankrike, Sydkorea, Lettland, Singapore och Sydafrika.

Läkerol

är ett klassiskt varumärke och den godaste uppfräscharen för alla tillfällen, ”var som helst och när som helst”. Den första asken såldes 1909. Under 2019 fick varumärket en uppfräschad design och omfattande mediekampanj supporterade återlanseringen. Läkerol finns i en mängd olika smaker och fyller en funktion när man vill lena halsen, friska upp andedräkten eller bara är sugen på något gott. Läkerol YUP är den fräscha och mjuka pastillen beströdd med ett tunt lager av xylitolkristaller och med en perfekt balans mellan sött och surt. Läkerol Dents är det godaste sättet att ta hand om sina tänder. Läkerol makes people talk.

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Benelux, Schweiz, USA, Singapore, Surinam, Indien, Hongkong och Libanon.

Mynthon

är det ledande pastillvarumärket i Finland, där det lanserades 1976. Fräsch och effektiv är varumärkets essens. Mynthon består av sega, hårda och komprimerade pastiller i flera läckra smaker. Under 2012 lanserades också ett tuggummi under varumärket.

Säljs i: Finland, Norge, Tyskland, Baltikum och Vitryssland.

Malaco

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

Säljs i: Sverige, Danmark, Finland, Baltikum, Tyskland, Israel, Italien, Malta, Ryssland, Thailand, Storbritannien och USA.

Nutisal

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

Säljs i: Sverige, Danmark, Finland, Nederländerna, Schweiz, Surinam, Italien och Lettland.

Plopp

är biten som man unnar sig själv eller någon man tycker om. Originalet lanserades 1949 och älskas av många för sin goda mjölkchoklad och sin söta flytande toffeefyllning. Under 2018 breddade Plopp sitt varumärke genom lanseringen av mjölkchokladkakor med spännande smakkombinationer från godis-, choklad- och snackshyllan.

Säljs i: Sverige.

Polly

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

Säljs i: Sverige, Finland, Danmark och Polen.

Pops

Pops är en av Norges bäst bevarade och godaste hemligheter – påsar med ljusa och luftiga chokladbitar. Pops är rolig att dela, perfekt till helgmyset och passar hela familjen.

Säljs i: Norge.

Red Band

har anor som sträcker sig tillbaka till 1928. Sedan start har varumärket Red Band byggt upp en ledande position på den nederländska och tyska konfektyrmarknaden med löften om glädje, kvalitet och njutning. Det klassiska Wine Gum Mix, originalet Drop Fruit Duo's och Pret Mix är några av de välkända produkter som säljs under varumärket. Idag erbjuder Red Band också fler valmöjligheter med en sockerfri version, en med 30% mindre socker och även en vegetarisk version.

Säljs i: Nederländerna, Belgien, Österrike, Schweiz, Tyskland, Baltikum, Kanada, Frankrike, Irland, Kosovo, Surinam och Taiwan.

Sisu

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

Säljs i: Finland.

Skipper's Pipes

grundades 1920 och är en unik produkt genom sin pipform med rosa eller gult strössel som glöd. Idag finns två olika varianter; söt- eller saltlakrits. Den ursprungliga lakritspipan har haft en stor framgång och är ikonisk bland tusentals danskar och förmodligen en av de mest fotograferade godisbitarna! Pipan är till 80% handgjord och numera förpackad.

Säljs i: Danmark, Sverige, Norge, Finland, Grönland, Färöarna och Estland.

Sportlife

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

Säljs i: Nederländerna, Belgien och Surinam.

Sportlunch

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

Säljs i: Sverige, Norge, Estland och Litauen.

Tupla

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

Säljs i: Finland, Baltikum och Ryssland.

Venco

lanserades redan 1878 och är det ledande lakritsvarumärket i Nederländerna. Venco har "en passion för lakrits", och levererar ett brett utbud av unika, ikoniska och storsäljande produkter som kritor och honungslakrits. När holländare tänker på lakrits, tänker de på Venco. 2019 lanserade Venco sockerfria alternativ i tre olika smaker: Söt, Salt och Honung. De sockerfria produkterna säljs i mindre påsar än övriga Venco-produkter och förpackningen är återförslutningsbar.

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

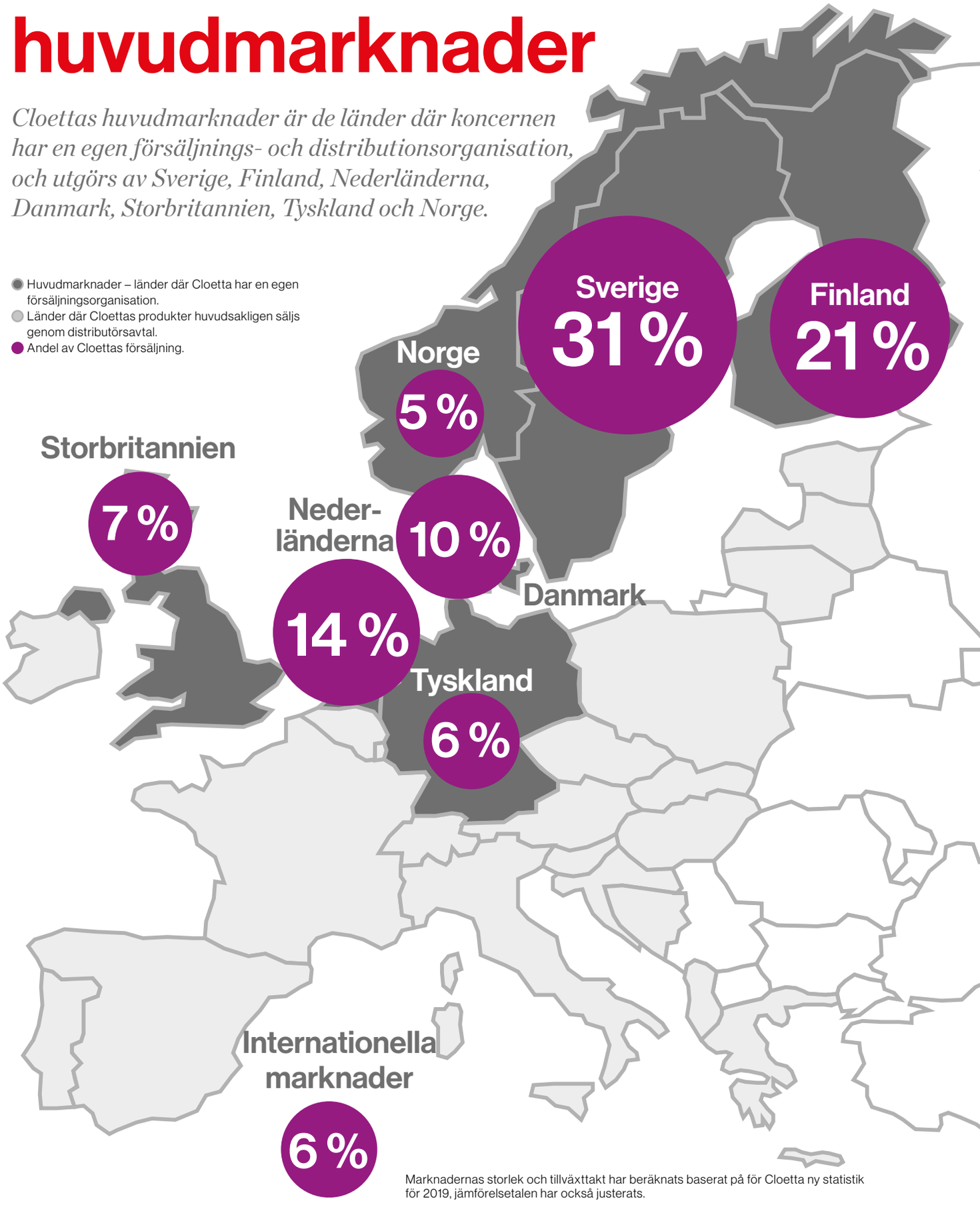
TV mix

har varit en viktig del av finskt lördagsgodis sedan 1989. Det är en mycket mångsidig blandpåse som kombinerar bästsäljande lösviktsgodis med spännande nyheter. Perfekt att dela med vänner och familj.

Säljs i: Finland.

Cloettas huvudmarknader

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



Marknadernas storlek och tillväxttakt har beräknats baserat på för Cloetta ny statistik för 2019, jämförelsetalen har också justerats.

Sverige

Sverige är den enskilt största marknaden i Norden med omkring en tredjedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Under 2019 utvecklades totalmarknaden positivt.

Andel av Cloettas försäljning

31 %

SVERIGE

Antal invånare

10,2 miljoner

Största varumärken

Marknadsstorlek

Cirka **16** miljarder kr i konsumentledet

Cloettas största kunder

Axfood, Coop, ICA, Bergendahls och Privab

Totalmarknadens genomsnittliga tillväxttakt 2014–2019

1,6 %

Cloettas närvaro

✓	Godis
✓	Choklad
✓	Pastiller
✓	Tuggummi
✓	Nötter
✓	Lösviktsgodis

Källa: Nielsen

Cloettas försäljning och konkurrenter

I Sverige är Cloetta marknadsledare inom godis och pastiller, Mondelez (med bl a varumärket Marabou) inom choklad och Wrigleys inom tuggummi. Sammantaget är Cloetta den näst största aktören inom förpackad konfektyr på den svenska marknaden med en andel om cirka 23 procent (23). Mondelez har cirka 30 procent (30) av marknaden. Handelskedjornas EMV har cirka 3 procent (5) marknadsandel på konfektyrmarknaden och 43 procent (42) inom nötter.

Lösviktsgodis, som är en viktig del av totalmarknaden och står för ca 30 procent ingår inte i marknadsandelarna ovan men genom avtal med Bergendahls och ÖoB samt förvärvet av Candyking och försäljning till andra lösviktsaktörer är Cloetta marknadsledande inom denna kategori.

Försäljningskanaler

Dagligvaruhandeln i Sverige är koncentrerad och allt mer centralstyrd men med goda möjligheter att påverka på lokal butiksnivå. Uppgiften för Cloettas säljkår är att säkra distributionen samt placering och utrymme i butikerna enligt de centrala avtalen men även ge handeln stöd vid kampanjer och lanseringar. Lösviktskoncepten hanteras av en dedikerad försäljnings- och handelsorganisation.

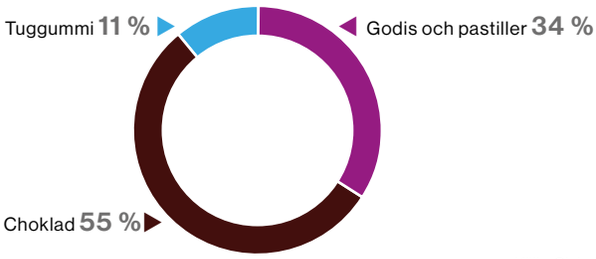
Servicehandeln är en mycket viktig försäljningskanal för Cloetta. På senare år har alternativa försäljningskanaler såsom bygghandel, biografer, arenaförsäljning mm blivit allt viktigare.

Organisation

Cloetta har totalt cirka 300 anställda inom försäljningsorganisationen, distribution och plock av lösviktsgodis samt på kontoret i Malmö.

Kategorier, Sverige

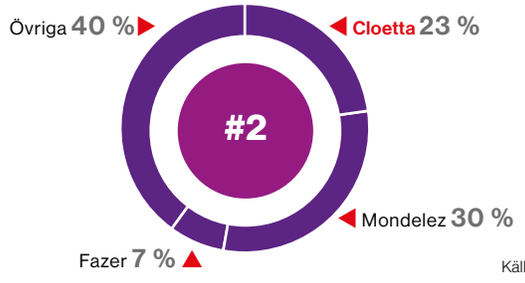
Konfektyrmarknaden exklusive lösviktsgodis



Källa: Global data

De största aktörerna, Sverige

Konfektyrmarknaden exklusive lösviktsgodis



Källa: Global data

Finland

Finland är den tredje största marknaden i Norden med omkring en femtedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Den finska marknaden ökade under 2019.

Andel av Cloettas försäljning

21 %

FINLAND

Antal invånare

5,5 miljoner

Största varumärken

Marknadsstorlek

Cirka 12 miljarder kr i konsument-ledet

Cloettas största kunder

S-Group, Kesko och Tokmanni

Totalmarknadens genomsnittliga tillväxttakt 2014–2019

3,2 %

Cloettas närvaro

✓	Godis
✓	Choklad
✓	Pastiller
✓	Tuggummi
✓	Nötter
✓	Lösviktsgodis

Källa: SOK

Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den näst största aktören på den finska marknaden med en andel om cirka 25 procent (25) av förpackad konfektyr. Marknadsledare är Fazer med cirka 40 procent (40). Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka 8 procent (8) av den finska marknaden. Cloetta är klar marknadsledare inom lösviktsgodis, vilket motsvarar ungefär 10 procent av den totala marknaden i värde.

Försäljningskanaler

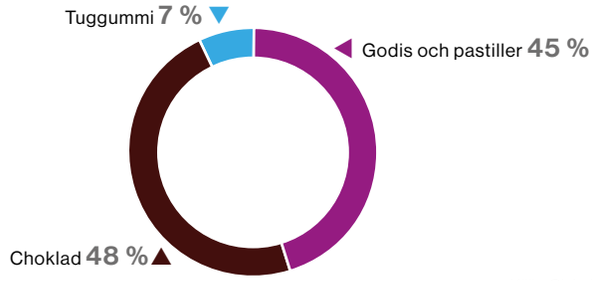
Den finska dagligvaruhandeln domineras av de två stora aktörerna Kesko och S-Group. Lidl har en större andel av dagligvaruhandeln jämfört med övriga nordiska länder med ungefär 10 procent av marknaden. Finland är den marknad som har de mest centraliserade inköpen i Norden. Tack vare centraliserade inköp kan nya produkter uppnå bred distribution och snabbt bli tillgängliga för konsumenterna.

Organisation

I Finland finns cirka 200 anställda på kontoret i Åbo och i försäljningsorganisationen samt distribution och plock av lösviktsgodis. Cloetta Finland har en av landets starkaste försäljningsorganisationer med 130 säljare som dagligen besöker butikerna.

Kategorier, Finland

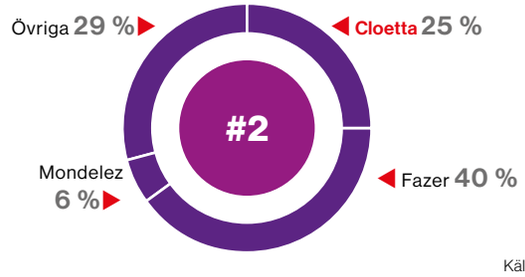
Konfektyrmarknaden exklusive lösviktsgodis



Källa: Global data

De största aktörerna, Finland

Konfektyrmarknaden exklusive lösviktsgodis



Källa: Global data

Nederländerna

Nederländerna är den sjätte största konfektyrmarknaden i Västeuropa. Den nederländska marknaden ökade något under 2019, främst driven av choklad, godis och pastiller.

Andel av Cloettas försäljning
14 %

NEDER-LÄNDERNA

Antal invånare
17,1 miljoner

Största varumärken

Marknadsstorlek
Cirka 25 miljarder kr i konsument-ledet

Cloettas största kunder
Albert Heijn, Superunie, Jumbo Supermarkten och Maxxam

Totalmarknadens genomsnittliga tillväxttakt 2014–2019
4,4 %

Cloettas närvaro

✓	Godis
✓	Choklad
✓	Pastiller
✓	Tuggummi
✓	Nötter
	Lösviktsgodis

Källa: IRI

Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den största aktören på godismarknaden i Nederländerna med en marknadsandel på 21 procent (20) och den näst största inom tuggummi med en marknadsandel om 30 procent (30). Med positionen har Cloetta byggt en stark relation med den nederländska handeln. Cloettas andel av den totala choklad- och godismarknaden är 10 procent (10). Handelskedjornas EMV inklusive lågprishandeln har en marknadsandel om cirka 9 procent (9) inom godis på den nederländska marknaden.

Försäljningskanaler

Dagligvaruhandeln är koncentrerad kring ett fåtal stora aktörer. Med i huvudsak centraliserade inköp kan en bred och snabb distribution uppnås då nya produkter lanseras.

Lågprishandeln med en stor andel EMV har ökat sina marknadsandelar under året. Andra viktiga kanaler för konfektyr är apotek och övriga försäljningskanaler.

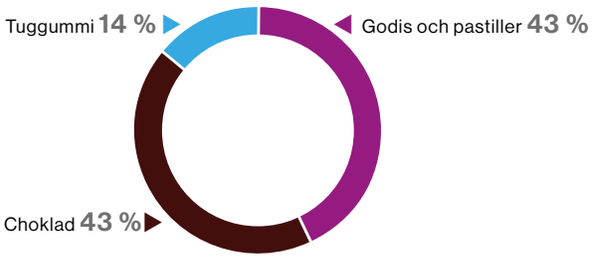
E-handel av dagligvaror har en starkare position i Nederländerna än på någon annan av Cloettas huvudmarknader, trots att total e-handel är lägre i Nederländerna än på många andra marknader.

Organisation

Cloetta har cirka 85 anställda inom försäljnings- och marknadsorganisationen på kontoret i Oosterhout, huvudsakligen för den nederländska marknaden. Kontoret ger också stöd till Cloetta Internationella marknader via back-office och support för kundservice, marknadsföring, controlling samt ekonomi och redovisning.

Kategorier, Nederländerna

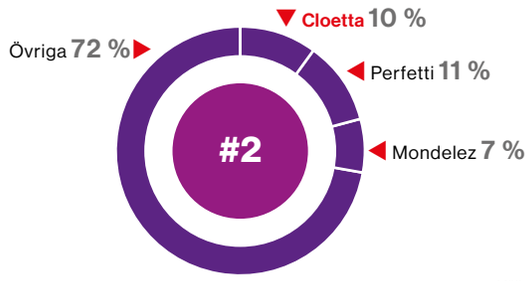
Konfektyrmarknaden exklusive lösviktsgodis



Källa: Global data

De största aktörerna, Nederländerna

Konfektyrmarknaden



Källa: Global data

Danmark

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

Andel av Cloettas försäljning

10 %

DANMARK

Antal invånare

5,8 miljoner

Största varumärken

Marknadsstorlek

Cirka 11 miljarder kr i konsument-ledet

Cloettas största kunder

Coop, Salling Group och Reitan

Totalmarknadens genomsnittliga tillväxttakt 2014–2019

2,5 %

Cloettas närvaro

✓	Godis
✓	Choklad
✓	Pastiller
	Tuggummi
✓	Nötter
✓	Lösviktsgodis

Källa: Nielsen

Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den näst största aktören på den danska marknaden för godis och pastiller med en andel om cirka 19 procent (19) av marknaden. Den största aktören inom godis och pastiller är Haribo med 25 procent (24). Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka 9 procent (6). Cloetta är den ledande lösviktsaktören i Danmark med starka positioner inom både godis och nötter.

Försäljningskanaler

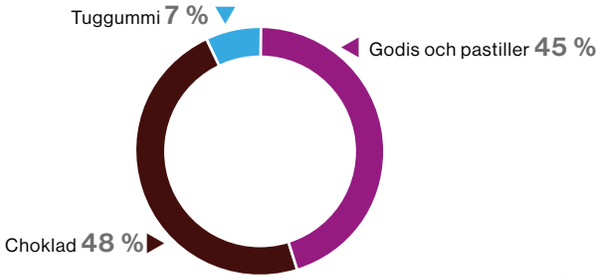
Den danska dagligvaruhandeln går mot en ökad centralisering men med en kombination av centralt drivna kedjor och ett mer decentraliserat synsätt än i övriga Norden. Det krävs därför omfattande insatser i butiksledet för att nå distribution och försäljning av butiksställ. Lågprishandelns ökning har upphört och nya kanaler som outlets och byggmarknader ökar i betydelse.

Organisation

I Danmark finns cirka 100 anställda på kontoren i Brøndby och Randers inom försäljningsorganisationen samt distribution och plock av lösviktsgodis.

Kategorier, Danmark

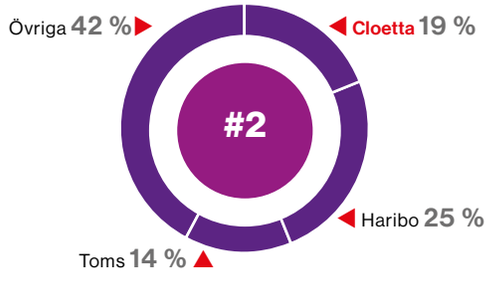
Konfektyrmarknaden exklusive lösviktsgodis



Källa: Global data

De största aktörerna, Danmark

Marknaden för godis och pastiller exklusive lösviktsgodis



Källa: Global data

Storbritannien

Storbritannien är den näst största marknaden i Västeuropa och svarar för 7 procent av Cloettas försäljning. Marknaden präglas av hård konkurrens från samtliga internationella konfektyrföretag.

STORBRITANNIEN

Marknadsstorlek

Cirka **83** miljarder kr i konsumentledet

Cloettas största kunder

Hancocks, Wilko's och Tesco

Största varumärken

Candyking
The Jelly Bean Factory
Chewits
Lonka

Källa: Global Data

Cloettas marknadsposition och försäljning

Cloetta är marknadsledande inom lösvikt i Storbritannien med Candyking-konceptet. Lösviktsgodis står dock fortfarande för en mycket liten del av konfektyrmarknaden i Storbritannien. Cloetta är dessutom en stark nischaktör med premiumvarumärket The Jelly Bean Factory. Cloetta säljer också varumärket Chewits genom flera kanaler och Lonka till lågprishandeln och cash & carry.

Candyking-konceptet säljs och levereras direkt av Cloetta till handeln medan Chewits och Lonka säljs via en distributör och The Jelly Bean Factory via olika distributörer.

Organisation

Både lösviktsverksamheten och förpackade märkesvaror hanteras kommersiellt från Cloettas kontor i Fareham. Cloetta har en försäljningsorganisation för distribution och plock av lösviktsgodis på cirka 130 personer.

Tyskland

Tyskland är den största marknaden i Västeuropa och svarar för 6 procent av Cloettas försäljning. Marknaden kännetecknas av sin stora andel av stormarknads- och lågprishandel.

TYSKLAND

Marknadsstorlek

Cirka **109** miljarder kr i konsumentledet

Cloettas största kunder

Lekkerland, Edeka, Kaufland, Metro och Rewe

Största varumärken

Red Band
The Jelly Bean Factory
Lonka
Nutisal

Källa: Global Data

Cloettas position och organisation

Cloetta är främst verksamt med varumärket Red Band inom vingummi och lakrits samt premiumvarumärket The Jelly Bean Factory. Dessutom säljs Lonka och Nutisal i Tyskland. I Tyskland har Cloetta genom sin starka tradition inom vingummi och lakritsprodukter byggt en hållbar position med en produktportfölj som täcker olika segment på marknaden. Red Bands stående, återförslutningsbara påse betraktas såväl av tyska konsumenter som av handeln som en produktlinje som tydligt står ut.

Organisation

I Bocholt, Tyskland har Cloetta en egen liten organisation med tolv anställda som sköter såväl kundkontakter som varumärkena samt har direktkontakt med alla stora kunder. Produkterna levereras direkt från ett centralt logistikcenter i Tyskland. För att säkerställa försäljning inom hela Tyskland samarbetar Cloetta med sex olika distributörer med totalt över 60 säljare.

Norge

Norge är Nordens minsta marknad, med knappt en femtedel av regionens totala konfektyrkonsumtion och svarar för 5 procent av Cloettas försäljning. Under 2019 ökade volymen på konfektyrmarknaden.

NORGE

Marknadsstorlek

Cirka **13** miljarder kr i konsumentledet

Cloettas största kunder

Coop, NorgesGruppen och Rema 1000

Största varumärken

Källa: Nielsen

Cloettas försäljning och konkurrenter

Cloetta är den tredje största aktören på den norska konfektyrmarknaden med en marknadsandel om 8 procent (9). Största aktör är Mondelez med 37 procent (38). Nidar (som ägs av Orkla) har 22 procent (22). På marknaden för godis är Cloetta den ledande aktören. Cloetta är den ledande leverantören av lösviktsgodis med cirka en tredjedel av marknaden.

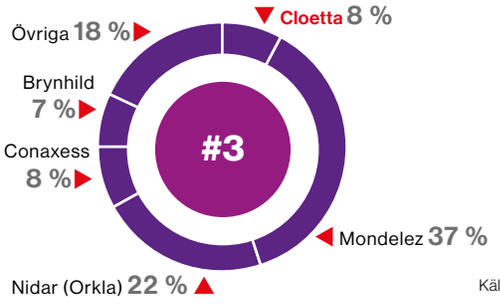
I januari 2019 sänktes sockerskatten tillbaka till samma nivå som före höjningen 2018. Detta hade en positiv effekt på konfektyrmarknaden i Norge med ökade volymer.

Organisation

Cloetta har cirka 65 anställda på kontoret i Høvik utanför Oslo inom försäljningsorganisationen samt inom distribution och plock av lösviktsgodis.

De största aktörerna, Norge

Konfektyrmarknaden exklusive lösviktsgodis



Källa: Global data

Internationella marknader

Internationella marknader svarade för 6 procent av Cloettas totala försäljning under 2019.

Största distributörer

Continental Sweets (Belgien), **Tosuta** (Kanada) **och Spiwag** (Schweiz)

Största varumärken

Red Band
The Jelly Bean Factory
Läkerol

Cloettas försäljning

Internationella marknader består främst av försäljning till länder där Cloetta inte har någon egen försäljnings- och marknadsorganisation, totalt mer än 50 marknader. Försäljningen på de Internationella marknaderna är uppdelad i fyra regioner: Amerika, Asien-Stillahavsregionen (APAC), Mellanöstern och Europa (inklusive Afrika).

De viktigaste enskilda marknaderna är Schweiz, Baltikum, Kanada, USA, Mellanöstern och Hong Kong/Singapore. På dessa marknader fokuserar Cloetta på tre kategorier: godis, choklad och pastiller, vilket innebär sex strategiska varumärken, inklusive The Jelly Bean Factory, Red Band, Läkerol och några Cloetta-varumärken som är starka regionalt.

Organisation

På samtliga Internationella marknader hanterar externa distributörer försäljningen av Cloettas produkter. Dessa distributörer stöds från de regionala kontor som Cloetta har i APAC, Baltikum och Schweiz Ett nytt kontor för Mellanöstern har etablerats i Dubai under året. Samtliga övriga distributörer stöds från Cloettas kontor i Oosterhout, Nederländerna.

Produktion

Cloetta har totalt åtta fabriker lokaliserade i Sverige, Slovakien, Nederländerna, Belgien och Irland. Sammantaget tillverkade Cloetta cirka 106 000 ton godis, choklad, tuggummi, pastiller och nötter under 2019.

Under 2019 omorganiserades produktionsorganisationen till fem funktioner: tillverkning, teknik, leveranskedja, strategiutveckling och supportorganisation. Dessa är ansvariga för produktion, teknik, säkerhet, miljö, planering, logistik, inköp, kvalitet, value engineering och projektledning.

Dessutom startade Cloetta under året ett nytt Leading Performance-program med visionen att skapa Den perfekta fabriken. Programmet är en fortsättning på det tidigare Lean 2020-programmet och ska ytterligare förbättra effektiviteten, minska spill och avfall samt skapa ökad flexibilitet och kapacitet i fabrikerna. Programmet består av förbättringar av Operational Excellence samt strategiska investeringar för att modernisera fabriksnätverket.

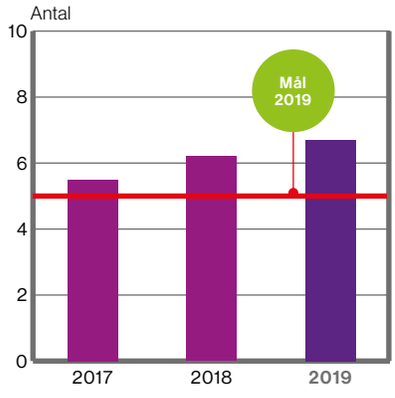
Hälsa och säkerhet

Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen är grundläggande för Cloetta. Hälso- och säkerhetsarbete fokuserar på två områden. För det första att reducera fysiska risker på produktionsanläggningarna och andra arbetsplatser och för det andra att främja en säkerhetskultur.

Under 2019 fortsatte arbetet att minska riskerna genom att investera i säkerhetssystem för maskinisolering samt genom nya rutiner för kemikaliehantering. Genom Hearts and Minds-programmet gjordes även insatser för att även bygga och stärka säkerhetskulturen. Under året minskade skadefrekvensen (TIR; total incident rate) med 30 procent, från 133,7 till 94,3. Trots detta ökade frånvarotid vid skador (LTIR; lost time incident rate) från 6,2 till 6,7. Det innebär att Cloetta inte uppnådde 2019 års mål på 5,0. I samtliga fall återvände medarbetarna med full kapacitet.

Cloetta är givetvis inte nöjd med detta resultat och koncernen är fast besluten att satsa än mer på hälsa och säkerhet. De bakomliggande orsakerna har analyserats och mer resurser har avsatts för att stärka säkerheten på arbetsplatserna och medarbetarnas hälsa. Exempelvis har en ny chef för hälsa och säkerhet rekryteras, för att påskynda insatserna.

Lost Time Incident Rate (LTIR)
(LTIR: antal arbetsplatsolyckor med minst 24 timmar frånvaro per arbetade 1 000 000 timmar.)



106 tusen ton tillverkades 2019

8

1 680 FABRIKS-ANSTÄLLDA

Ledningssystem

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

Ledningssystemen innefattar arbetsmiljö, kvalitet, produktsäkerhet och miljö. Basen för ledningssystemen är internationella standarder (BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001 för miljö), 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 både avvikelser och förbättringsförslag. Mål och resultat visualiseras på 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 om Cloettas miljöarbete på sidorna 48–49.

Kvalitet och produktsäkerhet

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

Ett kontinuerligt arbete pågår för att säkerställa att produkterna uppfyller konsumenternas och handelns krav och förväntningar.

Råvarornas kvalitet och säkerhet

Leverantörer väljs, utvärderas och godkänns mot en definierad uppsättning kriterier. Leverantörerna övervakas därefter utifrån ett riskbaserat leverantörsrevisionsprogram av ett specialutbildat revisionsteam. Utifrån en riskbaserad kontrollplan övervakas att leveranser av råvaror överensstämmer med sina specifikationer samt med EU-krav.

Cloetta har också ett Food Safety & Fraud Team för att säkerställa kunskap om aktuella risker i leverantörskedjan och som kan vidta åtgärder för att förhindra oönskade effekter på produkter och varumärken.

Produktion

Livsmedelssäkerhet inom produktionen är baserad på HACCP-metoden (Hazard Analysis Critical Control Points), där riskerna för kemiska, biologiska, mikrobiologiska och fysikaliska kontaminationer identifieras och hanteras för att minimera alla tänkbara risker för konsumenterna.

Samtliga Cloettas fabriker är certifierade enligt BRC:s globala standard för livsmedelssäkerhet, en internationell standard som beskriver kraven för att hantera produktsäkerhet, integritet, lagefterlevnad och kvalitet samt operativa kontroller inom livsmedelsindustrin.

För att stödja och underlätta att BRC- och EU-regler följs har Cloetta även utvecklat en egen manual för God tillverkningspraxis (GMP), anpassad och uppdaterad med de bästa referensstandarderna för livsmedelsindustrin, vilken implementeras i alla fabriker. Interna oberoende revisorer övervakar ett effektivt genomförande. Varje fabrik får revisionspoäng och krav på att ta fram förbättringsplaner samt nya målvärden som ska uppnås för kontinuerlig förbättring.

Produkter

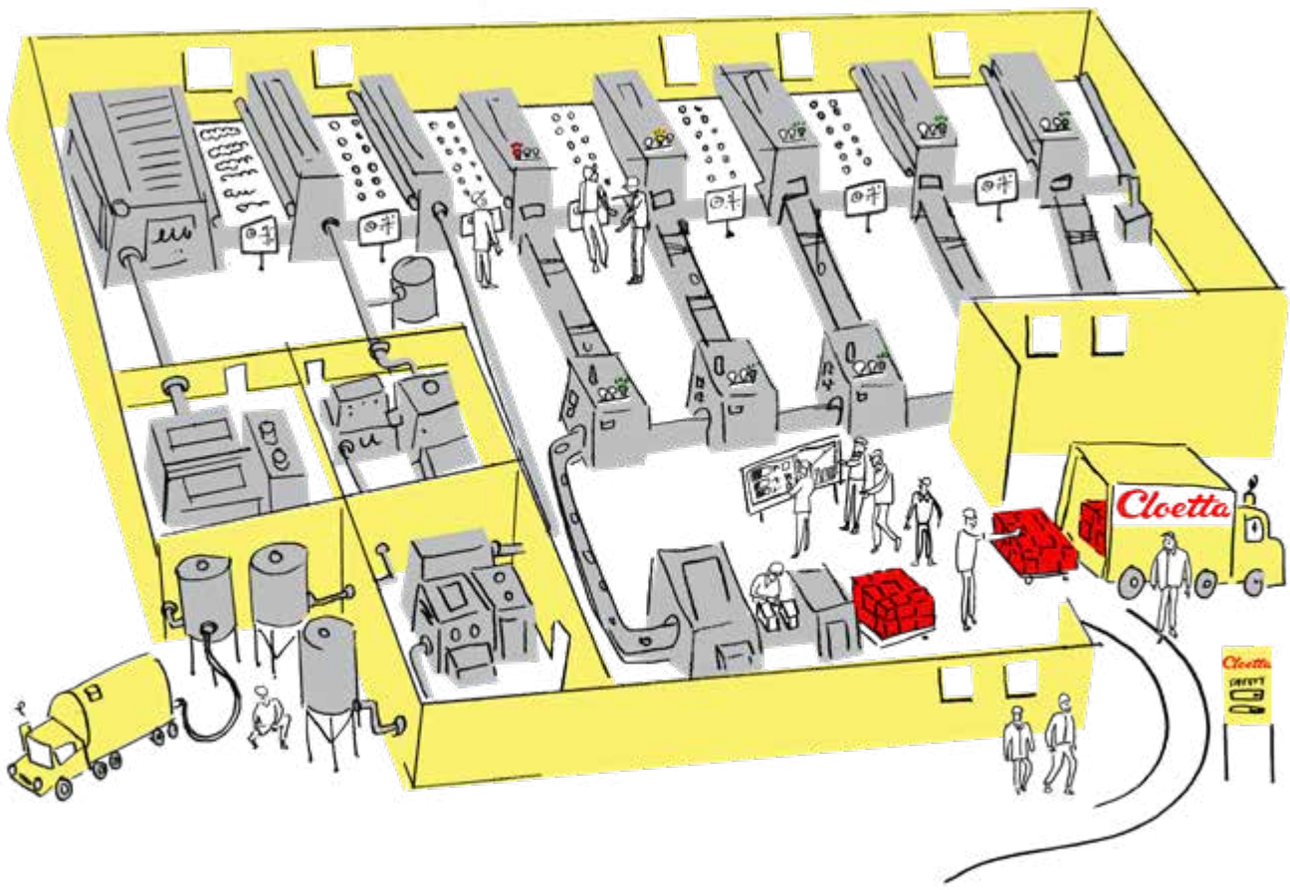
För varje produkt finns en detaljerad specifikation avseende bland annat smak, doft, utseende, konsistens och förpackning. En central smakpanel genomför träning och anpassning till de olika Cloettafabrikerna för att säkerställa att fabrikerna har kvalificerade avsmakare som kan övervaka produkternas prestanda och konformitet.

Cloettas system för spårbarhet gör det möjligt att spåra alla råvaror från leverantör genom alla tillverkningsstadier och vidare till leverans till kund och vice versa.

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

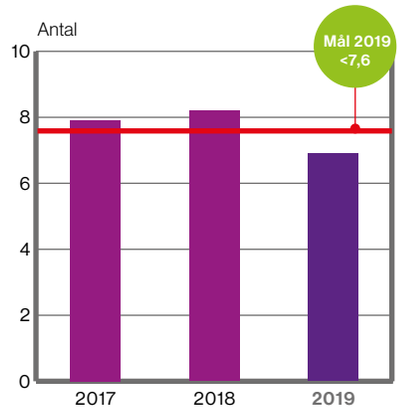
Visionen om Den perfekta fabriken genom Cloettas Leading Performance Program (CLPP)

Under 2019 tog Cloetta nästa steg mot visionen om Den perfekta fabriken. Genom tvärfunktionella team och hög delaktighet från fabriksgolvet har tillförlitligheten ökat och mängden avfall och svinn minskat ytterligare.



- Teamcentrerad bemanning baserad på aktiviteter.
- Engagerad personal med kunskap om flera linjer som oförtrutet driver förbättringar med hjälp av lean-verktyg.
- Stabila processer som drivs med aktuella arbetsinstruktioner. Statistisk processkontroll används för att säkerställa förutsägbarhet samt identifiera och korrigera avvikelser.
- Pålitlig utrustning som underhålls proaktivt baserat på definierade standarder och repareras effektivt när de står stilla.
- Digitaliserad informationsvisualisering från varje linje. Realtidsmätningar och löpande dialog för att korrigera avvikelser mellan utfall och mål.
- Ett engagerat och synligt ledarskap som stärker kulturen med regelbunden dialog om resultat och förbättringsåtgärder.

Klagomål, synpunkter per miljoner sålda konsumentenheter



Konsument- och kundrespons

Synpunkter från enskilda konsumenter 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. Fabriken utnyttjar den information som reklamationen ger för att systematiskt hitta orsaken till eventuella fel och kunna eliminera dem.

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. För att säkerställa en hög servicenivå och ett effektivt utnyttjande av fabriksnätverket har Cloetta utvecklat processer för hela leveranskedjan, från råvara till kund.

Under 2019 startade Cloetta ett projekt för att implementera ett nytt planeringsverktyg för leveranskedjan. Detta planeringsverktyg kommer stödja hela planeringsprocessen, med start i försäljningsprognoser från alla marknader via produktionsplanering och schedulering till leverans av produkterna, inkluderat integrering av tredjepartsleverantörer. Verktyget implementerades som pilot i slutet av 2019 och utrullning till samtliga marknader och fabriker kommer att ske under 2020. Verktyget kommer också att ge data för finansiell planering och långsiktig försäljnings- och produktionsplanering för att säkerställa att alla funktioner i koncernen koordineras. Cloetta arbetar kontinuerligt för att optimera sina flöden och arbetsmetoder, både internt och externt, tillsammans med kunder och leverantörer.

Inköp

Cloettas största kostnadspost i produktionen utgörs av råvaror och emballage.

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 producenter med samma höga kvalitetskrav som gäller för produktion i Cloettas egna fabriker. Externa tillverkare utvärderas och testas regelbundet.

Framgångsfaktorer för produktionen

Medarbetarnas säkerhet och hälsa

En hälsosam och 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.

Kostnadseffektivitet

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

Leveranssäkerhet

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

Hög och jämn kvalitet

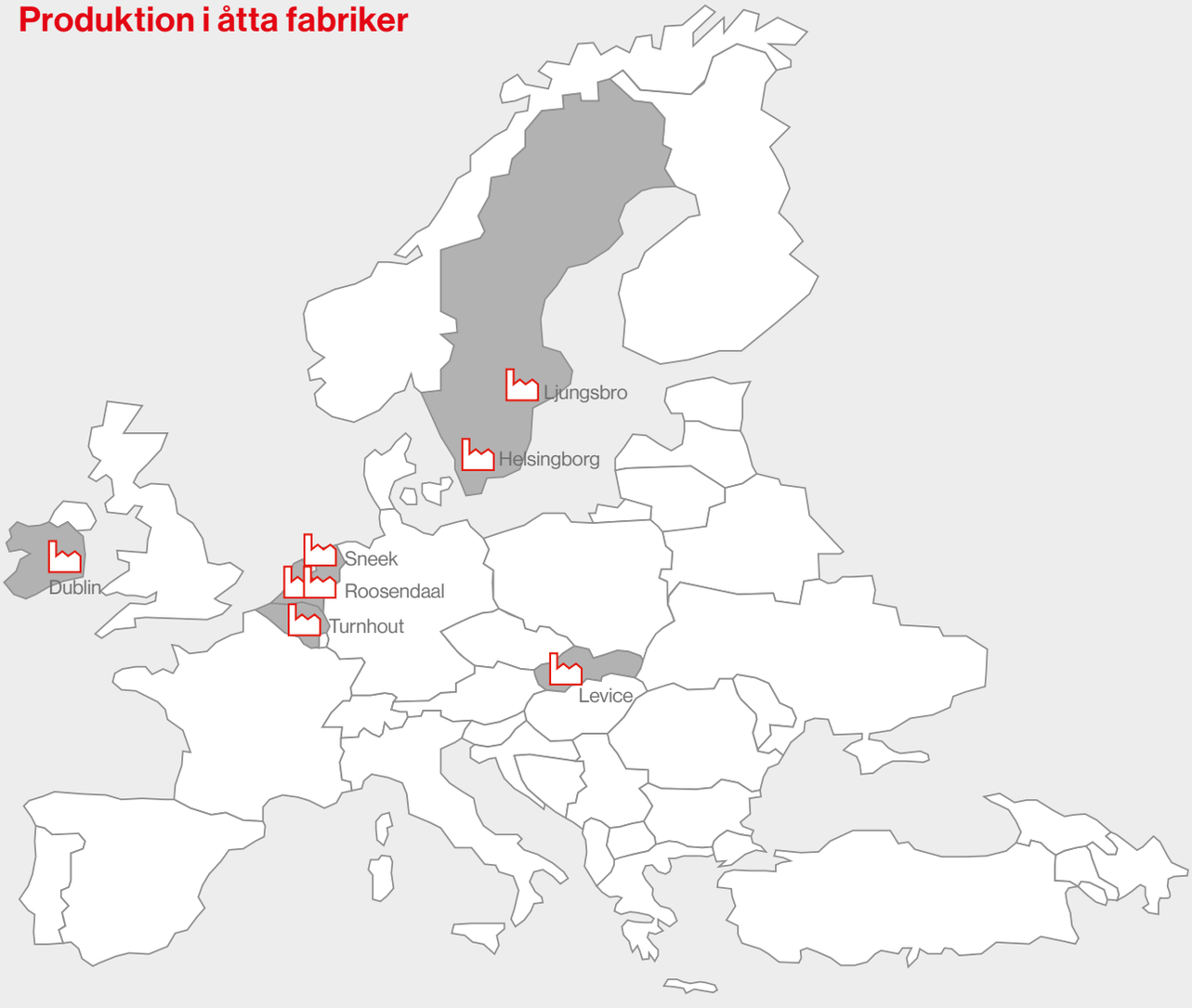
Målet är att alltid leverera säkra produkter med smak, utseende och konsistens enligt sina respektive specifikationer.

Engagerade medarbetare

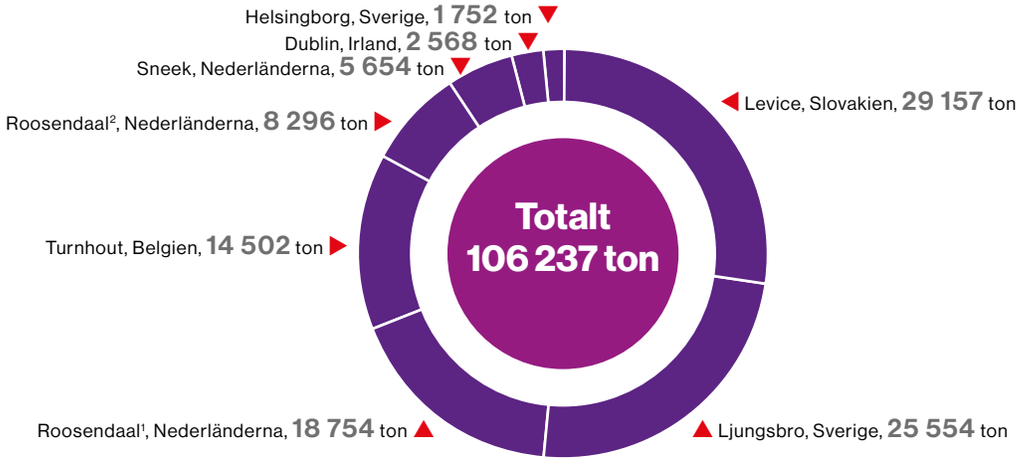
God kommunikation om mål och processer skapar engagerade medarbetare som förstår verksamheten och hur deras arbete bidrar till koncernens totala resultat.

Fabriker

Produktion i åtta fabriker



Tillverkning per fabrik 2019 i ton



1) Spoorstraat
2) Borchwerf

Levice, Slovakien
Produktion 2019: **29 157 ton**
Antal fabriksanställda: **Cirka 765**
Antal maskinlinjer: 12 produktionslinjer, 35 paketeringslinjer
Största varumärken: Malaco, Red Band, Läkerol, Chewits, Venco, Läkerol Dents, Mynthon
Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning, extrudering, dragéring, karamelltillverkning och kolatillverkning och chokladdragéring
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet och IFS.

Ljungsbro, Sverige
Produktion 2019: **25 554 ton**
Antal fabriksanställda: **Cirka 370**
Antal maskinlinjer: 12 produktionslinjer med onlinepackning, 3 paketeringslinjer, 1 choklad-produktionscenter
Största varumärken: Kexchoklad, Ahlgrens bilar, Center, Polly, Plopp, Sportlunch, Juleskum, Tupla
Tillverkningsmetoder: Chokladgjutning, mogulgjutning, dragéring och wafertillverkning
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001

Roosendaal (Spoorstraat), Nederländerna
Produktion 2019: **18 754 ton**
Antal fabriksanställda: **Cirka 145**
Antal maskinlinjer: 5 produktionslinjer, 10 paketeringslinjer
Största varumärken: Red Band, Malaco, Venco, Lakrisal
Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning, dragéring och komprimering av tabletter
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet

Turnhout, Belgien
Produktion 2019: **14 502 ton**
Antal fabriksanställda: **Cirka 115**
Antal maskinlinjer: 2 produktionslinjer, 4 paketeringslinjer
Största varumärken: Malaco, Red Band
Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001

Roosendaal (Borchwerf), Nederländerna
Produktion 2019: **8 296 ton**
Antal fabriksanställda: **Cirka 65**
Antal maskinlinjer: 7 produktionslinjer, 14 paketeringslinjer
Största varumärken: Lonka, Red Band
Tillverkningsmetoder: Kolatillverkning och nougatgjutning
Certifiering: IFS, GMP och BRC global standard för livsmedelssäkerhet

Sneek, Nederländerna
Produktion 2019: **5 654 ton**
Antal fabriksanställda: **Cirka 105**
Antal maskinlinjer: 5 produktionslinjer, 14 paketeringslinjer
Största varumärken: Sportlife, Jenkki, King
Tillverkningsmetoder: Tillverkning och dragéring av tuggummi, karamelltillverkning och komprimering av tabletter
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet, IFS och ISO 14001

Dublin, Irland
Produktion 2019: **2 568 ton**
Antal fabriksanställda: **Cirka 85**
Antal maskinlinjer: 1 produktionslinje, 10 paketeringslinjer
Största varumärken: The Jelly Bean Factory
Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet

Helsingborg, Sverige
Produktion 2019: **1 752 ton**
Antal fabriksanställda: **Cirka 30**
Antal maskinlinjer: 6 produktionslinjer, 4 paketeringslinjer
Största varumärken: Nutisal, Parrots
Tillverkningsmetoder: Torrostning, fritering och dragéring av nötter
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet

Resurseffektivitet och miljöpåverkan

Cloetta minskar sin negativa miljöpåverkan genom att använda resurser effektivare vid tillverkning, i förpackningar och vid transporter.

Resurseffektivitet

Som medlem i FN:s Global Compact tillämpar Cloetta försiktighetsprincipen i miljöarbetet. Försiktighetsprincipen är särskilt relevant i hanteringen av bolagets påverkan från utsläpp till luft och vatten samt kemikalieanvändning. Vi tillämpar också försiktighetsprincipen när det gäller allergier och livsmedel, med stöd av våra program för kvalitet och livsmedelssäkerhet.

Bolaget effektiviserar sin resursanvändning, bland annat genom fokus på produktionsanläggningarnas energianvändning samt återvinning och avfall.

Cloetta beaktar produkters och förpackningars miljöpåverkan under hela livscykeln. Detta sker genom att förstå och hantera påverkan i varje fas. Där Cloettas direkta inflytande är begränsat, arbetar bolaget genom partnerskap med exempelvis RSPO, UTZ samt med leverantörer.

Alla fabriker har ett systematiskt miljöarbete som innefattar handlingsplaner och uppföljningar inom ett antal områden. Ledningssystemet är baserat på ISO 14001. Inom ramen för ledningssystemet definieras väsentliga lokala miljöaspekter, mål och aktiviteter. Avseende energi, klimat och avfall har Cloetta definierat koncernövergripande mål för 2020. Processer och instruktioner för datainsamling finns på plats och data rapporteras månatligen och konsolideras på koncernnivå.

Cloettas mål är att till 2020 minska energiförbrukning och koldioxidutsläpp i relation till producerad mängd med 5 procent och mängden avfall i relation till producerad mängd med 25 procent i jämförelse med 2014 års nivåer.

Hållbara förpackningar

För att minska miljöpåverkan från förpackningar och använda resurser effektivare har Cloetta ett projekt för förpackningslösningar med förbättrad miljöprestanda. Målet med projektet är att Cloettas förpackningar ska vara 100 procent återvinningsbara senast år 2025.

Enligt Cloettas definition är en förpackning återvinningsbar då den består av ett enda material alternativt, om förpackningen är laminerad, består av minst 80 procent polyeten (PE) och/eller polypropen (PP) samt högst 10 procent andra polymera material, fibrer och aluminium.

Under året började Cloetta använda återvunnet material i plastförpackningar. Cloetta tar även successivt bort metalliserad film från plastförpackningar vilket ökar återvinningsbarheten. Totalt är omkring 85 procent av Cloettas plastförpackningar återvinningsbara.

Energieffektivitet

Under 2019 genomförde fabrikerna ett antal av de energibesparingsprojekten som fastställdes i samband med 2018 års energirevisioner. Effekten märks i årets energinyckeltal trots att vädret, särskilt den varma sommaren, verkade i motsatt riktning.

Under 2019 minskade energiförbrukningen i förhållande till producerade volymer från 1,83 MWh/ ton till 1,79 MWh/ ton, vilket innebar att mängden koldioxid i förhållande till producerade volymer minskade från 0,30 till 0,26 kg CO_2/kg. Detta innebär att Cloetta uppnådde 2020 års koldioxidmål redan under 2019. Målet var en minskning med 5 procent per producerad mängd jämfört med 2014.

Cloettas direkta utsläpp (scope 1) från förbränning av olja, gas och gasol minskade med 7 procent från 12 079 till 11 267 ton CO_2e. Detta är i linje med Cloettas ökade produktion. De indirekta utsläppen (scope 2) från användning av el och fjärrvärme minskade med 15 procent från 19 206 till 16 279 ton CO_2e.

Mål

–5 % energi 2020

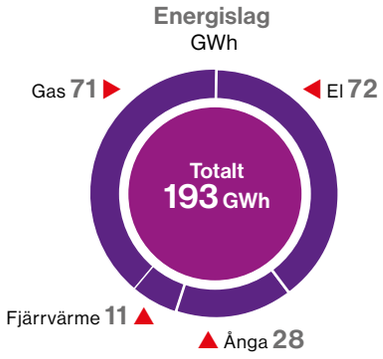
–5 % CO_2 2020

–25 % avfall 2020

100 % återvinningsbara förpackningar 2025

Miljönyckeltal	2019	2018	2017	2016	2015
Energiförbrukning (totalt, GWh)[1]	193	188	179	180	215
Energiförbrukning (MWh/producerat ton)[1]	1,79	1,83	1,85	1,80	1,85
CO_2e, scope 1+2 (kg/producerat kg)[1]	0,26	0,30	0,25	0,27	0,35
Avfall (kg/producerat ton)[2]	62	64	67	64	67
Återvinning (%)[2]	88	88	82	81	81
Avloppsvatten (m^3/producerat ton)[2]	2,0	1,7	1,7	1,5	2,9
COD* (kg/producerat ton)[2]	16,4	15,6	14,2	15,0	17,6

1) Den sålda italienska verksamheten har exkluderats från 2016 och framåt. Fabrikerna i Dublin, Helsingborg och Roosendaal Borchwerf tillkom 2017 men räknas med i nyckeltalen sedan 2014. Värdena för basåret 2014 har därför justerats för total energiförbrukning, energiförbrukning per producerat ton, samt CO_2e (scope 1 + 2) per producerat kg.
2) Den sålda italienska verksamheten har exkluderats från 2016 och framåt. Fabrikerna i Dublin, Helsingborg och Roosendaal Borchwerf ingår från 2016.



Transporter

För att minska fraktkostnader samt miljö- och klimatpåverkan optimerar Cloetta transporterna. Bland annat eftersträvas hög fyllnadsgrad och samarbete med transportörer med stor lastkapacitet. I möjligaste mån används en kombination av tåg, båt och lastbil för bättre miljöprestanda.

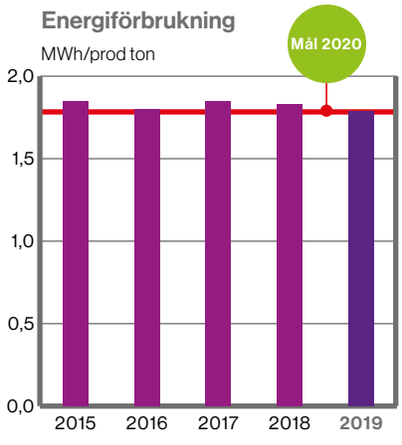
Under 2019 transporterades 4 procent mer produkter och de totala koldioxidutsläppen från transporter (scope 3) från fabriker till kunders centrallager ökade med 13 procent, vilket indikerar ökad effektivitet. Detta motsvarar 41 kg CO_2e/transporterat ton produkter.

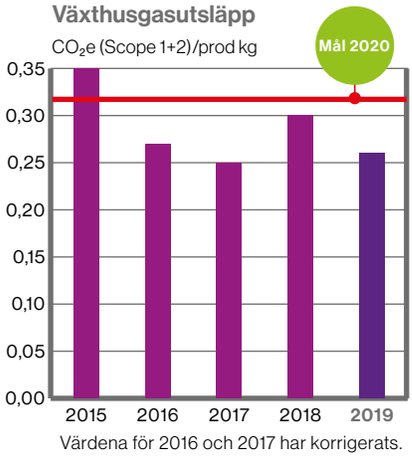
Avfall och återvinning

Samtliga åtta fabriker sorterar sitt avfall och strävar efter att öka återvinningen och minska avfallet. Under året återvanns 5 873 (5 766) av totalt 6 689 (6 575) ton. Detta innebär att årets återvinningsgrad uppgick till 87,8 procent, att jämföra med fjolårets 86,2 procent.

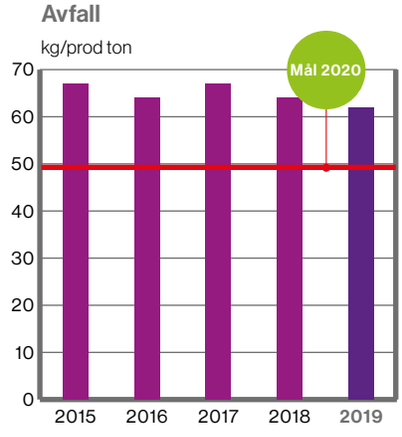
Avloppsvatten

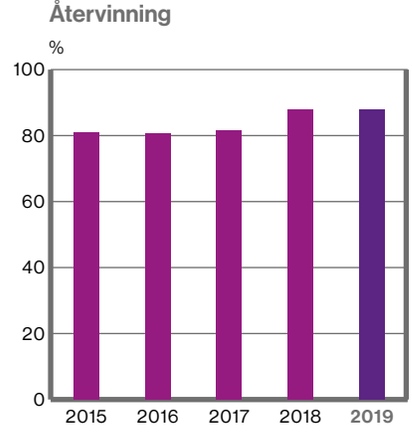
Fabrikerna verkar för att minska mängden avloppsvatten samt öka kvaliteten på avloppsvattnet. Under året uppgick volymen avloppsvatten till totalt 210 786 (174 867) m^3 vatten. Det motsvarar 2,0 (1,7) m^3 per producerat ton produkt. COD, som är ett mått på avloppsvattnets kvalitet, ökade från 15,6 till 16,4 kg per producerat ton produkt.

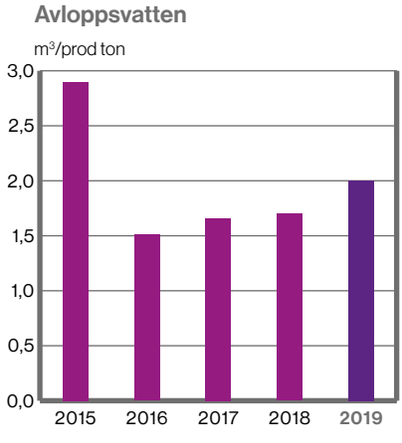


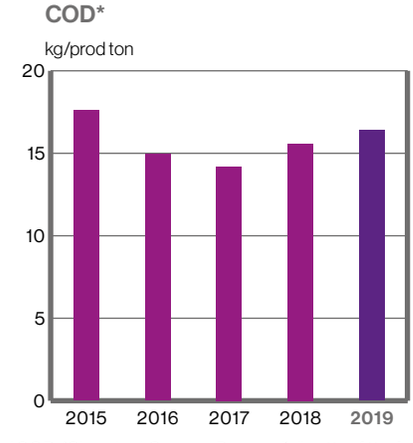


Värdena för 2016 och 2017 har korrigerats.









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

<< Åter till innehåll

Råvaror

Råvaror och förpackningsmaterial svarar för mer än hälften av produktionskostnaderna. De värdemässigt största råvarorna är socker, kakao, nötter, glykossirap och polyoler.

Priser och kostnader

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

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

Jordbruksregleringar

Priserna på många av Cloettas råvaror påverkas av jordbrukspolitiska beslut om subventioner, handelshinder, etc. Inom EU fanns exempelvis sockerkvoter fram till 2017.

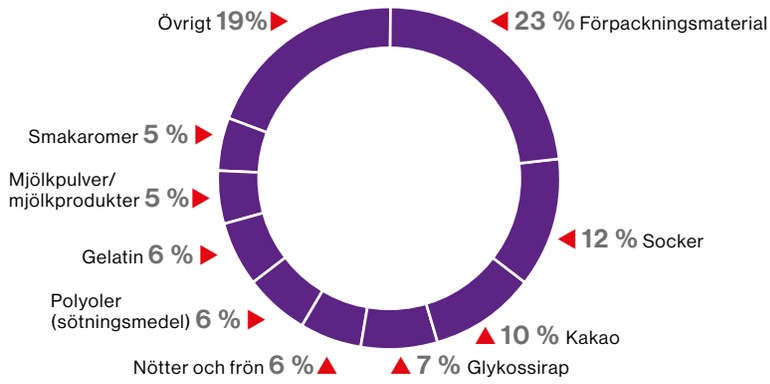
Priserna på jordbruksråvaror påverkas naturligtvis också av tillgång och efterfrågan, det vill säga storleken på skörden och konsumtion av livsmedel i förhållande till produktionskapacitet. Under de senaste åren har spekulativ handel med jordbruksråvaror ökat dramatiskt, vilket har bidragit till ökad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

Leverantörer

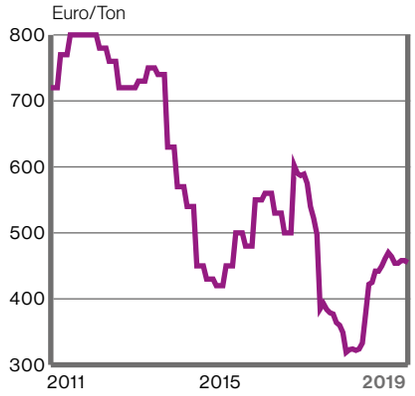
Cloetta använder sig av flera alternativa leverantörer för de flesta råvarorna men betydande konsolideringar har skett och sker bland leverantörerna, vilket ibland gör det svårt att hitta alternativa leverantörer. De tio största leverantörerna av råvaror och emballage motsvarar cirka 30 procent (27) av de totala inköpen.

Cloettas leverantörer granskas och godkänns innan de kan leverera till fabrikerna. Läs mer på sidan 52.

Fördelning kostnader för råvaror och emballage

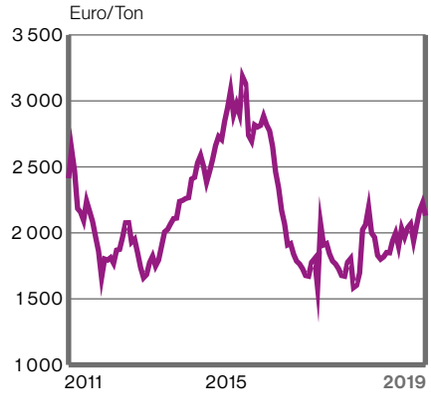


Socker
Kostnadsutveckling



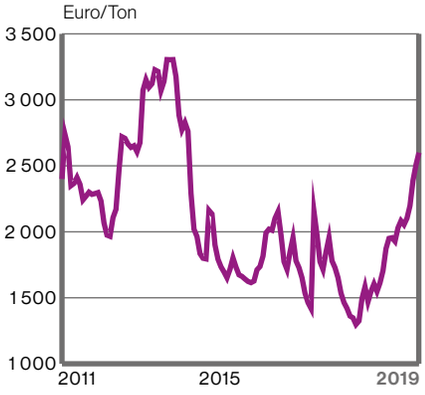
Källa: Data Commodity

Kakaobönor
Kostnadsutveckling



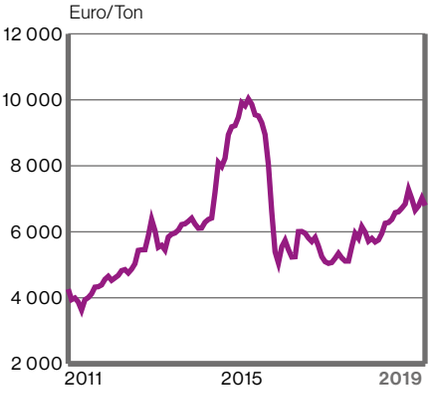
Källa: Data Commodity

Mjölkpulver
Kostnadsutveckling



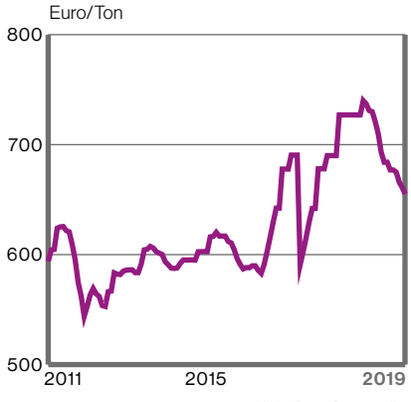
Källa: Data Commodity

Mandlar
Kostnadsutveckling



Källa: Data Commodity

Wellpapp
Kostnadsutveckling



Källa: Data Commodity

Kostnadsutveckling

Socker

Det europeiska sockerkvotsystemet avskaffades 2017 varefter sockerpriset sjönk och nådde en lägstanivå under 2018. Under 2019 steg de europeiska sockerpriserna markant, på grund av en mer balanserad europeisk marknad.

Kakao

Priset på kakao var stabilt under 2019 på grund av god balans mellan utbud och efterfrågan. Kakaopriset är ofta utsatt för stora prisfluktuationer, vilket delvis kan förklaras av att kakaobörsen är jämförelsevis liten och därmed intressant för spekulation. Priset på kakao är naturligtvis också beroende av nivån på utbudet, det vill säga skörden och trender i efterfrågan.

Nötter

Nötpriserna påverkas främst av utbud och efterfrågan, väderförhållanden och därmed skörd samt växelkurser eftersom de flesta nötterna säljs i US-dollar. Kostnaden för nötter, i synnerhet cashew, fortsatte sjunka under 2019, medan priset för mandel var högre än under 2018.

Mjölkpulver

Priset för mjölkpulver som ökade under 2018, fortsatte att öka 2019 på grund av låga lagernivåer i Europa.

Gelatin

Priserna på gelatin från gris steg kraftigt på grund av en stor obalans mellan utbud och efterfrågan.

Förpackningar

Inköpskostnaderna för förpackningsmaterial, speciellt pappersbaserat förpackningsmaterial som wellpapp, minskade under 2019.

Ansvarsfulla inköp

Cloetta hanterar risker i leverantörsledet genom att ställa och följa upp krav avseende livsmedelssäkerhet, miljö och socialt ansvar.

Leverantörskontroll ingår i inköpsprocessen

Cloetta har en omfattande produktportfölj som kräver många olika slags råvaror och ingredienser. Följaktligen har bolaget många leverantörer. Cloetta har processer för att bedöma nya leverantörer och bevaka befintliga. Arbetet utgår från Cloettas Code of Conduct, Supplier Guiding Principles och Cloetta Quality Agreement. Dessa dokument innefattar mänskliga rättigheter, rättigheter och villkor på arbetet, miljöskydd samt produktkvalitet och livsmedelssäkerhet.

Leverantörer är skyldiga att följa dessa styrdokument samt rapportera förändringar i verksamheten som kan medföra avvikelser från överenskommelsen med Cloetta. Leverantörer ska också inkomma med en självutvärdering av sociala och miljömässiga förhållanden. Här ingår att beskriva den egna riskhanteringen. Baserat på dessa skattningar, fattar Cloetta beslut om vilka leverantörer som ska revideras på plats. I nuläget ligger fokus på produktkvalitet och livsmedelssäkerhet och revisionsverksamheten ska utökas till att också innefatta andra aspekter av hållbarhet.

Alla aktiva leverantörer ingår i Cloettas riskbaserade årliga program för leverantörskontroll. Leverantörer revideras och/eller övervakas baserat på lands- och branschspecifika förhållanden samt egen prestanda över tid. Revision genomförs av särskilt utbildade revisorer och övervakning sker med särskilda indikatorer. Syftet är att leverantörerna ska behålla sin status som godkända för leverans till Cloetta samt kontinuerligt förbättra sin prestanda.

Under 2019 genomförde Cloetta 25 revisioner. Alla 75 nya leverantörer utvärderades avseende livsmedelssäkerhet, produktkvalitet, miljö, arbetsvillkor och mänskliga rättigheter. Av dessa hade 23 leverantörer verksamhet i högriskländer.

Hållbarhetsprogram för prioriterade råvaror

Många av de råvaror som förekommer i Cloettas produkter har sitt ursprung i länder där risken för avvikelser från Cloettas uppförandekod är förhöjd. Cloettas hållbarhetsprogram innebär att utöva särskild hänsyn vid inköp av prioriterade råvaror. För kakao och palmolja tillämpas tredjepartscertifiering. För sheasmör tillämpar Cloetta AAK:s hållbarhetsprogram. Genom att köpa certifierade råvaror, samt samarbeta med råvaruleverantörer förbättras spårbarhet, ställs gemensamma krav och genomförs utbildningsinsatser som kan bidra till positiv förändring där råvaror odlas.

Mål

Mål
100 %
leverantörer godkända enligt Cloettas uppförandekod

✓ Hållbarhetsprogram inkluderar kakao, palmolja och sheasmör

UTZ-certifierad kakao

KAKAO

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.

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

Sedan 2014 köper Cloetta endast kakao från UTZ-certifierade bönder. Härigenom säkrar Cloetta tillgång till högkvalitativ kakao samt bidrar till hållbar framställning och positiv förändring för kakaoodlarna.

Kakaons väg

Västafrika står för cirka 70 procent av den totala världsskörden av kakaobönor. 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, kakaosmör och kakaopulver från leverantörer i Europa.

Låg produktivitet för kakaobönderna

Kakaobönderna i Västafrika står inför en rad ekonomiska, sociala och miljörelaterade utmaningar. Låg produktivitet hör till de svåraste problemen. Begränsad kunskap om effektiv odling av högkvalitativ kakao är en grundläggande orsak.

Bönderna kämpar också med åldrande kakaoträd och en försämring av markens bördighet samtidigt som de inte har råd att ta itu med utmaningarna.

RSPO-certifierad palmolja

PALMOLJA

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

8
principer som odlarna ska respektera

1. Öppenhet
2. Följa lagar och förordningar
3. Engagemang för långsiktig ekonomisk och finansiell bärkraft
4. Användning av bästa möjliga odlingsmetoder
5. Miljöansvar och bevarande av naturresurser och biologisk mångfald
6. Ansvarsfull hänsyn till individer och samhällen som påverkas av palmoljeframställning
7. Ansvarsfull utveckling av nya plantager
8. Engagemang för ständiga förbättringar

Genom att respektera de åtta viktiga principerna, minskas de negativa effekterna av oljepalmodling på miljön och samhällen.

Vissa av Cloettas produkter innehåller palmolja. Cloetta köper inte ren palmolja, utan oljor och fetter som, i varierande utsträckning, innehåller derivat av palmolja. Leverantörer måste leva upp till Cloettas krav avseende att inte tillåta palmoljeutvinning i urskog, torvmark, områden med skyddat skogsbestånd eller i områden där svedjebruk används i plantagedriften. För att förbättra spårbarheten har Cloetta övergått till RSPO-segregerad palmolja vilket innebär att Cloetta kommer att ha information om vilka kvarnar som palmoljan kommer ifrån. Under året påbörjades RSPO-certifiering av Cloettas fabriker. Cloetta räknar med att erhålla certifikatet under 2020.

Hållbart sheasmör

SHEASMÖR

Mer än
100 000
kvinnor anslutna.

Cloetta samarbetar sedan 2017 med AAK (leverantör av oljor och fettlösningar) kring hållbart sheasmör. I ett antal västafrikanska länder har AAK utvecklat ett hållbarhetsprogram för direktinköp av sheakärnor i syfte att skapa förbättrade möjligheter för kvinnor på landsbygden. Från och med 2018 köper Cloetta enbart segregerat och spårbart sheasmör som omfattas av AAK:s program för direktinköp.

Programmets förutsättningar

AAK driver ett programkontor i Ghana för hållbara sheakärnor. Programmets grundläggande princip är att upprätta en direkt handelsrelation med kvinnorna på landsbygden som samlar sheanötter. Traditionellt innehåller försörjningskedjan ett antal mellanhänder .

AAK hjälper kvinnorna att organisera sig i producentgrupper och utbildar dem i företagsledning och i goda efterskördsmetoder.

Fördelar för kvinnorna

Fördelarna för kvinnorna är en högre ersättning eftersom de får samma pris som AAK annars skulle ha betalat till mellanhänderna. De får också garanterat avsättning för alla sina kärnor. Fördelen för AAK och Cloetta är en säkrare, transparent och hållbar försörjningskedja med ökade möjligheter att påverka kvaliteten på sheakärnorna.

En annan viktig fördel för kvinnorna är möjligheten att få betalt i förskott. I början av säsongen besöker AAK:s programansvariga producentgrupperna för att diskutera utsikterna inför den kommande skörden. Delar av volymen förfinansieras och kvinnorna får dessa pengar vid en tidpunkt på året när de har låg eller ingen annan inkomst. Det är också en garanti för att AAK kommer tillbaka och köper alla deras sheakärnor.

Programmet har funnits sedan 2009 i Burkina Faso och sedan 2015 i Ghana. Fler än 100 000 kvinnor är engagerade i programmet, vilket har haft en stor inverkan på livet för kvinnorna och deras familjer.

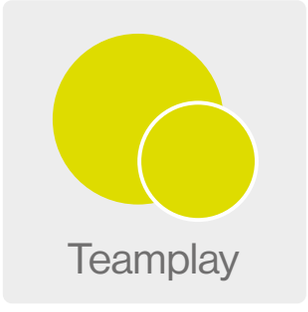
Medarbetare

Cloetta drivs av övertygelsen om att värde skapas av medarbetarna och att det är avgörande för bolagets framgång att kunna attrahera, behålla och utveckla de bästa och mest engagerade medarbetarna.

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

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

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



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

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

Under 2019 lanserade Cloetta **Employee Journey**, en strategisk översikt över koncernens fokusområden inom HR-området som också definierar Cloetta som arbetsgivare. Employee Journey utvecklades för att på ett enkelt sätt visualisera de fyra övergripande HR-områdena: Attrahera, Välkomna, Utveckla samt Engagera.

Attrahera

Cloetta strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare på de marknader där bolaget är aktivt för att attrahera och behålla värdefulla medarbetare.

Strategi för rekrytering

Koncernens rekryteringsstrategi för att attrahera de bästa kandidaterna till Cloetta utvecklas och förbättras kontinuerligt. Strategin innehåller rekryteringsprocesser för olika målgrupper, bästa praxis per land, utbildning av chefer i hur man rekryterar, inklusive en verktygslåda med bland annat färdighetstester och självbedömningstester. För alla befattningar baseras urvalet på en arbetsbeskrivning med en specifik kompetensuppsättning mot vilken kandidaten jämförs, i kombination med analys av de olika testerna och intervjuer.

Välkomna

Cloetta Tasting är namnet på det nya gemensamma introduktionsprogrammet som nu rullas ut i alla länder. Cloetta Tasting innehåller välkomstmöten, e-utbildning, filmer och en välkomstgodisburk, även fylld med uppgifter som ska utföras under introduktionsperioden.

Utveckla

Cloetta använder 70–20–10-metoden för lärande, där 70 procent sker genom jobbet, 20 procent tillsammans med andra och 10 procent genom mer formell utbildning.

Ett viktigt led i medarbetarnas utveckling är Cloettas årliga performance management-process där chef och medarbetare utvärderar och diskuterar mål, beteenden och prestationer. Processen stöds av systemet Workday.

Flera av de Cloetta-specifika utbildningarna inom olika områden utvecklas nu i olika akademier. Kärnan i en akademi är att dela bästa praxis både inom och utanför Cloetta. Inom produktionen är kärnutbildningen kopplad till ständiga förbättringar under namnet Den perfekta fabriken. Inom försäljning samlar de olika länderna kunskap för att skapa den Perfekta butiken, det vill

”Sweet spot for your career” är Cloettas slogan inom employer branding som har utvecklats under året. En gemensam kommunikationsplattform för employer branding har tagits fram, som består av en gemensam karriärportal, ett gemensamt rekryteringsverktyg och integration med LinkedIn och andra sociala mediekanaler, för att nå identifierade målgrupper.

THE SWEET SPOT FOR YOUR CAREER

Fördelarna med att jobba på Cloetta är många:

- **Påverkan** – en möjlighet att göra skillnad – Cloetta är ett företag som erbjuder det bästa från två världar: både internationell och lokal, storskalig och småskalig, personlig och professionell, utvecklande och beslutsam, fri och ansvarsfull.
- **Roligt** – Cloetta har inte bara roliga produkter, vi har också kul tillsammans. Vi erbjuder produkter som skapar glädje, vilket syns i den välkomnande kulturen som bygger på genuinitet, kamratskap och där vi värderar att ha roligt på jobbet. Detta är en viktig grund för att skapa ett innovativt, öppet och inkluderande arbetsklimat.
- **Starka varumärken** – Cloetta grundades 1862 och är känt för sina välkända starka, lokala varumärken inom kategorier som godis, choklad, nötter, pastiller, tuggummi och lösviktsgodis.

säga exempelvis hur man skapar effektiva utgångskassor och andra fokusområden för försäljningsorganisationen. Inom marknad anordnas seminarier med djupdykningar inom marknadsföring där man delar med sig erfarenheter om till exempel den framtida modellen för varumärkesplattform.

Ledarskap

Cloettas ledarskapsverktyg Management Drives kartlägger bland annat vilka drivkrafter medarbetaren har och var man får sin energi ifrån respektive var energiläckage uppstår. Med hjälp av detta verktyg blir både chef och medarbetare medvetna om sina egna drivkrafter och därmed vilket arbetssätt de trivs bäst med. Verktyget har också utvecklats till Cloettas kärnkompetenser.

Cloetta tillämpar en särskild process för talang- och successionshantering med syfte att utveckla individer och organisationen. Under 2019 utvecklades ett program för möjliga kandidater till koncernledningen.

Engagera

Cloettas organisation består av multikulturellt och internationellt erfarna människor som verkar i en öppen arbetsmiljö. Cloetta utvecklar ständigt arbetsmiljön. Målet är att erbjuda ett hälsosamt arbetsklimat där var och en känner trygghet och uppskattning samt har möjlighet att utvecklas.

Cloetta uppmuntrar en god balans mellan yrkesliv och privatliv. Både män och kvinnor ska kunna kombinera arbete med hem och familj. Koncernen stödjer i möjligaste mån flexibelt arbete.

Cloetta är en arbetsplats där mångfald och medarbetares olika kvaliteter, kunskaper och färdigheter inkluderas oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Koncernen har nolltolerans mot diskriminering och säkerställer att alla ges möjlighet att lämna feedback på möten, i medarbetarundersökningar eller via visselblåsarverktyget. Frågor om trakasserier och diskriminering ingår i medarbetarundersökningen.

Cloetta Energy

Genom en hälsosam arbetsmiljö får medarbetarna stöd att hantera stress och hög arbetsbelastning. Cloetta Energy-programmet är ett roligt och engagerande sätt att främja välbefinnandet och en hållbar och sund livsstil och därmed Workplace Happiness. Med gemensamma teman och lokalt genomförande fokuserar programmet på att stärka medarbetarnas hälsa, vitalitet samt stödja välbefinnande och engagemang.

Områden som har uppmärksammats inom ramen för Cloetta Energy är:

- *Kropp – fysiskt välmående*
- *Hjärna – mentalt välmående*
- *Beteende – hälsosamt beteende*
- *Biotop – hem- och arbetsmiljö*

Säkerheten först

Att förbättra och utveckla program för en säker arbetsmiljö är en naturlig del av Cloettas verksamhet. Målet är att skapa en god fysisk arbetsmiljö och ett hälsosamt arbetsklimat där var och en kan känna sig trygg. Läs om fabrikernas arbete för hälsa och säkerhet på sidan 41.

Medarbetarundersökning

Under de senaste åren har medarbetarundersökningen Great Place to Work genomförts. Syftet är att skapa en stark kultur som präglas av tillit, stolthet och trivsel. Det är viktigt att det finns ett gediget intresse för hur medarbetare uppfattar sin arbetsplats, vad de uppskattar och vad de anser behöver förbättras.

Cloettas mål är att Great Place to Works Trust index ska vara i linje med, eller överstiga föregående års nivå. I slutet av 2019 genomförde Cloetta medarbetarundersökningen inom produktionsenheterna. Svarsfrekvensen var 74 procent och Trust Index uppgick till 51, att jämföra med 47 i samband med senaste mätningen 2017.

Under 2020 kommer Cloetta att ersätta Great Place to Work-undersökningen med en annan enkät för att ytterligare främja engagemanget i bolaget.

Ersättning och förmåner

Inom ersättning och förmåner gör Cloetta sedan länge, med hjälp av ett större konsultföretag, jämförelser med andra bolag för att säkerställa ett tydligt ramverk och en strategi för ersättning och förmåner.

Ersättningen för samtliga roller inom Cloetta jämförs med motsvarande tjänster i andra konsumentvarubolag. Jämförelsen görs för alla Cloettas verksamhetsländer. Resultatet ger ett bra underlag vid kommande lönerevisioner, där befintligt löneläge och årets prestation är viktiga parametrar. Koncernledningen och ett antal nyckelpersoner har ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram , och korta bonusprogram finns för medarbetare i vissa roller. Andra ersättningar varierar från land till land baserat på lokal lagstiftning.

Uppförandekod

I slutet av 2019 godkände styrelsen en reviderad uppförandekod. Kodens syfte är att säkerställa att anställda och affärspartners inom Cloetta har en tydlig förståelse för de principer och etiska värden som Cloetta står för. Koden gäller alla Cloetta-anställda och alla andra som agerar på företagets vägnar, inklusive tillfälligt anställda, konsulter, entreprenörer och styrelseledamöter inom Cloetta-koncernen. Alla anställda och andra representanter ansvarar för att följa koden. Anställda bör även känna till koncernens övriga policyer och andra riktlinjer, eftersom de kan ge ytterligare vägledning och information.

Cloettas visselblåsartjänst ger alla anställda möjlighet att anonymt rapportera förmodade avvikelser från Cloettas uppförandekod.

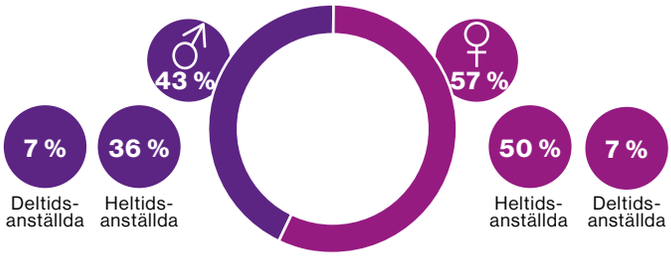
Antal medarbetare

Medelantalet anställda uppgick till 2 629 (2 458) under 2019. Av medelantalet anställda omfattas 82 procent (78) av kollektivavtal. Inom produktionen finns det vissa perioder med högre arbetsbelastning som inför påsken och julen då extrapersonal anlitas. Även i övrigt finns vikarier och extrapersonal. 14,0 procent (11,8) av antalet anställda vid årets slut var extrapersonal.

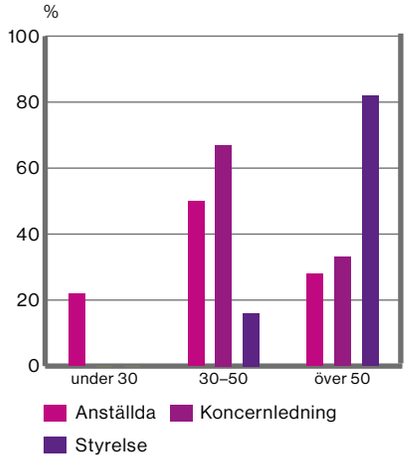
Fakta om Cloettas medarbetare

Fördelning kvinnor och män, anställda

31 december 2019

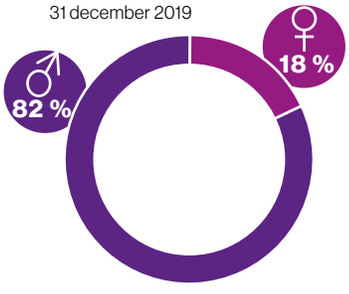


Åldersfördelning



Fördelning kvinnor och män, koncernledning

31 december 2019



Fördelning kvinnor och män, styrelse

31 december 2019

Antal anställda per kategori och region, 31 december 2019

Personal	Slovakien	Sverige	Neder-länderna	Finland	Stor-britannien	Belgien	Danmark	Irland	Norge	Tyskland	Italien	Övrigt	Totalt
Antal anställda													
– Kvinnor	485	488	176	297	178	24	71	32	19	10	2	3	1 785
– Män	278	379	345	53	56	93	55	52	18	5	2	3	1 339
Antal tillsvidare-anställda													
– Kvinnor	413	421	137	287	178	18	69	23	18	10	2	3	1 579
– Män	218	323	266	51	56	77	53	37	17	5	2	2	1 107
Antal visstids-anställda													
– Kvinnor	72	67	39	10	–	6	2	9	1	–	–	–	206
– Män	60	56	79	2	–	16	2	15	1	–	–	1	232

För medelantal anställda per land se not 5.

VD HAR ORDET
MÅL & STRATEGIER
KONFEKTYR-MARKNADEN
VARU-MÄRKES-, KATEGORI- & PRODUKTUT-VECKLING
CLOETTA HUVUD-MARKNADER
PRODUKTION
MED-ARBETARE
AKTIEN & ÄGARE
FINANSIELL UTVECKLING
RISKER
BOLAGS-STYRNINGS-RAPPORT
FINANSIELL INFORMATION
HÅLLBAR-HETSSTYR-NING

>> Åter till innehåll

Aktien och ägare

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

Sex skäl att investera i Cloetta

Starka lokala varumärken 1

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

Tydlig strategi för att skapa tillväxt 2

För att skapa tillväxt är dagliga aktiviteter för att bredda distribution, uppdatera förpackningar, PR och marknadsföring, line extension och lansering av säsongsprodukter viktigast. Därtill kommer strategiska aktiviteter så som innovation, expansion till nya geografiska marknader, brand extension och återlanseringar av varumärken. Även förvärv är en del av tillväxtstrategin.

Attraktiv icke-cyklisk marknad 3

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

Fokus på fortsatt marginaltillväxt 4

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

Stark marknadsposition och distribution 5

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

Attraktivt kassaflöde och aktieutdelning 6

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

Ägare[1]

Den 31 december 2019 hade Cloetta AB (publ) 24 910 (23 956) aktieägare, en ökning med 4 (19) procent sedan förra årsskiftet. Av aktieägarna var 1 072 finansiella och institutionella placerare och 23 838 privatpersoner. Finansiella och institutionella placerare hade 89,8 procent av rösterna och 88,0 procent av aktiekapitalet.

Antalet utländska ägare var 768 och svarade för 41,5 procent av rösterna och 48,9 procent av aktiekapitalet. De femton största ägarna svarade för 64,2 procent av rösterna och 57,9 procent av aktiekapitalet. AB Malfors Promotor var den 31 december 2019 Cloettas största aktieägare med ett innehav som representerade 38,2 procent av rösterna och 27,2 procent av aktiekapitalet i bolaget. Näst största ägare var Franklin Templeton med 5,8 procent av rösterna och 6,8 procent av aktiekapitalet och tredje största ägare var Wellington Management med 4,1 procent av rösterna och 4,8 procent av aktiekapitalet.

Omsättning och kursutveckling[2]

Under perioden 1 januari till 31 december 2019 omsattes på Nasdaq Stockholm 182 617 131 Cloetta-aktier till ett sammanlagt värde av 4 951 Mkr, motsvarande cirka 65 procent av totalt antal B-aktier vid slutet av perioden. Handeln på Nasdaq Stockholm stod för 48,3 procent, andra marknadsplatser där Cloetta-aktien handlades på var bl a Cboe Global Markets 39,1 procent, LSE Group 5,2 procent, Aquis 4,7 procent, Liquidnet 0,9 procent, UBS 0,7 procent, ITG 0,6 procent, Sigma-X 0,3 procent och Nomura Group 0,2 procent.

Högsta betalkurs under perioden 1 januari till 31 december 2019 var 33,34 kr den 5 november 2019 och lägsta betalkurs var 22,32 kr den 28 januari 2019. Den 31 december 2019 uppgick kursen till 31,70 kr, senast betalt. Under perioden 1 januari till 31 december 2019 steg Cloettas aktiekurs med 30,5 procent, medan Nasdaq Stockholm OMX steg med 29,6 procent.

Aktiens betavärde och standardavvikelse[3]

Kursförändringen för en enskild aktie jämfört med aktiemarknaden som helhet kallas betavärde. Om betavärdet är större än 1 betyder det att aktien varierar mer än börsgenomsnittet. Cloetta-aktiens betavärde var 0,45 (0,68) under 2019. Det innebär att Cloetta-aktiens svängningar varit lägre än de genomsnittliga kursförändringarna på Nasdaq Stockholm. Cloetta-aktiens standardavvikelse var 1,6 procent (1,6) under 2019. Standardavvikelsen är ett mått på aktiens avvikelse mot medelvärdet för mätperioden, dvs hur volatil aktien varit under året.

Aktiekapital och kapitalstruktur

Aktiekapitalet i Cloetta uppgick per den 31 december 2019 till 1 443 096 495 kronor. Antalet aktier uppgår till 288 619 299 stycken, fördelat på 5 735 249 A-aktier och 282 884 050 B-aktier, motsvarande ett kvotvärde per aktie om 5 kronor.

LIT, (upplyst) dvs köp- och säljorder är offentliga. Traditionell börshandel.

Off-book, affärer utanför börsen som registreras efteråt.

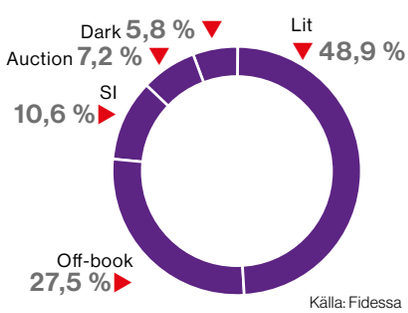
SI, Systematisk Internhandlare, utanför reglerad marknad eller handelsplattform.

Auction, auktionsförfarande på börs.

Dark aktier köps och säljs utan att köpare/säljare ser varandras positioner. Registreras inte på någon börs.

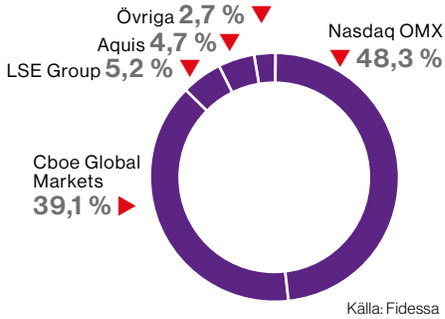
1 Källor: Euroclear och Monitor
2 Källor: Nasdaq Stockholm och Fidessa
3 Källa: SIX

Handelsskategorier, %
1 januari–31 december 2019



Källa: Fidessa

Handelsplatser, %
1 januari–31 december 2019



Källa: Fidessa

VD HAR ORDET
MÅL & STRATEGIER
KONFEKTYR-MARKNADEN
VARU-MÄRKES-, KATEGORI- & PRODUKTUT-VECKLING
CLOETTA HUVUD-MARKNADER
PRODUKTION
MED-ARBETARE
AKTIEN & ÄGARE
FINANSIELL UTVECKLING
RISKER
BOLAGS-STYRNINGS-RAPPORT
FINANSIELL INFORMATION
HÅLLBAR-HETSSTYR-NING

<< Åter till innehåll

Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara lägst 400 000 000 kronor och högst 1 600 000 000 kronor, fördelat på lägst 80 000 000 aktier och högst 320 000 000 aktier.

Utdelningspolicy

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut 40–60 procent av årets resultat. Ambitionen är att använda kassaflödet för utdelningar, men också ge finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv. Varken aktiebolagslagen eller Cloettas bolagsordning innehåller några restriktioner avseende rätt till utdelning till aktieägare utanför Sverige. Utöver eventuella begränsningar som följer av bank eller clearingverksamhet i berörd jurisdiktion kommer utbetalningar till utländska aktieägare ske på samma sätt som till aktieägare i Sverige. En värdeöverföring på 289 miljoner kronor har skett till aktieägarna under 2019. För räkenskapsåret 2019 föreslår styrelsen en utdelning om 1,00 kr per aktie (1,00), motsvarande cirka 58 procent av årets resultat. Utdelning beslutas av årsstämman och utbetalningen hanteras av Euroclear Sweden AB. Rätt till utdelning tillfaller den som vid av årsstämman fastställd avstämningsdag är registrerad som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken.

Bolagsordningen

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

Personer med insynsställning

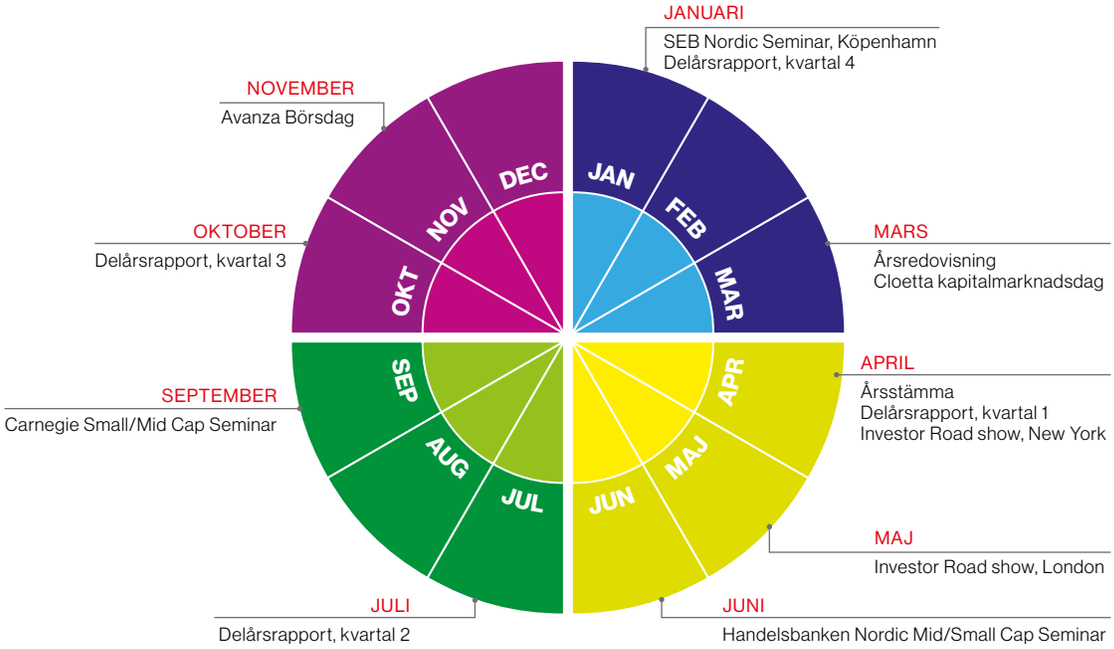
Personer med ledande ställning hos Cloetta och personer eller juridiska enheter som är nära associerade med dem har en skyldighet att underrätta Cloetta och Finansinspektionen om varje transaktion relaterad till förändringar av deras innehav av Cloetta aktier när det totala beloppet uppnår 5 000 euro under ett kalenderår enligt europaparlamentets och rådets förordning om marknadsmissbruk. Börsbolag ska föra en förteckning, loggbok, över personer som är anställda eller har uppdrag för bolaget och som har tillgång till insiderinformation som rör bolaget. Dit kan höra insynspersoner, men även andra personer som har tagit del av insiderinformation. Cloetta för loggbok för varje finansiell rapport eller pressmeddelande där informationen kan vara kurspåverkande.

Tysta perioder

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

Investor relations 2019

Cloetta träffar regelbundet investerare och analytiker. Minst två gånger per år genomförs resor i Europa och USA för att träffa investerare och aktieägare. Därutöver medverkar Cloetta regelbundet på större investerarträffar, luncher och kvällsmöten arrangerade av banker och av Aktiespararna.



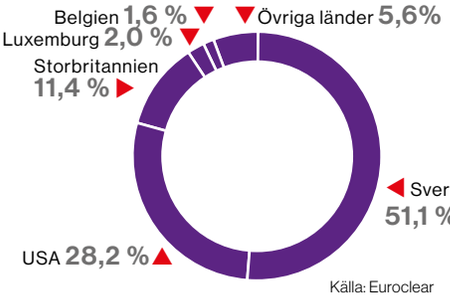
De 15 största aktieägarna per den 31 december 2019

	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
AB Malfors Promotor	38,2	27,2	78 552 542	5 729 569	72 822 973
Franklin Templeton	5,8	6,8	19 706 413	–	19 706 413
Wellington Management	4,1	4,8	13 878 706	–	13 878 706
Dimensional Fund Advisors	2,6	3,1	8 853 972	–	8 853 972
Norges Bank	2,3	2,7	7 764 529	–	7 764 529
Vanguard	1,7	2,0	5 854 381	–	5 854 381
AXA	1,5	1,7	5 019 893	–	5 019 893
Ulla Håkanson	1,5	1,7	5 000 000	–	5 000 000
Försäkringsbolaget PRI	1,2	1,4	4 081 282	–	4 081 282
Ohio Police and Fire Pension Fund	1,2	1,4	4 077 700	–	4 077 700
Carnegie Fonder	0,9	1,1	3 065 715	–	3 065 715
BlackRock	0,9	1,1	3 057 800	–	3 057 800
Olof Svenfelt	0,9	1,0	3 000 030	30	3 000 000
Swedbank Robur Fonder	0,9	1,0	2 900 200	–	2 900 200
XACT Fonder	0,6	0,7	2 160 392	–	2 160 392
De 15 största aktieägarna totalt	**64,2**	**57,9**	**166 973 555**	**5 729 599**	**161 243 956**
Övriga aktieägare	35,8	42,1	121 645 744	5 650	121 640 094
Totalt	**100**	**100**	**288 619 299**	**5 735 249**	**282 884 050**

Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställd och bearbetad data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.
Förvaltarregistrerade konton/aktieägare finns inte med i denna sammanställning.
Aktuellt innehav för de femton största aktieägarna finns på www.cloetta.com

Ägarländer, kapital %

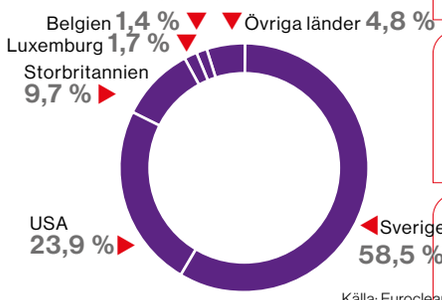
31 december 2019



Källa: Euroclear

Ägarländer, röster %

31 december 2019



Källa: Euroclear

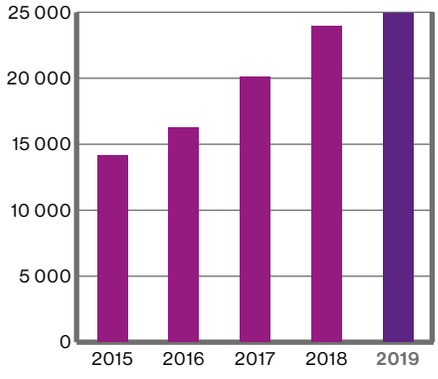
Storleksklasser per den 31 december 2019

	Antal aktieägare	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
1–500	18 632	0,7	0,8	2 315 903	3 204	2 312 699
501–1 000	2 558	0,6	0,7	2 150 370	500	2 149 870
1 001–5 000	2 757	1,9	2,2	6 472 110	1 832	6 470 278
5 001–10 000	391	0,9	1,0	2 996 668	–	2 996 668
10 001–15 000	120	0,5	0,5	1 521 577	–	1 521 577
15 001–20 000	80	0,4	0,5	1 452 746	–	1 452 746
20 001–	372	95,0	94,1	271 709 925	5 729 713	265 980 212
Totalt	**24 910**	**100**	**100**	**288 619 299**	**5 735 249**	**282 884 050**

Källa: Euroclear

Antal aktieägare

31 december
Antal



Källa: Euroclear

Aktieägare per land per den 31 december 2019

	Antal aktie-ägare	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
Sverige	24 142	58,5	51,1	147 505 522	5 735 249	141 770 273
USA	55	23,9	28,2	81 340 248	–	81 340 248
Storbritannien	72	9,7	11,4	32 910 634	–	32 910 634
Luxemburg	23	1,7	2,0	5 860 927	–	5 860 927
Belgien	10	1,4	1,6	4 720 820	–	4 720 820
Övriga länder	608	4,8	5,6	16 281 148	–	16 281 148
Totalt	**24 910**	**100**	**100**	**288 619 299**	**5 735 249**	**282 884 050**

Källa: Euroclear

Ägarkategorier per den 31 december 2019

	Antal aktie-ägare	Aktie-ägare, %	Röster, %	Kapital, %
Privatpersoner	23 838	95,7	10,2	12,0
varav svenska	*23 686*	*95,1*	*10,1*	*11,9*
Juridiska personer	1 072	4,3	89,8	88,0
varav svenska	*456*	*1,8*	*48,4*	*39,2*
Totalt	**24 910**	**100**	**100**	**100**
varav Sverigeboende	*24 142*	*96,9*	*58,5*	*51,1*

Källa: Euroclear

Aktiekapitalets utveckling

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

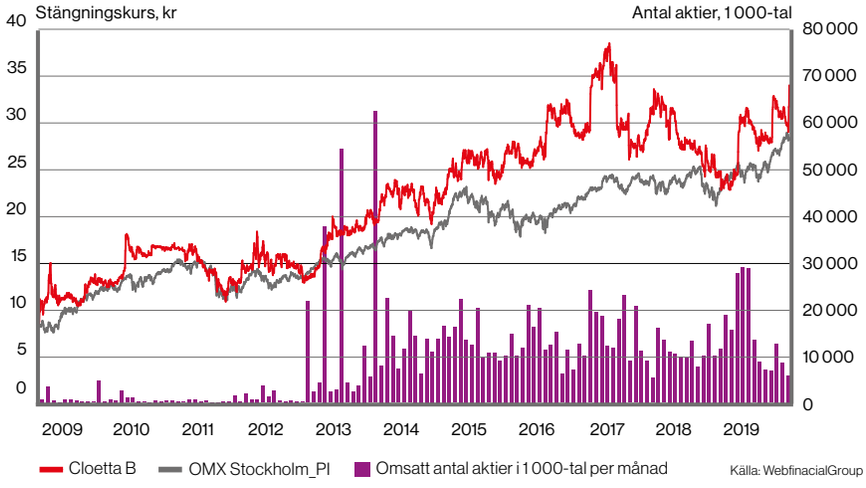
Källa: Euroclear

Incitamentsprogram

Fakta om de långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammen godkända av årsstämmor.
För mer information om incitamentsprogrammen, se sidan 82 och not 23 på sidan 121–122.

	LTI 2019	LTI 2018	LTI 2017	LTI 2016	LTI 2015
Beslut av årsstämma, datum	4 april 2019	16 april 2018	4 april 2017	12 april 2016	23 april 2015
Maximalt antal B-aktier som kommer att tilldelas	1 648 046	1 201 602	1 221 698	1 524 100	2 000 000
i procent av totala antalet aktier	0,6	0,4	0,4	0,5	0,7
i procent av rösterna	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5
Antal anställda som erbjöds möjlighet att delta	45	54	70	73	74
Antal deltagare vid startdatum	30	44	49	49	46
Uppskattat antal B-aktier som kommer att tilldelas, med förbehåll för eventuell omräkning	912 533	404 979	97 325		
i procent av totala antalet aktier	0,3	0,1	0,0		
i procent av rösterna	0,3	0,1	0,0		
Antal deltagare vid balansdagen	28	35	31		
Intjänandedatum				29 april 2019	25 april 2018
Realiserade prestationsmål, %				0,0	59,9
Faktiskt antal matchningsaktier som beviljats på intjänandedatum				109 369	100 542
Faktiskt antal prestationsaktier som beviljats på intjänandedatum				0	237 940
Totalt antal B-aktier som beviljats på intjänandedatum				**109 369**	**338 482**
i procent av totala antalet aktier				0,0	0,1
i procent av rösterna				0,0	0,1
Antal deltagare vid intjänandetidpunkten				30	29

Cloettas kursutveckling



Källa: WebfinacialGroup

IR-kontakt
Nathalie Redmo
IR-ansvarig
Telefon: 0766 96 59 40
Växeln: 08 527 28 800
Mail: ir@cloetta.com

Analytiker

Dessa analytiker följer regelbundet Cloettas utveckling
Carnegie: Mikael Löfdahl, miklof@carnegie.se
Handelsbanken: Nicklas Skogman, nisk03@handelsbanken.se
Nordea: Stefan Stjernholm, stefan.stjernholm@nordea.com
SEB: Andreas Lundberg, andreas.lundberg@seb.se

NASDAQ STOCKHOLM

Aktiedata

Marknadsplats	Nasdaq Stockholm
Noterad	16 februari 2009
Segment	Mid cap
Sektor	Food Producers, Food & Beverage och Consumer Goods
Kortnamn	CLA B
ISIN-kod	SE0002626861
Valuta	SEK
Handelspost	1 aktie
Aktier	288 619 299 A- och B-aktier
Högsta kurs 2019	33,34 kr (5 november 2019)
Lägsta kurs 2019	22,32 kr (28 januari 2019)
Stängningskurs 2019	31,70 kr
Aktiekursutveckling 2019	30,5 procent
Aktiens betavärde gentemot SIXGX	0,45 (0,68)
Aktiens standardavvikelse	1,6 (1,6)

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 nå ert marginalmål?

Det långsiktiga målet om en justerad rörelsemarginal på minst 14 procent kommer att uppnås genom följande tre prioriterade fokusområden: *Tillväxt inom förpackade märkesvaror, hållbar lönsamhet i lösviktsgodisaffären och genom minskade kostnader och högre effektivitet över hela organisationen.*

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

Under 2019 fortsatte vi att förbättra vår marginal. Vårt rörelsemarginalmål står fast, och som vi kommunicerade på kapitalmarknadsdagen 2019 är vår ambition att uppnå målet på medellång sikt.

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

Vår strategi är att göra förvärv som passar in i vår nuvarande produktportfölj. Det innebär att det vi förvärvar bör vara varumärkesdrivande verksamheter inom samma kategorier och gärna i samma länder som vi redan verkar. Vi kan även förvärva varumärken inom våra kategorier men i länder som är närliggande till våra huvudmarknader.

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

Under 2019 nådde vi för fjärde året i följd, 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 ser er prisstrategi ut?

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

Under 2019 har vi också genomfört prisökningar inom den svenska lösviksgodisaffären för att hantera ökade kostnader och för att vända den förlustbringande verksamheten till slutet av 2020.

Vi kommer fortsätta öka priserna under 2020 för att kompensera för högre råvarukostnader och en svagare krona, med potentiell negativ volympåverkan för den svenska lösviksgodisaffären.

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

För de som vill ha ett alternativ till produkter med socker erbjuder Cloetta alternativ som nötter, tuggummi med xylitol och pastiller. Därutöver erbjuder vi godis med mindre socker och utan socker.

Vi tror också att den stora utmaningen i detta sammanhang är de dolda sockerfällorna, dvs vardagliga livsmedel som flingor, yoghurt, bröd mm som ofta innehåller socker och till viss del också läsk. Cloettas produkter är bland de mest ärliga eftersom alla konsumenter är medvetna om att Cloettas produkter ofta innehåller socker.

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?

Palmolja är i sig en mycket bra olja. Den är väldigt yteffektiv och har utmärkta egenskaper för livsmedelsproduktion. För att förhindra negativa miljökonsekvenser använder Cloetta enbart RSPO-segregerad palmolja, vilket innebär att oljan är hållbart producerad och bidrar inte till regnskogsskövling. Den lilla mängd palmolja som tidigare fanns i glansmedlet utanpå en del godisprodukter för att ge dem en skyddande yta och förhindra att de klibbar ihop har däremot bytts ut mot alternativa oljor.

Finansiell utveckling

Intäkter och resultat

Resultaträkning i sammandrag

Mkr	2019	2018
Nettoomsättning	6 493	6 218
Kostnad för sålda varor	–4 112	–3 934
Bruttoresultat	**2 381**	**2 284**
Övriga intäkter	–	4
Försäljningskostnader	–1 011	–1 025
Administrativa kostnader	–643	–603
Rörelseresultat	**727**	**660**
Finansnetto	**–79**	**–98**
Resultat före skatt	**648**	**562**
Skatt	–150	–79
Årets resultat	**498**	**483**

Nettoomsättning

Årets nettoomsättning ökade med 275 Mkr till 6 493 Mkr (6 218) jämfört med föregående år. Den organiska tillväxten uppgick till 2,3 och växelkursförändringar till 2,1 procent. Försäljningen av förpackade märkesvaror ökade med 4,7 procent. Försäljningen av lösviktsgodis ökade med 3,8 procent.

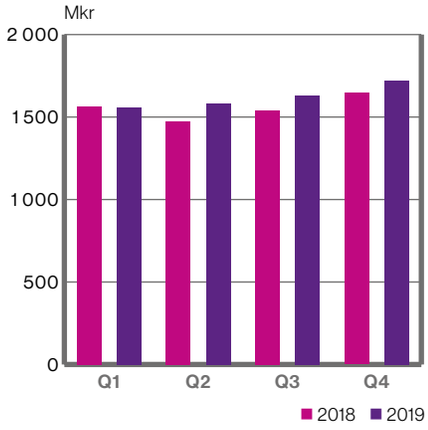
Av total försäljning står förpackade märkesvaror för 73 procent (72) av försäljningen och lösviktsgodis för 27 procent (28). Fördelat per kategori består försäljningen till 59 procent (58) av godis och 17 procent (18) av choklad. Pastiller står för 12 procent (12), tuggummi 6 procent (6), nötter 4 procent (4) och övrigt står för 2 procent (2).

Försäljning på sju huvudmarknader

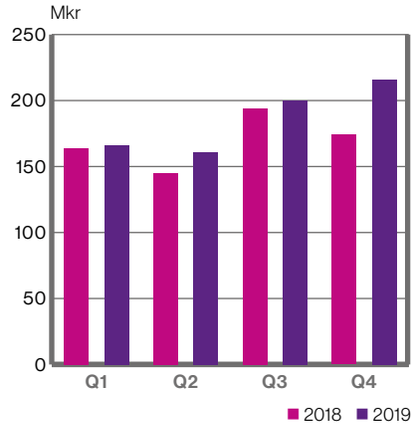
Cloetta har sju huvudmarknader, varav Sverige är den största med cirka 31 procent (31) av koncernens omsättning. Näst största marknad är Finland med 21 procent (21). Nederländerna står för 14 procent (14), Danmark för 10 procent (9), Storbritannien för 7 procent (7), Tyskland för 6 procent (5) och Norge för 5 procent (6).

Försäljningen av förpackade märkesvaror ökade i Sverige, Danmark, Norge, Tyskland och internationella marknader. Försäljningen var stabil i Finland men minskade i Nederländerna och Storbritannien. Försäljningen av lösviktsgodis ökade i Danmark och Norge men minskade i Sverige, Finland och Storbritannien.

Nettoomsättning



Rörelseresultat, justerat



Övriga marknader

Förutom på huvudmarknaderna säljs Cloettas produkter genom distributörer på ytterligare ett 50-tal marknader. Under 2019 ökade försäljningen på övriga marknader och motsvarade 6 procent (7) av koncernens totala omsättning.

Prisstrategier

På Cloettas huvudmarknader är dagligvaruhandeln konsoliderad med få, mycket stora dagligvarukedjor. Totalt svarade Cloettas tio största kunder för cirka 46 procent (46) av koncernens omsättning.

Dagligvaruhandels koncentration innebär en stark prispress på alla leverantörer till handeln. Cloetta ökar kontinuerligt sin effektivitet för att möta prispressen inom dagligvaruhandeln. Cloettas strategi för att hantera ändrade råvarupriser samt valutafluktuation är genom ändrade priser till kund.

Bruttoresultat

Bruttoresultatet uppgick till 2 381 Mkr (2 284), vilket motsvarar en bruttomarginal på 36,7 procent (36,7).

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 727 Mkr (660). Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, uppgick till 743 Mkr (677). Förbättringen av det justerade rörelseresultatet var drivet av försäljningstillväxten och ökad kostnadseffektivitet, delvis motverkat av ökade marknadsinvesteringar.

Jämförelsestörande poster

I årets rörelseresultat ingår jämförelsestörande poster om –16 Mkr (–17), relaterad till integrationen av Candyking.

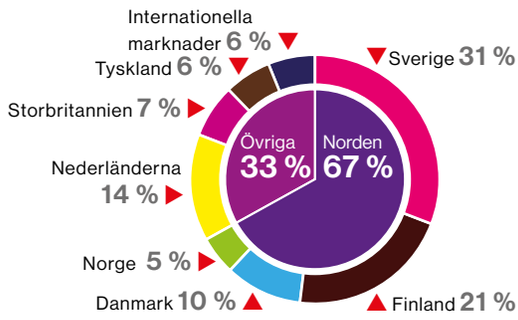
Anställda

Medelantalet anställda uppgick till 2 629 (2 458). Antalet medarbetare har justerats efter införandet av ett nytt koncerngemensamt HR-system. Jämförelsesiffran har inte räknats om.

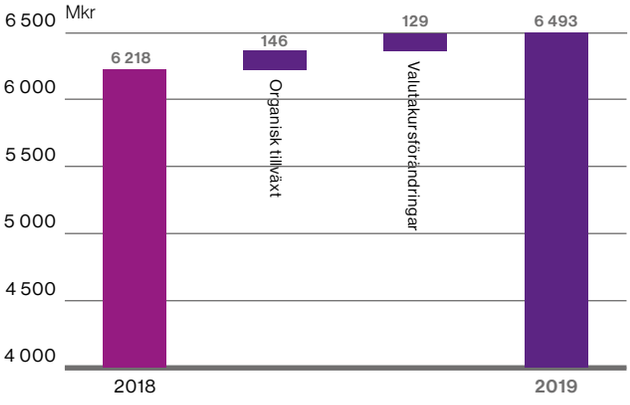
Forskning och utveckling

Kostnader för forskning och utveckling belastade rörelseresultatet med 35 Mkr (22) och omfattar i huvudsak framtagning av nya produkt- och varumärkesvarianter samt förpackningslösningar inom ramen för befintligt sortiment. Inga kostnader för forskning och utveckling har aktiverats.

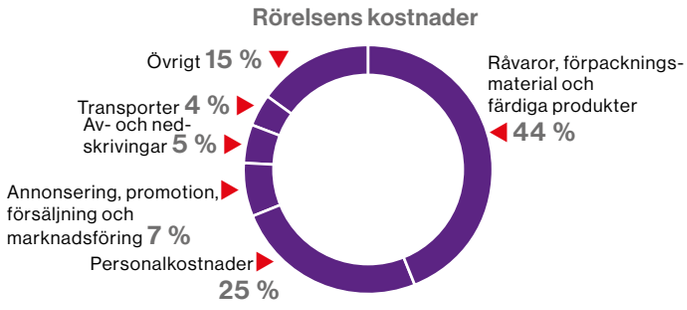
Cloettas nettoförsäljning per land



Nettoomsättning – förändring

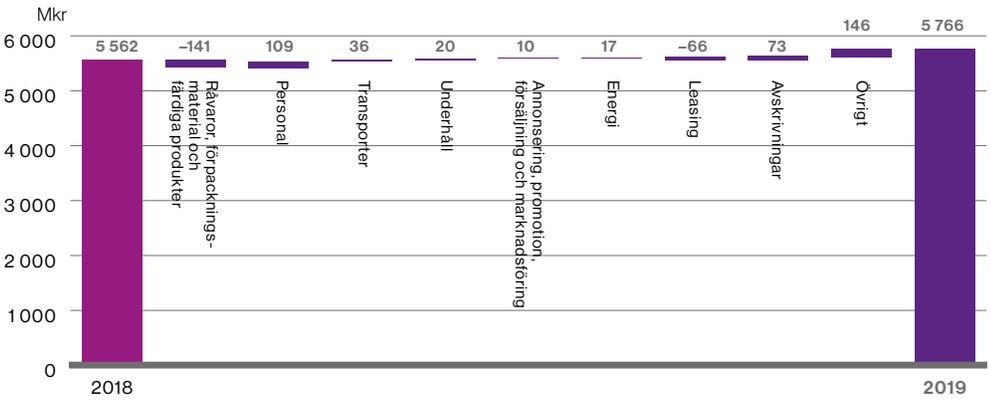


Rörelsens kostnader



Totalkostnader – förändring

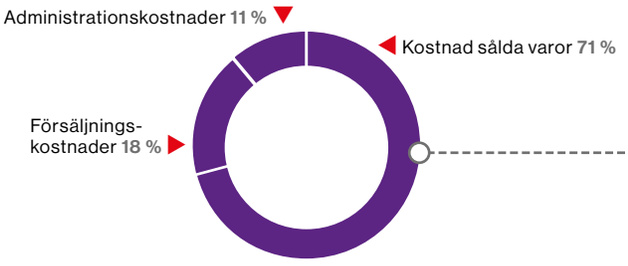
inkl kostnader sålda varor



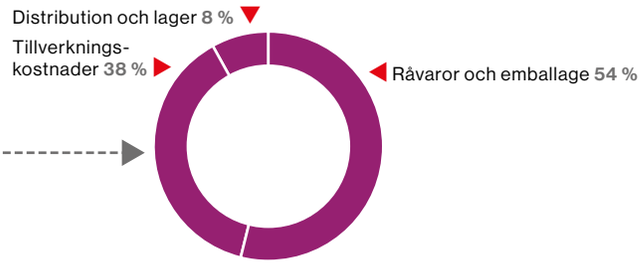
VD HAR ORDET
MÅL & STRATEGIER
KONFEKTYRMARKNADEN
VARUMÄRKES-, KATEGORI- & PRODUKTUTVECKLING
CLOETTA HUVUDMARKNADER
PRODUKTION
MEDARBETARE
AKTIEN & ÄGARE
FINANSIELL UTVECKLING
RISKER
BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT
FINANSIELL INFORMATION
HÅLLBARHETSSTYRNING

>> Åter till innehåll

Totala kostnader



Kostnad sålda varor



Kvartalsdata

	2019	Q4	Q3	Q2	Q1	2018	Q4	Q3	Q2	Q1
Nettoomsättning, Mkr	6 493	1 722	1 629	1 583	1 559	6 218	1 646	1 538	1 472	1 562
Rörelseresultat, Mkr	727	209	195	159	164	660	159	180	155	166
Rörelseresultat, justerat, Mkr	743	216	200	161	166	677	174	194	145	164
Rörelsemarginal, %	11,2	12,1	12,0	10,0	10,5	10,6	9,7	11,7	10,5	10,6
Rörelsemarginal, justerad, %	11,4	12,5	12,3	10,2	10,6	10,9	10,6	12,6	9,9	10,5

Säsongsvariationer

Cloettas försäljning och rörelseresultat påverkas delvis av säsongsmässiga variationer. Försäljningen under det första och andra kvartalet påverkas av påsken, beroende på under vilket kvartal den inträffar. För 2019 inföll påsken under det andra kvartalet och för 2018 under det första kvartalet. Under det fjärde kvartalet är försäljningen oftast högre än under de tre första kvartalen under året vilket främst är hänförligt till försäljningen av produkter i Sverige inför storhelgerna.

Finansnetto

Årets finansnetto uppgick till –79 Mkr (–98). Räntekostnader för externa lån uppgick till –29 Mkr (–31) och valutadifferenser på likvida medel uppgick till –19 Mkr (–16), huvudsakligen relaterat till svenska kronans utveckling mot euron under året. Övriga finansiella poster uppgick till –31 Mkr (–51). Minskningen av övriga finansiella poster med 21 Mkr är resultatet av lägre räntekostnader relaterade till den villkorade tilläggsköpeskillning som utbetalades under det första kvartalet 2019. Av totalt finansnetto är –23 Mkr (–73) icke kassaflödespåverkande.

Finansnetto

Mkr	2019	2018
Valutakursdifferenser på likvida medel i utländsk valuta	–19	–16
Övriga finansiella intäkter	2	5
Orealiserade förluster på ränteswappar i enskild valuta	–1	–2
Räntekostnader extern upplåning samt realiserade förluster på ränteswappar i enskild valuta	–29	–31
Räntekostnader på förmånsbestämda pensionsförpliktelser	–11	–10
Räntekostnader, skuld villkorad köpeskilling	–4	–25
Övriga finansiella kostnader	–17	–19
Totalt	**–79**	**–98**

Årets resultat

Årets resultat från kvarvarande verksamhet uppgick till 498 Mkr (483). Årets skatt uppgick till –150 Mkr (–79). Den effektiva skattesatsen uppgick till 23,1 procent (14,1). Den effektiva skattesatsen för 2018 påverkades i hög grad av omvärderingen av uppskjuten skatt till följd av beslutade förändringar i skattesatser. Årets resultat motsvarar ett resultat per aktie på 1,74 kr (1,69) före utspädning och 1,74 kr (1,68) efter utspädning.

Nyckeltal

%	2019	2018
Bruttomarginal	36,7	36,7
Rörelsemarginal	11,2	10,6
Rörelsemarginal, justerad	11,4	10,9
Avkastning på sysselsatt kapital	10,0	9,5
Räntabilitet på eget kapital efter skatt	11,9	12,2

För definitioner, se sidan 156.

Känslighetsanalys

Nedan visas hur resultatet före skatt påverkas av förändringar i några utvalda faktorer. De uppskattade effekterna ska ses som resultateffekter vid en isolerad förändring av respektive variabel och tolkas med försiktighet. Beräkningarna är hypotetiska och ska inte ses som en indikator på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras eller, om de förändras, storleken på dess förändring. Verkliga förändringar och deras påverkan kan bli större eller mindre än vad som framgår nedan. Dessutom är det troligt att verkliga förändringar även kommer att påverka andra poster samt att åtgärder från Cloetta och andra, som ett resultat av dessa förändringar, kan komma att påverka andra poster.

Känslighetsanalys	Förändring	Resultat före skatt
Valutarisk Om svenska kronan försvagats/förstärkts mot euron	–/+ 10 %	–/+ 50 Mkr
Ränterisk Ränta	+/– 1 %	–6 Mkr/2 Mkr
Råvaruprisrisk Genomsnittligt råvarupris	+/– 10 %	–/+ 150 Mkr

Cloettas utveckling påverkas av ett flertal faktorer, däribland de som redogörs för i avsnittet Risker och riskhantering på sidorna 71–74.

Finansiell ställning

Koncernens balansräkning i sammandrag

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Immateriella anläggningstillgångar	5 684	5 626
Materiella anläggningstillgångar	1 559	1 354
Uppskjuten skattefordran	9	16
Övriga finansiella tillgångar	7	11
Summa anläggningstillgångar	**7 259**	**7 007**
Omsättningstillgångar		
Varulager	888	765
Kundfordringar och övriga kortfristiga tillgångar	928	838
Aktuella skattefordringar	6	6
Finansiella derivatinstrument	–	1
Likvida medel	579	551
Summa omsättningstillgångar	**2 401**	**2 161**
SUMMA TILLGÅNGAR	**9 660**	**9 168**
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital	**4 197**	**3 968**
Långfristiga skulder		
Långfristig upplåning	939	2 076
Uppskjuten skatteskuld	803	754
Finansiella derivatinstrument	3	3
Avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	499	419
Avsättningar	5	9
Summa långfristiga skulder	**2 249**	**3 261**
Kortfristiga skulder		
Kortfristig upplåning	1 870	500
Finansiella derivatinstrument	68	61
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	1 227	1 342
Avsättningar	5	23
Kortfristiga skatteskulder	44	13
Summa kortfristiga skulder	**3 214**	**1 939**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**9 660**	**9 168**

Tillgångar

Totala tillgångar uppgick per den 31 december 2019 till 9 660 Mkr (9 168), vilket är en ökning med 492 Mkr jämfört med föregående år. Av förändringen beror 203 Mkr på införandet av IFRS 16 Leasing från 1 januari 2019.

Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar uppgick till 5 684 Mkr (5 626). Förändringen består framförallt av valutakursdifferenser relaterade till immateriella tillgångar bokförda i utländska dotterbolag om 83 Mkr (153). Årets investeringar uppgick till 19 Mkr (23) och avskrivningarna om –43 Mkr (–46).

Av totala immateriella tillgångar utgjordes 97 procent (97) eller 5 540 Mkr (5 460) goodwill och varumärken per den 31 december 2019. Goodwill och varumärken prövas minst årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 559 Mkr (1 354). Initalt införande av IFRS 16 den 1 januari 2019 ledde till redovisning av tillgångar med nyttjanderätt om 229 Mkr. Årets investeringar uppgick till 216 Mkr (161). Årets investeringar i materiella anläggningstillgångar avser främst löpande effektivitetshöjande investeringar och ersättningsinvesteringar på befintliga produktionslinjer samt investeringar i inventarier för lösviktsställ.

Avskrivningar uppgick till –258 Mkr (–184). Valutakursdifferenser relaterade till materiella tillgångar bokförda i utländska dotterbolag uppgick under året till 23 Mkr (38).

Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångarna uppgick till 2 401 Mkr (2 161). Förändringen beror på ett något större varulager 123 Mkr, högre kundfordringar 90 Mkr och högre likvida medel 28 Mkr.

Eget kapital och skulder

Eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick per den 31 december 2019 till 4 197 Mkr (3 968), vilket motsvarar 14,5 kr per aktie (13,7). Per balansdagen uppgick aktiekapitalet till 1 443 Mkr (1 443). Soliditeten uppgick per balansdagen till 43,4 procent (43,3).

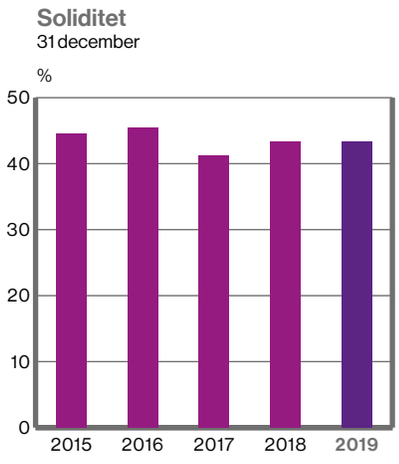
Skulder

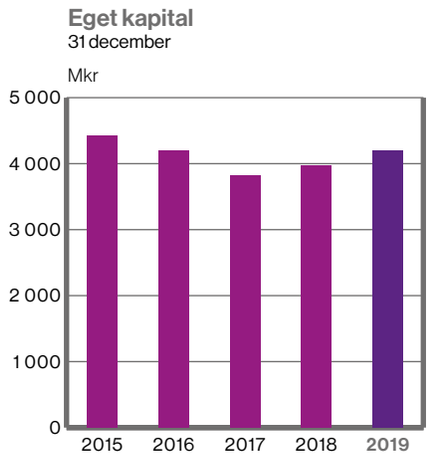
Långfristiga skulder uppgick till 2 249 Mkr (3 261), vilket är en minskning med 1 012 Mkr jämfört med föregående år. Långfristiga lån uppgick till 939 Mkr (2 076) och utgjordes av 800 Mkr (2 078) i bruttolån från kreditinstitut, leasingskulder om 140 Mkr (0) och –1 Mkr (–2) i aktiverade transaktionskostnader. Uppskjuten skatteskuld ökade med 49 Mkr till 803 Mkr. Avsättningar till pensioner ökade med 80 Mkr till 499 Mkr.

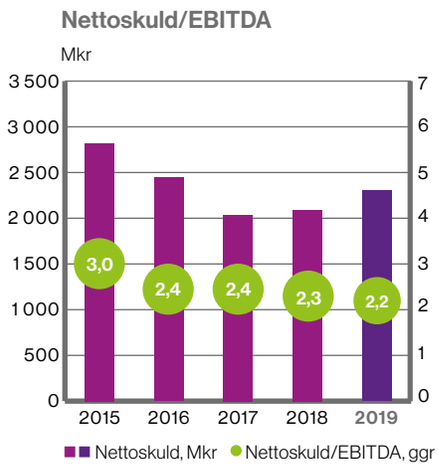
Total kortfristig upplåning uppgick till 1 870 Mkr (500) och utgjordes av bruttolån från kreditinstitut om 1 306 Mkr (0), företagscertifikat om 499 Mkr (500), leasingskulder om 64 Mkr (0), aktiverade transaktionskostnader om –0 Mkr (–1) och upplupen ränta på lån från kreditinstitut om 1 Mkr (1). Cloetta har en option att förlänga de kortfristiga lånen från kreditinstitut om 1 306 Mkr under ytterligare två år, till juli 2022.

Lån

I juni 2018 ingick Cloetta ett ändringsavtal avseende befintligt låneavtal och checkräkningskrediten i kombination med att ett företagscertifikatprogram lanserades. Ändringarna i avtalen omfattade en reducering om 50 Meuro (motsvarande 519 Mkr) i lånet i flera valutor och en reducering om 200 Mkr i lånet i svenska kronor.







Lånen har en ränta på rörlig STIBOR plus tillämpligt påslag för lån i SEK respektive rörlig EURIBOR plus tillämpligt påslag för lån i EUR. Det tillämpliga påslaget den 31 december 2019 uppgick till 0,9 procent (0,9) för utestående lån i svenska kronor och 0,8 procent (0,8) för lånet i Euro.

Räntan på företagscertifikatet uppgick i genomsnitt till 0,38 procent (0,22). Dessutom tillkommer en avgift om 35 procent (35) på det tillämpliga påslaget för det outnyttjade beloppet.

Den kombinerade effektiva räntesatsen för lån från kreditinstitut och företagscertifikat uppgick sammantaget till 0,74 procent (0,86) för året.

Förändring i sysselsatt kapital

Sysselsatt kapital under året ökade från 7 027 Mkr till 7 576 Mkr, det vill säga en ökning med 549 Mkr.

Nettoskuld

Räntebärande skulder översteg likvida medel och andra räntebärande tillgångar med 2 302 Mkr (2 091). Nettoskuldens ökning beror huvudsakligen på redovisning av leasingskulder om 204 Mkr. Nettoskuld/eget kapital uppgick per balansdagen till 54,8 procent (52,7).

Nettoskuld

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Långfristiga lån från kreditinstitut	800	2 078
Kortfristiga lån från kreditinstitut	1 306	–
Företagscertifikat	499	500
Leasingskulder[1)]	204	–
Finansiella derivatinstrument (kort- och långfristiga)	71	63
Ränta att betala	1	1
Bruttoskuld	**2 881**	**2 642**
Likvida medel	–579	–551
Nettoskuld	**2 302**	**2 091**

1) Leasingskulder relaterade till tillgångar med nyttjanderätt ingår i bruttoskulden per den 1 januari 2019. Jämförelsesiffror har inte räknats om. Se not 29 för indikativa nyckeltal exklusive effekt av IFRS 16 Leasing..

Kommentar till kassaflödesrapport

Koncernens kassaflödesanalys i sammandrag

Mkr	2019	2018
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	908	792
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	–184	–164
Kassaflöde från den löpande verksamheten	**724**	**628**
Investeringar i anläggningstillgångar	–186	–184
Fritt kassaflöde	**538**	**444**
Övrig investeringsverksamhet		
Förvärv av dotterbolag	–146	–
Avyttringar av anläggningstillgångar	2	0
Kassaflöde från övrig investeringsverksamhet	**–144**	**0**
Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten	**394**	**444**
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	**–362**	**–665**
Periodens kassaflöde	**32**	**–221**
Likvida medel vid periodens början	**551**	**759**
Periodens kassaflöde	32	–221
Valutakursdifferenser	–4	13
Likvida medel vid periodens slut	**579**	**551**

Fritt kassaflöde

Fritt kassaflöde uppgick till 538 Mkr (444). Kassaflödet från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital uppgick till 908 Mkr (792). Ökningen jämfört med föregående år beror främst på ett högre EBITDA inklusive en effekt om 74 Mkr från IFRS 16 Leasing. Kassaflödet från förändringar i rörelsekapital uppgick till –186 Mkr (–164). Kassaflöde från investeringar i anläggningstillgångar uppgick till –186 Mkr (–184).

Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital

Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital uppgick till –184 Mkr (–164). Kassaflödet från förändringar i rörelsekapital påverkades negativt av ökade varulager om –113 Mkr (–1) ökade av kundfordringar om –88 Mkr (50), vilket delvis motverkades av en ökade leverantörsskulder om 17 Mkr (–213).

Övrigt kassaflöde från investeringsverksamheten

Övrigt kassaflöde från investeringsverksamheten uppgick till –144 Mkr (0). Under det första kvartalet 2019 reglerades –146 Mkr relaterat till avräkning av tilläggsköpeskilling i samband med förvärvet av Candyking Holding AB och dess dotterbolag.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten

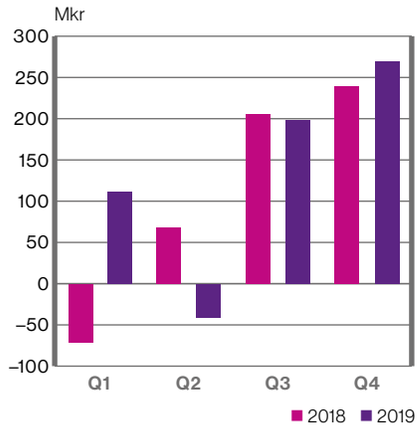
Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till –362 Mkr (–665) och består av aktieutdelning om –287 Mkr (–433), betalning av leasingskulder relaterat till IFRS 16 Leasing om –74 Mkr (0) och övrigt kassaflöde från finansieringsverksamheten om –1 Mkr (–232). Under 2018 avser övrigt kassaflöde från finansieringsverksamheten återbetalning av lån om –219 Mkr i samband med ändring och förlängning av befintliga låneavtal.

Likvida medel

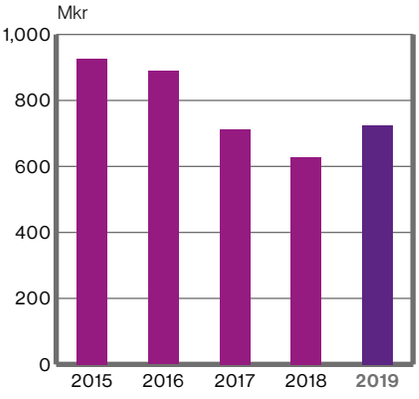
Nettokassaflödet uppgick till 32 Mkr (–221), vilket tillsammans med valutakursdifferenser om –4 Mkr (13) ökade likvida medel med 28 Mkr till 579 Mkr, jämfört med 551 Mkr föregående år.

Dessutom hade Cloetta outnyttjade checkräkningskrediter om totalt 1 254 Mkr (1 227). Cloettas rörelsekapitalbehov är utsatt för säsongsvariationer, delvis till följd av lageruppbyggnad för ökad försäljning inför julen. Detta innebär att behovet av rörelsekapital normalt är som högst under hösten och lägst vid årsskiftet.

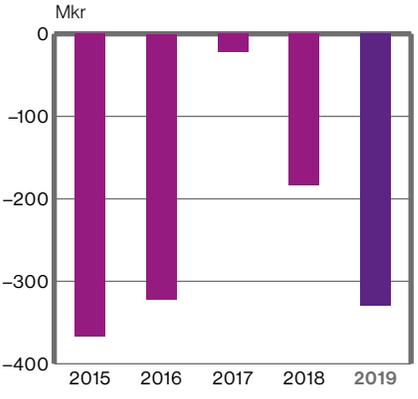
Fritt kassaflöde



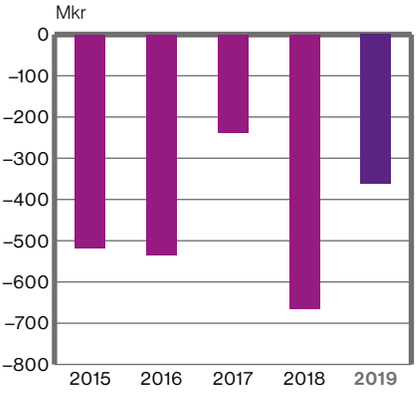
Kassaflöde från den löpande verksamheten



Kassaflöde från investeringsverksamheten



Kassaflöde från finansieringsverksamheten



Framtidsutsikter

Under 2019 uppvisade Cloetta en stark organisk tillväxt för såväl förpackade märkesvaror som lösviktsgodis samtidigt som rörelseresultatet förbättrades.

Måluppfyllelse

Koncernens mål är en EBIT-marginal, justerad, om minst 14 procent. Under 2019 förbättrades EBIT-marginalen, justerad, till 11,4 procent (10,9). Förbättringen beror på försäljnings och kostnadseffektivitet delvis kompenserat av ökade marknadsinvesteringar. Vad gäller tillväxt är målet att öka försäljningen organiskt minst i den takt som marknaden växer. Historiskt har marknaden årligen växt med 1–2 procent. Under 2019 var Cloettas organiska tillväxt 2,3 procent. Försäljningen av förpackade märkesvaror ökade med 2,3 procent och av lösvikt med 2,3 procent. Koncernen har även som långsiktigt mål att nettoskulden/EBITDA ska uppgå till högst 2,5 gånger. Nettoskulden/EBITDA uppgick per den 31 december 2019 till 2,2 gånger (2,3).

Lönsam tillväxt

Strategin och de finansiella målen för Cloetta ligger fast. Fokus under 2020 kommer vara att öka försäljningen av förpackade märkesvaror, skapa lönsamhet i lösviktsaffären samt minska kostnader och öka effektiviteten inom i hela organisationen.

För räkenskapsåret 2019 föreslår styrelsen en ordinarie utdelning om 1,00 kr per aktie (1,00), motsvarande cirka 58 procent (60) av årets resultat. Ambitionen är att framtida kassaflöden ska fortsätta att användas för aktieutdelningar men också ge en finansiell flexibilitet för kompletterande förvärv. Det långsiktiga målet att dela ut 40–60 procent av årets resultat är oförändrat.

Finansiell prognos

I likhet med tidigare år, lämnar Cloetta ingen finansiell prognos för 2020.

Miljöpåverkan och miljöarbete

Ett systematiskt miljöarbete är grunden för att minska Cloettas miljöpåverkan. Cloettas största direkta miljöpåverkan uppstår genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall och transporter. Sett under produkternas hela livscykel sker störst miljöpåverkan i råvaru- och emballageproduktionen. Cloetta följer lagstadgade miljökrav och koncernen är inte inblandad i några miljötvister. Per den 31 december 2019 hade Cloetta verksamhet vid åtta fabriker i fem länder. De två svenska fabrikerna i Ljungsbro respektive Helsingborg bedriver anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Dessa tillstånd gäller tills vidare. Det finns inga förelägganden enligt den svenska miljöbalken.

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

Samtliga Cloettas fabriker bedriver ett systematiskt miljöarbete som omfattar handlingsplaner och uppföljning inom ett antal olika områden. Miljöarbetet är en integrerad del av Cloettas verksamhet och miljöaspekter beaktas vid beslut. Frekvent utvärdering och uppföljning av åtgärder ökar medvetenheten om vilka effekter verksamheten har på miljön.

Koncernens miljöpolicy och miljöarbete beskrivs närmare på sidorna 14–16, 48–49 och 150–152.

Hållbarhetsredovisning

I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har Cloetta AB (publ) valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 6–11 (affärsmodell), 15–16, 73 (risker och riskhantering) samt 5, 14–16, 41–42, 48–49, 56–57, 150–152 (väsentliga hållbarhetsfrågor, styrning och resultatindikatorer).

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 och oönskade händelsers effekter minimeras via förebyggande åtgärder. Alternativt överlåts risken genom exempelvis försäkringar eller avtal. Vissa risker kan dock inte elimineras eller överlåtas. Dessa är oftast en aktiv del av affärsverksamheten.

Risköversikt

I Cloettas riskhanteringsprocess har ett antal riskområden identifierats. Ett urval av dessa och en övergripande beskrivning av hur respektive riskområde hanteras, framgår på följande sidor. Den finansiella riskhanteringen beskrivs dessutom närmare under not 26 på sidan 122–124.

På sidorna 84–85 finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen.

Hantering av arbetsmiljörisker beskrivs på sidan 41.

<< Åter till innehåll

Bransch- och marknadsrelaterade risker

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

	Risker Sannolikhet	**Hantering** Påverkan
Konjunktur	Finansiella kriser kan ha en negativ inverkan på konsumtionsmönstren. Verksamheten påverkas av att Cloettas kunder får försämrad lönsamhet, vilket leder till prispress.	Konfektyrmarknaden har historiskt påverkats jämförelsevis lite av konjunkturnedgångar 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.
Konkurrens	Konfektyrmarknaden är mycket konkurrensutsatt med flera stora aktörer. Dagligvaruhandeln erbjuder dessutom egna märkesvaror (EMV) som konkurrerar med vissa av Cloettas produkter. Konkurrensen kan begränsa Cloettas möjligheter till prisökningar för att kompensera för ökade råvarupriser. Cloetta kan även behöva öka investeringarna för marknadsföring och produktutveckling för att behålla eller öka sina marknadsandelar. Cloetta är en stor aktör inom lösviktsgodiskoncept, vilket till sin natur ofta består av fleråriga kontrakt som kontinuerligt måste förnyas. Konkurrens från andra aktörer inklusive handelskedjorna kan göra att Cloetta förlorar större kontrakt.	Cloetta konkurrerar på marknaden genom aktiv prissättning, produktinnovation, produktkvalitet, varumärkeskännedom- och lojalitet, marknadsföring och förmågan att förutse och tillfredsställa kundernas preferenser. Det är viktigt att Cloettas produkter upplevs ge ett större mervärde till konsumenterna än de billigare alternativen. Cloettas marknadsföring ska vara effektiv. Cloetta strävar efter att erbjuda de bästa lösviktsgodiskoncepten vad avser kund- och konsumentupplevelse. Därtill gör den integrerade produktionskedjan att Cloetta kan vara kostnadseffektivt inom lösviktsgodis.
Handelns utveckling	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. Utvecklingen av e-handeln utmanar den nuvarande detaljhandelsstrukturen och kommer sannolikt att med tiden att förändra detaljhandeln väsentligt. Införandet av självskanning i butikerna kan komma att påverka försäljningen av Cloettas produkter eftersom de ofta placeras bredvid de traditionella kassalinjerna.	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. Cloetta har en relativt bred och diversifierad kundbas, 2019 svarade Cloettas tio största kunder för ungefär 46 (46) procent av koncernens omsättning. Cloetta arbetar med e-handel tillsammans med handeln för att de ska lära sig hur man skapar impulsdriven försäljning av konfektyrprodukter online. Genom att stödja handeln i hur man säljer produkter även i självskanningsområden kan Cloetta upprätthålla försäljningen i utcheckningsområdet.
Konsumenttrender **Hälsa** **Socialt ansvar**	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. 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 produkters ursprung, tillverkningsmetoder och råvaror. Uppgifter om att Cloetta, eller Cloettas leverantörer inte tar tillräckligt ansvar för miljön eller sociala aspekter kan skada Cloettas varumärke.	Hälsotrender har inte påverkat konfektyrförsäljningen i någon större utsträckning då konfektyr ofta äts för att sätta guldkant på tillvaron. Cloetta arbetar löpande för att tillfredsställa konsumenternas preferenser. Därtill erbjuder Cloetta såväl sockerfria produkter som produkter med mindre socker samt även produkter för bättre tandhälsa. Långsiktigt är Cloettas mål att alla produkter ska vara fria från artificiella färg- och tillsatsämnen (NAFNAC). Cloetta strävar efter att så långt möjligt föra in uppförandekoden i samtliga avtal. Cloetta har som mål att vara öppna och genom samarbete med andra konfektyrtillverkare via organisationer identifiera problemområden och bidra till förbättringar.
Lagar och skatter	Cloetta bedriver sin verksamhet genom bolag i ett antal länder. Nya lagar, skatter eller regler på olika marknader kan komma att medföra begränsningar i verksamheten eller ställa nya högre krav. Det finns en risk att Cloettas tolkning av tillämpliga skattelagar, skatteavtal och bestämmelser på de olika marknaderna inte är helt korrekt eller att sådana regler ändras, eventuellt med retroaktiv verkan.	Cloetta gör löpande bedömningar av legala frågor, för att förutse och förbereda verksamheten för eventuella ändringar. Införda konfektyrskatter och fettskatter påverkar ofta försäljningen kortsiktigt. Avsättningar för rättstvister, skattetvister osv baseras på en uppskattning av kostnaderna, med stöd av juridisk rådgivning och den information som finns tillgänglig.
Råvarupriser	Råvaruprisernas utveckling beror huvudsakligen på utbud och efterfrågan och ligger utanför Cloettas kontroll. Priset på socker och många av de andra råvaror Cloetta köper kan också påverkas av jordbrukspolitiska beslut inom EU om kvoter, stöd, subventioner och handelshinder men även av ökad levnadsstandard och finansiella investerares aktivitet på råvarubörser.	Cloetta följer löpande råvaruprisutvecklingen och alla inköp görs genom en central inköpsfunktion. För att säkerställa tillgång och prisnivåer tecknar Cloetta 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 2019 hade resultatet före skatt varit 150 Mkr lägre/högre. Cloetta har som policy att kompensera ökade råvarukostnader genom höjda priser till kund.

Verksamhetsrelaterade risker

De verksamhetsrelaterade riskerna går ofta att påverka, varför de normalt är reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner. Verksamhetsrelaterade risker är en del av Cloettas dagliga arbete 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
Affärsetiska och varumärkesrisker	Efterfrågan på Cloettas kända varumärken bygger på att konsumenter förknippar dessa med positiva värden. Om Cloetta eller någon av koncernens samarbetspartners vidtar någon åtgärd som står i konflikt med de värden som varumärkena representerar kan Cloettas varumärken skadas.	Cloetta bedriver ett förebyggande arbete genom att implementera en uppförandekod, etiska riktlinjer och rutiner.
Sociala förhållanden i leverantörskedjan	Cloetta använder flera råvaror som har sitt ursprung i regioner eller länder med förhöjd risk för kränkningar av mänskliga rättigheter samt korrupt beteende. Politisk instabilitet där råvaror framställs kan påverka tillgång och kostnader negativt.	Cloettas uppförandekod inkluderas i samtliga leverantörsavtal. Cloetta utvärderar råmaterialgrupperna och prioriterar inblandning med leverantörer och organisationer för vissa material baserade på sociala risker samt risker inom klimat och mänskliga rättigheter. Cloetta köper UTZ-certifierad kakao för hela sitt chokladsortiment. De flesta produkter förutom delar av choklad- och fudgesortimentet är fria från palmolja. Under året började Cloetta köpa RSPO-segregerad palmolja till hela sortimentet av choklad- och fudgesortimentet. Certifiering av Cloettas fabriker inleddes 2019 och slutförs 2020. Cloetta övergick under 2018 till hållbart och spårbart sheasmör.
Miljörisker och klimatrisker	Det finns risk för att klimatförändringarna påverkar Cloetta. Det rör sig om övergångsrisker såsom förändrade regler och skatter samt om fysiska risker. De fysiska riskerna innefattar förändringar av beständig karaktär samt av akut karaktär, exempelvis extrema väderförhållanden och naturkatastrofer som kan påverka Cloettas tillgång till råvaror och störa verksamheten direkt eller indirekt.	Cloetta hanterar klimatrelaterade övergångsrisker genom att bevaka och anpassa verksamheten till förändrade regler och andra förutsättningar. Cloetta bidrar till härdigare råvaruframställning genom bolagets program och certifieringar för prioriterade råvaror. Här ingår stöd till råvaruproducenter för utveckling av odlingsmetoder och nyplantering. Cloetta hanterar verksamhetens påverkan på miljö och klimat genom systematiskt arbete inom ramen för bolagets miljöledningssystem.
Produktsäkerhetsrisker	Livsmedelshantering ställer höga krav på spårbarhet, hygien och hantering. Dålig kontroll kan i värsta fall leda till kontamination eller allergiska reaktioner. Denna typ av brister i livsmedelshanteringen kan i sin tur leda till att förtroendet för Cloetta och koncernens varumärken minskar.	Cloetta arbetar med förstklassiga råvaror samt i enlighet med internationella kvalitetsstandarder. Analyser genom kemikaliska och fysiska tester utförs på såväl råvaror som färdiga produkter. Frågor av betydelse för produktsäkerheten finns samlade i särskilda policyer. Planer för information eller återkallelse vid felaktigheter finns.
Försäkringsbara risker	Tillgångar som fabriker och produktionsutrustning kan allvarligt skadas vid till exempel brand eller strömavbrott. Vid återtagande av produkter kan stora kostnader uppstå, både på grund av direkta kostnader och i form av minskat anseende.	Cloetta har 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.
Flytt av produktionslinjer	För att öka effektiviteten ser Cloetta löpande över kapacitetsutnyttjandet inom tillverkningen. Att flytta produktion från en fabrik till en annan är en komplex process som kan medföra störningar och förseningar i produktionen, något som i sin tur kan leda till leveransproblem.	Cloetta har en erfaren och väl fungerande organisation med upparbetade rutiner för att hantera flytt av produktionslinjer.
Tillgång till rätt kompetens	Cloettas framtid är i betydande utsträckning beroende av förmågan att rekrytera, behålla och utveckla kompetenta ledande befattningshavare och övriga nyckelpersoner. Med jämna mellanrum omorganiserar och effektiviserar Cloetta sin verksamhet, vilket kortsiktigt kan påverka Cloettas verksamhet negativt.	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. Cloetta har en stark och erfaren organisation som är väl rustad att hantera organisatoriska förändringar.

Finansiella risker

De finansiella riskerna omfattar främst valuta-, finansierings-, ränte- och kreditrisker. Finansiella risker hanteras av koncernens centrala finansfunktion enligt riktlinjerna i finanspolicyn som fastställts av Cloettas styrelse. Målet är att identifiera koncernens riskexponering och med viss framförhållning skapa förutsägbarhet i det ekonomiska utfallet samt att minimera möjliga ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Genom att konsolidera och kontrollera riskerna centralt är det möjligt att minska risknivån samtidigt som kostnaderna för exempelvis valutasäkring minskar. Den finansiella riskhanteringen beskrivs utförligt under not 26 på sidorna 122–124.

	Risker Sannolikhet	**Hantering** Påverkan
Valutarisker	Fluktuationer i valutakurser påverkar Cloettas resultat dels i samband med att köp och försäljning sker i olika valutor (transaktionsexponering) och dels vid omräkning av utländska dotterbolags balans- och resultaträkningar till svenska kronor (omräkningsexponering). Cloettas redovisningsvaluta är svenska kronor, medan många dotterbolag har euro som funktionell valuta, varför omräkningsexponeringen är betydande. Förutom svenska kronor och euro exponeras Cloetta även i viss utsträckning mot DKK, NOK, GBP och USD.	Målet för Cloettas valutahantering är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Om svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10 procent mot euron hade årets resultat före skatt varit cirka 50 Mkr (50) högre/lägre. Delar av omräkningsexponeringen säkras genom att koncernen har tagit upp lån i euro.
Refinansieringsrisk	Med refinansieringsrisk avses risken att finansiering inte kan erhållas, eller kan erhållas endast till kraftigt ökade kostnader.	Under 2019 nådde Cloetta det finansiella målet relaterat till nettoskuld/EBITDA 2,5 gånger. Genom låneavtal med fyra banker och företagsobligationer har Cloetta en fördelaktig situation när det gäller tillgång till finansiering, inklusive bland annat för potentiella förvärv.
Ränterisker	Cloetta exponeras mot ränterisker på räntebärande kortfristiga och långfristiga skulder. Även om en del av koncernens banklån är säkrade via ränteswappar finns det fortfarande en exponering för ränterisk för de delar som inte är säkrade eller då säkring upphör.	Koncernen analyserar sin exponering för ränterisk kontinuerligt och simuleringar av ränteförändringar görs löpande. Ränterisken reduceras genom att delar av framtida räntebetalningar säkras genom ränteswappar. Om räntan hade varit 1 procentenhet högre under 2019 skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 5 Mkr (6) lägre. Om räntan hade varit 1 procentenhet lägre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 2 Mkr (1) högre.
Kreditrisker	Med kreditrisk avses risken att en motpart till Cloetta inte kan fullgöra sitt åtagande och därigenom orsakar en förlust. Finansiella transaktioner ger även upphov till kreditrisker gentemot finansiella och kommersiella motparter.	Kreditrisken i kundfordringar är relativt sett begränsad med hänsyn till att koncernens kundbas är spridd och främst består av stora kunder, då försäljningen främst sker till de stora dagligvarukedjorna. Kunderna är föremål för kreditprövning i enlighet med kreditpolicy och fordringsbalansen övervakas löpande. Koncernens motparter i finansiella transaktioner är banker och kreditinstitut med god kreditrating (mellan AA– och A-2).
Värderingsrisker	I koncernen finns ett antal tillgångar och skulder som värderats med hjälp av olika experter. Det inkluderar varumärken på tillgångssidan samt pensionsskulder och skatteskulder på skuldsidan.	Nedskrivningsbehovet av tillgångar och uppskrivningsbehovet för skulder prövas årligen eller när det finns en indikation som föranleder prövning. Läs mer i not 11, Immateriella anläggningstillgångar på sidorna 108–109 och i not 30, Kritiska uppskattningar och bedömningar på sidan 129.

Ordförande har ordet

Cloetta utvecklades positivt inom de flesta områdena under 2019. Renodlade fokusområden och nya arbetssätt har bidragit till en stark tillväxt både inom förpackade märkesvaror och inom lösvikt samtidigt som rörelseresultatet har förbättrats.

Bolagsstyrning skapar systematisk ordning

Styrelsens främsta ansvar inför Cloettas aktieägare är att säkerställa att företaget förvaltas så effektivt som möjligt, men också att Cloetta följer de lagar och regler som krävs av lagstiftare, tillsynsmyndigheter och börsen. Bolagsstyrning syftar till att skapa ordning och systematik, för både styrelsen och koncernledningen. Genom att ha en tydlig struktur, med klara regler och processer, kan vi också säkerställa att ledningen och medarbetarna fokuserar på att utveckla affärerna och stärka bolaget.

Styrelsens arbete

Styrelsen har under året, tillsammans med VD och koncernledning, följt upp och utvecklat de fokusområden som syftar till att förbättra tillväxt och lönsamhet. Vi har också riktat intresse på hur vi kan utveckla verksamheten på ett mer hållbart sätt.

Genom koncentrerade insatser och investeringar på våra huvudmarknader och inom våra kärnkategorier har tyngdpunkten legat på att öka omsättningen för förpackade varumärken. Med en rörelsemarginal på över 14 procent är tillväxt inom denna kategori viktig för att Cloetta ska kunna nå lönsamhetsmålet.

Efter förvärvet av Candyking 2017 utgör lösviktsaffären nu en väsentlig del av Cloettas omsättning, men lönsamheten inom den svenska verksamheten har ännu inte nått önskad nivå. Följaktligen har styrelsen riktat uppmärksamhet på de förbättringar som företaget genomfört inom lösviktsaffären för att verksamheten ska bli lönsam.

Sänkta kostnader och ökad effektivitet inom hela organisationen är det tredje fokusområdet, där Value Improvement Program Plus är ett exempel på en aktivitet.

Under 2019 har styrelsen godkänt en reviderad uppförandekod, som tillsammans med koncernens policyer är viktiga grundpelare i organisationen. Syftet med uppförandekoden är att säkerställa att Cloettas medarbetare och affärspartners har en tydlig förståelse för de principer och etiska värden som Cloetta ska stå för. Med uppförandekoden och våra andra koncernpolicys stärker vi vår företagskultur för att säkerställa att vi agerar konsekvent och enligt höga etiska normer på alla marknader där vi verkar.

Fler och nya aktieägare

Under 2019 fick Cloetta 1 000 nya aktieägare och vid årsskiftet var vi nästan 25 000 som ägde aktier i bolaget. Därmed ökade antalet aktieägare för åttonde året i rad. Det är glädjande att så många vill investera i Cloetta-aktien. Styrelsen har för avsikt att förvalta detta förtroende så att alla aktieägare ska kunna känna fortsatt tilltro till Cloetta.

Cloetta är väl positionerad inför framtiden

Under det senaste året har Cloetta visat en positiv utveckling inom de flesta områden. Tydliga fokusområden och nya sätt att arbeta har bidragit till en stark tillväxt inom såväl förpackade varumärken som lösviktsgodis. För det fjärde året i rad uppnår vi vårt skuldsättningsmål. Ökad vinst i kombination med ett sunt kassaflöde gör det möjligt för oss att föreslå en utdelning i linje med vår utdelningspolicy om 1,00 kr (1,00) per aktie för 2019.

Jag har nu haft förmånen att vara styrelseordförande för Cloetta under fyra år. Det har varit intressant och spännande att på uppdrag från alla Cloettas aktieägare arbeta för att öka värdet på företaget.

Med Cloetta väl positionerad för framtiden är det nu rätt tid att lägga över ansvaret för bolaget i nya händer vid den kommande årsstämman. Jag är övertygad om att min föreslagna ersättare Mikael Norman med sin omfattande expertis och djupa kunskap om bolaget kommer att bli en utmärkt styrelseordförande för Cloetta.

Jag vill rikta ett varmt tack till VD, koncernledning och medarbetare för deras goda insatser under 2019. Jag vill också tacka mina styrelsekollegor för deras engagemang och hårda arbete under året.

Jag önskar Cloetta, alla aktieägare, affärspartners, medarbetare och sist men inte minst styrelsen och hela ledningsgruppen all lycka och framgång i framtiden.

Stockholm i mars 2020

Lilian Fossum Biner
Styrelsens ordförande

> ”Under det senaste året har Cloetta visat en positiv utveckling inom de flesta områden.”

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 koncernledning. 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 för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning, samt interna styrinstrument som bl a bolagsordning, instruktioner, policyer och riktlinjer. Svensk kod för bolagsstyrning finns tillgänglig på www.bolagsstyrning.se, där även den svenska modellen för bolagsstyrning beskrivs. Cloetta har under året följt Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och god sed på aktiemarknaden.

Tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning

Cloetta har under 2019 följt koden utan någon avvikelse.

1 Aktien och 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 2019 till 288 619 299, varav 282 884 050 B-aktier och 5 735 249 A-aktier. 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 den 31 december 2019 var 24 910 (jämfört med 23 956 den 31 december 2018). AB Malfors Promotor var den 31 december 2019 Cloettas största aktieägare med ett innehav som representerade 38,2 procent av rösterna och 27,2 procent av aktiekapitalet i bolaget. Mer information om Cloettas aktier och aktieägare finns i avsnittet Aktien och ägare på sidorna 58–61.

2 Bolagsstämma

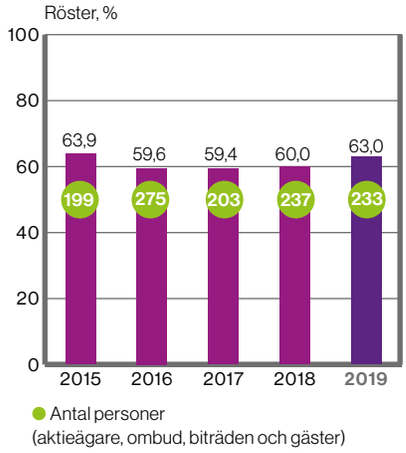
Bolagsstämman är det högsta beslutsfattande organet i Cloetta. Vid bolagsstämman ges samtliga aktieägare möjlighet att utöva det inflytande som deras respektive aktieinnehav representerar. Regler som styr årsstämman, och vad som ska förekomma vid denna finns bland annat i aktiebolagslagen och bolagsordningen. Cloettas räkenskapsår löper från och med den 1 januari till och med den 31 december. Årsstämman ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets slut. Datum och ort för årsstämman kommuniceras senast i samband med tredje kvartalsrapporten på bolagets webbsida. Kallelse till årsstämma ska ske tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt på bolagets webbsida. Att kallelse skett ska samtidigt annonseras i Dagens Industri.

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.

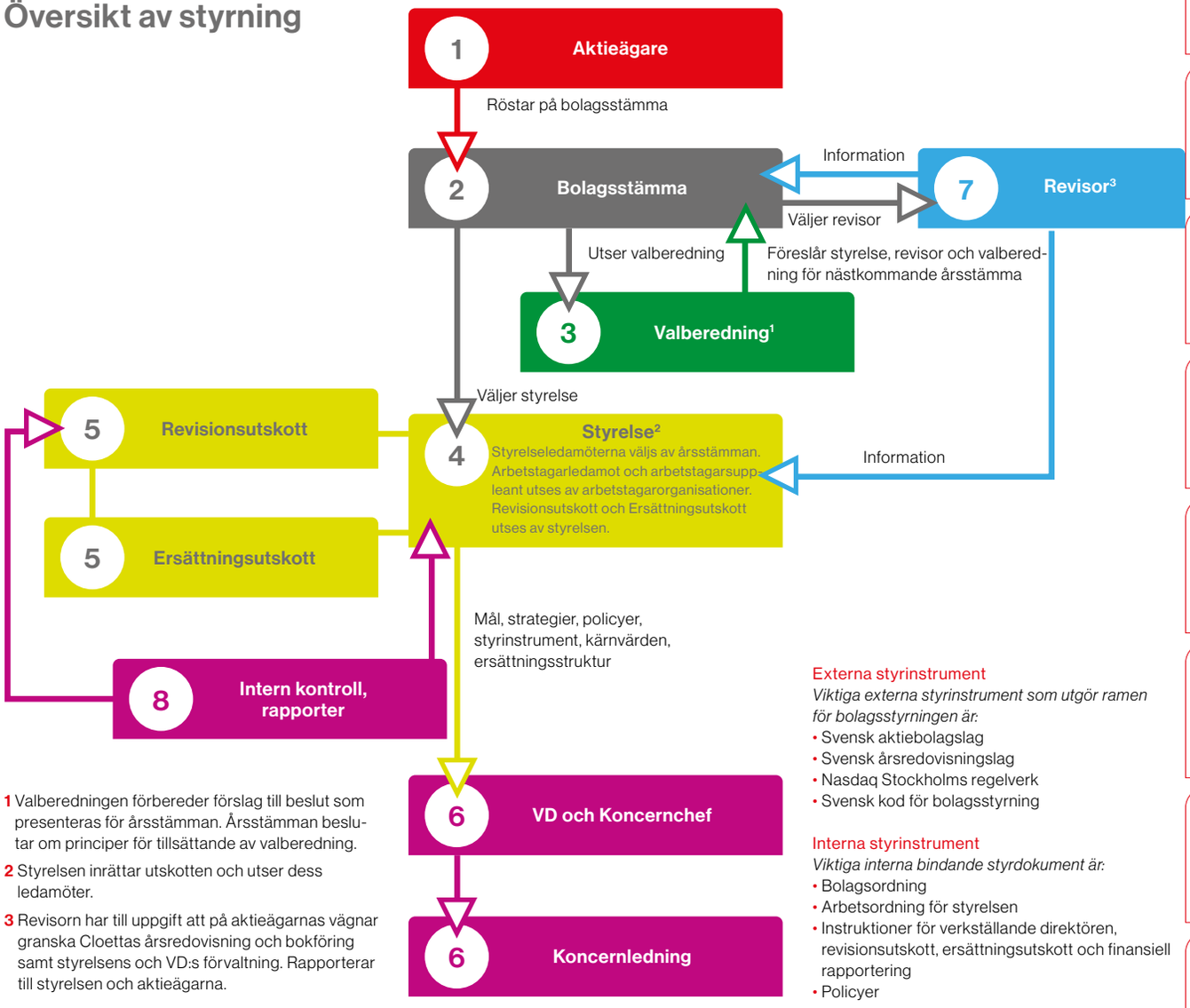
Årsstämma 2019

Senaste årsstämma avhölls den 4 april 2019 i Stockholm. Vid stämman var 233 personer närvarande, vilka representerade 63 procent av rösterna i bolaget. Verkställande direktören, styrelseledamöterna, bolagets revisor, valberedningens ordförande, bolagets ekonomi- och finansdirektör samt informationsdirektör var också närvarande vid stämman.

Närvaro vid bolagsstämmor



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.

Externa styrinstrument

Viktiga externa styrinstrument som utgör ramen för bolagsstyrningen är:

- Svensk aktiebolagslag
- Svensk årsredovisningslag
- Nasdaq Stockholms regelverk
- Svensk kod för bolagsstyrning

Interna styrinstrument

Viktiga interna bindande styrdokument är:

- Bolagsordning
- Arbetsordning för styrelsen
- Instruktioner för verkställande direktören, revisionsutskott, ersättningsutskott och finansiell rapportering
- Policyer

Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens respektive valberedningens förslag om:

- Fastställande av balans- och resultaträkning;
- Att disponera bolagets vinst genom ordinarie utdelning om 1,0 kr per aktie, motsvarande totalt 288 619 299 kronor;
- Ansvarsfrihet åt styrelseledamöter och verkställande direktör;
- Antalet stämmovalda styrelseledamöter ska uppgå till sju ledamöter utan suppleanter;
- Till styrelseledamöter omvaldes Lilian Fossum Biner, Camilla Svenfelt, Mikael Svenfelt, Lottie Knutson, Mikael Aru och Alan McLean Raleigh. Patrick Bergander valdes till ny styrelseledamot. Årsstämman valde Lilian Fossum Biner till ordförande för styrelsen. Den tidigare styrelseledamoten Mikael Norman avgick i samband med årsstämman. Utöver de stämmovalda ledamöterna har arbetstagarorganisationerna PTK och LIVS utsett en arbetstagarledamot vardera samt arbetstagarsuppleanter till styrelsen;
- Årsstämman fastställde styrelsearvode till styrelsens ordförande med 685 000 kr samt 315 000 kr till respektive övrig bolagsstämmovald ledamot. Arvode för utskottsarbete utgår med 100 000 kr till ledamot i revisionsutskottet och med 150 000 kr till ordförande i revisionsutskottet och med 100 000 kr till ledamot i ersättningsutskottet och med 150 000 kr till ordförande i ersättningsutskottet;
- Arvode till revisorn ska utgå med belopp enligt godkänd räkning;
- Årsstämman beslutade att utse det registrerade revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (”PwC”) till revisor för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. PwC kommer att utse Sofia Götmar-Blomstedt till huvudansvarig revisor.
- Regler för valberedningen;
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare;
- Inrättande av ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram.

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

Årsstämma 2020

Årsstämma 2020 äger rum torsdagen den 2 april 2020, kl 15.00 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericsons Plan 4 i Stockholm. Kallelse till årsstämman kungjordes i februari 2020 vari styrelsens förslag framgår. För vidare information hänvisas till avsnittet Årsstämma på sidan 161 och www.cloetta.com.

3 Valberedning

Valberedningens arbete

Valberedningens uppgift är att inför årsstämman framlägga förslag avseende val av styrelseledamöter, styrelseordförande, styrelsearvode, eventuell ersättning för utskottsarbete, ordförande på årsstämma, val av revisor och revisorsarvoden samt regler för valberedningen. Styrelsens ordförande presenterar en årlig utvärdering av styrelsens arbete under året för valberedningen, vilken ligger till grund för valberedningens arbete tillsammans med kraven i Svensk kod för bolagsstyrning och de bolagsspecifika kraven i Cloetta. Valberedningens förslag på styrelsemedlemmar, styrelsearvoden och revisorer presenteras i kallelsen till årsstämman samt på www.cloetta.com.

Valberedningens sammansättning

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

Valberedningens oberoende

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

Aktieägarnas förslag

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

Valberedningens sammanträden

Valberedningen inför årsstämman 2020 har haft tre sammanträden. Inget arvode har utgått för arbetet i valberedningen.

4 Styrelse

Styrelsens arbete

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

Styrelsens sammansättning

Cloettas styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio stämmovalda ledamöter som väljs årligen på årsstämma för tiden intill dess nästa årsstämma hållits. På årsstämman den 4 april 2019 fastställdes att styrelsen ska ha sju stämmovalda ledamöter. På årsstämman den 4 april 2019, fram till tiden intill slutet av nästa årsstämma som äger rum den 2 april 2020, utsågs ledamöterna Lilian Fossum Biner (ordförande), Lottie Knutson, Patrick Bergander Mikael Aru, Mikael Svenfelt, Camilla Svenfelt och Alan McLean Raleigh. Därtill har arbetstagarorganisationen LIVS utsett en arbetstagarledamot till styrelsen, Lena Grönedal, samt som arbetstagarsuppleant, Shahram Nikpour Badr. Arbetstagarorganisationen PTK har utsett en arbetstagarledamot till styrelsen, Mikael Ström, samt en arbetstagarsuppleant, Christina Lönnborn. Samtliga ledamöter har deltagit i Nasdaqs börsutbildning för styrelse och ledning. De bolagsstämmovalda ledamöternas medelålder var vid årsskiftet 54 år och tre av de sju är kvinnor. För information om styrelseledamöternas uppdrag utanför koncernen och innehav av aktier i Cloetta se sidorna 86–87 samt cloetta.com.

Mångsfaldspolicy

Cloetta, genom valberedningen, tillämpar regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning som mångfaldspolicy vid framtagande av förslag till val av styrelseledamöter. Regeln innebär att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas. Målet med mångfaldspolicyn är att tillgodose vikten av tillräcklig mångfald i styrelsen när det gäller kön, ålder och nationalitet samt erfarenheter, yrkesbakgrund och affärsområden. Valberedningen har konstaterat att styrelsen i Cloetta har en i det närmaste jämn könsfördelning och även i övrigt har en ändamålsenlig sammansättning.

Styrelsens oberoende

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

Styrelsens instruktioner och policyer

Styrelsen ser över och fastställer årligen en arbetsordning för sitt eget arbete, samt för styrelsens revisionsutskott och ersättningsutskott. Styrelsen fastställer även en instruktion för verkställande direktören samt en instruktion om finansiell rapportering. Dessa reglerar bland annat arbetsfördelning mellan styrelse, styrelseordförande, verkställande direktör och revisor, beslutsförhet, jävsfrågor, utskottens arbete, intern och extern rapportering, rutiner för kallelse, sammanträden och protokoll. Vidare har styrelsen utfärdat och fastställt en Uppförandekod (Code of Conduct) (ny uppdaterad kod godkänd i november 2019), och policyer för Kommunikation och IR, Finans, HR, Insider, Försäkring, Intern kontroll, IT-säkerhet, Fusion och förvärv, Bedrägeri och whistleblower, Handelssanktioner samt mot Mutor och korruption.

Valberedningen inför årsstämman 2020

Ledamöter	Utsedd av	Oberoende[1]	Andel av röster per 31 dec 2019, %
Olof Svenfelt, ordförande	AB Malfors Promotor	Ja/nej	37,8
Isabelle De Gavoty	Axa IM	Ja/ja	1,5
Johan Törnqvist	Ulla Håkanson	Ja/ja	1,5
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

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
- 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
- Handelssanktionspolicy

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 2019 har en av styrelsens ledamöter på uppdrag av ordföranden genomfört intervjuer med samtliga styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanter. Resultatet av utvärderingen har rapporterats och diskuteras i styrelsen och valberedningen.

Styrning och organisation av hållbarhetsarbete

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

Cloettas hållbarhetsarbete leds av hållbarhetsdirektören, som fungerar som språkrör för miljömässiga och sociala frågor och ansvarar för att identifiera prioriterade områden, vara intressenternas länk mot ledningen och att fungera som stöd i implementeringen av Cloettas hållbarhetsagenda..

På samtliga fabriker finns miljö- och arbetsmiljöansvariga.

Styrelsesammanträden

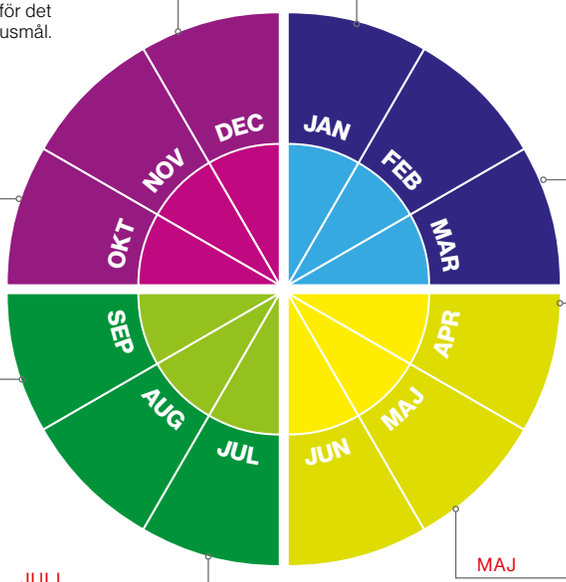
Styrelsen har under 2019 genomfört nio ordinarie sammanträden varav ett konstituerande. Den verkställande direktören, ekonomi- och finansdirektören och informationsdirektören, tillika styrelsens sekreterare, deltar på styrelsens sammanträden. Andra tjänstemän deltar vid behov som föredragande av särskilda ärenden.

5 Styrelsens utskott

Revisionsutskott

Styrelsens revisionsutskott bestod under 2019 av ledamöterna Patrick Bergander (ordförande), Camilla Svenfelt och Mikael Aru. Majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och minst en av dessa ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Minst en ledamot ska vara oberoende och ha redovisnings- eller revisionskompetens. Av revisionsutskottets tre ledamöter är alla oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och två är oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Revisionsutskottets arbete regleras av en särskild instruktion som antagits av styrelsen som en del av dess arbetsordning. Revisionsutskottet ansvarar för att säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt effektiviteten i intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella

Styrelsesammanträden 2019



JANUARI
Ordinarie styrelsemöte; Bokslutskommuniké, rapport från revisorerna, tidsplan för årsredovisning, ärenden inför årsstämman och översyn av hållbarhetsarbetet

MARS
Ordinarie styrelsemöte; Årsredovisning, och rapport från ersättningsutskottet.

APRIL
Ordinarie styrelsemöte; Konstituerande möte; beslut om firmateckning, fastställande av instruktioner och policyer, val av ersättningsutskott och revisionsutskott, utseende av styrelserepresentant till valberedningen, information om ersättning till styrelsen, beslut om tid och plats för kommande ordinarie styrelsemöten och rapportdatum.

Ordinarie styrelsemöte; Delårsrapport för januari till mars och översyn av lösviktsaffären, presentation av Value improvement Plus, strategier för M&A.

MAJ
Ordinarie styrelsemöte; Översyn av produktionen och studiebesök fabriken i Ljungsbro.

JULI
Ordinarie styrelsemöte; Delårsrapport för april till juni. Rapport från revisionsutskott.

SEPTEMBER
Ordinarie styrelsemöte; Affärsstrategier, översyn av marknadsföring och innovation samt lösviktsaffären. Plan för framtida investeringar.

OKTOBER
Ordinarie styrelsemöte; Delårsrapport för juli till september, beslut om ny uppförandekod, och talang- och successionsplan. Rapport från ersättnings- och revisionsutskott.

DECEMBER
Ordinarie styrelsemöte; Budget/affärsplan för det kommande året och bonusmål.

rapporteringen. Revisionsutskottet ska i korthet, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, fortlöpande träffa bolagets revisorer för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning. Bolagets revisor ska bjudas in att delta vid revisionsutskottets möten. Revisionsutskottet ska sammanträda minst fyra gånger per räkenskapsår. Minst en gång per år ska sammanträde ske då inte någon från bolagsledningen är närvarande. Vid revisionsutskottets sammanträden ska protokoll föras. Revisionsutskottet ska informera styrelsen om vad som behandlats i utskottet. Utskottet har under 2019 haft fyra möten.

Ersättningsutskott

Antalet ledamöter i ersättningsutskottet ska vara begränsat till högst fyra ledamöter som årligen utses av styrelsen. En av ledamöterna ska vara ordförande i utskottet. Styrelsens ersättningsutskott består av ledamöterna Mikael Svenfelt (ordförande), Lottie Knutson och Lilian Fossum Biner. Majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Av ersättningsutskottets ledamöter är alla tre oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ersättningsutskottets arbete regleras av en särskild instruktion som antagits av styrelsen som en del av dess arbetsordning. Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgift är att bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för koncernledningen, följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för bolagsledningen samt följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som årsstämman fattat beslut om samt om gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i koncernen. Ersättningsutskottet ska sammanträda minst två gånger per räkenskapsår. Utskottet har under 2019 haft fyra möten.

Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande väljs av årsstämman och vid årsstämman den 4 april 2019 omvaldes 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.

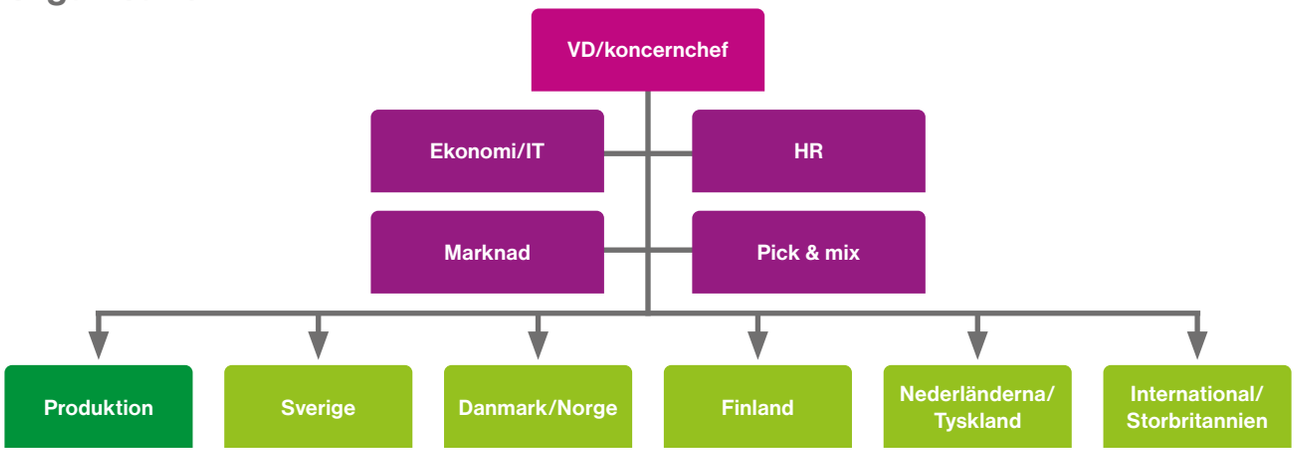
Henri de Sauvage-Nolting har varit VD och koncernchef för Cloetta sedan den 15 februari 2017. Koncernledningen bestod den 31 december 2019, utöver koncernchefen, av fem regionchefer, chefen för Operations (där inköp och produktion ingår), chefen för Pick & mix, samt tre cheferna för koncernfunktionerna Ekonomi/IT, Marknad samt HR. Chefen för Kommunikation & IR slutade sin anställning den 1 September 2019 och den befattningen ingår därefter inte i koncernledning, utan rapporterar till CFO. För information om VD och övriga medlemmar i koncernledningen, se sidorna 88–89.

Koncernledningen håller regelbundet ledningsmöten och under 2019 genomfördes tolv möten. Mötena är fokuserade på koncernens strategiska och operativa utveckling samt resultatuppföljning.

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 4 april 2019 valdes det registrerade revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (”PwC”) till revisor i bolaget för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Den auktoriserade revisorn Sofia Götmar-Blomstedt utsågs till ny huvudansvarig revisor.

Organisation



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/koncernchef ska se till att bokföringen i koncernens bolag fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt. I samtliga av de rörelsedrivande dotterbolagens styrelser ingår Cloettas VD. För koncernen upprättas ett bokslut varje månad som lämnas till styrelsen och koncernens ledningsgrupp. För varje räkenskapsår upprättas en resultat-, balans- och investeringsbudget som fastställs vid ordinarie styrelsemöte i december. Extern finansiell information lämnas regelbundet i form av:

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

Utmärkelser inom finansiell kommunikation

Cloetta kom på 3:e plats för bästa koncernwebbplats bland de 116 största svenska börsbolagen i Comprends Webranking-undersökning.

Under hösten 2019 utsågs Cloetta till ”Bästa IR & webb (cloetta.com)” i en tävling som arrangeras av Kanton och syftar till att främja föredömlig finansiell kommunikation bland börsnoterade bolag. Tävlingen består av tre deltävlingar där årsredovisningar, delårsrapporter och bolagens IR-webbplatser granskas för samtliga bolag som är primärnoterade på Nasdaq Stockholm.

Cloettas årsredovisning för 2018 är en av sex bolag globalt som får högsta betyg av e.com-ReportWatch.

Ytterligare information

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

Pressmeddelanden 2019

Januari
- Oskari Vidman, Chief Pick & Mix Officer lämnar Cloetta
- Cloetta AB:s delårsrapport kvartal 4, oktober – december 2018

Februari
- Valberedningens förslag till styrelse för Cloetta AB
- Kallelse till årsstämma i Cloetta AB (publ)

Mars
- Niklas Truedsson utses som ny Chief Pick & Mix Officer
- Cloettas årsredovisning 2018 tillgänglig på webbsidan
- Cloetta Kapitalmarknadsdag 2019

April
- Kommuniké från årsstämma i Cloetta AB (publ) 4 april 2019
- Cloetta AB:s delårsrapport kvartal 1, januari – mars 2019

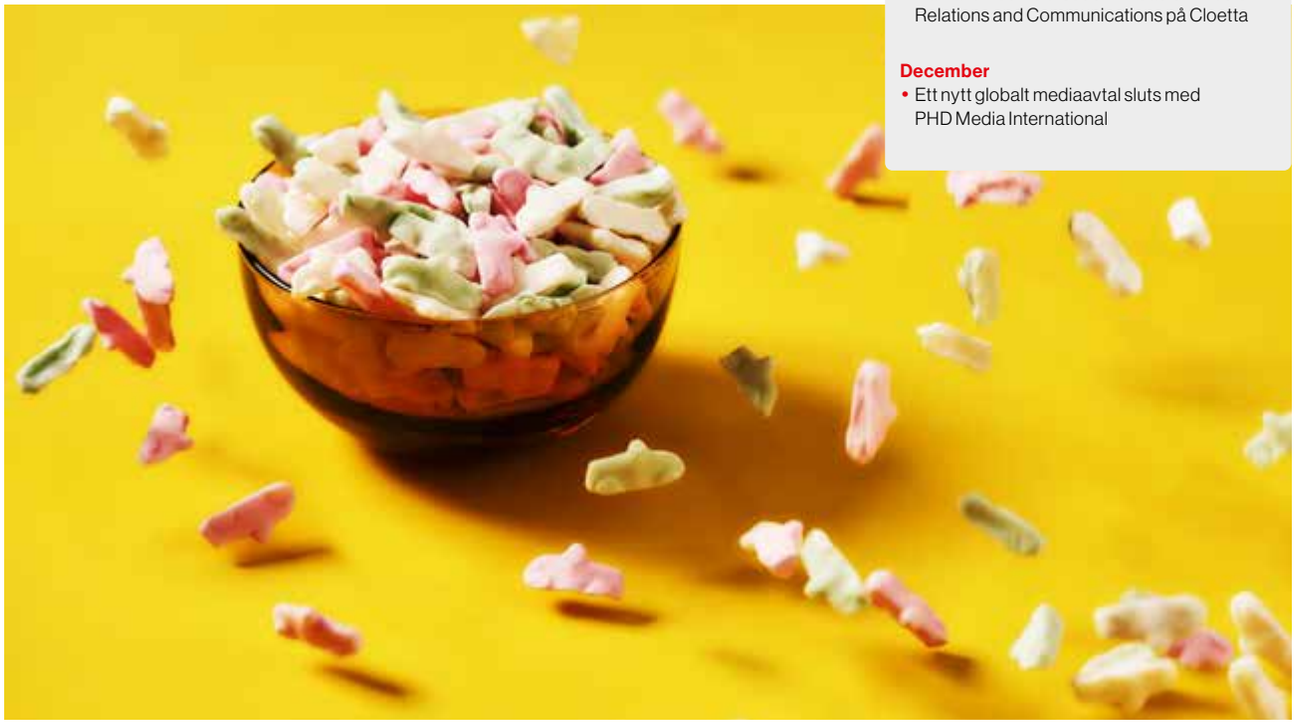
Maj
- Jacob Broberg, Senior Vice President Corporate Communications & Investor Relation lämnar Cloetta

Juli
- Cloetta AB:s delårsrapport kvartal 2, april – juni 2019

September
- Valberedning utsedd inför årsstämman 2020 i Cloetta AB (publ)
- Cloetta ökar sina globala marknadsinvesteringar

Oktober
- Cloetta AB:s delårsrapport kvartal 3, juli – september 2019
- Nathalie Redmo utsedd till Head of Investor Relations and Communications på Cloetta

December
- Ett nytt globalt mediaavtal sluts med PHD Media International



Ersättningar till ledande befattningshavare

Principer för ersättning till ledande befattningshavare

De nuvarande riktlinjerna för ersättning till koncernledningen antogs på årsstämman den 4 april 2019. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen till VD/koncernchef i Cloetta-koncernen, övriga medlemmar av koncernledningen och andra befattningshavare som rapporterar direkt till VD och koncernchefen kan förutom fast grundlön bestå av: *kortsiktig rörlig ersättning, aktierelaterad långsiktig rörlig ersättning, pensionsförmåner, avgångsvederlag och övriga förmåner,* .

Kortsiktig rörlig ersättning

Kortsiktig rörlig ersättning, är kopplat till specifika verksamhetsmål och härrör från den årliga affärsplanen som godkänts av styrelsen. Den kortsiktiga rörliga ersättningen erhålls genom ett kontantbaserat bonusprogram. Den kortsiktiga rörliga ersättningen baseras på personliga mål kopplade till Cloettas strategi samt två verksamhetsmål:

- Nettoförsäljningstillväxt
- Rörelseresultat

Den kortsiktiga rörliga ersättningens struktur, 2018 och 2019

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

Aktierelaterad långsiktig rörlig ersättning

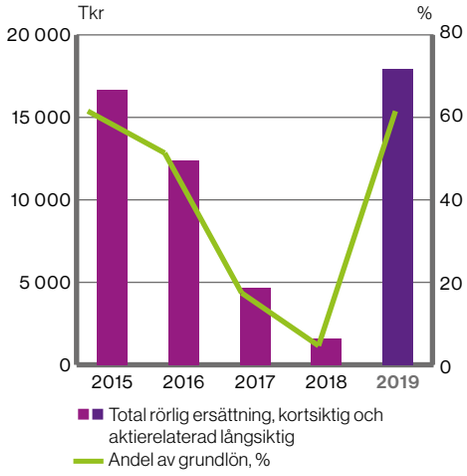
Aktierelaterad långsiktig rörlig ersättning, omfattar aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram, som årligen beslutas av årsstämman och syftar till att öka värdet för koncernens aktieägare genom att främja och upprätthålla högsta ledningens engagemang i koncernens utveckling och därmed förena aktieägarnas intressen med koncernledningen och andra nyckelpersoner i syfte att säkerställa maximal långsiktigt värdeskapande. Målen för den aktierelaterade långsiktiga rörliga ersättningen är årlig tillväxttakt och justerad rörelsemarginal.

Pensionsförmåner

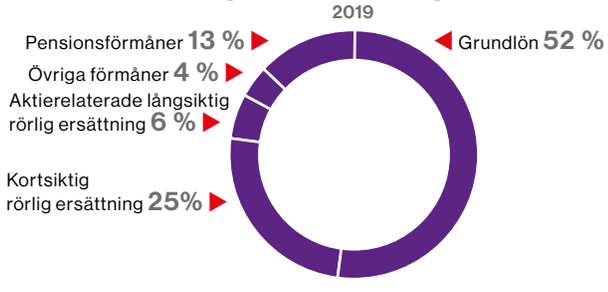
Pensionsförmåner varierar beroende på avtal och praxis i det land där personen är anställd. Avgiftsbaserade pensionsförmåner eftersträvas. Pensionsförmånerna är också i de allra flesta fall avgiftsbestämda, vilket innebär att årliga premier, som en andel av den pensionsgrundande lönen, betalas fram till pensionsåldern. Rörlig lön och övriga förmåner ska inte vara pensionsgrundande om inte annat följer av lag eller kollektivavtal. Pensionsåldern är lägst 60 år och högst 67 år.

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

Total rörlig ersättning till koncernledningen inklusive VD



Ersättning till koncernledning inklusive VD



Avgångsvederlag

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

Övriga förmåner

Övriga förmåner utgörs i huvudsak av sign-on bonusar, avgångsvederlag och bilförmåner.

VD/koncernchef

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

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

Ersättningar under 2019

Totalt uppgick ersättningen till koncernledningen inklusive VD till 56 808 Tkr (50 399) inklusive pensionsförmåner och 49 670 Tkr (42 527) exklusive pensionsförmåner under 2019.

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram för ledande befattningshavare

Årsstämman den 4 april 2019 godkände styrelsens förslag avseende aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram. Programmet förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande.

För samtliga deltagare krävs ett eget aktieinnehav i Cloetta. Se sidan 62 och noterna 23, 27 och 28 för mer information om aktierelaterade ersättningar.

Styrelsens redovisning av ersättningsutskottets utvärdering av ersättning till koncernledningen

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

Ersättningsutskottet har även till uppgift att följa och utvärdera program för rörliga ersättningar till koncernledningen, tillämpningen av de riktlinjer för ersättning som årsstämman fattat beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Styrelsen får härmed enligt 9.1 punkterna 2 och 3 i Svensk kod för bolagsstyrning lämna följande redovisning av resultatet av ersättningsutskottets utvärdering:

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

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

Ersättningar till VD för verksamhetsåret 2019 har beslutats av styrelsen. Ersättningar till övrig koncernledning och andra ledande befattningshavare har beslutats av VD och koncernchef. Sedan årsstämman 2019 har ersättningsutskottet sammanträtt vid fem tillfällen. De fullständiga riktlinjerna för ersättning till koncernledningen under 2020 kommer att föreläggas före årsstämman den 2 april 2020. De förslagna riktlinjerna för 2020 avviker inte materiellt från riktlinjerna 2019.

Kostnader för ersättning till koncernledningen

2019 Tkr	Fast lön	Kortsiktig rörlig ersättning intjänad under året, betalas följande år	Avsättning för aktierelaterad långsiktig rörlig ersättning	Övriga förmåner	Summa	Pensionsförmåner	Totalt
Henri de Sauvage-Nolting, VD/koncernchef	4 660	3 658	388	96	**8 802**	1 398	10 200
Övrig koncernledning[1]	24 703	10 687	3 214	2 264	**40 868**	5 740	46 608
Totalt	**29 363**	**14 345**	**3 602**	**2 360**	**49 670**	**7 138**	**56 808**
varav i moderbolaget	***12 203***	***7 170***	***973***	***1 081***	***21 427***	***3 535***	***24 962***

2018 Tkr	Fast lön	Kortsiktig rörlig ersättning intjänad under året, betalas följande år[3]	Avsättning för aktierelaterad långsiktig rörlig ersättning[3]	Övriga förmåner	Summa	Pensionsförmåner	Totalt
Henri de Sauvage-Nolting, VD/koncernchef	4 541	263	1 182	102	**6 089**	1 362	7 451
Övrig koncernledning[2]	27 490	1 815	–1 648	7 012	**34 669**	6 510	41 179
Totalt	**32 031**	**2 079**	**–466**	**7 114**	**40 758**	**7 872**	**48 630**
varav i moderbolaget	***11 210***	***478***	***–1 141***	***1 214***	***11 760***	***3 052***	***14 813***

1) Övrig koncernledning bestod av 12 personer från 1 januari till 31 mars 2019, 13 personer från 1 april till 30 april 2019, 12 personer från 30 april till 31 augusti 2019. Från och med 1 september bestod övrig koncernledning av 11 personer.
2) Övrig koncernledning bestod av 11 personer från 1 januari till 28 februari 2018, 12 personer från 1 mars till 15 juli 2018, 11 personer från 16 juli till 14 augusti 2018, 10 personer från 15 augusti till 11 november. Från och med 11 november bestod övrig koncernledning av 11 personer.
3) Beloppen för 2018 har räknats om. Detta är i linje med beloppen som är rapporterade i balans- och resultaträkningen.

Intern kontroll över finansiell rapportering

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

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

Roller och ansvar

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

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

Kontrollmiljö

Grunden för Cloettas interna kontrollmiljö är företagskultur och beteende, vilket bland annat återspeglas i:

- Integritet och etiska värderingar med Cloettas uppförandekod, policy om bedrägeri och whistleblower, policy mot mutor och korruption och handelssanktionspolicy som en plattform för den uppsättning av riktlinjer och principer byggda på Cloettas kärnvärden, vilka bland annat reglerar finansiell rapportering;
- Ledningens uppträdande och arbetssätt med utgångspunkt i en tydlig arbetsprocess som bland annat finns beskrivet i:
  - Arbetsordning för styrelsen
  - Instruktioner för VD
  - Instruktioner för finansiell rapportering.
  - Finanspolicy
  - Arbetsordningen för och instruktioner till revisionsutskottet;
- Regler för representationer, åtaganden och utbetalningar till tredje part är tydligt definierade i koncernens regelverk avseende befogenhet och ansvar;
- Processer för att leda och utveckla medarbetare i organisationen samt den uppmärksamhet Cloettas styrelse riktar mot dessa frågor.

Kompetens inom finansiell rapportering

Koncernledningen respektive lokala ledningsgrupper arbetar aktivt för att säkerställa att bolaget har personal med rätt kompetens på alla (finansiella) nyckelpositioner samt för att det finns rutiner för att säkerställa att personer i (finansiella) nyckelpositioner har de kunskaper och erfarenheter som krävs.

Human Resources (HR)

Riktlinjer och processer för styrning av personalresurser är en viktig del av Cloettas interna kontroll och bidrar till att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen. Viktiga processer är ersättning och förmåner, HR-utveckling, rekrytering och resursallokering, performance management samt rutiner för återkoppling till de anställda.

Riskbedömning

De riskbedömningar som genomförs med jämna mellanrum på central och lokal nivå förbereds och övervakas. Vid dessa riskbedömningar utvärderas sannolikheten för att en risk ska inträffa och konsekvenserna av en sådan risk. Vidare utvärderas hur snabbt en eventuell risk skulle kunna bli verklighet. I riskbedömningarna beaktas affärsrisker, risker i den finansiella rapporteringen samt andra risker.

Risker inom såväl lokal som central finansiell rapportering värderas avseende räkenskapernas korrekthet som existens, fullständighet, rättigheter och skyldigheter, värderingar eller avsättningar, utformning och ekonomiska konsekvenser. Den interna kontrollmiljön är utformad för att minska de risker som har identifierats till en för ledningen godtagbar nivå.

Vissa specifika risker i samband med till exempel skatter och juridiska frågor och andra finansiella risker granskas regelbundet i förebyggande syfte. Risker och riskhantering redovisas separat mer detaljerat i årsredovisningen, se sidorna 71–74. Skattemässiga, juridiska och finansiella risker bygger på ledningens bästa bedömning och beslut och är i enlighet med tillämpliga redovisningsstandarder för koncernredovisning.

Bedrägeririsk

Cloettas koncernledning och lokala ledningsgrupper är tillsammans med den centrala ekonomiavdelningen ansvarig för att förebygga risken för bedrägerier och att kontinuerligt bedöma risken för bedrägeri med avseende på rådande attityder, incitament och möjligheter att begå bedrägeri. Styrelsen har utfärdat en policy om bedrägeri och whistleblower med syfte att förbjuda oärlig och/eller bedräglig aktivitet och att upprätta rutiner för rapportering om eventuellt bedrägeri till Cloettas ledning och/eller revisionsutskott.

Förutom policy om bedrägeri och whistleblower har Cloetta antagit en policy mot mutor och korruption. Syftet med policyn är att undvika att anställda eller tredje part som agerar på uppdrag av Cloetta är inblandade i mutor eller korruption.

Handelssanktionspolicyn sammanfattar potentiellt tillämpliga sanktioner och exportkontrollregler samt de efterlevandeprocesser som ska följas av Cloettas anställda. Syftet med policyn är att ge riktlinjer och att säkerställa efterlevnad avseende lokala lagar och regler runt handel, inklusive länder dit leveranser eller finansiella transaktioner görs.

Grunden för riskbedömning

Existens, redovisade skulder och tillgångar existerar på balansdagen.

Fullständighet, alla transaktioner under rapportperioden är redovisade och rapporterade.

Rättigheter och skyldigheter, tillgångar är rättigheter som organisationen har och skulder är dess skyldigheter per ett visst datum.

Värdering och fördelning, samtliga poster i den finansiella rapporteringen följer IFRS värderingsprinciper och är rätt beräknade samt sammanfattade och redovisade på ett lämpligt sätt.

Utformning och upplysning, poster i de finansiella rapporterna är korrekt beskrivna, sorterade och klassificerade.

Processen för finansiell rapportering

Månadsvis

Inrapportering
Lokala enheter rapporterar månadsvis enligt fastställd tidplan i enlighet med gällande lagar, regelverk och redovisningspraxis samt koncernens redovisningsmanual.

Kontroller
Koncernrapporteringssystemet innehåller inbyggda kontroller. Dessutom utför centrala ekonomiavdelningen kontroller såväl analytiskt som i syfte att säkerställa fullständighet och rimlighet.

Bearbetning och konsolidering
Eventuella korrigeringar genomförs i dialog med berörda parter. Avstämningar görs.

Rapportering
Operativ och finansiell information rapporteras till styrelse och koncernledning.

Kvartalsvis

Revisionsutskottet
Revisorn deltar i möten varje kvartal. Eventuella åtgärder genomförs med anledning av revisionsrapport.

Extern rapportering
Cloetta offentliggör delårs- och bokslutsrapporter genom pressmeddelande och publicering på hemsidan.

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter är de policyer och rutiner som bidrar till att säkerställa att ledningens direktiv efterlevs och att nödvändiga åtgärder vidtas för att synliggöra de risker som kan hindra bolaget från att nå sina mål.

Kontrollaktiviteter genomförs i hela organisationen, på alla nivåer och i alla funktioner. De omfattar en rad vitt skilda aktiviteter som godkännanden, tillstånd, kontroller, avstämningar, granskning av verksamhetens resultat, säkring av tillgångar och ansvarsfördelning.

Kontrollaktiviteter är inkluderade i Cloettas affärsprocesser och spelar en nyckelroll i att säkerställa en effektiv intern kontroll i koncernen. Den lokala ledningen ansvarar för att nödvändiga kontrollaktiviteter finns på plats och upprätthålls inom sina respektive enheter. Koncernens ekonomi- och finansdirektör ansvarar för att alla kontrollaktiviteter genomförs och upprätthålls på central nivå. Kontrollmiljön baseras på en balanserad blandning av förebyggande kontroller och uppföljningskontroller samt automatiserade och manuella kontroller. Förutom en standarduppsättning av automatiska kontroller inbyggda i Cloettas centrala affärssystem, uppmuntras lokala ledningsgrupper att ha automatiserade kontroller i så hög utsträckning som möjligt, speciellt för rutintransaktioner. Det finns dock även manuella kontroller för att verifiera att de automatiserade kontrollerna verkligen fungerar som avsett och för icke rutinmässiga transaktioner.

Kontinuerliga genomgångar genomförs av den centrala och de lokala ledningarna för att säkerställa riktig och korrekt finansiell rapportering. Dessa översyner är en viktig del av Cloettas affärsprocesser och en viktig del i Cloettas övervakningskontroller. De lokala ledningsgrupperna är ansvariga för att säkerställa att gällande lagar och regler följs inom sina respektive ansvarsområden. Varje identifierad risk omfattas av en eller flera kontroller.

Uppföljning och förbättring

Cloetta stärker kontinuerligt sin interna kontrollmiljö genom att utvärdera utformningen och drifteffektiviteten. Under året utförs aktiviteter för att verifiera utformning och drifteffektivitet inom vissa områden. Dessa aktiviteter utförs på en central och lokal nivå och är avsedda att åtgärda eventuella brister eller ineffektivitet i den interna kontrollmiljön. Brister i den interna kontrollen som upptäcks genom den kontinuerliga övervakningsverksamheten eller genom separata utvärderingar rapporteras uppåt och korrigerande åtgärder vidtas för att säkerställa kontinuerlig förbättring av den interna kontrollmiljön. På kvartalsbasis redovisas uppföljning av eventuella brister som interna förfaranden eller externa revisioner rapporterat och diskuteras med berörda personer och medlemmar av Cloettas koncernledning.

Rapporteringsrutiner

Ett effektivt system för intern kontroll kräver tillräcklig, aktuell och tillförlitlig information både av finansiell och icke-finansiell karaktär. Så långt som möjligt är ledningsrapporteringen direkt kopplad till den finansiella rapporteringen och till konsolideringsverktyget.

Lokala ledningsgrupper rapporterar regelbundet ekonomiskt utfall i enlighet med koncernens redovisningspolicyer. Rapporteringen utgör underlag för Cloettas interna och externa rapportering och ligger till grund för legal och affärsmässig uppföljning. Den affärsmässiga uppföljningen sker enligt en struktur där försäljning, resultat, kassaflöde och andra för koncernen viktiga nyckeltal och trender sammanställs och utgör underlag för analys och åtgärder från ledning och controllers på olika nivåer. Andra viktiga och koncerngemensamma delar i den interna kontrollen och rapportrutinerna är den årliga affärsplaneprocessen samt månads- och kvartalsvisa prognoser.

För att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen sker uppföljning i styrelsen, revisionsutskottet, av VD och koncernchef, koncernledningen, koncernstaben för ekonomi och finans samt i koncernens olika dotterbolag. Månatligen följs finansiella rapporter upp mot budget och mål och resultat från självutvärderingar i koncernens bolag rapporteras. Uppföljningen inbegriper uppföljning av iakttagelser som rapporterats av Cloettas revisor.

Vid varje styrelsesammanträde behandlas bolagets ekonomiska situation. Styrelsens revisionsutskott har viktiga övervaknings- och kontrolluppgifter beträffande lån, investeringar, finansförvaltning, finansiell rapportering och intern kontroll. Revisionsutskottet och styrelsen granskar och godkänner formellt alla delårsrapporter och årsredovisningen före publicering. Därtill får revisionsutskottet även regelbundna rapporter från den externa revisorn.

Kommunikation

Intern kommunikation

En effektiv kommunikation säkerställer informationsflöden inom organisationen. Separata kommunikationskanaler används för att kommunicera internt utifrån vad som är mest effektivt.

Extern kommunikation

Effektiv kommunikation om relevanta policyer med externa parter såsom kunder, leverantörer, lagstiftare och aktieägare är också viktigt.

Extern kommunikation sker i enlighet med lagstadgade krav och med koncernens kommunikations- och IR-policy.

Utvärdering av behovet av en separat internrevisionsfunktion

Någon internrevisionsfunktion finns idag inte upprättad inom Cloetta. Styrelsen har prövat frågan och bedömt att befintliga strukturer för uppföljning och utvärdering ger ett tillfredsställande underlag. För vissa interna specialgranskningar kan också externa insatser göras.

Styrelse

Lilian Fossum Biner

Position: Styrelseordförande
Ledamot i Ersättningsutskottet
Invald: 2016
Född: 1962
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Carlsberg AS, Scania AB, LE Lundbergföretagen, a-connect samt Givaudan.
Tidigare uppdrag: Vice vd och CFO Axel Johnson, Senior VP och HR direktör Electrolux.
Oberoende:
I förhållande till större aktieägare: Ja
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja
Aktieinnehav: Eget: 30 000 B-aktier
Närstående: –

Mikael Aru

Position: Styrelseledamot
Ledamot i Revisionsutskottet
Invald: 2017
Född: 1953
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Ekonomie kandidatexamen, Linköpings Universitet.
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i AB Axel Granlund. Styrelseledamot i AB Stenströms Skjortfabrik, Dr Per Håkanssons Stiftelse och Gorthon Stiftelsen.
Tidigare uppdrag: VD för Procordia Food i Sverige, samt ledande befattningar inom Kraft Foods och Nestlé.
Oberoende:
I förhållande till större aktieägare: Ja
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja
Aktieinnehav: Eget: 3 855 B-aktier
Närstående: –

Patrick Bergander

Position: Styrelseledamot
Ordförande i Revisionsutskottet
Invald: 2019
Född: 1971
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Fil. kand Företagsekonomi, Stockholms universitet.
Övriga uppdrag: –
Tidigare uppdrag: VD och tidigare CFO RSA Scandinavia (Codan/Trygg-Hansa). Flera positioner inom Electrolux, som CFO Asia Pacific och chef för Group Business Control. CFO affärsområde Privat vid If Skadeförsäkring samt konsult och revisor hos Arthur Andersen.
Oberoende:
I förhållande till större aktieägare: Ja
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja
Aktieinnehav: Eget: 4 180 B-aktier
Närstående: –

Lottie Knutson

Position: Styrelseledamot
Ledamot i Ersättningsutskottet.
Invald: 2015
Född: 1964
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Journalisthögskolan i Stockholm, L'Université Paris IV, Diplôme de culture Francaise.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Stena Line, STS Alpresor och Swedavia.
Verksam som skribent och rådgivare inom ledarskap, krishantering och turism.
Tidigare uppdrag: Kommunikationsdirektör på Fritidsresegruppen i Norden, på SAS-koncernens informationsavdelning, journalist på Svenska Dagbladet och kommunikationskonsult, bl a hos JKL.
Oberoende:
I förhållande till större aktieägare: Ja
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja
Aktieinnehav: Eget: 1 200 B-aktier
Närstående: –

Alan McLean Raleigh

Position: Styrelseledamot
Invald: 2018
Född: 1959
Nationalitet: Brittisk
Utbildning: Kandidatexamen i produktionsteknik och produktionsledning från Universitetet i Strathclyde.
Övriga uppdrag: Trustee on the Board vid the Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS).Styrelseordförande Robinson plc.
Tidigare uppdrag: Executive Vice President, Personal Care Supply Chain, Unilever.
Oberoende:
I förhållande till större aktieägare: Ja
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja
Aktieinnehav: Eget: 7 887
Närstående: –

Camilla Svenfelt

Position: Styrelseledamot
Ledamot i Revisionsutskottet
Invald: 2016
Född: 1981
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Fil. kand., Stockholms Universitet
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i AB Malfors Promotor och suppleant i Hjalmar Svenfelts Stiftelse. Arbetar som redovisningsansvarig i AB Malfors Promotor.
Tidigare uppdrag: –
Oberoende:
I förhållande till större aktieägare: Nej
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja
Aktieinnehav: Eget: 60 A-aktier och 471 485 B-aktier
Närstående: 55 095 B-aktier

Mikael Svenfelt
Position: Styrelseledamot
Ordförande i Ersättningsutskottet
Invald: 2008
Född: 1966
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Marknads- och företagsekonom, Tibbleskolan samt juridikkurser, Folkuniversitetet.
Övriga uppdrag: VD och styrelseledamot i AB Malfors Promotor, styrelseledamot i Bröderna Börjessons Bil AB.
Tidigare uppdrag: Ledande befattningar inom Nicatorkoncernen, Dell Financial Services, GE Capital Equipment Finance AB och Rollox AB. Styrelseordförande i Fjärilshuset Haga Trädgård AB. Styrelseledamot i Fjärilshuset Haga Trädgård Café AB.
Oberoende:
I förhållande till större aktieägare: Nej
I förhållande till bolaget och ledningen: Ja
Aktieinnehav: Eget 25 A-aktier och 42 535 B-aktier
Närstående: 5 729 569 A-aktier och 72 822 973 B-aktier

Lena Grönedal
Position: Arbetstagarledamot LIVS
Invald: 2008
Född: 1962
Nationalitet: Svensk
Befattning: Fabriksarbetare i Cloetta Sverige AB
Aktieinnehav: Eget: –
Närstående: –

Mikael Ström
Position: Arbetstagarledamot PTK-Ledarna
Invald: 2016
Född: 1961
Nationalitet: Svensk
Befattning: Avdelningschef, Cloetta Sverige AB
Aktieinnehav: Eget: 32 243 B-aktier
Närstående: –

Shahram Nikpour Badr
Position: Arbetstagarsuppleant LIVS
Invald: 2013
Född: 1963
Nationalitet: Svensk
Befattning: Fabriksarbetare i Cloetta Sverige AB
Aktieinnehav: Eget: –
Närstående: –

Christina Lönnborn
Position: Arbetstagarsuppleant PTK-Unionen
Invald: 2016
Född: 1962
Nationalitet: Svensk
Befattning: Butiksutvecklare, Cloetta Sverige AB
Aktieinnehav: Eget: –
Närstående: –

Angivet aktieinnehav avser per 2019-12-31

Styrelsens sammansättning

Bolagsstämmo-valda ledamöter[1]	Nationalitet	Invald år	Född år	Arvode[2] Styrelsearvode	Utskottsarvode	Oberoende[3]	Närvaro[4] Styrelse-möten	Revisions-utskott	Ersättnings-utskott
Ordförande									
Lilian Fossum Biner	Svensk	2016	1962	685 000	100 000	Ja/Ja	9/9		5/5
Ledamöter									
Camilla Svenfelt	Svensk	2016	1981	315 000	100 000	Ja/Nej	9/9	5/5	
Mikael Aru	Svensk	2017	1953	315 000	100 000	Ja/Ja	9/9	5/5	
Lottie Knutson	Svensk	2015	1964	315 000	100 000	Ja/Ja	9/9		5/5
Patrick Bergander	Svensk	2019	1971	315 000	150 000	Ja/Ja	9/9	5/5	
Alan McLean Raleigh	Brittisk	2018	1959	315 000	–	Ja/Ja	9/9		
Mikael Svenfelt	Svensk	2008	1966	315 000	150 000	Ja/Nej	9/9		5/5

1) Utbildning och övriga uppdrag framgår på sidorna 86-87.
2) Arvoden avser fastställda belopp fr o m årsstämman den 4 april 2019 t o m årsstämman 2 april 2020. Styrelsearvode till styrelsens ordförande utgår med 685 000 (tidigare 620 000) kr och till envar av de övriga bolagsstämmovalda ledamöterna med 315000 kr (tidigare 285 000). Arvode för utskottsarbete utgår med 100 000 kr till ledamot i revisionsutskottet (oförändrat) och med 150 000 kr till ordförande i revisionsutskottet (oförändrat) och med 100 000 kr till ledamot i ersättningsutskottet (oförändrat) och med 150 000 kr till ordförande i ersättningsutskottet (oförändrat). För ytterligare detaljer, se not 6.
3) Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen/till den största aktieägaren.
4) Närvaro avser möten fr o m det konstituerande mötet efter årsstämman den 4 april 2019 t o m avgivandet av denna årsredovisning i 12 mars 2020.

Koncernledning

Henri de Sauvage-Nolting

Befattning: VD och koncernchef sedan 2017.
Anställd i Cloetta sedan 2017.
Född: 1962
Nationalitet: Holländsk
Utbildning: Teknisk magisterexamen i kemi, Amsterdam University, Nederländerna. Teknisk magisterexamen i kemiteknik, Technical University of Twente, Nederländerna. Postdoktoral i företagsekonomi, University of Leuven, Belgien.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot Agra Industrier, Norge.
Tidigare befattningar: VD för Arla i Sverige, Danmark och Finland och har mellan 1989 och 2013 haft flera positioner inom försäljning, marknadsföring och produktion inom Unilever i Norden, Nederländerna, Storbritannien och Kina. Hans senaste position i Unilever var som VD för Norden.
Aktieinnehav: Eget: 73 797 B-aktier
Närstående: –

Frans Rydén

Befattning: Ekonomi- och finansdirektör sedan 2018.
Anställd i Cloetta sedan 12 november 2018.
Född: 1972
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Fil kand i företagsekonomi och jur kand. från Stockholms universitet.
Övriga uppdrag: –
Tidigare befattningar: Olika roller på Mondelez såsom CFO Indien och CFO Indonesien, Finance Director Asia-Pacific, Regional Manager Financial Planning and Analysis och Area Manager Internal controls. Senast Vice President Finance på Arla Foods.
Aktieinnehav: Eget: 78 288 B-aktier
Närstående: –

Regina Ekström

Befattning: Personaldirektör sedan 2015.
Anställd i Leaf sedan 2004.
Född: 1963
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Civilekonom, Lunds Universitet.
Övriga uppdrag: –
Tidigare befattningar: HR- och Kommunikationsdirektör i Skandinavien för Cloetta/LEAF 2004–2014. HR-direktör för Norden i Findus 2000–2004, Personalchef Nestlé Sverige/Norden 1995–2000, Trainee, produktchef, personalchef, marknadschef i Mars Sverige och England 1987–1995.
Aktieinnehav: Eget: 40 495 B-aktier
Närstående: –

Thomas Biesterfeldt

Befattning: Marknadsdirektör sedan 2018.
Anställd i Cloetta sedan 1 maj 2018.
Född: 1980
Nationalitet: Tysk
Utbildning: MBA Marknadsföring vid Hamburg University of Applied Sciences.
Övriga uppdrag: –
Tidigare befattningar: Marknadsdirektör L´Oreal Paris Norden (baserad i Danmark). Tidigare marknadschef samt koncernproduktchef L´Oreal Paris i Tyskland och Sverige.
Aktieinnehav: Eget: 12 542 B-aktier
Närstående: –

Ewald Frenay

Befattning: VD Cloetta Mittregionen Europa sedan 2012.
Anställd i Leaf sedan 2000.
Född: 1963
Nationalitet: Holländsk
Utbildning: Master i ekonomi från Erasmus University Rotterdam, Nederländerna.
Övriga uppdrag: –
Tidigare befattningar: Tillförordnad VD Cloetta Italien och exportmarknader 2016–2017. Flertalet positioner inom LEAF 2000–2012, bland annat VD för Mittregionen och Marknadsdirektör. Medlem i LEAF koncernledning 2008–2012. Chef för segment sockerkonfektyr CSM 2005–2007, Marknadschef CSM 2004–2005 samt Marknadschef för RBV LEAF The Netherlands 2000–2004. Flera marknads- och säljbefattningar Mars Inc. 1989–1999.
Aktieinnehav: Eget: 29 677 B-aktier
Närstående: –

Michiel Havermans

Befattning: Chef för Cloetta International sedan 2018.
Anställd i Cloetta sedan 1 mars 2018
Född: 1973
Nationalitet: Holländsk
Utbildning: Civilekonom, Erasmus University i Rotterdam.
Övriga uppdrag: –
Tidigare befattningar: Regional Försäljnings- och Marknadsdirektör Europa, Mellanöstern och USA på United Dutch Breweries (UDB). Exportdirektör och Landschef UK och VD Vietnam och Filippinerna på Perfetti van Melle.
Aktieinnehav: Eget: 11 919 B-aktier
Närstående: –

Marcel Mensink

Befattning: Produktions- och Inköpsdirektör sedan 2017.
Anställd i Cloetta sedan 2017.
Född: 1971
Nationalitet: Holländsk
Utbildning: MBA University of Canterbury Storbritannien, BSc Food Technology Van Hall Institutet Nederländerna.
Övriga uppdrag: –
Tidigare befattningar: Produktionsdirektör, Mars Supply Petcare Europe. Flertalet ledande befattningar inom de olika affärsområdena Mars Petcare, Food och Chocolate. Produktionsdirektör Mars Care & Treats Europe. Fabrikschef Mars Food Storbritannien samt flera olika operativa roller inom Mars Chocolate.
Aktieinnehav: Eget: 38 544 B-aktier
Närstående: –

Christian Boas Linde

Befattning: VD Cloetta Danmark och Norge sedan 2018.
Anställd i Cloetta sedan 2013.
Född: 1968
Nationalitet: Dansk
Utbildning: Master i ekonomi från Aarhus University, Danmark.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Crispy Foods International A/S, Nakskov Mills Foods A/S och Anne Linde ApS.
Tidigare befattningar: Chef för Mars Danmark A/S, 2008–2013, flera kommersiella befattningar inom PepsiCo, 2002-2008, HJ Heinz UK, 1999–2002, och Arla Foods, 1993–1996.
Aktieinnehav: Eget: 7 138 B-aktier
Närstående: –

Ville Perho

Befattning: VD Cloetta Finland sedan 2015.
Anställd i Leaf sedan 2004.
Född: 1979
Nationalitet: Finsk
Utbildning: Civilekonom, Åbo Handelshögskola, Finland.
Övriga uppdrag: Delägare och styrelseledamot i Varastoaura Oy. Delägare och styrelseledamot i PLH Invest Oy.
Tidigare befattningar: Försäljningsdirektör Cloetta Finland 2010–2015, Category Development Manager LEAF 2004–2010, Global Account Manager Lidl at LEAF 2007–2009.
Aktieinnehav: Eget: 31 902 B-aktier
Närstående: –

Katarina Tell

Befattning: VD Cloetta Sverige sedan 2018.
Anställd i Cloetta sedan 28 maj 2018.
Född: 1970
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Kandidatexamen i Marknadsföring, Lunds universitet samt Magisterexamen i Kostvetenskap från Umeå universitet.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot DLF, Dagligvaruleverantörernas Förbund.
Tidigare befattningar: VD Findus Sverige. VD Kraft Heinz Norden och Östeuropa, Säljchef vid Heinz Sverige och Affärsutvecklingschef vid Findus.
Aktieinnehav: Eget: 20 816 B-aktier
Närstående: –

Niklas Truedsson

Befattning: Chief Pick & mix Officer sedan 2019.
Anställd i Cloetta sedan 30 april 2019.
Född: 1972
Nationalitet: Svensk
Utbildning: Civilekonom, Lunds universitet.
Övriga uppdrag: –
Tidigare befattningar: Olika roller vid Unilever inom marknadsföring, försäljning och ledning i olika positioner i Norden och Asien, till exempel General Manager Unilever Sweden och försäljnings- och kunddirektör. VD Risenta, en del av Paulig-koncernen.
Aktieinnehav: Eget: 6 932 B-aktier
Närstående: –

Angivet aktieinnehav avser per 2019-12-31

Finansiell information

Innehåll

Koncernen	
Koncernens resultaträkning	91
Koncernens rapport över totalresultat	92
Koncernens balansräkning	93
Förändring i eget kapital, koncernen	94
Koncernens kassaflödesanalys	95

Moderbolaget	
Moderbolagets resultaträkning	131
Moderbolagets balansräkning	132
Förändring i eget kapital moderbolaget	133
Moderbolagets kassaflödesanalys	134

Noter till de finansiella rapporterna – koncernen		
Not 1	Väsentliga redovisnings och värderingsprinciper	96
Not 2	Intäkternas fördelning	104
Not 3	Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar av anläggningstillgångar	105
Not 4	Rörelsens kostnader per kostnadsslag	105
Not 5	Personalkostnader och antal anställda	105
Not 6	Ersättning till styrelsen	106
Not 7	Jämförelsestörande poster	106
Not 8	Finansnetto	107
Not 9	Inkomstskatt	107
Not 10	Ersättning till revisorer	107
Not 11	Immateriella anläggningstillgångar	108
Not 12	Materiella anläggningstillgångar	110
Not 13	Skattefordringar och skatteskulder	111
Not 14	Finansiella anläggningstillgångar	112
Not 15	Varulager	112
Not 16	Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	112
Not 17	Likvida medel	113
Not 18	Eget kapital	114
Not 19	Resultat per aktie	115
Not 20	Lån	115
Not 21	Finansiella derivatinstrument	117
Not 22	Villkorade tilläggsköpeskillingar	119
Not 23	Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	119
Not 24	Avsättningar	122
Not 25	Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	122
Not 26	Finansiella risker och riskhantering	122
Not 27	Finansiella instrument, värderingskategorier och verkligt värde	124
Not 28	Närståendetransaktioner	126
Not 29	Leasing	127
Not 30	Kritiska uppskattningar och bedömningar	129
Not 31	Ändrade redovisningsprinciper	129
Not 32	Händelser efter balansdagen	130

Noter till de finansiell rapporterna – moderbolaget		
Not M1	Väsentliga redovisnings och värderingsprinciper	135
Not M2	Intäkternas fördelning	135
Not M3	Personalkostnader och antal anställda	136
Not M4	Ersättning till revisorer	136
Not M5	Finansnetto	136
Not M6	Inkomstskatt	136
Not M7	Uppskjuten och aktuell inkomstskatt	136
Not M8	Aktier och andelar i koncernföretag	137
Not M9	Likvida medel	138
Not M10	Eget kapital	138
Not M11	Lån	138
Not M12	Finansiella derivatinstrument	139
Not M13	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	139
Not M14	Ställda säkerheter och eventualförpliktelser	139
Not M15	Närståendetransaktioner	139
	Förslag till vinstdisposition	140
	Revisionsberättelse	141
	Tioårsöversikt	144
	Nyckeltal	146
	Avstämning alternativa nyckeltal	148
	Definitioner	156

Koncernens räkningar och noter

Koncernens resultaträkning

Mkr	Not	2019	2018
Nettoomsättning	2, 7	6 493	6 218
Kostnad för sålda varor	3, 4, 5, 7	–4 112	–3 934
Bruttoresultat		**2 381**	**2 284**
Övriga intäkter	2, 7	–	4
Försäljningskostnader	3, 4, 5, 7	–1 011	–1 025
Administrativa kostnader	3, 4, 5, 7	–643	–603
Rörelseresultat		**727**	**660**
Valutakursdifferenser på likvida medel i utländsk valuta	8	–19	–16
Övriga finansiella intäkter	8	2	5
Övriga finansiella kostnader	8	–62	–87
Finansnetto		**–79**	**–98**
Resultat före skatt		648	562
Skatt	9	–150	–79
Årets resultat		**498**	**483**
Periodens resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		498	483
Resultat per aktie, kr			
Före utspädning[1]	19	1,74	1,69
Efter utspädning[1]	19	1,74	1,68
Antal aktier vid periodens slut	19	288 619 299	288 619 299
Genomsnittligt antal aktier före utspädning[1]	19	286 578 395	286 492 413
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning[1]	19	286 724 049	286 650 070

1) Cloetta har ingått terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen. Tabellen i not 21 visar förändringarna i kontrakten sedan 1 januari 2018. Utestående kontrakt vid balansdagen utgörs av ett kontrakt om 2 080 883 aktier till en aktiekurs om 31,2385 kronor.

Koncernens rapport över totalresultat

Mkr	2019	2018
Årets resultat	**498**	**483**
Övrigt totalresultat		
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	–80	–41
Skatt på förmånsbestämda pensionsplaner	17	9
Poster som inte kommer att omklassificeras till resultaträkningen	**–63**	**–32**
Valutadifferenser	103	176
Säkring av en nettoinvestering i utländsk verksamhet	–24	–58
Skatt på en nettoinvestering i utländsk verksamhet	5	12
Summa poster som har eller kan omklassificeras till resultaträkningen	**84**	**130**
Totalt övrigt totalresultat	**21**	**98**
Årets totalresultat, efter skatt	**519**	**581**
Årets totalresultat hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	519	581

Koncernens balansräkning

Mkr	Not	31 dec 2019	31 dec 2018
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	11	5 684	5 626
Materiella anläggningstillgångar[1]	12	1 559	1 354
Uppskjuten skattefordran	13	9	16
Övriga finansiella tillgångar	14	7	11
Summa anläggningstillgångar		**7 259**	**7 007**
Omsättningstillgångar			
Varulager	15	888	765
Kundfordringar och övriga fordringar	16	928	838
Aktuella skattefordringar	13	6	6
Finansiella derivatinstrument	21	–	1
Likvida medel	17	579	551
Summa omsättningstillgångar		**2 401**	**2 161**
Summa tillgångar		**9 660**	**9 168**
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	18	1 443	1 443
Övrigt tillskjutet kapital	18	4 124	4 124
Omräkningsreserv	18	733	630
Balanserat resultat inklusive årets resultat	18	–2 103	–2 229
Eget kapital		**4 197**	**3 968**
Långfristiga skulder			
Långfristig upplåning[1]	20	939	2 076
Uppskjuten skatteskuld	13	803	754
Finansiella derivatinstrument	21	3	3
Avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	23	499	419
Avsättningar	24	5	9
Summa långfristiga skulder		**2 249**	**3 261**
Kortfristiga skulder			
Kortfristig upplåning[1]	20	1 870	500
Finansiella derivatinstrument	21	68	61
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	22, 25	1 227	1 342
Avsättningar	24	5	23
Kortfristiga skatteskulder	13	44	13
Summa kortfristiga skulder		**3 214**	**1 939**
Summa eget kapital och skulder		**9 660**	**9 168**

1) Tillgångar med nyttjanderätt och motsvarande leasingskuld ingår från och med den 1 januari 2019 i anläggningstillgångar samt som lång- respektive kortfristig upplåning. Jämförelsetalen har inte räknats om.

Koncernens förändring i eget kapital

Mkr	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings reserv	Balanserat resultat	Totalt
Ingående eget kapital 1 januari 2018	**1 443**	**4 124**	**454**	**–2 203**	**3 818**
Totalresultat					
Årets resultat	–	–	–	483	483
Totalt övrigt totalresultat	–	–	176	–78	98
Årets totalresultat 2018	**–**	**–**	**176**	**405**	**581**
Transaktioner med aktieägarna					
Aktierelaterade ersättningar	–	–	–	2	2
Utdelning[1]	–	–	–	–433	–433
Summa transaktioner med ägarna	**–**	**–**	**–**	**–431**	**–431**
Utgående kapital den 31 december 2018	**1 443**	**4 124**	**630**	**–2 229**	**3 968**
Totalresultat					
Årets resultat	–	–	–	498	498
Totalt övrigt totalresultat	–	–	103	–82	21
Årets totalresultat 2019	**–**	**–**	**103**	**416**	**519**
Transaktioner med aktieägarna					
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	–	–	–	–6	–6
Aktierelaterade ersättningar	–	–	–	3	3
Utdelning[1]	–	–	–	–287	–287
Utgående kapital den 31 december 2019	**–**	**–**	**–**	**–290**	**–290**
Utgående balans den 31 december 2019	**1 443**	**4 124**	**733**	**–2 103**	**4 197**

1) Utbetald utdelning under 2019 utgörs av en ordinarie utdelning om 1,00 kr per aktie. Utbetald utdelning under 2018 utgörs av en ordinarie utdelning om 0,75 kr per aktie och en extra utdelning om 0,75 kr per aktie.

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

Koncernens kassaflödesanalys

Mkr	Not	2019	2018
Rörelseresultat		**727**	**660**
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivningar av tillgångar	3	301	230
Nedskrivningar av tillgångar	3	2	–
Avsättningar till pensioner		–10	–8
Övriga avsättningar och villkorade köpeskillingar		–23	2
Erhållen ränta		2	1
Betald ränta		–34	–36
Kostnader för finansiella derivatinstrument		–4	–4
Betald inkomstskatt		–53	–53
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		**908**	**792**
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		–113	–1
Förändring av kundfordringar och övriga rörelsefordringar		–88	50
Förändring i leverantörsskulder och andra rörelseskulder		17	–213
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**724**	**628**
Investeringar			
Förvärv av dotterbolag	22	–146	–
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	12	–167	–161
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	11	–19	–23
Avyttringar av materiella anläggningstillgångar		2	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**–330**	**–184**
Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten		**394**	**444**
Finansiering			
Upptagna lån	20	–	163
Utställda företagscertifikat	20	1 557	999
Transaktionskostnader	20	–	–4
Återbetalning av lån	20	–	–879
Återbetalning företagscertifikat	20	–1 558	–500
Betalning av leasingskulder	20	–74	–
Utbetald utdelning		–287	–433
Övrigt kassaflöde från finansieringsverksamheten		0	–11
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**–362**	**–665**
Årets kassaflöde		**32**	**–221**
Likvida medel vid årets början	17	551	759
Årets kassaflöde		32	–221
Valutakursdifferenser		–4	13
Likvida medel vid årets slut	17	**579**	**551**

Noter till de finansiella rapporterna – koncernen

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Not 1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänt

Cloetta AB (publ), med organisationsnummer 556308-8144, är ett aktiebolag registrerat i Sverige med säte i Linköping. Bolagets huvudkontor ligger i Stockholm, med adress Solna Business Park, Englundavägen 7D, 171 06 Solna.

Räkenskapsår

De finansiella rapporterna för räkenskapsåret från 1 januari till 31 december 2019 omfattar finansiell information för moderbolaget och dess dotterbolag (gemensamt kallade ”koncernen” och var för sig ”koncernbolag”).

Årsredovisningen och koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 10 mars 2020. Koncernens respektive moderbolagets resultat- och balansräkning kommer att bli föremål för fastställelse på årsstämman den 2 april 2020.

Upplysningar avseende förändringar i koncernstrukturen

Fusioner

- Den 1 mars 2018 fusionerades Lilla Fiket AB med Candyking Sverige AB.
- Den 1 maj 2018 fusionerades Candyking Finland Oy och Karkkikatu Oy med Cloetta Suomi Oy.
- Den 1 maj 2018 fusionerades Candyking Danmark A/S med Cloetta Danmark ApS.
- Den 1 maj 2018 fusionerades Candyking Norge AS med Cloetta Norge AS.
- Den 23 december 2019 fusionerades E Out Instrument AB med Cloetta Sverige AB.

Införlivad verksamhet

Den 10 februari 2020 införlivades Cloetta Middle East DMCC. Se not M8 för mer information.

Likvideringar och avvecklingar

- Den 8 februari 2017 avvecklades FTF Sweets USA Inc. Den treåriga avvecklingstiden upphörde den 8 februari 2020.
- Den 13 februari 2020 likviderades Candyking Poland Sp. z o.o.

Överensstämmelse med lagstiftning och redovisningsprinciper

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) antagna av Europeiska kommissionen för tillämpning i EU, med vissa kompletterande krav i årsredovisningslagen. De standarder och tolkningsuttalanden som tillämpas är de som var gällande och antagna av EU den 1 januari 2019. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner, tillämpats.

Riktlinjer för alternativa nyckeltal

I enlighet med ESMA:s (Europeiska värdepappers- och marknadsmyndigheten) riktlinjer för alternativa nyckeltal har ytterligare information om användningen av alternativa nyckeltal, inklusive förklaringar av användning samt avstämning av nyckeltalen mot de mest direkt avstämbara IFRS posterna i de finansiella rapporterna, inkluderats i de finansiella rapporterna. Alternativa nyckeltal som presenteras i de finansiella rapporterna bör inte betraktas som en ersättning för termer och begrepp i enlighet med IFRS och behöver inte vara jämförbara med liknande nyckeltal hos andra företag.

Verksamhet

Koncernens verksamhet utgörs främst av:

- försäljning, marknadsföring och tillverkning av varumärkesprodukter inom godis, choklad, pastiller, tuggummi och nötter samt
- handel med godis, choklad, pastiller, tuggummi och nötter.

De viktigaste marknaderna utgörs av länder inom EU samt Norge.

Redovisningsprinciper

Tillgångar och skulder redovisas till historiska anskaffningsvärden förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde enligt nedan angivna redovisningsprinciper.

Samtliga belopp är, om inget annat anges, avrundade till närmaste miljontals kronor.

Upprättandet av de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör vissa kritiska uppskattningar och antaganden som påverkar de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena baseras på tidigare erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden kan antas vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma redovisade värden av tillgångar och skulder som inte enkelt kan bestämmas utifrån andra källor. Verkligt utfall kan komma att skilja sig från dessa uppskattningar och antaganden. Uppskattningarna och

antagandena ses över regelbundet. Förändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period. Om förändringarna även avser framtida perioder redovisas dessa både i den period ändringen görs och i framtida perioder.

Not 30 innehåller en beskrivning av de bedömningar företagsledningen gjort vid tillämpningen av IFRS och som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna samt de uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter.

Om inget annat framgår nedan har angivna redovisningsprinciper för koncernen tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. Redovisningsprinciperna för koncernen har tillämpats konsekvent på rapportering och konsolidering av moderbolag och dotterbolag.

Segmentsrapportering

Ett rörelsesegment är en del av en koncern som bedriver verksamhet, från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilket det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs upp av bolagets högsta verkställande beslutsfattare som fattar beslut om resurser som ska allokeras till segmentet och bedömer dess lång- och kortsiktiga finansiella resultat. Rörelsesegmentet rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till verksamhetens högsta beslutsfattare. Verkställande direktör och koncernchef, som är ansvarig för att allokera resurser och utvärdera rörelsesegmentens resultat, är den högsta verkställande beslutsfattaren som fattar strategiska beslut.

Tre regioner har identifierats som Cloetta-koncernens rörelsesegment. Merparten av Cloettas försäljning sker inom konfektyr och nötter, dvs kalla snacks mellan måltider på konfektyrmarknaderna i Västeuropa, vilka är jämförbara. Det är koncernens målsättning att uppnå effektivitet i tillverkningen genom att ha enhetliga tillverkningsprocesser i koncernens fabriker oavsett var de ligger. Koncernen har huvudsakligen försäljning inom konfektyr och nötter där marknader och kunder är jämförbara. Koncernen har ett integrerat distributionsnät och en integrerad varuförsörjningskedja. De identifierade rörelsesegmenten bedöms vara av liknande ekonomisk karaktär.

Som en följd av likheterna mellan de olika regionerna slås rörelsesegmenten ihop till ett rapporteringssegment i redovisningssyfte. För information om koncernens försäljnings- och resultatutveckling och finansiella ställning hänvisas till koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflödesanalys.

Klassificering

Anläggningstillgångar utgörs av sådant som förväntas återvinnas eller regleras senare än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar består av belopp som förväntas återvinnas eller regleras inom tolv månader räknat från balansdagen. Långfristiga skulder utgörs av belopp som koncernen vid balansdagen har en ovillkorlig rätt att välja att betala senare än tolv månader efter rapportperiodens slut. Om koncernen inte har någon sådan rätt vid balansdagen eller om skulden förväntas avvecklas inom en normal driftscykel, redovisas skulden som kortfristig skuld.

Konsolideringsprinciper

Koncernstruktur

Bolaget grundades ursprungligen 1862. Den 16 februari 2012 förvärvade Cloetta AB (publ.) Leaf Holland B.V. (namnändrat till Cloetta Holland B.V.) från Yllop Holding S.A. Förvärvet redovisades som ett omvänt förvärv ur koncernredovisningsperspektiv, där Cloetta Holland B.V. är den redovisningsmässiga förvärvaren och Cloetta AB (publ) är den legala förvärvaren.

Samtliga bildade och förvärvade bolag är helägda, direkt eller indirekt av Cloetta AB (publ) och konsolideras från den dag då bestämmandeinflytandet överförs.

Koncernbolag

Koncernredovisningen omfattar den finansiella informationen för Cloetta AB (publ) och samtliga koncernbolag. Koncernbolag är alla bolag som Cloetta AB (publ) kontrollerar direkt eller indirekt. Bestämmande inflytande uppnås när koncernen har ansvar för och rätt till dess rörliga avkastning genom sitt engagemang i bolaget samt förmåga att påverka denna avkastning genom sitt inflytande över bolaget. Samtliga dotterbolag konsolideras från det datum då bestämmande inflytandet överförs till Cloetta AB (publ).

Koncernen tillämpar förvärvsmetoden för redovisning av rörelseförvärv. Den ersättning som överförs i samband med förvärv av ett koncernbolag utgörs av det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och skulder till de tidigare ägarna och egna kapitalandelar som emitterats av koncernen. Den överförda ersättningen omfattar det verkliga värdet av alla tillgångar eller skulder till följd av överenskommelse om villkorad köpeskilling. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas initialt till verkligt värde på förvärvsdagen. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs löpande. Om rörelseförvärvet genomförs i flera steg, omvärderas de egna kapitalinstrument som bolaget på förvärvsdagen sedan tidigare innehar till verkligt värde på förvärvsdagen via resultaträkningen.

Eventuell villkorad köpeskilling som ska erläggas av koncernen redovisas på förvärvsdagen till verkligt värde. Efterföljande förändringar i det verkliga värdet av den villkorade köpeskillingen som bedöms vara en skuld redovisas enligt IAS 32 vid terminskontrakt avseende köp av aktier eller IAS 9, antingen via resultaträkningen eller som en förändring i övrigt totalresultat endast om det är en tillgång som klassificeras som tillgänglig för försäljning. En villkorad köpeskilling klassificerad som eget kapital omräknas inte, och den efterföljande regleringen redovisas inom eget kapital.

Goodwill redovisas initialt till det belopp med vilket den sammanlagda överförda ersättningen tillsammans med det verkliga värdet av innehav utan bestämmande inflytande överstiger det verkliga värdet av identifierbara förvärvade nettotillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillingen är lägre än det verkliga värdet av det förvärvade bolagets nettotillgångar redovisas differensen i resultaträkningen.

Koncernbolagen upphör att vara konsoliderade från det datum då bestämmande inflytandet upphör. Då koncernen upphör att ha ett bestämmande inflytande omvärderas eventuellt kvarstående innehav till verkligt värde vid den tidpunkt när det bestämmande inflytandet upphör, vilket redovisas som en värdeförändring i resultaträkningen. Det verkliga värdet används inledningsvis och utgör grund för den fortsatta redovisningen av det kvarvarande innehavet som intressebolag, joint venture eller finansiell tillgång. Dessutom redovisas belopp avseende bolag som tidigare redovisats i övrigt totalresultat som om koncernen direkt hade avyttrat hänförliga tillgångar eller skulder. Detta kan medföra att belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen.

En översikt över alla konsoliderade koncernbolag för Cloetta AB (publ) finns i not M8.

Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader som härrör från transaktioner mellan koncernbolagen elimineras. Vinster och förluster till följd av koncerninterna transaktioner vilka redovisats som tillgångar elimineras också.

Utländsk valuta

Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Poster i de respektive koncernbolagens finansiella information redovisas i funktionell valuta i den primära ekonomiska miljö där verksamheten bedrivs. Den funktionella valutan för utländska enheter är i allmänhet den lokala valutan. Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor (SEK) som även är rapporteringsvalutan för moderbolaget.

Koncernredovisningen presenteras i svenska kronor. Den funktionella valutan för majoriteten av dotterbolagen är euro (EUR). Tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Intäkter och kostnader omräknas till den genomsnittliga valutakursen för året.

Transaktioner och balansposter

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta till de valutakurser som gäller på transaktionsdatumet eller det datum omvärdering sker. Valutadifferenser som uppstår i samband med reglering av sådana transaktioner, eller vid omräkning av valutakurser för monetära tillgångar och skulder i utländska valutor på balansdagen, redovisas i resultaträkningen.

Valutadifferenser på likvida medel redovisas i resultaträkningen under Valutadifferenser på likvida medel i utländsk valuta.

Koncernen tillämpar säkringsredovisning för valutakursvinster och -förluster relaterade till upplåning. Dessa valutavinster och -förluster redovisas i rapport över totalresultat, se not 1 XVII.

En monetär post, som innehas av ett koncernbolag och som är en fordran på eller en skuld till en utländsk verksamhet, för vilken reglering inte är planerad eller sannolikt inte kommer att ske inom överskådlig framtid, är i huvudsak en del av bolagets nettoinvestering i denna utländska verksamhet. Valutadifferenser redovisas initialt under övrigt totalresultat och omklassificeras från eget kapital till resultaträkningen vid avyttringen av nettoinvesteringen. Vid avyttring av den utländska verksamheten ska det i övrigt totalresultat redovisade, ackumulerade beloppet för de kursdifferenser som är hänförliga till den utländska verksamheten omklassificeras från eget kapital till resultaträkningen tillsammans med vinsten/förlusten.

Vid konsolidering redovisas valutadifferenser från omräkning av lån och andra valutainstrument avsedda att säkra sådana investeringar och nettoinvesteringar i utländska verksamheter under övrigt totalresultat.

Alla övriga valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen inom rörelseresultatet.

Redovisning av utländska verksamheter

Resultat- och balansräkningar för samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapporteringsvalutan, omräknas till rapporteringsvalutan enligt följande:

- Tillgångar och skulder i respektive balansräkning omräknas till balansdagens kurs.
- Intäkter och kostnader i respektive resultaträkning omräknas till genomsnittlig valutakurs såvitt denna genomsnittskurs inte är en orimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen; i sådant fall omräknas intäkter och kostnader till transaktionsdagens kurs.
- Alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat.

När en utlandsverksamhet säljs återförs orealiserade valutakursdifferenser uppskjutna som omräkningseffekter efter den 1 januari 2006 (första gången IFRS började tillämpas) till resultaträkningen som en del av realisationsvinsten/-förlusten. Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppstår vid förvärv av en utländsk verksamhet behandlas som tillgångar och skulder i detta bolags funktionella valuta och omräknas till balansdagens kurs.

Principer för redovisning

Förutom för de förändringar som beskrivs i not 31, har koncernen konsekvent tillämpat nedanstående redovisningsprinciper på samtliga perioder som redovisas i denna koncernredovisning. Nedan följer en sammanställning av de väsentliga redovisningsprinciper, som beskrivs närmare på följande sidor:

I	Nettoomsättning
II	Kostnad för sålda varor
III	Övriga intäkter
IV	Försäljningskostnader
V	Administrativa kostnader
VI	Ersättningar till anställda
VII	Kostnader för forskning och utveckling
VIII	Finansnetto
IX	Inkomstskatt
X	Utdelning
XI	Jämförelsestörande poster
XII	Immateriella anläggningstillgångar
XIII	Materiella anläggningstillgångar
XIV	Uppskjuten skatt
XV	Finansiella anläggningstillgångar
XVI	Nedskrivning av icke-finansiella anläggningstillgångar
XVII	Derivatinstrument och säkringsåtgärder
XVIII	Varulager
XIX	Aktuell inkomstskatt
XX	Likvida medel
XXI	Kvittning av finansiella instrument
XXII	Eget kapital
XXIII	Övriga långfristiga skulder
XXIV	Avsättningar
XXV	Personalförmåner/ersättningar
XXVI	Lån
XXVII	Lånekostnader
XXVIII	Leverantörsskulder
XXIX	Leasing

Balansräkningen, resultaträkningen och kassaflödesanalysen innehåller hänvisningar till noterna.

Intäkts- och kostnadsredovisning

I Nettoomsättning

Nettoomsättningen är intäkt från leverans av varor, efter avdrag för rabatter och liknande, exklusive mervärdesskatt och efter eliminering av koncernintern försäljning. Nettoomsättning redovisas enligt följande:

- Försäljning av varor redovisas när ett koncernbolag har levererat varor till kunden, de ekonomiska fördelar och risker som är förknippade med varorna i allt väsentligt har övergått till kunden, och när betalning av tillhörande fordringar föreligger med rimlig säkerhet.

För lösviktsförsäljning har Cloetta identifierat följande prestationsåtaganden i avtal med kunder:

- Försäljning av varor
- Användning av inredning/ställ
- Plocktjänster

För de två prestationsåtagandena användning av inredning/ställ respektive plocktjänster – som uppfylls löpande – har Cloetta valt lämplig metod för att värdera Cloettas uppfyllelse av fullständig leverans av åtagandet. För både prestationsåtagandet användning av inredning/ställ samt plocktjänster är den praktiska lättnadsregeln (IFRS 15.B16) tillämplig, varför Cloetta kan redovisa intäkter i enlighet med det belopp som Cloetta har rätt att fakturera. Då såväl leverans av varor som plocktjänster normalt sker veckovis återspeglar

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

denna metod bäst uppfyllandet av leverans av plocktjänster, eftersom åtagandena och tidpunkten för intäktsredovisning överensstämmer med leverans av varor.

Handelsfrämjande incitament till kund och konsument beräknas och redovisas vid balansdagen som en minskning av nettoomsättningen baserat på historisk användning och inlösen.

II Kostnad för sålda varor

Kostnad för sålda varor motsvarar direkta och indirekta kostnader hänförliga till försäljningsintäkterna, inklusive råvaror och förnödenheter, kostnader för legoarbete och övriga externa kostnader, personalkostnader för anställda inom produktionen, avskrivningar på byggnader och maskiner samt övriga rörelsekostnader som är hänförliga till konfektyrtillverkningen. Kostnad för sålda varor redovisas löpande i resultaträkningen.

III Övriga intäkter

Under övriga intäkter redovisats realisationsresultat vid avyttringar. Realisationsresultat vid avyttringar fastställs genom att jämföra försäljningspriset och redovisat värde, och redovisas löpande under övriga intäkter i resultaträkningen.

IV Försäljningskostnader

Försäljningskostnader omfattar kostnader för att stödja varumärkena i form av direkta och indirekta kostnader för reklamkampanjer, kostnader för att stödja försäljnings- och marknadsföringsinsatser samt avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar hänförliga till dessa funktioner. Koncernen marknadsför sina produkter med reklam, butiksaktiviteter och andra handelsfrämjande åtgärder. Försäljningskostnader redovisas löpande i resultaträkningen.

V Administrativa kostnader

Administrativa kostnader omfattar kostnader för koncernledning, personalavdelning, finans och administration, IT och andra kontorsfunktioner samt avskrivningar på tillhörande programvara. Administrativa kostnader redovisas löpande i resultaträkningen.

VI Ersättningar till anställda

Avtalsenlig lön

Löner och sociala avgifter redovisas som personalkostnader i resultaträkningen, antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader, för den period då tjänsterna utförs i enlighet med anställningsavtal och skyldigheter.

Ersättningar vid uppsägning

Kostnader i samband med uppsägningar av personal redovisas som en avsättning om det är en följd av en enhets beslut att avsluta en anställds anställning före den normala tidpunkten eller en anställds beslut att acceptera ett erbjudande om frivillig uppsägning i utbyte mot ersättning. När kriterierna för redovisning av en avsättning för avgångsvederlag är uppfyllda, redovisas dessa antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen.

Aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram

Kostnaden för långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram representerar verkligt värde för de aktierna som antas ska utdelas vid tilldelningstidpunkten multiplicerat med antal intjänade aktier plus eventuella sociala avgifter. Kostnaden redovisas som personalkostnader, antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen. Kostnaderna för aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammen redovisas pro rata över varje plans intjänandeperiod.

VII Kostnader för forskning och utveckling

Kostnader för forskning redovisas som kostnader för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader i resultaträkningen, beroende på kostnadens art. Nedlagda kostnader i utvecklingsprojekt redovisas som immateriella tillgångar när det är sannolikt att ett projekt kommer att skapa ekonomiskt värde i framtiden, är kommersiellt och tekniskt genomförbart och då kostnaderna kan fastställas på ett tillförlitligt sätt. I övrigt redovisas kostnaderna för utvecklingsprojekt löpande under kostnader för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen, beroende på kostnadens art.

VIII Finansnetto

Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta till växelkursen vid balansdagen. Eventuella valutadifferenser redovisas under finansnettot. Vinster och förluster relaterade till den effektiva delen av ett säkringsinstrument redovisas under övrigt totalresultat och inte i finansnetto.

Ränteintäkter och räntekostnader på lån från tredje part redovisas i resultaträkningen när de uppkommit enligt effektivräntemetoden.

Orealiserad ränta på villkorade köpeskillingar redovisas som övriga finansiella kostnader till upplupet anskaffningsvärde. Ränteintäkter och kostnader avseende likvida medel och bankkostnader redovisas i resultaträkningen när de uppkommer under övriga finansiella intäkter och kostnader till upplupet anskaffningsvärde.

Realiserade och orealiserade vinster och förluster på ränteswappar på enskild valuta redovisas under övriga finansiella intäkter och övriga finansiella kostnader till verkligt värde.

IX Inkomstskatt

Inkomstskatten för perioden utgörs av aktuell och uppskjuten skatt och redovisas i resultaträkningen. Bolagsskatt beräknas på resultat före skatt i resultaträkningen, med beaktande av icke avdragsgilla kostnader, icke skattepliktiga vinster och förluster och/eller temporära skillnader som följer av rådande lokal skattelagstiftning samt andra faktorer som påverkar skattesatsen t.ex. ändringar i värderingsreserver, justeringar av skattepositioner och förändringar i skattelagstiftningen, såsom ändrade eller beslut om ändrade skattesatser.

Aktuell skattekostnad beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen i de länder där bolagets dotterbolag och intressebolag är verksamma och genererar skattepliktiga resultat.

X Utdelning

Utdelning till aktieägare redovisas som en skuld i koncernens finansiella rapportering för den period då utdelningen beslutats av bolagets aktieägare. Utbetalad utdelning redovisas mot balanserat resultat under eget kapital.

XI Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster utgörs av väsentliga poster som på grund av sin storlek eller förekomst särredovisas i noterna till de finansiella rapporterna för att möjliggöra en bättre förståelse av koncernens finansiella utveckling. Jämförelsestörande poster redovisas i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen beror på den jämförelsestörande postens karaktär.

Principer för värdering av tillgångar och skulder

Allmänt

Tillgångar och skulder redovisas initialt, om inget annat anges, till de belopp de anskaffats för eller uppkommit.

XII Immateriella anläggningstillgångar

Uppskattad ekonomiska nyttjandeperioder för immateriella tillgångar:

Varumärken	Obestämbar
Goodwill	Obestämbar
Programvara	3–5 år
Övriga immateriella anläggningstillgångar	5 år – obestämbar

Varumärken

Förvärvade varumärken redovisas till anskaffningsvärde. Baserat på historiken för Cloettas varumärkesportfölj, samt Cloettas åtagande att fortsätta stödja dessa varumärken med reklam- och marknadsföringsresurser samt kontinuerlig produktutveckling, bedöms Cloettas varumärken ha en obestämbar nyttjandeperiod. Varumärken med obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av, utan prövas för eventuellt nedskrivningsbehov åtminstone årligen eller då det finns något som indikerar risk för nedskrivning.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Goodwill

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterbolag och representerar det belopp med vilket den sammanlagda överförda ersättningen tillsammans överstiger det verkliga värdet av nettot av förvärvade identifierbara tillgångar och skulder samt det verkliga värdet av innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget.

För att möjliggöra prövning av nedskrivningsbehov, fördelas goodwill från rörelseförvärv till de kassagenererande enheter, eller grupper av kassagenererande enheter, som förväntas dra nytta av synergierna i förvärvet. Varje kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter på vilken eller vilka goodwill fördelas, representerar den lägsta nivån inom koncernen på vilken eller vilka goodwill övervakas i den interna styrningen. En kassagenererande enhet är den lägsta nivå till vilken en tillgång som genererar kassaflöde oberoende av andra tillgångar kan fördelas. En grupp av kassagenererande enheter är aldrig större än ett rörelsesegment.

Goodwill prövas årligen för nedskrivning, eller oftare om det föreligger en indikation om nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet av goodwill jämförs med återvinningsvärdet, vilket är det högsta av nyttjandevärdet och verkligt värde efter avdrag för försäljningskostnader. Eventuell nedskrivning redovisas direkt som kostnad och återförs aldrig.

Programvara

Programvara betraktas som en separat immateriell anläggningstillgång om den inte utgör en integrerad del av eller ett tillbehör till hårdvara eller en integrerad del av driften av en materiell anläggningstillgång.

Förvärvade programvarulicenser aktiveras till anskaffningsvärde och skrivs av linjärt över en uppskattad nyttjandeperiod på 3 till 5 år.

Aktiverade kostnader avseende internt utvecklad programvara inkluderar externa direkta kostnader för material och tjänster som använts för att utveckla eller införskaffa programvaran, samt löner och lönerelaterade kostnader för anställda som är direkt förknippade med projektet och som avsätter betydande tid för projektet. Aktivering av dessa kostnader upphör senast när projektet i princip är färdigt och kan användas på ändamålsenligt sätt. Dessa kostnader skrivs av linjärt under den förväntade nyttjandeperioden och testas årligen för nedskrivningsbehov. Övriga programvarurelaterade kostnader som inte uppfyller ovanstående kriterier för aktivering redovisas löpande antingen som kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen. Utvecklingskostnader som tidigare redovisats i resultaträkningen redovisas inte som en tillgång i en senare period.

Programvara under utveckling skrivs inte av förrän programvaran i princip är färdigutvecklad och redo att användas på ändamålsenligt sätt. Programvara under utveckling prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer på nedskrivningsbehov.

Avskrivningar av programvara redovisas under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen.

Övriga immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar förutom rätten till elleverans aktiveras till anskaffningsvärde och skrivs av baserat på nyttjandeperiod och nyttjandeperioder ses över årligen. Övriga immateriella anläggningstillgångar prövas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer på nedskrivningsbehov.

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

Se not 11 angående bedömning av nedskrivningsbehov för immateriella anläggningstillgångar.

XIII Materiella anläggningstillgångar

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

De förväntade nyttjandeperioderna för materiella anläggningstillgångar har fastställts till:

Mark	obestämbar
Byggnader	20–50 år
Maskiner och utrustning	3–55 år
Pågående investeringar	ej tillämpligt

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder ses över, och justeras om behov föreligger, vid varje balansdag.

En tillgångs redovisade värde skrivs omedelbart ner till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess uppskattade återvinningsvärde.

Realisationsresultat vid avyttringar fastställs genom att jämföra försäljningspriset och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen är beroende på posternas karaktär.

Tillkommande utgifter inkluderas i tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång om det är sannolikt att tillgången kommer skapa ekonomiskt värde för koncernen och anskaffningsvärdet kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Normala reparations- och underhållskostnader belastar resultaträkningen löpande. Klassificeringen i resultaträkningen är beroende på tillgångarnas karaktär.

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

Avskrivning av materiella anläggningstillgångar redovisas i resultaträkningen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader beroende på tillgångens karaktär.

XIV Uppskjuten skatt

Skattekostnaden för perioden utgörs av aktuell och uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, utom den del som avser poster som redovisas i övrigt totalresultat eller direkt över eget kapital. I dessa fall redovisas även skatten i övrigt totalresultat respektive över eget kapital.

Uppskjuten inkomstskatt redovisas för temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och det redovisade värdet i koncernredovisningen. Uppskjutna skatteskulder redovisas dock inte om de härrör från den initiala redovisningen av goodwill. Uppskjuten skatt redovisas heller inte om den uppstår vid initial redovisning av en tillgång eller skuld i andra transaktioner än rörelseförvärv och, som vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjuten inkomstskatt beräknas med tillämpning av de skattesatser (och skattelagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran ska realiseras eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för underskottsavdrag och avdragsgilla temporära skillnader,
endast då det är sannolikt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka dessa kan utnyttjas.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för avdragsgilla temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotterbolag, intressebolag och joint ventures, endast då det är sannolikt att det kommer att finnas tillräckliga skattepliktiga överskott mot vilka den temporära skillnaden kan utnyttjas.

Uppskjutna skatteskulder uppstår på beskattningsbara temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotterbolag, med undantag för uppskjutna skatteskulder där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det inte är sannolikt att den temporära skillnaden kommer att kunna återföras inom överskådlig framtid.

För icke redovisade avdragsgilla temporära skillnader och ackumulerade förlustavdrag är det ännu inte sannolikt att det kommer att finnas skattepliktiga överskott mot vilka dessa kan utnyttjas eller kan kvittas mot andra skatteskulder inom samma skattegrupp eller skattejurisdiktion.

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

Ställningstaganden i skattedeklarationer avseende situationer där tillämpliga skatteregler är föremål för tolkning utvärderas regelbundet. Eventuella avsättningar görs baserade på de belopp som förväntas betalas till respektive skattemyndighet.

Uppskjuten skatt diskonteras inte.

XV Finansiella anläggningstillgångar

Redovisning och initial värdering

Kundfordringar och utgivna skuldförbindelser redovisas initialt när de uppstår. Alla övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisas initialt i samband med att koncernen sluter avtal om instrumentet. En finansiell tillgång (om det inte är en kundfordran utan betydande finansieringskomponent) eller finansiell skuld värderas initialt till verkligt värde plus, för en post som inte redovisas till verkligt värde via resultaträkningen (FVTPL), transaktionskostnader som direkt hänförliga till dess förvärv eller emission. En kundfordran utan betydande finansieringskomponent redovisas initialt till transaktionspriset.

En finansiell tillgång värderas till noll och lyfts ur balansräkningen när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena från tillgången upphör eller när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena överförs genom en transaktion, där de ekonomiska fördelarna och riskerna förknippade med ägandet av den överförs. Eventuella kvarvarande eller nya intressen i sådana överförda finansiella tillgångar redovisas som en separat tillgång eller skuld.

Vid initial redovisning klassificeras en finansiell tillgång värderad antingen till

- Upplupet anskaffningsvärde
- Verkligt värde via övrigt totalresultat (FVOCI) – skuldinvestering
- FVOCI – aktieinvestering eller
- Verkligt värde via resultaträkningen (FVTPL)

Finansiella tillgångar omklassificeras inte efter den ursprungliga redovisningen om inte koncernen ändrar affärsmodell för att hantera finansiella tillgångar. I detta fall ska samtliga finansiella tillgångar omprövas för omklassificering den första dagen i den första redovisningsperioden efter förändring av affärsmodell.

En finansiell tillgång värderas till upplupet anskaffningsvärde om den uppfyller följande båda villkor och inte betecknas som FVTPL:

- Det hålls inom en affärsmodell som syftar till att inneha tillgången för att erhålla kontraktsmässiga kassaflöden och
- Avtalsvillkoren ger upphov till kassaflöden vid angivna datum som enbart utgör betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet.

Koncernens redovisade finansiella tillgångar, som inte är derivat, består huvudsakligen av kundfordringar och likvida medel och till mindre del av övriga fordringar och upplupna intäkter. Alla dessa finansiella tillgångar som inte är derivat uppfyller ovanstående kriterier och redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

Koncernen innehar för närvarande inte några finansiella tillgångar som klassificeras som FVOCI – varken skuld- eller aktieplaceringar. Alla finansiella tillgångar som inte klassificeras till upplupet anskaffningsvärde eller FVOCI som beskrivits ovan klassificeras till FVTPL. Detta inkluderar alla finansiella derivattillgångar, se not 21.

Efterföljande värdering och resultat, redovisningsprincip

– Finansiella tillgångar FVTPL	Dessa tillgångar värderas därefter till verkligt värde. Nettovinster och -förluster, inklusive eventuella ränteintäkter eller utdelningar, redovisas i resultaträkningen. Se dock not 21 för derivat som är betecknade som säkringsinstrument.
–Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Dessa tillgångar värderas därefter till upplupet anskaffningsvärde med hjälp av effektivräntemetoden. Avskrivna kostnader minskas med nedskrivningar. Ränteintäkter, valutakursvinster och förluster samt nedskrivningar redovisas i resultaträkningen. Eventuell vinst eller förlust vid avskrivning redovisas i resultaträkningen.

Nedskrivning av finansiella tillgångar

Kund- och övriga fordringar redovisas initialt till verkligt värde och värderas därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden efter avdrag för avsättningar för nedskrivning. Förlustavdrag på kundfordringar värderas alltid till ett belopp som motsvarar den förväntade kreditförlustens (ECL) livslängd. Livslängden på en ECL följer av ett antal standardhändelser under den förväntade livslängden för ett finansiellt instrument. De enda tillgångar som nedskrivningsprinciperna gäller för, förutom för kundfordringar och övriga fordringar är likvida medel. Dessa medel placeras i banker med högt kreditbetyg, varför ECL bedöms vara försumbar.

XVI Nedskrivning av icke-finansiella anläggningstillgångar

Tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod är inte föremål för avskrivning men prövas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov. Vid varje balansdag utvärderar koncernen även om det finns indikationer på nedskrivningsbehov av tillgångar som är föremål för av-/nedskrivning. Om sådana indikationer föreligger genomförs en nedskrivningsprövning. För att bedöma nedskrivningsbehov grupperas tillgångar på den lägsta nivå där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enhet). En tillgång blir föremål för nedskrivning om dess redovisade värde är högre än dess återvinningsvärde, där återvinningsvärdet är det högsta av en tillgångs verkliga värde efter avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde. Nedskrivningar redovisas direkt som en kostnad i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen är beroende på den nedskrivna tillgångens karaktär.

För icke-finansiella tillgångar som tidigare har skrivits ned och som inte är goodwill, prövas eventuell återföring vid varje balansdag. Om det konstateras att en tidigare redovisad nedskrivning inte längre är nödvändig eller har minskat, får det ökade redovisade värdet av tillgången inte vara högre än det redovisade värde som tillgången skulle ha haft om nedskrivningen inte hade redovisats. Se not 1 XII avseende prövning av nedskrivningsbehov för goodwill.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

XVII Derivatinstrument och säkringsåtgärder

Derivat redovisas initialt till verkligt värde vid kontraktsdagen och omvärderas därefter successivt till verkligt värde. Metoden att redovisa en uppkommen vinst eller förlust beror på om derivatet är definierat som ett säkringsinstrument och, i så fall, karaktären på den post som säkrats. Terminskontrakt för återköp av egna aktier, ränteswappar eller valutaterminskontrakt är inte utformade som säkringsinstrument.

Verkligt värde för olika finansiella derivatinstrument redovisas i not 21. Förändringar i säkringsreserven i övrigt totalresultat redovisas i rapporten över totalresultat. Ett derivats verkliga värde klassificeras som en anläggningstillgång eller långfristig skuld för den del som har en återstående löptid överstigande 12 månader, och som en omsättningstillgång eller kortfristig skuld för den del som löper ut inom 12 månader.

Omvärderingar av det verkliga värdet på ränteswappar redovisas som orealiserade vinster eller förluster på ränteswapkontrakt i enstaka valuta under finansnettot i resultaträkningen. Det verkliga värdet av utländska valutaterminskontrakt redovisas i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen är beroende på den säkrade investeringens karaktär.

Avtalsenliga betalningar på enstaka valutaränteswappar redovisas som realisationsresultat på enstaka valutaränteswappar under finansnettot i resultaträkningen.

Terminskontrakten för återköp av egna aktier avvecklas via aktier mot kontanter. Ränta på terminskontrakt för återköp av egna aktier uppstår under kontraktsperioden och betalas kontant på avvecklingsdagen.

Säkring av nettoinvesteringar

Koncernen tillämpar säkringsredovisning. När en transaktion ingås dokumenteras relationen mellan säkringsinstrumenten och de säkrade posterna, samt bolagets mål för riskhantering och strategi för olika säkringstransaktioner. Koncernen dokumenterar även sin bedömning, både när säkringen ingås och löpande, i hur stor utsträckning derivaten som används i säkringstransaktioner är effektiva för att motverka förändringar i verkliga värden eller i kassaflöden hänförliga till säkrade poster.

Eventuell vinst eller förlust från säkringsinstrumentet hänförlig till den effektiva delen av säkringen redovisas i övrigt totalresultat under valutadifferenser. Vinsten eller förlusten hänförlig till den ineffektiva delen redovisas i resultaträkningen under Valutakursdifferenser på likvida medel i utländsk valuta. När den utländska verksamheten helt eller delvis avyttras överförs ackumulerade vinster och förluster i övrigt totalresultat till resultaträkningen under den post avyttringen avser. Koncernen uppfyller kraven för att tillämpa säkring av nettoinvesteringar.

XVIII Varulager

Råvaror värderas till det lägsta av anskaffnings- och nettoförsäljningsvärdet.

Anskaffningsvärdet fastställs med tillämpning av FIFU-metoden (först in, först ut).

Varulager av halvfabrikat och färdiga varor värderas till det lägsta av anskaffnings- och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet motsvarar värdet på de utgifter som krävts för att förvärva eller tillverka varorna samt för att få dem till rätt plats och i rätt kondition för deras avsedda användningsområde. Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdiga varor inkluderar material och arbetskostnader, andra direkta kostnader samt en skälig andel av fasta tillverkningsomkostnader, baserade på normalt kapacitetsutnyttjande och rörliga tillverkningsomkostnader, baserade på faktisk tillverkning under perioden.

Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten efter avdrag av direkt hänförliga rörliga försäljningskostnader och kostnader för att färdigställa produkterna.

Nedskrivningarna, avsättningarna och upplösningarna avseende inkurans redovisas under kostnad för sålda varor i resultaträkningen.

XIX Aktuell inkomstskatt

Aktuell skattekostnad beräknas med tillämpning av de skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen i de länder där bolaget och dess koncernbolag är verksamma och genererar skattepliktiga resultat

XX Likvida medel

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden i banker.

Checkräkningskrediter hos banker ingår i lån under rubriken kortfristiga skulder.

XXI Kvittning av finansiella instrument

Koncernen har ett koncernkonto med flervalutafunktion för Cash Pool (Global Cash Pool agreement) med Nordea Bank AB (publ) och ett Notional Group Account (koncernkonto) hos Svenska Handelsbanken AB (publ) samt en zero-balancing cash pool med flervalutafunktion hos Danske Bank A/S. Om följande kriterier är uppfyllda, kvittas och redovisas likvida medel hos deltagande koncernbolag, inklusive checkräkningskredit hos Nordea Bank AB (publ), Svenska Handelsbanken AB (publ) respektive Danske Bank A/S som ett nettobelopp i koncernens balansräkning:

- det finns en laglig rätt att kvitta de redovisade beloppen; och
- det finns en avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp eller realisera tillgången och reglera skulden samtidigt.

XXII Eget kapital

Stamaktier klassificeras som eget kapital. Transaktionskostnader direkt hänförliga till förvärv, försäljning och/eller emission av nya aktier redovisas i eget kapital som ett avdrag från emissionslikviden netto efter skatt.

XXIII Övriga långfristiga skulder

Villkorade köpeskillingar

Det verkliga värdet på villkorade köpeskillingar beräknas med hjälp av intäktsmetoden och är kopplat till de förvärvade företagens resultat. I samband med företagsförvärv och samgåenden redovisas en villkorad köpeskilling initialt. Den villkorade köpeskillingen diskonteras enligt effektivräntemetoden. Om det verkliga värdet av en villkorad köpeskilling avviker från det redovisade, redovisas skillnaden under administrativa kostnader i resultaträkningen.

Om den villkorade köpeskillingen kommer att erläggas inom 12 månader från balansdagen, redovisas den villkorade köpeskillingen under leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder.

XXIV Avsättningar

Avsättningar redovisas när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse per balansdagen som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Om det finns flera liknande åtaganden bestäms sannolikheten för huruvida ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas, genom att behandla gruppen av åtaganden som en helhet. En avsättning redovisas även om sannolikheten för ett utflöde av ekonomiska resurser avseende en speciell post i denna grupp av åtaganden är liten.

Initial redovisning, senare ökning och upplösning av en avsättning redovisas i resultaträkningen. Klassificeringen i resultaträkningen beror på avsättningens karaktär.

Avsättningar värderas till nuvärdet av de utgifter som bedöms krävas för att reglera förpliktelsen, beräknat på en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och de risker som är förknippade med förpliktelsen. Den ökning av avsättningen som sker på grund av tidens gång redovisas som övriga externa finansiella kostnader i resultaträkningen.

Om utgifterna för att reglera en förpliktelse förväntas återvinnas från tredje part, och detta är så gott som säkerställt, redovisas återvinningen som en tillgång i balansräkningen.

XXV Personalförmåner/ersättningar

Pensionsförpliktelser

Den skuld som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen vid utgången av rapportperioden med avdrag för det verkliga värdet av förvaltningstillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuarier med tillämpning av den s k projected unit credit-metoden. Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med användning av räntesatsen för förstklassiga företagsobligationer för alla länder inom euroområdet. För svenska pensionsplaner baseras diskonteringsräntan på bostadsobligationer. För norska pensionsplaner används marknadsräntan på säkerställda obligationer. Räntan på dessa obligationer anses vara lika med räntan på förstklassiga företagsobligationer i länder där det inte finns någon fungerande marknad för sådana obligationer.

Omvärderingar som uppkommer till följd av förmånsbestämda planer omfattar även avkastning på förvaltningstillgångar exklusive ränta och effekten av tillgångstaket om sådant finns, exklusive ränta. Dessa redovisas löpande under övrigt totalresultat. Alla andra kostnader relaterade till förmånsbestämda planer redovisas löpande i resultaträkningen antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader.

Koncernen redovisar löpande räntan på förmånsbestämda förpliktelser i finansnettot i resultaträkningen.

Eftersom vissa förmånsbestämda förpliktelser i pensionsfonder inte har möjlighet att förse koncernen med företagsspecifik eller tillförlitlig information redovisas dessa förmånsbestämda pensionsfonder som om de vore avgiftsbestämda pensionsplaner. I händelse av ett underskott i dessa pensionsfonder har koncernen inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda, annat än att framtida betalningar till fonderna kan komma att öka.

Avgifterna redovisas som personalkostnader och ingår antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen. Förutbetalda avgifter redovisas som en tillgång i den utsträckning som kontant återbetalning eller minskning av framtida betalningar kan komma koncernen till godo.

Ersättning vid uppsägning

Ersättning vid uppsägning utgår då en anställning upphör före den normala tidpunkten eller då en anställd accepterar frivillig uppsägning i utbyte mot särskild ersättning. Kostnader i samband med uppsägningar av personal redovisas som en avsättning om det är en följd av en enhets beslut att avsluta en anställds anställning före den normala tidpunkten eller en anställds beslut att acceptera ett erbjudande om frivillig uppsägning i utbyte mot ersättning. Kostnader relaterade till detta redovisas under personalkostnader och ingår antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen.

Aktierelaterade ersättningar

Aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram

Incitamentsprogrammen redovisas som aktierelaterad ersättning som regleras med eget kapitalinstrument. Kostnaden för programmen uppgår till aktiens verkliga värde vid tilldelningstidpunkten multiplicerat med antal intjänade aktierätter inklusive eventuellt accelererat intjänande. Kostnaden redovisas som personalkostnader som ingår antingen under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen.

Den totala kostnaden beror på antalet intjänade aktierätter medan eventuella förändringar i Cloettas aktiekurs efter tilldelningstidpunkten inte påverkar den totala kostnaden. I vissa jurisdiktioner tillkommer sociala avgifter. Kostnaden för sociala avgifter beräknas utifrån Cloettas aktiekurs vid intjänandedatum och redovisas i balansräkningen tills aktierna inlöses. De sociala kostnader som redovisas i resultaträkningen kommer därför att variera med förändringar i aktiekursen.

Terminskontrakt för återköp av egna aktier

För terminskontrakt om återköp av egna aktier redovisas initialt det överenskomna beloppet som ska betalas vid slutdatum, efter avdrag för eventuella skatteeffekter som en avdragspost från eget kapital och som en finansiell skuld. Räntekostnader direkt hänförliga till terminskontrakt redovisas löpande under finansiella kostnader i resultaträkningen. Vid slutdatum då förpliktelsen fullgjorts och annullerats efter att det överenskomna beloppet betalas och det ekonomiska ansvaret upphört tas posten bort från balansräkningen.

XXVI Lån

Lån redovisas initialt till verkligt värde motsvarande erhållet belopp med hänsyn till eventuell tillägg eller rabatter, och efter avdrag för transaktionskostnader. Lån redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen under låneperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

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

En finansiell skuld värderas till noll och lyfts ur redovisningen när dess avtalsförpliktelser har fullgjorts, annullerats eller löpt ut.

Transaktionskostnader som uppstår vid upprättandet av kreditfaciliteter redovisas i den mån det är sannolikt att del av eller hela, lånet kommer att utnyttjas. Om så är fallet redovisas transaktionskostnaderna då krediten utnyttjas. Om det är sannolikt att en del av eller hela krediten kommer att utnyttjas, redovisas lånekostnader som uppskjuten kostnad och kvittas mot kortfristiga skulder över den kontraktsperiod krediten hänför sig till, med tillämpning av effektivräntemetoden.

XXVII Lånekostnader

Generella och specifika lånekostnader som är direkt hänförliga till förvärv, konstruktion av eller produktion av tillgångar, för vilka lånekostnader kan inräknas i anskaffningsvärdet, och som tar betydande tid i anspråk att färdigställa för avsedd användning eller försäljning, läggs till anskaffningsvärdet för dessa tillgångar till dess att tillgångarna i allt väsentligt är färdigställda för användning eller försäljning. Alla övriga lånekostnader redovisas under övriga finansiella kostnader i resultaträkningen under den period de uppstår.

XXVIII Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är betalningsförpliktelser för varor eller tjänster som har förvärvats i den löpande verksamheten från leverantörer.

Leverantörsskulder klassificeras som kortfristiga skulder om de förfaller inom ett år. Om betalningen förväntas erläggas senare än 12 månader efter balansdagen, redovisas skulden som en långfristig skuld.

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

XXIX Leasing

Redovisningsstandard tillämplig från den 1 januari 2019

IFRS 16 Leasing, publicerades i januari 2016 och ersätter IAS 17 Leasing. Den innebär att nästan alla leasingavtal redovisas i balansräkningen, då skillnaden mellan operativa och finansiella leasingavtal tas bort. Enligt den nya standarden ska en tillgång (rätten att använda ett hyrt objekt) och en leasingskuld för framtida hyror redovisas. De enda undantagen är kortfristiga avtal och leasingavtal med lågt värde. Leasingbetalningar för kortfristiga avtal och avtal med lågt värde redovisas löpande under kostnader för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader beroende på kostnadens karaktär över leasingperioden.

Standarden är obligatorisk för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2019 eller senare. Standarden påverkar redovisningen av koncernens operationella leasingavtal. Cloetta har valt den modifierade retroaktiva övergångslösningen där värdet på tillgångar med nyttjanderätt är lika med leasingskulden vid övergångsdatumet. Vid beräkning av leasingskulden har diskonteringsräntor per den 1 januari 2019 använts.

Koncernen redovisar tillgångar med nyttjanderätt respektive leasingskulder vid leasingavtalets startdatum. Tillgångar med nyttjanderätt värderas initialt till anskaffningsvärde bestående av initial värdering av leasingskulderna, eventuella leasingbetalningar gjorda vid eller före startdatum minus eventuella rabatter, eventuella initiala direkta kostnader och återställningskostnader och därefter till anskaffningsvärde med avdrag för eventuella ackumulerade av- och nedskrivningar, justerade för eventuella omvärderingar av leasingskulden. Avtal kan innehålla både leasing- och icke-leasingkomponenter. Koncernen har i dessa fall valt att inte separera leasing- och icke-leasingkomponenter utan redovisa dessa som en enda leasingkomponent.

Leasingskulder redovisas initialt till nuvärdet av framtida ej betalade leasingavgifter från avtalets startdatum diskonterat med antingen räntan enligt leasingavtalet eller om detta inte kan fastställas av koncernens marginella låneränta. Generellt använder koncernen den marginella låneräntan som diskonteringsränta. Koncernen fastställer den marginella låneräntan med hjälp av en build-up-metod som utgår från en riskfri ränta, justerad för inflation, landsriskpremie, säkerhet och hyrespecifika justeringar för olika tillgångskategorier och leasingvillkor. Leasingskulden ökar därefter med räntekostnader på leasingskulden och minskar med betalade leasingavgifter. Leasingskulden omvärderas om det sker en förändring av framtida leasingavgifter till följd av en förändring av ett index eller en kurs, dvs förändringar av uppskattade framtida betalningar under den garanterade resterande leasingperioden eller i förekommande fall förändringar av bedömning av huruvida köp eller förlängning av avtalet respektive uppsägning är sannolikt.

Redovisningsstandard tillämplig före den 1 januari 2019

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingperioden kostnadsförs under kostnad för sålda varor, försäljningskostnader eller administrativa kostnader i resultaträkningen linjärt över leasingperioden med beaktande av eventuella återbetalningar från leasegivaren.

Se not 29 och 31 för ytterligare information om övergången från IAS 17 till IFRS 16 per den 1 januari 2019.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Not 2 Intäkternas fördelning

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

Fördelning av intäkter från avtal med kund

Cloetta genererar intäkter för leverans av varor och tjänster vid en viss tidpunkt respektive över tid i följande försäljningskategorier och prestationsåtaganden.

Mkr	2019	2018
Nettoomsättning		
Förpackade märkesvaror	4 709	4 499
Lösviktsgodis	1 784	1 719
Total nettoomsättning	**6 493**	**6 218**

Fördelning per kategori

	Total intäkter		varav lösviktsgodis	
Mkr	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**
Nettoomsättning				
Varuförsäljning				
Godis	3 839	3 623	1 339	1 277
Choklad	1 123	1 098	370	361
Pastiller	780	748	–	–
Tuggummi	410	403	–	–
Nötter	224	231	75	81
Övrigt	117	115	–	–
Totalt	**6 493**	**6 218**	**1 784**	**1 719**
Övriga rörelseintäkter				
Övrigt	–	4	–	–
Total nettoomsättning	**6 493**	**6 222**	**1 784**	**1 719**

Nettoomsättningens fördelning per land

%	2019	2018
Sverige	31	31
Finland	21	21
Nederländerna	14	14
Danmark	10	9
Storbritannien	7	7
Tyskland	6	5
Norge	5	6
Övriga länder	6	7
Totalt	**100**	**100**

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

Not 3 Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar av anläggningstillgångar

Se not 1 (II), (IV), (V), (XII), (XIII) och (XVI) för redovisningsprinciper.

Mkr	2019	2018
Programvaror	32	34
Övriga immateriella anläggningstillgångar	11	12
Mark och byggnader	17	16
Maskiner och inventarier	165	168
Tillgångar med nyttjanderätt	76	–
Totala avskrivningar	**301**	**230**
Avskrivningar har fördelats per funktion på följande sätt		
Kostnad för sålda varor	187	136
Försäljningskostnader	11	12
Administrativa kostnader	103	82
Totala avskrivningar	**301**	**230**
Nedskrivningar		
Immateriella anläggningstillgångar	2	–
Totala nedskrivningar	**2**	**–**
Avskrivning på tillgångar med nyttjanderätt per tillgångskategori		
Mark och byggnader	34	–
Fordon	31	–
Övrig utrustning	11	–
Total avskrivning på tillgångar med nyttjanderätt	**76**	**–**

Nedskrivningar på immateriella anläggningstillgångar redovisas som kostnad sålda varor.

Not 4 Rörelsens kostnader per kostnadsslag

Se not 1 (II), (IV), (V), (VI) och (VII) för redovisningsprinciper.

Mkr	2019	2018
Råvaror, färdiga produkter och förbrukningsvaror inkl förändringar av lager av färdiga varor och produkter i arbete	2 539	2 680
Personalkostnader (se not 5)	1 440	1 331
Av- och nedskrivningar (se not 3)	303	230
Transportkostnader	236	200
Leasingkostnader	22	88
Annonsering, promotion, försäljning och marknadsföring	407	397
Energikostnader	127	110
Underhållskostnader	133	113
Andra rörelsekostnader	559	413
Totala kostnader	**5 766**	**5 562**

Kostnader för forskning och utveckling belastar resultaträkningen med 35 Mkr (22).

Not 5 Personalkostnader och antal anställda

Se not 1 (VI) för redovisningsprinciper.

Specifikation av personalkostnader

Mkr	2019	2018
Löner och ersättningar, koncernledning		
– Sverige	28	22
– Övriga	22	21
varav rörlig ersättning		
– Sverige	9	1
– Övriga	5	1
Pensionskostnader, koncernledning		
– Avgiftsbestämda planer	7	8
Totala löner, ersättningar och pensionskostnader, koncernledning	**57**	**51**
Löner och ersättningar, övriga anställda		
– Sverige	305	277
– Övriga	683	611
Pensionskostnader, övriga anställda		
– Avgiftsbestämda planer	65	67
– Förmånsbestämda planer	7	8
Totala löner, ersättningar och pensionskostnader för övriga anställda	**1 060**	**963**
Totala löner, ersättningar och pensionskostnader för samtliga anställda	1 117	1 014
Sociala avgifter, samtliga anställda	255	230
Övriga personalkostnader, samtliga anställda	68	87
Totala personalkostnader	**1 440**	**1 331**

Specifikation av medelantal anställda

Medelantal anställda	2019	2018
– Koncernledning	12	12
– Övriga anställda	2 617	2 446
varav kvinnor		
– Koncernledning	2	2
– Övriga anställda	1 431	1 317

Medelantal anställda fördelade per land

Medelantal anställda	2019	2018
Sverige	715	614
Slovakien	757	736
Nederländerna	474	423
Finland	220	193
Storbritannien	121	127
Belgien	111	119
Danmark	99	92
Irland	74	76
Norge	40	59
Tyskland	10	9
Italien	4	7
Övriga	4	3
Totalt	**2 629**	**2 458**
varav kvinnor		
Sverige	388	323
Slovakien	495	489
Nederländerna	158	133
Finland	181	154
Storbritannien	83	85
Belgien	20	23
Danmark	51	45
Irland	27	28
Norge	21	28
Tyskland	5	4
Italien	2	4
Övriga	2	3
Totalt	**1 433**	**1 319**

Redovisning av könsfördelning

%	2019	2018
Andel kvinnor		
Styrelsen	43	43
Koncernledning	17	13
Övriga anställda	55	54

Se sidorna 82–83 för ytterligare information om ersättningar till ledande befattningshavare.

Not 6 Ersättning till styrelsen

Betalda arvoden 2019 Tkr	Styrelse-arvode	Utskotts arvode	Totalt
Styrelsens ordförande			
Lilian Fossum Biner	663	100	763
Styrelseledamöter			
Mikael Aru	305	100	405
Patrick Bergander[1]	210	100	310
Lottie Knutson	305	100	405
Alan McLean Raleigh	305	–	305
Mikael Norman[2]	95	50	145
Camilla Svenfelt	305	100	405
Mikael Svenfelt	305	150	455
Totalt	**2 493**	**700**	**3 193**

Betalda arvoden 2018 Tkr	Styrelse-arvode	Utskotts arvode	Totalt
Styrelsens ordförande			
Lilian Fossum Biner	620	100	720
Styrelseledamöter			
Mikael Aru	285	67	352
Lottie Knutson	285	100	385
Alan McLean Raleigh[3]	190	–	190
Mikael Norman	285	133	418
Adriaan Nühn[4]	95	–	95
Camilla Svenfelt	285	100	385
Mikael Svenfelt	285	133	418
Totalt	**2 330**	**633**	**2 963**

1) Invald 4 april 2019.
2) Avgick 4 april 2019.
3) Invald 16 april 2018.
4) Avgick 16 april 2018.

Not 7 Jämförelsestörande poster

Se not 1 (XI) för redovisningsprinciper.

Mkr	2019	2018
Förvärv, integration och omstruktureringar	–13	–38
Omvärderingar av villkorade köpeskillingar	–	21
Övriga jämförelsestörande poster	–3	0
Totala jämförelsestörande poster	**–16**	**–17**
Fördelat till motsvarande rad i koncernens resultaträkning:		
Nettoomsättning	–	0
Kostnad sålda varor	2	3
Övriga intäkter	–	4
Försäljningskostnader	–6	–1
Administrativa kostnader	–12	–23
Totala jämförelsestörande poster	**–16**	**–17**

Se sidan 148–149 för alternativa nyckeltal.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Not 8 Finansnetto

Se not 1 (VIII) och (XVII) för redovisningsprinciper.

Mkr	2019	2018
Valutakursdifferenser på likvida medel i utländsk valuta	**–19**	**–16**
Övriga externa finansiella intäkter	2	5
Övriga finansiella intäkter till upplupet anskaffningsvärde	**2**	**5**
Orealiserade vinster på ränteswappar	0	–
Övriga finansiella intäkter till verkligt värde	**0**	**–**
Totala övriga finansiella intäkter	**2**	**5**
Räntekostnader lån, externt	–24	–27
Räntekostnader pensionsförpliktelser, externt	–11	–10
Räntekostnader, villkorad tilläggsköpeskilling	–4	–25
Avskrivningar av aktiverade transaktionskostnader	–1	–8
Övriga externa finansiella kostnader	–16	–11
Övriga finansiella kostnader till upplupet anskaffningsvärde	**–56**	**–81**
Orealiserade förluster på ränteswappar i enskild valuta	–1	–2
Realiserade förluster på ränteswappar i enskild valuta	–5	–4
Övriga finansiella kostnader till verkligt värde	**–6**	**–6**
Totala övriga finansiella kostnader	**–62**	**–87**
Finansnetto	**–79**	**–98**

Not 9 Inkomstskatt

Se not 1 (IX) för redovisningsprinciper.

Mkr	2019	2018
Aktuell inkomstskatt	85	33
Uppskjuten inkomstskatt	65	46
Total inkomstskatt	**150**	**79**
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	23,1	14,1

Skillnaden mellan effektiv skattesats och tillämplig skattesats i Sverige är hänförlig till

Mkr	2019	2018
Resultat före skatt	648	562
Skatt beräknad utifrån den tillämpliga skattesatsen för moderbolaget	–139	–124
Skillnader mellan olika länders skattesatser	–4	–1
Statlig och lokal skatt	0	–
Ej avdragsgilla kostnader	–10	–14
Justeringar av skatt för tidigare perioder	5	9
Effekt av (substantiella) beslutade skattesatsförändringar	–3	57
Skattemässiga underskott för vilka inga uppskjutna skattefordringar har redovisats under året	–	–
Skattemässiga underskott för vilka inga uppskjutna skattefordringar har redovisats under tidigare år	3	–12
Övrigt	–2	6
Redovisad skatt	**–150**	**–79**
Redovisad effektiv skattesats, %	23,1	14,1
Skattesats för moderbolaget, %	21,4	22,0

Skattesats för moderbolaget är den aktuella beslutade skattesatsen i Sverige.

Den redovisade effektiva skattesatsen är baserad på den relativa andelen av koncernbolagens bidrag till resultatet och de skattesatser som gäller i de berörda länderna.

Not 10 Ersättning till revisorer[1]

Mkr	2019 PwC	2018 KPMG
Revisionsarvode	**6**	**5**
Övriga arvoden		
– Skatterådgivning	0	0
– Revisionsnära rådgivning	0	0
– Övrigt	0	1
Totala övriga arvoden	**0**	**1**
Total ersättning till revisorer	**6**	**6**

1) Fram till och med räkenskapsåret 2018 var KPMG utsedd revisor för koncernen. Från räkenskapsåret 2019 är PwC utsedd revisor för koncernen.

Med revisionsarvode avses arvode för granskning av koncernredovisning, lagstadgad revision av moder- och dotterbolag, bokföringen samt styrelsens och VDs förvaltning.

<< Åter till innehåll

Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

Se not 1 (XII) och (XVI) för redovisningsprinciper.

Mkr	Varumärken	Goodwill	Programvara	Övriga immateriella anläggnings tillgångar	Totalt
1 januari 2018					
Förvärv eller upparbetat värde	3 098	2 484	276	184	6 042
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–53	–223	–206	–70	–552
Redovisat värde den 1 januari 2018	**3 045**	**2 261**	**70**	**114**	**5 490**
Förändringar under 2018					
Investeringar	–	–	23	–	23
Avskrivningar	–	–	–34	–12	–46
Effekt av rörelseförvärv	–	6	–	–	6
Valutakursdifferenser	62	86	4	1	153
Summa	**62**	**92**	**–7**	**–11**	**136**
31 december 2018					
Förvärv eller upparbetat värde	3 160	2 586	291	158	6 195
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–53	–233	–228	–55	–569
Redovisat värde den 31 december 2018	**3 107**	**2 353**	**63**	**103**	**5 626**
Förändringar under 2019					
Investeringar	–	–	19	–	19
Avskrivningar	–	–	–32	–11	–43
Nedskrivningar	–	–	–	–2	–2
Överföring från anläggningstillgångar	–	–	1	–	1
Valutakursdifferenser	33	47	2	1	83
Summa	**33**	**47**	**–10**	**–12**	**58**
31 december 2019					
Förvärv eller upparbetat värde	3 198	2 638	315	136	6 287
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–58	–238	–262	–45	–603
Redovisat värde den 31 december 2019	**3 140**	**2 400**	**53**	**91**	**5 684**
Beräknad ekonomisk nyttjandeperiod	*Obestämbar*	*Obestämbar*	*3–5 år*	*5 år – Obestämbar*	

I det bokförda värdet för programvara ingår ett belopp för programvara under utveckling på 10 Mkr (10).

Övriga immateriella anläggningstillgångar består huvudsakligen av aktiverade kundlistor och fördelar från rätten till fri elleverans.

Nedskrivningsprövning av goodwill och varumärken

Goodwill och varumärken genererar inte kassaflöden som är oberoende av andra tillgångar, varför dessa fördelas till den kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter som förväntas ha störst nytta av tillgången. En kassagenererande enhet är den lägsta nivå till vilken en tillgång som genererar kassaflöde oberoende av andra tillgångar kan fördelas. En grupp av kassagenererande enheter är aldrig större än ett rörelsesegment.

Det beräknade återvinningsvärdet för samtliga kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter har fastställts på basis av nyttjandevärden. Beräkningarna bygger på kassaflödesprognoser före skatt för tre år, baserade på en av koncernledningen fastställd budget med hänsyn tagen till tillgångsspecifika risker. Kassaflöden bortom tre år extrapoleras med hjälp av en genomsnittlig framtida tillväxttakt.

De viktigaste antagandena i beräkningarna är genomsnittlig framtida tillväxttakt och diskonteringsränta före skatt. EBITDA är ett viktigt nyckeltal vid fastställande av den finansiella budgeten. Antagandena bygger på, och skiljer sig inte ifrån, tidigare erfarenheter och externa informationskällor. EBITDA bestäms vid den årliga budgetprocessen. Den tillväxttakt som används för att extrapolera kassaflödesprognoser bortom den period som täcks av de senast gjorda budgetarna/prognoserna fastställs, om inte annat anges, genom ett antagande om att företaget kommer att växa i linje med konsumentpriser/inflation baserat på prognoser eller liknande från centralbanker. Diskonteringsräntor har fastställts med hjälp av CAPM (capital asset pricing-modellen). Den genomsnittliga tillväxttakten är i linje med koncernens långsiktiga mål för organisk tillväxt samt ledningens bedömning.

Dessa antaganden har använts för analys av samtliga kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter vid nedskrivningsprövningen. Budgeterade siffror är baserade på tidigare resultat samt ledningens förväntningar på marknadens utveckling. Den vägda genomsnittliga tillväxttakt som använts överensstämmer med de prognoser som används inom koncernen. Den diskonteringsränta som har använts är före skatt. Den återspeglar specifika risker för branschen och särskilda risker för tillgångarna i fråga, vars uppskattade framtida kassaflöden inte har justerats.

Vid nedskrivningsprövningen har följande antaganden använts

	Genomsnittlig framtida tillväxttakt		Diskonteringsränta före skatt	
%	2019	2018	2019	2018
Skandinavien/ Sverige	2,5	2,0	6,0	6,7
Finland	2,5	2,0	8,0	6,9
Mitt/ Nederländerna	2,5	2,0	7,6	6,9
Koncernen	2,5	2,0	5,5	6,8

Goodwill

Goodwill allokeras till en kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter som inte är större än ett rörelsesegment. Allokering har skett till de grupper av kassagenererande enheter som motsvarar de rörelsesegment som förväntas gynnas mest. De utgörs av de kommersiella organisationerna i Skandinavien, Finland och Mitt.

Allokeringen av goodwill på de olika grupperna av kassagenererande enheter

Mkr	Skandinavien	Finland	Mitt	Totalt
1 januari 2018	**937**	**1 008**	**316**	**2 261**
Effekt av rörelseförvärv	6	–	–	6
Valutakursdifferenser	36	39	11	86
Utgående balans 31 december 2018	**979**	**1 047**	**327**	**2 353**
Valutakursdifferenser	6	24	17	47
Utgående balans 31 december 2019	**985**	**1 071**	**344**	**2 400**

Varumärken

Varumärkena ägs av den kommersiella organisation i respektive land som därmed är kassagenererande enhet. Produkterna säljs framför allt på de marknader som äger varumärkena. Om produkter säljs på andra marknader belastar varumärkesägaren denna försäljning med royaltyavgifter.

Allokering av varumärken till de olika kassagenererande enheterna

Mkr	Sverige	Finland	Nederländerna	Övrigt (koncern-tillgångar)	Totalt
1 januari 2018	**1 545**	**509**	**930**	**61**	**3 045**
Valutakursdifferenser	–	21	39	2	62
Utgående balans 31 december 2018	**1 545**	**530**	**969**	**63**	**3 107**
Valutakursdifferenser	–	11	21	1	33
31 december 2019	**1 545**	**541**	**990**	**64**	**3 140**

Viktiga antaganden som ligger till grund för beräkning av kassaflödesprognoser avseende aktuell period

Viktiga antagande vid beräkning av nyttjandevärden	Utgångspunkt för att fastställa värden för viktiga antaganden
EBITDA	Externa marknadsundersökningar avseende marknadstillväxt, historisk tillväxttakt under perioden före recessionen etc.

Nedskrivning av goodwill och varumärken

Nedskrivningsanalys har genomförts där det redovisade värdet för en kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter jämförs med det totala återvinningsvärdet. Inga nedskrivningar har redovisats under räkenskapsåren 2018 och 2019.

Koncerntillgångar

Koncerngemensamma tillgångar och skulder, inklusive rätten till fri elleverans och programvara under utveckling, som inte direkt kan fördelas på ett rimligt och konsekvent sätt till kassagenererande enheter eller grupper av kassagenererande enheter klassificeras som koncerntillgångar. En gemensam nedskrivningsprövning har gjorts där det redovisade värdet av den totala gruppen av kassagenererande enheter, inklusive den del som redovisas på koncernnivå, jämförs med det totala återvinningsvärdet.

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

Se not 1 (XIII) och (XVI) för redovisningsprinciper.

Mkr	Byggnader och mark	Maskiner och inventarier	Pågående investeringar	Tillgångar med nyttjaderätt	Totalt
1 januari 2018					
Investeringar eller upparbetat värde	754	3 426	27	–	4 207
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–337	–2 532	–	–	–2 869
Redovisat värde 1 januari 2018	**417**	**894**	**27**	**–**	**1 338**
Förändringar under 2018					
Investeringar	–	27	134	–	161
Omklassificeringar	10	107	–117	–	–
Avskrivningar	–16	–168	–	–	–184
Valutakursdifferenser	13	26	–1	–	38
Totalt	**7**	**–7**	**16**	**–**	**16**
31 december 2018					
Investeringar eller upparbetat värde	790	3 640	43	–	4 473
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–366	–2 753	–	–	–3 119
Redovisat värde 31 december 2018	**424**	**887**	**43**	**–**	**1 354**
Förändringar under 2019					
Initial tillämpning av IFRS 16 den 1 januari 2019	–	–	–	229	229
Investeringar	–	26	141	49	216
Avyttringar	–	–1	–1	–1	–3
Förtida uppsägning av tillgångar med nyttjanderätt	–	–	–	–1	–1
Omklassificeringar	8	95	–103	–	–
Avskrivningar	–	–1	–	–	–1
Nedskrivningar	–17	–165	–	–76	–258
Valutakursdifferenser	8	12	0	3	23
Totalt	**–1**	**–34**	**37**	**203**	**205**
31 december 2019					
Investeringar eller upparbetat värde	813	3 751	80	266	4 910
Ackumulerade av- och nedskrivningar	–390	–2 898	–	–63	–3 351
Redovisat värde 31 december 2019	**423**	**853**	**80**	**203**	**1 559**
Beräknad ekonomisk nyttjandeperiod	*Byggnader: 20–50 år Mark: obestämbar*	*3–55 år*	*ej tillämpligt*	*1–12 år*	

Koncernen hade per den 31 december 2019 avtalsenliga åtaganden för förvärv av maskiner och utrustning till ett värde av 37 Mkr (30).

Tillgångar med nyttjanderätt per tillgångskategori

Mkr	31 dec 2019
Mark och byggnader	113
Fordon	56
Övrig utrustning	34
Totalt	**203**

Beräknad ekonomisk livslängd för maskiner och utrustning

	Beräknad ekonomisk livslängd
Produktionslinjer	5–35 år
Förpackningslinjer	5–25 år
Produktionsutrustning	5–55 år
IT-hårdvara	3–5 år
Fasta inventarier	5 år
Möbler	5–10 år
Fordon i produktionen	7–15 år
Fordon	5 år
Övrigt	5–10 år

Anläggningstillgångar fördelat per land

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Sverige	2 998	2 757
Finland	1 642	1 603
Nederländerna	1 658	1 567
Övriga länder	945	1 053
Utgående balans vid årets slut	**7 243**	**6 980**

Not 13 Skattefordringar och skatteskulder

Se not 1 (IX) och (XIV) för redovisningsprinciper.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder avser bland annat skillnaden mellan det skattemässiga värdet av en definierad tillgång eller skuld och det redovisade värdet och underskottsavdraget

Förändringar av skattefordringar och skatteskulder per kategori

Mkr	Underskotts-avdrag	Materiella anläggnings-tillgångar	Immateriella anläggnings-tillgångar	Avsättningar (inkl. pensioner)	Övriga tillgångar och skulder	Totalt
Ingående balans 1 januari 2018	**100**	**–103**	**–662**	**34**	**–52**	**–683**
Årets förändring över resultaträkningen	–40	–5	4	0	–64	–105
Justeringar av skatt för tidigare perioder	–19	1	27	0	0	9
Effekt av skattesatsförändringar	–1	7	53	–2	0	57
Valutakursdifferenser/övrigt	4	–3	–23	9	–3	–16
Utgående balans 31 december 2018	**44**	**–103**	**–601**	**41**	**–119**	**–738**
Initial tillämpning av IFRS 16	–	–50	–	–	50	–
Ingående balans 1 januari 2019	**44**	**–153**	**–601**	**41**	**–69**	**–738**
Årets förändring över resultaträkningen	–17	11	–13	–3	–20	–42
Justeringar av skatt för tidigare perioder	–5	–1	0	0	0	–6
Effekt av skattesatsförändringar	–2	–1	–10	0	0	–13
Valutakursdifferenser/övrigt	1	–2	–8	17	–3	5
Utgående balans 31 december 2019	**21**	**–146**	**–632**	**55**	**–92**	**–794**

Uppdelning av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Uppskjutna skattefordringar	9	16
Uppskjutna skatteskulder	–803	–754
Totalt	**–794**	**–738**

Uppskjutna skattefordringar

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Uppskjuten skattefordran som kan realiseras tidigast efter 12 månader	8	14
Uppskjuten skattefordran som kan realiseras inom 12 månader	1	2
Totalt	**9**	**16**

Avdragsgilla temporära skillnader samt skattemässiga underskottsavdrag

	31 dec 2019		31 dec 2018	
Mkr	Redo-visade	Ej redo-visade	Redo-visade	Ej redo-visade
Avdragsgilla temporära skillnader	115	–	107	–
Underskotts-avdrag	21	28	45	51
Totalt	**136**	**28**	**152**	**51**

I de länder där Cloetta har skattemässiga underskottsavdrag kan dessa överföras i ny räkning under obestämd tid.

Uppskjuten skatteskuld

Uppskjuten skatteskuld avser skattepliktiga temporära skillnader mellan det skattemässiga värdet på immateriella och materiella anläggningstillgångar, pågående arbeten, lager, kundfordringar samt avsättningar och de redovisade värdena.

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Uppskjuten skatteskuld som förfaller efter mer än 12 månader	793	760
Uppskjuten skattefordran som förfaller inom 12 månader	10	–6
Totalt	**803**	**754**

Aktuell inkomstskatt

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Aktuella skattefordringar	6	6
Aktuella skatteskulder	–44	–13
Totalt	**–38**	**–7**

Se även not 30 för ytterligare detaljer om uppskattningar och bedömning angående pågående skatterevisioner.

Not 14 Finansiella anläggningstillgångar

Se not 1 (XV) och (XVI) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Depositioner	2	1
Fonderad pensionsplan i en nettotillgång	–	2
Övriga finansiella tillgångar	5	8
Utgående balans vid årets slut	**7**	**11**

Det redovisade värdet på övriga långfristiga finansiella tillgångar bedöms vara en god uppskattning av det verkliga värdet.

Ingen av de redovisade långsiktiga finansiella fordringarna innehåller osäkra tillgångar. Maximal exponering för kreditrisk per balansdagen är det verkliga värdet för varje slag av fordringar enligt ovan. Koncernen innehar inga panter som säkerhet.

Se not 23 för ytterligare information om fonderad pensionsplaner i nettotillgång.

Not 15 Varulager

Se not 1 (XVIII) för redovisningsprinciper.

Varulager för eget bruk samt till försäljning

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Råvaror och förnödenheter	282	250
Varor under tillverkning	69	58
Färdiga varor och handelsvaror	537	457
Utgående balans vid årets slut	**888**	**765**

Förändringar i avsättning till lagerinkurans

Mkr	2019	2018
1 januari	**20**	**12**
Avsättningar för värdeminskning av varulager	–1	6
Varulager som skrivits av som obsolet under året	–	–2
Återföring av ej nyttjade belopp	–1	–3
Effekt av rörelseförvärv	–	6
Valutakursdifferenser	1	1
Utgående balans vid årets slut	**19**	**20**

Not 16 Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar

Se not 1 (XV) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Kundfordringar, brutto	826	746
Avskrivning för kundförluster	–3	–1
Kundfordringar, netto	**823**	**745**
Övriga fordringar	47	47
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	58	46
Utgående balans vid årets slut	**928**	**838**

Förändringen av reservering för osäkra kundfordringar

Mkr	2019	2018
1 januari	**1**	**2**
Reservering för osäkra kundfordringar	3	1
Avskrivna, ej indrivningsbara kundfordringar	0	–1
Återföring av ej nyttjade belopp	–	0
Valutakursdifferenser	–1	–1
Utgående balans vid årets slut	**3**	**1**

Cloetta Denmark ApS ingick avtal om överlåtelse av fordran, factoring, med Skandinaviska Enskilda Banken avseende en dansk kund. Som ett resultat av detta erhöll Cloetta Denmark ApS per den 31 december ett förskott på 0 MDkr (5) motsvarande 0 Mkr (6) före förfallodagen. Cloetta Denmark ApS betalar en avgift för detta baserat på 3 månaders CIBOR med en zero-floor klausul.

De individuellt nedskrivna fordringarna för vilka reserveringar har gjorts avser ej indrivningsbara fordringar som inte omfattas av kreditförsäkringar.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Åldersanalysen av kundfordringar inklusive kundförluster

Mkr	31 dec 2019 Bruttobelopp	31 dec 2019 Redovisad kundförlust	31 dec 2019 Nettobelopp	31 dec 2018 Bruttobelopp	31 dec 2018 Redovisad kundförlust	31 dec 2018 Nettobelopp
Löpande, ej förfallna	694	–	694	614	–	614
Förfallna upp till 60 dgr	105	–	105	117	0	117
Förfallna 60–90 dgr	6	–	6	6	0	6
Förfallna över 90 dgr	21	–3	18	9	–1	8
Totalt	**826**	**–3**	**823**	**746**	**–1**	**745**

Övriga kortfristiga fordringar, förutbetalda kostnader och upplupna intäkter är inte osäkra.

Per den 31 december 2019, var kundfordringar om 132 Mkr (132) förfallna men inte nedskrivna. Dessa gäller kunder, för vilka det inte finns någon historia av sena/uteblivna betalningar.

Förlustavdrag görs baserat på individuella bedömningar av kundförluster. Baserat på historisk erfarenhet och aktuella förväntningar på framtiden förväntas inga väsentliga kreditförluster på övriga kundfordringar. Tabellen ovan visar redovisade kundförluster utifrån individuella bedömningar. Kreditförluster på övriga fordringar och upplupna intäkter bedöms vara immateriella.

Redovisade värden anses vara en god approximation av verkligt värde på kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar. Maximal exponering för kreditrisk per balansdagen är det redovisade värdet enligt ovan. Koncernen innehar inga säkerheter för de kortfristiga fordringarna.

Koncernens kundfordringar är denominerade i följande valutor

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Euro	287	275
Svenska kronor	266	251
Danska kronor	132	121
Brittiska pund	91	68
Norska kronor	30	18
US dollar	5	3
Övriga valutor	12	9
Utgående balans vid årets slut	**823**	**745**

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Förutbetalda IT-kostnader	10	9
Förutbetalda hyror, försäkringar och leasingavgifter	8	9
Förutbetalda personalrelaterade kostnader	3	2
Förutbetalda marknadsföringskostnader	1	1
Förutbetalning lager	5	7
Förutbetalda depositioner	5	3
Övriga förutbetalda kostnader	20	8
Övriga upplupna intäkter	6	7
Utgående balans vid årets slut	**58**	**46**

Not 17 Likvida medel

Se not 1 (XX) och (XXI) för redovisningsprinciper.

Posten likvida medel i koncernens kassaflödesanalys och balansräkning

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Likvida medel	579	551
Utgående balans vid årets slut	**579**	**551**

Alla likvida medel finns tillgängliga vid begäran.

Koncernkontot med en flervalutafunktion för Cash Pool (Global Cash Pool agreement) med Nordea Bank AB (publ) blev tillgänglig för koncernen från och med tidpunkten för förvärvet av Candyking Holding AB och dess dotterbolag. Via Svenska Handelsbanken AB (publ) har koncernen haft ett Notional Group Account (NGA) dvs ett koncernkonto (cash pool). Under 2018 skaffade koncernen en Multicurrency Zero Balancing Cash Pool (MZBCP) hos Danske Bank A/S. I samband med att nästan alla koncernföretag ingick i MZBCP under 2019 avslutades Global Cash Pool-avtalet med Nordea Bank AB (publ) den 13 november 2019.

Global Cash Pool-avtalet NGA och MZBCP (tillsammans Cash Pool-avtal) möjliggör för Cloetta AB (publ) med dotterbolag att använda tillgängliga medel som deponerats i banken i en eller flera valutor för en effektiv likviditetshantering med dagliga betalningar i den löpande verksamheten. Koncernens Cash Pool-avtal ger möjlighet att göra uttag från konton som innehas av banken i olika valutor och i olika länder utan att tillräckliga medel anslås i respektive valuta under förutsättning att motsvarande medel sammantaget finns tillgängliga på Global Cash Pool NGA respektive MKBCP. Eventuell kreditfacilitet och/eller checkräkningskredit över dag har avtalats separat. Cash Pool-avtalen bygger samman och ansluter konton i lokala kontostrukturer i olika länder där respektive koncernföretag är underkontoinnehavare. Cash Pool-avtalen är inte anslutna till varandra.

Redovisad kvittning av finansiella tillgångar och skulder på koncernkontot

2019 Mkr	Bruttobelopp finansiella instrument	Negativ kassabalans kvittad mot positiv balans via Cash-Pool avtal	Nettobelopp redovisat i balansräkningen	Relaterade finansiella instrument som inte kvittas: Nettobalans utanför Cash-Pool-avtal	Relaterade finansiella instrument som inte kvittas: Övriga lån från kreditinstitut	Nettobelopp
Likvida medel	3 229	–2 693	536	43	–	579
Totala tillgångar vid årets slut	**3 229**	**–2 693**	**536**	**43**	**–**	**579**
Lån från kreditinstitut	2 693	–2 693	–	–	2 106	2 106
Totala skulder vid årets slut	**2 693**	**–2 693**	**–**	**–**	**2 106**	**2 106**

2018 Mkr	Bruttobelopp finansiella instrument	Negativ kassabalans kvittad mot positiv balans via Cash-Pool avtal	Nettobelopp redovisat i balansräkningen	Relaterade finansiella instrument som inte kvittas: Nettobalans utanför Cash-Pool-avtal	Relaterade finansiella instrument som inte kvittas: Övriga lån från kreditinstitut	Nettobelopp
Likvida medel	1 093	–655	438	113	–	551
Totala tillgångar vid årets slut	**1 093**	**–655**	**438**	**113**	**–**	**551**
Lån från kreditinstitut	655	–655	–	–	2 078	2 078
Totala skulder vid årets slut	**655**	**–655**	**–**	**–**	**2 078**	**2 078**

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Not 18 Eget kapital

Se not 1 (XXII) och (XXV) för redovisningsprinciper.

Kapitalhantering

Styrelsens målsättning är att upprätthålla en god finansiell ställning, som bidrar till att bibehålla investerares, kreditgivares och marknadens förtroende samt utgöra en grund för fortsatt utveckling av affärsverksamheten. Kapitalet består av totalt eget kapital. Styrelsen föreslår utdelning till aktieägarna.

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut mellan 40 och 60 procent av resultatet efter skatt. Under såväl 2019 och 2018 var ambitionen att fortsätta att använda kassaflödet till att återbetala lån, ge utdelning samt att maximera den finansiella flexibiliteten för kompletterande förvärv.

Koncernens mål med kapitalhanteringen är att trygga koncernens fortlevnad för att kunna ge avkastning till aktieägarna, nytta för andra intressenter samt att upprätthålla en optimal kapitalstruktur för att minska kapitalkostnaderna. Koncernen bedömer kapitalet utifrån nettoskuldsättning/EBITDA-kvoten. Detta nyckeltal beräknas som nettoskuld dividerat med EBITDA, justerat för jämförelsestörande poster. Koncernen har definierat ett långsiktigt skuldsättningsmål på högst 2,5 ggr. Nettoskuldsättning/EBITDA-kvoten den 31 december 2019 var 2,2 gånger (2,3).

Utdelning per aktie

Årsstämmorna den 4 april 2019 respektive den 16 april 2018 godkände följande utdelningar

	2019	2018
Ordinarie utdelning per aktie, kr	1,00	0,75
Extra utdelning per aktie, kr	–	0,75
Total utdelning, Mkr	289	433
Ordinarie utdelning i procent av resultatet för föregående år, exklusive effekt av nedskrivningar	60	53
Datum för utbetalning	april 2019	april 2018

Efter räkenskapsårets utgång har styrelsen föreslagit årsstämman följande utdelning för räkenskapsåret 2019. Föreslagen utdelning är inte redovisad som skuld i balansräkningen

Mkr	2019	2018
Ordinarie utdelning per aktie, kr	1,00	1,00
Total utdelning, Mkr	289	289

Styrelsen föreslår årsstämman att av det totala resultatet i moderbolaget om 1 764 Mkr (2 015) till årsstämmans förfogande ska 289 Mkr (289) delas ut till aktieägarna och att 1 475 Mkr (1 726) ska överföras i ny räkning.

Eget kapital

Aktiekapital

Antalet aktier, emitterade och fullt betalda uppgick per den 31 december 2019 till 288 619 299 aktier (288 619 299). Antalet aktier består av 5 735 249 A-aktier (5 735 249) och 282 884 050 B-aktier (282 884 050). Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Aktiernas kvotvärde uppgår till 5,00 kr. Vid kontant eller kvittningsemission äger, där nya aktier i serie A respektive B ges ut, innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna nya A- respektive B-aktier i förhållande till det aktuella innehavet på avstämningsdagen. Om emissionen endast omfattas av B-aktier äger samtliga innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna sig för nya B-aktier i förhållande till det antal aktier de äger på avstämningsdagen. Vid fondemission och vid emission av konvertibler och teckningsoptioner tillämpas motsvarande regler. Överlåtelse av A-aktie till person som tidigare inte är A-aktieägare i bolaget utlöser ett hembudsförfarande, utom när överlåtelsen skett genom bodelning, arv, testamente eller gåva till person som är närmast till arv efter givaren. Se sidan 60 för mer information.

Varken Cloetta AB (publ) eller något dotterbolag har under året innehaft eller innehar aktier i Cloetta.

Omräkningsreserv

Reserven består av kursvinster och -förluster som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella räkenskaper i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Detta inkluderar valutakursdifferenser på monetära poster avseende fordran på eller skuld till en utlandsverksamhet, för vilken avräkning inte är planerad eller troligen inte kommer att ske inom överskådlig framtid.

Balanserat resultat

Balanserat resultat utgörs av summan av årets resultat och resultat från tidigare år.

Förändringar i eget kapital

För upplysning om förändring av eget kapital för koncernen hänvisas till Förändringar i eget kapital, koncernen på sidan 94.

Säkring av en nettoinvestering i utländsk verksamhet (Säkring av nettoinvestering)

Koncernen tillämpar säkringsredovisning för investeringar i varumärken i Cloetta Ireland Ltd., Cloetta Suomi Oy, Cloetta Holland B.V. och Cloetta Slovakia s.r.o. Se not 1 (XVII) för mer information om tillämpad säkringsredovisning.

Aktiebaserade ersättningar

Se not 23 för detaljer om Aktiebaserade ersättningar.

Not 19 Resultat per aktie

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att dividera årets resultat hänförligt till aktieägarna i moderbolaget med ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier. Resultat per aktie efter utspädning beräknas genom att dividera årets resultat hänförligt till aktieägarna i moderbolaget med ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier justerat för utspädningseffekten av potentiella aktier.

Beräkningen av resultat per aktie före och efter utspädning baserar sig på följande resultat hänförligt till aktieägarna samt antal aktier

	2019	2018
Årets resultat hänförligt till aktieägarna före och efter utspädning, Mkr	**498**	**483**
Antal emitterade aktier den 1 januari	**288 619 299**	**288 619 299**
Effekt i antal aktier av terminskontrakt för återköp av egna aktier	–2 040 904	–2 126 886
Vägt genomsnittligt antal aktier under året före utspädning	**286 578 395**	**286 492 413**
Effekt i antal aktier av aktierelaterade ersättningar	145 654	157 657
Vägt genomsnittligt antal aktier under året efter utspädning	**286 724 049**	**286 650 070**
Resultat per aktie före utspädning, kr	**1,74**	**1,69**
Resultat per aktie efter utspädning, kr	**1,74**	**1,68**

Cloetta har ingått långsiktiga terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen. I not 21 finns en tabell som visar förändringarna i avtalen från den 1 januari 2018.

Not 20 Lån

Se not 1 (XXVI) och (XXVII) för redovisningsprinciper.

31 dec 2019 Mkr	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–2 år	Återstående löptid 2–5 år	Återstående löptid > 5 år	Totalt
Lån från kreditinstitut	1 306	800	–	–	2 106
Kapitaliserade transaktionskostnader	0	–1	–	–	–1
Företagscertifikat	499	–	–	–	499
Upplupen ränta	1	–	–	–	1
Leasingskulder	64	52	83	5	204
Utgående balans vid årets slut	**1 870**	**851**	**83**	**5**	**2 809**

31 dec 2018 Mkr	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–2 år	Återstående löptid 2–5 år	Återstående löptid > 5 år	Totalt
Lån från kreditinstitut	–	1 278	800	–	2 078
Kapitaliserade transaktionskostnader	–1	–1	–1	–	–3
Företagscertifikat	500	–	–	–	500
Upplupen ränta	1	–	–	–	1
Utgående balans vid årets slut	**500**	**1 277**	**799**	**–**	**2 576**

Cloetta har en option att förlänga de kortfristiga lånen från kreditinstitut om 1 306 Mkr under ytterligare två år.

Se not 26 för koncernens avtalade icke-diskonterade kassaflöden som betalas för finansiella skulder, inklusive räntebetalningar.

Sammanställning av förändring av skulder och kassaflöden hänförligt från finansieringsverksamheten

Mkr	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
Ingående balans 1 januari 2018	**1 715**	**999**	**2 714**
Förändringar från finansiellt kassaflöde			
Upptagna lån	–	163	163
Betalda transaktionskostnader	–4	–	–4
Återbetalning av lån	–519	–360	–879
Upptagna lån företagscertifikat	–	999	999
Återbetalning lån företagscertifikat	–	–500	–500
Summa förändringar finansiellt kassaflöde	**–523**	**302**	**–221**
Övriga förändringar			
Avskrivning av aktiverade transaktionskostnader	5	3	8
Räntekostnader, externa lån	23	1	24
Betald ränta	–23	–1	–24
Omklassificering mellan lång- och kortfristiga lån	800	–800	–
Valutakursdifferenser på lån	78	–4	74
Summa övriga förändringar	**883**	**–801**	**82**
Utgående balans 31 december 2018	**2 076**	**500**	**2 576**
Förändringar från finansiellt kassaflöde			
Återbetalning av leasingskulder	–67	–7	–74
Upptagna lån företagscertifikat	–	1 557	1 557
Återbetalning lån företagscertifikat	–	–1 558	–1 558
Summa förändringar finansiellt kassaflöde	**–67**	**–8**	**–75**
Övriga förändringar			
Initial tillämpning, IFRS 16	158	71	229
Nya leasingavtal	49	–	49
Avskrivning av aktiverade transaktionskostnader	1	1	2
Räntekostnader, externa lån	7	20	27
Betald ränta	–7	–20	–27
Omklassificering mellan lång- och kortfristiga lån	–1 278	1 278	–
Valutakursdifferenser på lån	0	28	28
Summa övriga förändringar	**–1 070**	**1 378**	**308**
Utgående balans 31 december 2019	**939**	**1 870**	**2 809**

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Bokförda respektive verkliga värden på kort- och långfristiga lån

	Verkligt värde		Bokfört värde	
Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018	31 dec 2019	31 dec 2018
Lån från kreditinstitut	2 106	2 078	2 106	2 078
Företagscertifikat	499	500	499	500
Finansiella leasingskulder	204	–	204	–
Totalt	**2 809**	**2 578**	**2 809**	**2 578**

Verkligt värde på lån från kreditinstitut motsvarar de redovisade beloppen eftersom diskonteringseffekten är obetydlig och kreditrisken inte har ändrats sedan lånen togs.

All upplåning i koncernen är exponerad för ränteförändringar och förändringar i gällande marginaler på kvartalsbasis. Företagscertifikaten utfärdas till fast ränta baserat på tillämpliga marknadsräntor vid emissionsdatum.

Leasingskulderna är effektivt säkerställda eftersom rättigheterna till de redovisade hyrda tillgångarna övergår till leasetagaren i händelse av fallissemang.

Lån från kreditinstitut

Den 22 juli 2016 ingick Cloetta ett låneavtal avseende långfristiga lån samt checkräkningskredit med en grupp av fyra banker: Danske Bank A/S, DNB Sweden AB, Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ) och Svenska Handelsbanken AB (publ). Faciliteten som är i svenska kronor och euro, uppgår till ett värde av totalt 3 700 Mkr. De långfristiga lånen samt checkräkningskrediten är utan säkerheter.

Under juni 2018 ingick Cloetta ett ändringsavtal avseende befintligt låneavtal och checkräkningskrediten i kombination med att ett företagscertifikatprogram lanserades. Ändringarna i avtalen omfattade en reducering om 50 Meur (motsvarande 519 Mkr) av lånet i flera valutor och en reducering om 200 Mkr av lånet i svenska kronor. Ändringen innebar en förlängning av löptiden från tre till fyra år med möjlighet till förlängning i upp till ytterligare två år för lånet i flera valutor, en förlängning av löptiden från ett till fem år för lånet i svenska kronor, och en förlängning av löptiden för checkkrediten i flera valutor från fem till sex år. Ändringsavtalet och avtalet om checkräkningskrediten i kombination med emissionen av företagscertifikatet ledde till lägre räntemarginaler, vilket har en gynnsam inverkan på koncernens finansnetto.

Koncernens kreditfaciliteter per balansdagen är hänförliga till

	Utestående belopp		Ränta		Tillämplig marginal	
Mkr	**31 dec 2019**	31 dec 2018	**31 dec 2019**	31 dec 2018	**31 dec 2019**	31 dec 2018
Lån i flera valutor om nominellt 125 Meur (125)	1 306	1 278	Rörlig EURIBOR + fast tillämpligt påslag, minst 0%	Rörlig EURIBOR + fast tillämpligt påslag, minst 0%	0,80%	0,80%
Lån i svenska kronor om nominellt 800 Mkr (800)	800	800	Rörlig STIBOR + fast tillämpligt påslag, minst 0%	Rörlig STIBOR + fast tillämpligt påslag, minst 0%	0,90%	0,90%
Företagscertifikat om nominellt 1 000 Mkr (1 000)	499	500	Fast påslag per emitterat certifikat	Fast påslag per emitterat certifikat	0,43%	0,22%
Checkräkningskredit i flera valutor om 110 Meur (105)	–	–	Rörlig IBOR + fast tillämpligt påslag, minst 0%	Rörlig IBOR + fast tillämpligt påslag, minst 0%	1,00%	1,00%
Checkräkningskredit i Euro om 10 Meur (15)	–	–	Rörlig EURIBOR + fast tillämpligt påslag, minst 0,2%	Rörlig EURIBOR + fast tillämpligt påslag, minst 0%	0,70%	1,00%
Koncernens totala kreditfaciliteter	**2 605**	**2 578**				
Kapitaliserade transaktionskostnader	–1	–3				
Leasingskulder	204	–				
Upplupen ränta	1	1				
Totala lån	**2 809**	**2 576**				

Per den 31 december 2019 hade koncernen outnyttjade kreditfaciliteter om 1 254 Mkr (1 227). 35 procent (35) av fast tillämpligt påslag betalas i engagemangsavgift på outnyttjad checkräkningskredit.

Samtliga lån är upptagna i euro, med undantag för lånet om 800 Mkr (800) i svenska kronor, företagscertifikatet om 499 Mkr (500) och en del av leasingskulderna till ett belopp motsvarande 108 Mkr (0).

Den effektiva räntesatsen för lån från kreditinstitut och säkerställt obligationslån uppgick till 0,74 procent (0,86).

Not 21 Finansiella derivatinstrument

Se not 1 (XVII) för redovisningsprinciper.

	31 dec 2019		31 dec 2018	
Mkr	**Tillgångar**	**Skulder**	Tillgångar	Skulder
Långfristigt				
Ränteswappar	–	3	–	3
Långfristigt, utgående balans	**–**	**3**	**–**	**3**
Kortfristigt				
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	–	65	–	59
Ränteswappar	–	3	–	2
Valutatermins-kontrakt	–	–	1	–
Kortfristigt, utgående balans	**–**	**68**	**1**	**61**
Totalt	**–**	**71**	**1**	**64**

Terminskontrakt för återköp av egna aktier

Som en följd av införandet av det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammet har Cloetta ingått terminskontrakt för återköp av egna aktier för att säkerställa sitt framtida åtagande att kunna erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammet. Terminskontrakt för återköp av egna aktier värderas till anskaffningsvärde.

Förändringar i kontrakten sedan 1 januari 2018

		Antal aktier			
	Datum	Kontrakt 1	Kontrakt 2	Kontrakt 3	Kontrakt 4
Ingående balans	**1 jan 2018**	**430 000**	**1 892 562**	**–**	**–**
Aktier till deltagarna i LTI'15 (avveckling av terminskontrakt för återköp av egna aktier)	29 maj 2018	–	–338 482	–	–
Förs vidare framåt i nya terminskontrakt för återköp av egna aktier	29 maj 2018	–430 000	–1 554 080	1 984 080	–
Nya terminskontrakt för återköp av egna aktier	29 maj 2018	–	–	7 826	–
Utgående balans	**31 dec 2018**	**–**	**–**	**1 991 906**	**–**
Aktier till deltagarna i LTI'16 (avveckling av terminskontrakt för återköp av egna aktier)	26 april 2019	–	–	–109 369	–
Förs vidare framåt i nya terminskontrakt för återköp av egna aktier	11 juni 2019	–	–	–1 882 537	1 882 537
Nya terminskontrakt för återköp av egna aktier	11 juni 2019	–	–	–	198 346
Utgående balans	**31 dec 2019**	**–**	**–**	**–**	**2 080 883**
	Pris, kr	26,4000	30,9732	29,3886	31,2385

Se not 23 för detaljer om det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet.

Ränteswappar

Koncernen har ingått ett antal swappkontrakt för att delvis täcka ränterisken på lån nominerade i svenska kronor och euro.

De kombinerade nominella beloppen för utestående ränteswappar

		Nominellt belopp		Ränta till fast växelkurs		Löptid	
		31 dec 2019	31 dec 2018	**31 dec 2019**	31 dec 2018	**31 dec 2019**	31 dec 2018
STIBOR ränteswappar	Mkr	800	800	0,4630 %	0,4630 %	Q1 2020 – Q4 2021	Q1 2019 – Q4 2021
EURIBOR ränteswappar	Meur	50	50	0,1560 %	0,1560 %	Q1 2020 – Q2 2020	Q1 2019 – Q2 2020
EURIBOR ränteswappar	Meur	–	25	–	0,1560 %	–	Q1 2019 – Q4 2019
EURIBOR ränteswappar	Meur	35	35	0,3375 %	0,3375 %	Q3 2020 – Q3 2022	Q3 2020 – Q3 2022

Samtliga ränteswappar har zero floor för den rörliga delen.

Valutaterminskontrakt

Koncernen har ingått valutaterminskontrakt för säkring av valutarisken avseende USD med en löptid på kortare än ett år från balansdagen.

Valutaterminskontrakt, nominellt belopp, genomsnittlig växelkurs och återstående löptid

	Nominellt belopp		Vägd genomsnittlig växelkurs		Förfallodatum	
	2019	2018	**2019**	2018	**2019**	2018
SEK – USD	–	USD 4,0m	–	8,7103	–	2019

Samtliga ränteswappar har zero floor för den rörliga delen.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Not 22 Villkorade tilläggsköpeskillingar

Se not 1 (XXIV) för redovisningsprinciper.

Den 28 april 2017 reglerades tilläggsköpeskillingen till följd av förvärvet av Candyking Holding AB och dess dotterbolag till de tidigare obligationsinnehavarna i Candyking Holding AB i utbyte mot företagsobligationer i Candyking Holding AB. Den villkorade köpeskillingen redovisades initialt till 128 Mkr. Omvärderingen redovisad över resultaträkningen under 2018 berodde på omvärderingar av försäljningsvolymerna inom lösviktsgodis och natursnack på de nordiska marknaderna, Storbritannien och Polen under 2018. Den slutgiltiga tilläggsköpeskillingen uppgick till 146 Mkr och erlades under 2019. Per den 31 december 2018 redovisades den villkorade tilläggsköpeskillingen som en del av kortfristiga skulder. Se not 25.

Förändringar i villkorade tilläggsköpeskillingar

Mkr	2019	2018
Ingående balans den 1 januari	**142**	**138**
Omvärderingar redovisade i resultaträkningen		
(O)realiserade omvärderingar i villkorad tilläggsköpeskilling redovisade som administrativa kostnader	–	–21
Orealiserade ränta på villkorad tilläggsköpeskilling redovisade som finansiella kostnader	4	25
Erlagd slutgiltig		
– Erlagd slutgiltig via balansräkningen	–146	–
Utgående balans den 31 december	**–**	**142**
varav återstående tid < 1 år	–	142
varav återstående tid 1–5 år	–	–
Verkligt värde	**–**	**142**

Not 23 Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser

Se not 1 (VI) och (XXV) för redovisningsprinciper.

Koncernbolagen använder olika pensionsplaner, såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda.

En avgiftsbestämd plan är en pensionsplan där koncernen betalar bestämda avgifter till en separat enhet. Koncernen har därefter ingen formell eller informell förpliktelse att betala ytterligare avgifter även om det inte finns tillräckliga tillgångar för att betala alla anställda de förmåner som sammanhänger med de anställdas tjänstgöring under aktuell och tidigare perioder. En förmånsbestämd plan definierar ett pensionsbelopp som den anställde kommer att få efter pensioneringen, vanligen beroende på en eller flera faktorer som ålder, antal tjänsteår och lönenivå.

Förmånsbaserade pensioner som innehas av pensionsfonder och som inte kan tillhandahålla tillförlitlig företagsspecifik information, redovisas som om de vore avgiftsbestämda planer. I händelse av ett underskott i dessa pensionsfonder har koncernen inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda, annat än eventuellt högre framtida avgifter.

För avgiftsbestämda pensionsplaner betalar koncernen avgifter till offentligt eller privat administrerade pensionsförsäkringsplaner på obligatorisk, avtalsenlig eller frivillig basis. Koncernen har inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda.

Koncernen har ett antal förmånsbestämda pensionsplaner eller andra långfristiga personalutfästelser i Sverige, Nederländerna, Belgien, Finland, Tyskland och Norge.

En förmånsbestämd pensionsplan redovisas som om den vore en avgiftsbestämd plan, eftersom tillräcklig information saknas för att koncernen ska kunna redovisa planen som förmånsbestämd. Cloetta redovisar i enlighet med UFR 10, pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare. Tillräcklig information saknas eftersom förvaltningen av planens tillgångar inte är utformad för fördelning av tillgångarna till de deltagande företagen. Vid ett underskott i denna pensionsstiftelse har koncernen ingen skyldighet att tillhandahålla ytterligare medel, annat än högre framtida avgifter.

Månatliga premier är genomsnittliga premier, uttryckta i procent av den beräknade pensionsgrunden och bör åtminstone täcka kostnaderna för planen. Minimipensionspremien bestäms i enlighet med aktuariella och affärsmässiga beräkningar. Vid eventuell likvidation av planen tryggas ett belopp som är tillräckligt för att täcka förmånerna. I händelse av ett underskott vid tidpunkten för eventuell likvidering kommer definierade förmåner att minskas proportionellt i enlighet med artikel 134 i den nederländska pensionslagen. Den förväntade avgiften till planen under kommande år förväntas bli 37 Mkr (35), av vilka 25 Mkr (23) täcks av arbetsgivaren och 12 Mkr (12) av de anställda. Vid slutet av 2019 uppgick täckningen av pensionsfonden till 106,6 procent (112,5).

Koncernens viktigaste förmånsbestämda planer per den 31 december 2019 är:

Sverige – ITP2-planen

ITP2 planen omfattar anställda födda före 1979. Förmånerna i den äldre förmånsbestämda planen ger en slutlönebaserad ålderspension. Planen är en ofonderad förmånsbestämd plan.

ITP-planen ger pension i procent av löneintervall. Ersättningen minskas proportionellt om förväntad arbetstid, inom planen är kortare än 30 år oavsett arbetsgivare. ITP-planens förmåner intjänade hos tidigare arbetsgivare är indexerade efter konsumentprisindex.

Finland – Leaf/Merijal-planen

Pensionsplanen är en frivillig pensionsplan via försäkring som bygger på slutlönen. Den etablerades den 31 december 2005 då skulder och tillgångar hos Merijal Pension Foundation och Leaf Pensionsstiftelse överfördes till Livförsäkringsaktiebolaget Pohjola.

Norge

Koncernens norska dotterbolag har en plan som är försäkrad i ett livförsäkringsbolag, vilket tillsammans med det nationella pensionssystemet ger en ålderspension på motsvarande maximalt 66 procent av slutlönen. Försäkringen omfattar även änkepension på 60 procent av ålderspensionen och barnpension om 50 procent av ålderspensionen. Försäkringen omfattar även en sjukpension om den försäkrade blir invalidiserad som motsvarar den ålderspension som den försäkrade skulle ha erhållit med sin aktuella lön.

Total avsättning till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Fonderad pensionsplan i en nettotillgång	–	2
Avsättningar för:		
Pensionsförpliktelser	–499	–419
Övriga långfristiga personalutfästelser (ersättning för lång tjänstgöringstid) (OLEB)	0	0
Utgående balans vid årets slut	**–499**	**–417**

Belopp redovisade i balansräkningen

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Fonderad pensionsplan i en nettotillgång	–	2
Utgående tillgång i balansräkning	**–**	**2**
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	87	77
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	–69	–67
Underskott av fonderade förpliktelser	**18**	**10**
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	481	407
Utgående skuld i balansräkningen	**499**	**417**

Förändringen av de förmånsbestämda pensionsförpliktelserna samt andra långfristiga personalutfästelser

Mkr	Nuvärde av förpliktelsen	Verkligt värde på förvaltningstillgångar	Totalt
Ingående balans 1 januari 2018	**437**	**–66**	**371**
Aktuell kostnad för tjänstgöring	7	–	7
Räntekostnader/(intäkter)	11	–1	10
Totalt, redovisat i resultaträkningen	**18**	**–1**	**17**
Omvärderingar			
– (Vinst)/Förlust från förändrade demografiska antaganden	1	–	1
– (Vinst)/Förlust från förändrade finansiella antaganden	38	–	38
– Kända (vinster)/förluster	2	–	2
Totalt, omvärderingar, redovisade i totalresultat	**41**	**–**	**41**
Valutakursdifferenser	4	–1	3
Tillfört :			
Tillfört från arbetsgivare	–	–15	–15
Utbetalningar			
– Utbetalningar av förmåner	–16	16	–
Utgående balans 31 december 2018	**484**	**–67**	**417**
Aktuell kostnad för tjänstgöring	7	–	7
Räntekostnader/(intäkter)	12	–1	11
Totalt, redovisat i resultaträkningen	**19**	**–1**	**18**
Omvärderingar			
– Avkastning på förvaltningstillgångar, exkl. belopp som ingår i räntekostnader (-intäkter)	–	–2	–2
– (Vinst)/Förlust från förändrade finansiella antaganden	79	–	79
– Kända (vinster)/förluster	3	–	3
Totalt, omvärderingar, redovisade i totalresultat	**82**	**–2**	**80**
Valutakursdifferenser	1	–1	0
Tillfört			
Från arbetsgivare	–	–16	–16
Från arbetstagare	0	0	–
Utbetalningar			
Utbetalningar av förmåner	–18	18	–
Utgående balans 31 december 2019	**568**	**–69**	**499**

Under 2020 beräknas koncernen betala 16 Mkr (16) till förmånsbestämda pensionsplaner.

De förmånsbestämda förpliktelserna och förvaltningstillgångarna fördelat per land

	Nuvärdet av förpliktelserna		Verkligt värde på förvaltningstillgångarna		Förmånsbestämda förpliktelser	
Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018	31 dec 2019	31 dec 2018	31 dec 2019	31 dec 2018
Sverige	477	402	–14	–15	463	387
Norge	16	11	–15	–13	1	–2
Finland	34	34	–28	–27	6	7
Övriga länder	41	37	–12	–12	29	25
Utgående balans vid årets slut	**568**	**484**	**–69**	**–67**	**499**	**417**

Viktigaste aktuariella antagandena

Vägd genomsnittlig ränta	31 dec 2019	31 dec 2018
Diskonteringsränta	1,45	2,34
Årlig förväntad löneökning	1,75	1,93
Förväntad långsiktig indexering av pensioner	2,15	2,29
Långsiktigt inflationsantagande	1,64	1,85

Antaganden om framtida dödlighet bestäms utifrån aktuariell rådgivning i enlighet med publicerad statistik och erfarenhet på respektive marknad.

Dessa antaganden resulterar i en beräknad medellivslängd i år för en pensionär som pensioneras vid 67 år för män och 62 år för kvinnor i Norge samt 65 års ålder i övriga länder

	2019		2018	
År	Sverige	Övriga	Sverige	Övriga
Pensionering efter rapport-perioden				
–Män	22	21	22	21
–Kvinnor	25	24	25	24
Pensionering 20 år efter rapport-perioden				
–Män	43	36	43	36
–Kvinnor	45	41	45	41

Den 31 december 2019 var den vägda genomsnittliga löptiden för de förmånsbestämda förpliktelserna 19,06 år (20,11).

Känslighetsanalys av netto förmånsbestämda pensionsförpliktelser och övriga långfristiga personalförpliktelser avseende viktiga antaganden

		Påverkan på förmånsbestämd förpliktelse			
		2019		2018	
%	Förändring i antagande	Ökning	Minskning	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta	1 procentenhet	–18 %	24 %	–18 %	23 %
Löneökningstakt	1 procentenhet	6 %	–5 %	5 %	–5 %
Pensionsökningstakt	1 procentenhet	1 %	–1 %	16 %	–15 %
%		Antagande om 1 års ökning	Antagande om 1 års minskning	Antagande om 1 års ökning	Antagande om 1 års minskning
Livslängd		4,37 %	–4,98 %	4,04 %	–4,64 %

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan andra antaganden är konstanta. I praktiken är detta osannolikt, och förändringar i vissa av antagandena kan vara korrelerade. Vid beräkning av de förmånsbestämda förpliktelsernas känslighet till viktiga aktuariella antaganden används samma metod som har tillämpats som vid beräkning av den pensionsskuld som redovisas i koncernens balansräkning.

Förvaltningstillgångarna för såväl 2018 som 2019 består till 100 procent av försäkringsavtal.

Förväntad löptidsanalys av odiskonterade förmånsbestämda pensionsförpliktelser och andra långfristiga personalutfästelser, netto

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Kortare än 3 år	0	0
Mellan 3–7 år	–	3
Mellan 7–15 år	107	95
Över 15 år	461	386
Totalt	**568**	**484**

Totala pensionskostnader om 18 Mkr (17) ingår i kostnad för sålda varor, försäljningskostnader, administrativa kostnader samt finansiella intäkter och kostnader i resultaträkningen.

Aktiebaserad ersättning

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram

Årsstämma har godkänt styrelsens förslag om aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram som förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande.

För att delta i planen krävs ett personligt aktieinnehav i Cloetta. Efter en treårig intjänandeperiod, kan deltagarna tilldelas B-aktier i Cloetta utan ersättning under förutsättning att vissa villkor är uppfyllda.

För att de så kallade matchningsaktierätterna ska berättiga till B-aktier i Cloetta, krävs fortsatt anställning i bolaget och ett fortsatt personligt aktieinnehav. För varje innehavd aktie kommer en matchningsaktie att tilldelas om ovanstående krav är uppfyllda. Avseende det långsiktiga incitamentsprogrammet 2019 har matchningsaktierna ersatts av prestationsaktier (A-aktier), vilka är villkorade av Cloettas genomsnittliga EBIT under intjänandeperioden.

Tilldelning av B-aktier på grundval av prestationsaktierätter förutsätter dessutom uppfyllande av två resultatmål relaterade till Cloettas EBIT och nettoförsäljning under respektive intjäningsperiod. De aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammen 2015 och 2016 intjänades och avslutades 2018 och 2019.

Vad gäller det aktiebaserade långsiktiga incitatmentsprogrammet från 2017 uppfylldes inte målnivåerna för det två prestationsmålen. Prestationsmålen avsåg ökning av Cloettas sammanlagda nettoförsäljningsvärde under perioden 2017–2019 samt ett EBIT-mål för 2019. Cloetta kommer därför vederlagsfritt att överlåta högst 97 325 aktier till deltagare som innehar matchningsaktierätter och inga aktier till deltagare som innehar av prestationsaktierätter.

Total kostnad relaterad till de ej intjänade aktierelaterade incitamentsprogrammen beräknas uppgå till 47 Mkr (49) under hela intjänandeperioden. Totala kostnader för de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen uppgår till 4 Mkr (2) under 2019.

<< Åter till innehåll

Se sidan 62 för vidare beskrivning av de aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammen.

Terminskontrakt för återköp av egna aktier uppgår till 65 Mkr (59). Se not 21 för ytterligare detaljer om ingått terminskontrakt för återköp av egna aktier.

Förändringar i antalet aktier avseende de aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogrammen

Antal, tusentals aktier	2019	2018
1 januari	1 404	1 617
Tilldelade i nya planer	1 010	1 024
Intjänade planer	–109	–338
Inlösta	–890	–899
Antal vid årets slut	**1 415**	**1 404**

Not 24 Avsättningar

Se not 1 (XXIV) för redovisningsprinciper.

Specifikation av förändringen i avsättningar exklusive pensioner och andra långfristiga personalutfästelser

Mkr	Om-organisation	Övrigt	Totalt
1 januari 2018	**3**	**5**	**8**
Avsättning	27	–	27
Utnyttjade	–4	–	–4
Ej utnyttjat belopp återfört	0	0	0
Valutakursdifferens	0	1	1
Utgående balans 31 december 2018	**26**	**6**	**32**
Analys av totala avsättningar			
Långfristiga			9
Kortfristiga			23
Utgående balans vid årets slut			**32**

Mkr	Om-organisation	Övrigt	Totalt
1 januari 2019	**26**	**6**	**32**
Avsättning	4	–	4
Utnyttjade	–21	–	–21
Ej utnyttjat belopp återfört	–4	–1	–5
Valutakursdifferens	0	0	0
Utgående balans 31 december 2019	**5**	**5**	**10**
Analys av totala avsättningar			
Långfristiga			5
Kortfristiga			5
Totalt			**10**

Se not 23 för information om avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser.

Not 25 Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder

Se not 1 (XXVIII) för redovisningsprinciper.

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Leverantörsskulder	492	544
Övriga skatter och sociala avgifter	175	160
Pensionsskulder	8	8
Villkorade köpeskillingar	–	142
Övriga skulder	33	19
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	519	469
Utgående balans vid årets slut	**1 227**	**1 342**

På grund av skuldernas kortfristiga natur motsvarar redovisade belopp för leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder verkligt värde.

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Upplupna personalrelaterade kostnader	200	156
Upplupen kundbonus och rabatter	178	157
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	141	156
Utgående balans vid årets slut	**519**	**469**

Koncernens mål är att säkra mellan 50 och 80 procent av förväntad nettoexponering vid inköp i US dollar och brittiska pund om exponeringen är större än motsvarande 10 Meur.

Not 26 Finansiella risker och riskhantering

Koncernens verksamhet är exponerad för olika finansiella risker: marknadsrisk (inklusive valutarisk, ränterisk i verkligt värde, ränterisk i kassaflödet och prisrisk), kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens övergripande riskhantering fokuserar på att hantera osäkerhet på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera möjliga ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat.

Finansiella risker hanteras av den centrala finansavdelningen (Group's Treasury) enligt policyer som fastställts av styrelsen. Group's Treasury identifierar, utvärderar och säkrar om möjligt finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Styrelsen har beslutat om övergripande principer och ramar för riskhanteringen samt specifika policyer inom områden som valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivatinstrument och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet. De viktigaste marknads- och finansiella riskerna beskrivs på nästa sida.

Marknadsrisk

Valutarisk

Koncernen är främst verksam inom Europeiska unionen och Norge. Koncernens valutarisk avser främst positioner och framtida transaktioner i euro (EUR), danska kronor (DKK), norska kronor (NOK), US-dollar (USD) och brittiska pund (GBP).

Koncernen har stora investeringar i utlandsverksamheter, vars nettotillgångar exponeras för omräkningsrisken i utländsk valuta.

Baserat på riskanalys, har styrelsen beslutat att säkra eurorelaterad valutarisk genom att ha en del av koncernens kreditfaciliteter

i euro. Denna säkring täcker en del av valutarisken i euro. Säkringsredovisningen (säkringar av nettoinvesteringar i utlandsverksamhet) resulterade i en minskad volatilitet på finansnettot till följd av omvärdering av monetära tillgångar och skulder från och med dagen då säkringsredovisning började tillämpas. Koncernens investeringar i varumärkena i Cloetta Ireland Ltd., Cloetta Suomi Oy, Cloetta Holland B.V. och Cloetta Slovakia s.r.o. är säkrade genom denominerade nettolån i euro (bokfört värde 160 Meur (155)), vilket minskar valutaomräkningsrisken på dessa varumärken. Verkligt värde på lånet är 160 Meur (155). Lånet klassificeras som säkring av nettoinvestering. Effektiviteten i säkringen testas och dokumenteras kvartalsvis. Säkerhetseffektiviteten per den 31 december 2019 var 104 procent (101). Ingen ineffektivitet har redovisats från säkring av nettoinvestering. Effekten av säkring av nettoinvesteringar i utländsk verksamhet redovisas under övrigt totalresultat. Den 31 december 2019 uppgick den ackumulerade effekten av säkring av nettoinvesteringar i utländsk verksamhet till –229 Mkr (–205) netto efter skatt, vilket redovisas under balanserat resultat i eget kapital.

Koncernens mål är att säkra mellan 50 och 80 procent av förväntad nettoexponering vid inköp i US-dollar och GBP om exponeringen är större än motsvarande 10 Meur. För att hantera den valutarisk som uppstår genom framtida affärstransaktioner samt i redovisade tillgångar och skulder, använder koncernen terminskontrakt. Valutarisk uppstår när framtida affärstransaktioner eller redovisade tillgångar eller skulder görs i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Koncernen har ingått valutaterminskontrakt för säkring av USD med en löptid på mindre än ett år från balansdagen. Se not 21 för information om valutaterminskontrakt. Koncernen uppfyller definierade mål för valutarisker.

Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10 procent mot euron med alla andra variabler konstanta under räkenskapsåret 2019 hade årets resultat före skatt varit cirka 50 Mkr (50) lägre/högre till följd av utländska kursvinster/förluster vid omräkning av all eurodenominerad handel i Europa samt kursförluster/vinster vid omräkning av euro-denominerade lån.

Valutarisken för transaktionerna i andra valutor är inte signifikant då beloppen inte är av betydande omfattning för koncernen totalt.

Ränterisk

Koncernen är exponerad för ränterisk på räntebärande långfristiga och kortfristiga skulder.

Koncernen är exponerad för konsekvenserna av rörlig ränta för lånet i flera valutor om nominellt 125 Meur och lånet i svenska kronor om nominellt 800 Mkr. Vid lån till fast ränta är koncernen exponerad för marknadsrisk, vilket inte är en betydande risk för koncernen. Koncernens mål vid hanteringen av ränterisker är att ha fast ränta på mellan 50 och 80 procent av de långsiktiga lånen med en genomsnittlig löptid på 2 till 3,5 år. Koncernen uppfyller definierade mål för ränterisk.

Om räntan hade varit 1 procentenhet högre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 6 Mkr (5) lägre. Om räntan hade varit 1 procentenhet lägre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit cirka 2 Mkr (1) högre. Analysen beaktar effekterna av ränteswappar och negativa räntesatser.

Kreditrisk

Koncernen har inga betydande kreditrisker.

Koncernens kunder omfattas av en kreditpolicy, där betalningsvillkoren varierar per kund.

Kundförluster avseende kundfordringar redovisas när det finns uppenbar risk för att koncernen inte kommer att kunna erhålla det belopp som är förfallet enligt ursprungliga betalningsvillkor. Indikatorer på att en kundfordran är osäker är om kunden har väsentliga finansiella svårigheter, om det finns en sannolikhet för att gäldenären kommer att gå i konkurs eller genomgå finansiell rekonstruktion eller att betalning är utebliven eller försenad (mer än 30 dagar). Kundförlustens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömt framtida kassaflöde, diskonterade med den ursprungliga effektiva räntan. Det redovisade värdet för tillgången minskas genom användningen av ett konto för osäkra fordringar och förlusten redovisas i resultaträkningen under administrativa kostnader. Om en förlust är definitiv skrivs den av mot konto för osäkra fordringar.

Kreditvillkor för kunder fastställs individuellt på de olika marknaderna. Koncentrationer av kreditrisker avseende kundfordringar är begränsad, då koncernens kundbas är stor och diversifierad. Kunderna är diversifierade genom sin storlek, ursprungsland, storleken på utestående fordringar samt typ av kund. Merparten av kundfordringarna på de internationella marknaderna, Irland, Storbritannien, Tyskland och Nederländerna samt mindre kunder i Finland är försäkrade via kreditriskförsäkringar. Dessutom övervakas fordringsbalansen löpande med resultatet att koncernens exponering mot osäkra fordringar är obetydlig. Enligt koncernens erfarenhet avseende indrivning av kundfordringar är kreditrisken låg på samtliga marknader

Koncernen använder flera banker (de oftast anlitade bankerna har rating mellan AA- och A (långfristiga) samt A-1+ och A-2 (kortfristiga)) samt har en checkräkningskredit

			Nettobalans		Checkräkningskredit		Övriga lån	
Mkr	Rating (S&P)		31 dec 2019	31 dec 2018	31 dec 2019	31 dec 2018	31 dec 2019	31 dec 2018
Danske Bank A/S	Långfristig	A	519	44	–	–	–526	–520
Nordea	Kortfristig	A-1+	3	49	–	–	–	–
Svenska Handelsbanken AB (publ)	Långfristig	AA-	41	423	–	–	–526	–520
Tatra Banka	Kortfristig	A-2	8	9	–	–	–	–
Ulster Bank Ltd.	Kortfristig	A-1	5	20	–	–	–	–
KBC	Kortfristig	A-1	1	0	–	–	–	–
Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ)	Långfristig	A+	0	0	–	–	–526	–520
DNB Sweden AB	Långfristig	AA-	–	–	–	–	–526	–520
Övriga banker			1	7	–	–	–	–
Utgående balans vid årets slut			**579**	**551**	**–**	**–**	**–2 106**	**–2 078**

<< Åter till innehåll

Likviditetsrisk

Kassaflödesprognoser utförs av de operativa enheterna i koncernen och aggregeras av koncernens finansfunktion (Group Treasury). Group Treasuryfunktionen följer löpande källor och storlek på koncernens kassaflöden, utdelning, obligationslån, krediter och aktuell likviditet samt gör rullande prognoser för att säkerställa att det ständigt finns tillräcklig likviditet för att tillgodose verksamhetens behov samt utrymme på outnyttjade kreditlöften (se not 20), så att koncernen inte överskrider sina lånelimiter eller i förekommande fall andra bindande finansiella löften (finansiella covenanter) kopplade till koncernens lånefaciliteter och vilken konsekvens sådana restriktioner har eller förväntas ha på koncernens förmåga att uppfylla sina betalningsförpliktelser. Sådana prognoser beaktar koncernens lånefinansieringsplaner, finansiella covenanter, efterlevnad av koncernens interna finansiella mål och i förekommande fall externa regelverk eller juridiska krav – som till exempel valutarestriktioner.

Koncernens Notional Group Account (NGA) och Multicurrency Zero Balancing Cash Pool (MZBCP) omfattar moderbolaget och flera koncernbolag. Överskottslikviditet hos enheter som ingår i NGA och MZBCP är tillgänglig för koncernens finansfunktion och används för koncernens interna och externa finansieringsverksamhet. Även överskottslikviditet hos enheter som inte ingår i NGA och MZBCP överförs till koncernens finansfunktion och används för koncernens interna och externa finansieringsverksamhet.

Tabellen nedan visar koncernens finansiella skulder grupperat efter relevanta löptider baserat på återstående löptid på balansdagen fram till den avtalsenliga förfallodagen. Beloppen är odiskonterade och inkluderar räntebetalningar.

Mkr 31 dec 2019	Löptid < 1 år	Löptid 1–2 år	Löptid 2–3 år	Löptid 3–4 år	Löptid 4–5 år	Löptid >5 år	Totalt
Lån från kreditinstitut	1 320	806	–	–	–	–	2 126
Företagscertifikat	500	–	–	–	–	–	500
Leasingskulder	64	52	44	25	14	5	204
Finansiella derivatskulder	70	5	1	–	–	–	76
Leverantörsskulder och andra kortfristiga skulder exklusive övriga skatteskulder och skulder sociala avgifter	1 052	–	–	–	–	–	1 052
Utgående balans vid årets slut	**3 006**	**863**	**45**	**25**	**14**	**5**	**3 958**

Mkr 31 dec 2018	Löptid < 1 år	Löptid 1–2 år	Löptid 2–3 år	Löptid 3–4 år	Löptid 4–5 år	Löptid >5 år	Totalt
Lån från kreditinstitut	17	1 290	805	–	–	–	2 112
Företagscertifikat	505	–	–	–	–	–	505
Finansiella derivatskulder	63	4	4	–	–	–	71
Leverantörsskulder och andra kortfristiga skulder exklusive övriga skatteskulder och skulder sociala avgifter	1 185	–	–	–	–	–	1 185
Utgående balans vid årets slut	**1 770**	**1 294**	**809**	**–**	**–**	**–**	**3 873**

Hantering av kapitalrisk

Förutom vad som anges om kapitalhantering i not 18 är koncernens främsta prioritet vid kapitalstyrningen att följa de bindande finansiella löften (covenanter) som koncernen har givit i kreditavtal. Cloetta följer aktivt dessa covenanter och andra nyckeltal på kvartalsbasis. Lånavtal och checkräkningskredit, vilka är utan säkerhet omfattar en covenant relaterad till nettoskuld/EBITDA. Covenanten har inte påverkats av ändringen av låneavtalen i juni 2018. Koncernen uppfyllde kravet i convenaten under såväl 2018 som 2019.

Not 27 Finansiella instrument – värderingskategorier och verkligt värde

Aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram

Årsstämmorna har godkänt styrelsens förslag om införande av aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram.

I enlighet med de aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammen erhåller koncernen tjänster från anställda för vilka de erhåller eget kapitalinstrument (aktier) som ersättning. Det verkliga värdet på de tjänster som utförs i utbyte mot aktierätter redovisas som en kostnad.

Det totala belopp som kostnadsförs bestäms av det verkliga värdet för tilldelade aktier.

- inklusive villkor om marknadens utveckling (exempelvis företagets aktiekurs) samt
- inklusive effekten av eventuella intjäningsvillkor (till exempel mål för lönsamhet och försäljningstillväxt samt fortsatt anställning under en angiven tidsperiod).

Se not 23 för vidare information.

Värdering till verkligt värde

De enda poster som redovisas till verkligt värde är:

- ränteswappar och terminskontrakt i utländsk valuta som kategoriseras till nivå 2 i verkligt värdehierarkien under samtliga perioder samt
- villkorad tilläggsköpeskilling relaterad till förvärvet av Candyking Holding AB och dess dotterbolag som ursprungligen kategoriseras till nivå 3.

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde är ungefär lika med dess redovisade värde med undantag för terminskontraktet för återköp av egna aktier som har ett verkligt värde på 0 Mkr (skuld) och ett redovisat värdet på 65 Mkr (skuld).

Redovisade och verkliga värden på koncernens finansiella tillgångar och finansiella skulder, inklusive deras nivåer i verkligt värde-hierarkin

	Redovisat värde				Verkligt värde			
Mkr 31 dec 2019	Obligatorisk vid FVTPL	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Övriga finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	Totalt	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar								
• Kundfordringar och andra fordringar exklusive övriga skattefordringar, fordringar sociala avgifter samt förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	–	832	–	832				
• Likvida medel	–	579	–	579				
Totala tillgångar	–	1 411	–	1 411	–	–	–	–
Finansiella skulder								
• Lån från kreditinstitut	–	–	2 106	2 106				
• Företagscertifikat	–	–	499	499				
• Terminskontrakt för återköp av egna aktier	–	–	65	65	–	0	–	0
• Ränteswappar	6	–	–	6	–	6	–	6
• Leasingskulder	–	–	204	204				
• Leverantörsskulder och andra skulder exklusive övriga skatteskulder och skulder sociala avgifter samt exklusive villkorade köpeskillingar	–	–	1 052	1 052				
Totala skulder	6	–	3 926	3 932	–	6	–	6

	Redovisat värde				Verkligt värde			
Mkr 31 dec 2018	Obligatorisk vid FVTPL	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Övriga finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	Totalt	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar								
• Valutaterminskontrakt	1	–	–	1	–	1	–	1
• Kundfordringar och andra fordringar exklusive övriga skattefordringar, fordringar sociala avgifter samt förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	–	756	–	756				
• Likvida medel	–	551	–	551				
Totala tillgångar	1	1 307	–	1 308	–	1	–	1
Finansiella skulder								
• Lån från kreditinstitut	–	–	2 078	2 078				
• Företagscertifikat	–	–	500	500				
• Terminskontrakt för återköp av egna aktier	–	–	59	59	–	11	–	11
• Ränteswappar	5	–	–	5	–	5	–	5
• Leverantörsskulder och andra skulder exklusive övriga skatteskulder och skulder sociala avgifter samt exklusive villkorade köpeskillingar	–	–	1 040	1 040				
• Villkorad köpeskilling	142	–	–	142	–	–	142	142
Totala skulder	147	–	3 677	3 824	–	16	142	158

Tillgångar och skulder värderade till det verkliga värdet per den 31 december 2019 respektive 2018 utgjordes av finansiella derivatinstrument och övriga kortfristiga skulder. De enda finansiella instrument som kategoriseras till nivå 3 i verkligt värde-hierarkin är villkorade köpeskillingar relaterade till förvärvet av Candyking Holding AB. Se not 22 för förändringen i den villkorade köpeskillingen.

Den 28 april 2017 redovisades den villkorade tilläggsköpeskillingen relaterad till förvärvet av Candyking Holding AB och dess dotterbolag till 128 Mkr. Det slutgiltiga beloppet uppgick till 146 Mkr och erlades under 2019. Inga överföringar mellan verkligt värde hierarkinivåerna har skett under räkenskapsåret eller föregående räkenskapsår.

Verkligt värde på finansiella instrument som inte handlas på en aktiv marknad (exempelvis OTC-derivat) fastställs med hjälp av värderingstekniker. Dessa värderingstekniker bygger i så hög utsträckning som möjligt på observerbara marknadsdata och så lite som möjligt på företagsspecifika beräkningar. Om all väsentliga data som krävs för att fastställa det verkliga värdet på ett instrument är observerbara ingår instrumentet i nivå 2. Värderingen av dessa instrument är baserad på noterade marknadspriser (priskomponent), medan de underliggande kontraktsbeloppen (volymkomponent) baseras på koncernens specifika krav. Dessa instrument ingår därför i nivå 2. Värderingen av verkligt värde avseende den villkorade tilläggsköpeskillingen kräver användning av betydande ej observerbara indata och kategoriserades ursprungligen därför till nivå 3.

Följande värderingstekniker används för att värdera de finansiella instrumenten:

- Noterade marknadspriser eller mäklarnoteringar för liknande instrument.
- Det verkliga värdet på ränteswappar beräknas som nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden baserade på observerbara avkastningskurvor.
- Verkligt värde för valutaterminskontrakt beräknas med hjälp av skillnaden mellan växelkursen på balansdagen med avtalat överenskomna valutakurser.
- Andra tekniker, som diskonterade kassaflödesanalyser, används för att fastställa verkligt värde för resterande finansiella instrument.

Villkorade köpeskillingar värderas till verkligt värde utifrån förväntat finansiellt resultat.

Teknik som används för att fastställa verkliga värden på nivåerna 2 och 3 samt de väsentliga observerbara indata som används

Typ	Värderingsteknik	Väsentliga observerbara indata	Samband mellan väsentliga observerbara indata och värdering till verkligt värde
Villkorade köpeskillingar			
– *Villkorade köpeskillingar*	Det verkliga värdet av villkorade köpeskillingar har uppskattats med utgångspunkt i Cloetta-koncernens prognostiserade lösviktsgodis-volym under 2018 jämfört med försäljningsmål och minimiförsäljning definierat i köpeavtalet mellan Cloetta och den tidigare ägaren samt obligationsinnehavarna. Den förväntade betalningen har diskonterats med kostnaden för eget kapital.	Total försäljning av lösviktsgodis och natursnacks i Norden, Storbritannien och Polen under 2018.	Det beräknade verkliga värdet skulle öka (minska) om: – Total försäljningsvolymen av lösviktsgodis och natursnacks i Norden, Storbritannien och Polen under 2018 var högre (lägre).
Derivatinstrument			
– *Ränteswappar*	Värdet av ränteswappar beräknas som nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden baserade på observerbara avkastningskurvor.	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt
– *Utländska valutaterminskontrakt*	Värdet av utländska valutaterminskontrakt beräknas som skillnaden mellan framtida kassaflöden i utländsk valuta omräknad till räntesatsen vid balansdagen och de framtida kassaflödena i utländsk valuta omräknade i enlighet med de växelkurser som anges i avtalen.	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt
– *Terminskontrakt för återköp av egna aktier*	Värdet av terminskontrakt för återköp av egna aktier beräknas som det överenskomna priset för återköp av egna aktier multiplicerat med antalet aktier som återköps vid kontraktets förfallodag.	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt

Se not 22 för information om värderingen av den villkorade köpeskillingen i resultaträkningen samt förändringar i villkorade tilläggsköpeskillingar.

Not 28 Närståendetransaktioner

Samtliga koncernföretag som nämns i not M8 anses vara närstående. Transaktioner mellan koncernföretag elimineras vid konsolidering.

I detta sammanhang anses förutom Cloetta ABs (publ), dotterbolag även styrelsen, koncernledningen och nyckelpersoner med betydande inflytande över koncernen samt AB Malfors Promotor med dotterbolag vara närstående. Under 2018 och 2019 har inga transaktioner skett, förutom utbetalning av utdelning, mellan Cloetta AB (publ) med dotterbolag och AB Malfors Promotor med dotterbolag.

Transaktioner med styrelseledamöter, koncernledning och andra nyckelpersoner i ledande ställning

Beträffande löner och ersättningar till styrelsen och koncernledningen hänvisas till sidorna 82–83 samt not 6. Koncernen har inga fordringar på styrelseledamöter, koncernledningen eller andra nyckelpersoner. Långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram godkändes av årsstämman under 2018 och 2019. Totalt redovisade kostnader exklusive sociala kostnader för programmen 2019 uppgår till3 Mkr (2), varav 4 Mkr (0) är relaterade till koncernledningen. De högre kostnaderna för koncernledningen jämfört med de totala kostnaderna är huvudsakligen relaterat till att nyckelpersoner har lämnat Cloetta före planens intjänandedatum.

Övriga skulder till koncernledningen och nyckelpersoner utgörs av sedvanliga personalrelaterade skulder. Förutom utbetalningar av utdelning, löner till anställda och styrelsearvoden har inga transaktioner skett mellan Cloetta AB (publ) inklusive dotterbolag och styrelseledamöter, koncernledningen eller andra nyckelpersoner.

Not 29 Leasing

Se not 1 (XXIX) för redovisningsprinciper.

Redovisade kostnader för leasing

Mkr	31 dec 2018
Redovisade kostnader för operationell leasing enligt IAS 17	
Betalda leasingavgifter	106
Framtida årliga betalningsåtaganden för leasade tillgångar i koncernen fördelar sig enligt följande	
Inom ett år	80
Mellan 1 och 5 år	114
Mer än 5 år	8
Totalt	**202**

Mkr	2019	2018	Redovisas i:
Redovisade kostnader för leasing enligt IFRS 16			
Räntekostnader	–3		– finansnettot i resultaträkningen
Kostnader avseende kortfristiga leasingavtal, där nyttjanderätt inte har redovisats	–9		– kostnad för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader i resultaträkningen
Kostnader avseende leasingavtal som inte är kortfristiga men har ett lågt värde	0		– kostnad för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader i resultaträkningen
Kostnader avseende rörliga leasingavgifter som inte ingår i leasingskulder	–13		– kostnad för sålda varor, försäljningskostnader och administrativa kostnader i resultaträkningen
Totalt kassaflöde avseende leasingavtal	–75		– kassaflöde från den löpande verksamheten och från finansieringsverksamheten (återbetalning av leasingskulder) i kassaflödesanalysen

Övergången från operationella leasingåtaganden den 31 december 2018 till leasingskulder den 1 januari 2019 skedde enligt nedan med hjälp av en vägd genomsnittlig marginell upplåningsränta den 1 januari 2019 om 1,49 %:

Mkr	
Operationella leasingåtaganden per den 31 December 2018	**202**
Diskonteringseffekt av marginell upplåningsränta vid övergångsdatum	–7
Diskonterad operationell leasing den 31 december 2018	**195**
Leasingavtal som är kortfristiga och/eller av lågt värde samt andra avtal som inte redovisas som skuld	–34
Kontrakt omprövade som leasingkontrakt	45
Justeringar till följd av olika förlängnings- och avslutningsalternativ	19
Övriga justeringar	4
Leasingskulder redovisat den 1 januari 2019	**229**

De leasingavtal som har redovisats i Cloettas balansräkning som ett resultat av IFRS 16 är kategoriserade som byggnader och mark (kontor och lager), fordon (bilar, gaffeltruckar och lastbilar) och övrig utrustning (t ex IT, maskiner, skrivare och kaffemaskiner).

Cloetta utnyttjar undantagen i IFRS 16 för kortfristiga leasingavtal och leasingavtal med tillgångar av lågt värde, med undantag för leasingavtal för fordon som har en återstående leasingperiod kortare än 12 månader vid övergången till IFRS 16.

För ett antal leasingavtal kan Cloetta inte på ett tillförlitligt sätt skilja leasing- och icke-leasingdelen. För dessa leasingavtal har icke-leasingdelen inkluderats i beräkningen av tillgången med nyttjanderätt.

Många leasingavtal innehåller möjligheter till förlängning eller till att avsluta kontrakten i förväg. I den mål Cloetta är rimligt säker på att möjligheten att förlänga respektive säga upp kontraktet i förväg kommer att utnyttjas återspeglas dessa möjligheter i leasingskuldens värdering.

Till följd av tillämpningen av IFRS 16 Leasing per den 1 januari 2019 påverkas några av Cloettas nyckeltal. Följande nyckeltal påverkas av tillämpningen och är nedan indikativt justerade för konsekvenserna i IFRS 16.

Mkr	31 dec 2019
Nettoskuld	
Nettoskuld	2 302
Justering för: IFRS 16 leasingskulder	–204
Nettoskuld exklusive effekt från IFRS 16	**2 098**
Sysselsatt kapital	
Sysselsatt kapital	7 576
Justering för: Tillgång med nyttjanderätt	–203
Sysselsatt kapital exklusive effekt från IFRS 16	**7 373**

Mkr	2019
Avskrivningar	
Avskrivningar	–290
Justering för: Avskrivning av tillgångar med nyttjanderätt	76
Avskrivningar exklusive effekt från IFRS 16	**–214**
Rörelseresultat, justerat	
Rörelseresultat, justerat	743
Justering för: Ränta på leasingskulder	–3
Rörelseresultat, justerat exklusive effekt från IFRS 16	**740**
Rörelsemarginal justerad, %	
Rörelsemarginal justerad,%	11,4
Justering för: Ränta på leasingskulder, %	–0,0
Rörelsemarginal justerad exklusive effekt från IFRS 16, %	**11,4**
Rörelseresultat (EBIT)	
Rörelseresultat (EBIT)	727
Justering för: Ränta på leasingskulder	–3
Rörelseresultat (EBIT) exklusive effekt från IFRS 16	**724**
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	
Rörelsemarginal (EBIT-marginal),%	11,2
Justering för: Ränta på leasingskulder, %	0,0
Rörelsemarginal (EBIT-marginal) exklusive effekt från IFRS 16, %	**11,2**
EBITDA, justerad	
EBITDA, justerad	1 046
Justering för: Avskrivning av tillgångar med nyttjanderätt och ränta på leasingskulder	–79
EBITDA, exklusive effekt från IFRS 16	**967**
EBITDA	
EBITDA	1 030
Justering för: Avskrivning av tillgångar med nyttjanderätt och ränta på leasingskulder	–79
EBITDA exklusive effekt från IFRS 16	**951**
Nettoskuld/EBITDA	
Nettoskuld exklusive effekt av IFRS 16	2 098
EBITDA, justerad exklusive effekt av IFRS 16[1] (rullande 12 månader)	967
Nettoskuld/EBITDA exklusive effekt från IFRS 16, ggr[1] (rullande 12 månader)	**2,2**

Mkr	2019
Avkastning på sysselsatt kapital	
Avkastning på sysselsatt kapital (rullande 12 månader), %	10,0
Justering för: Tillgångar med nyttjanderätt, %	0,1
Avkastning på sysselsatt kapital (rullande 12 månader) exklusive effekt från IFRS 16[1], %	**10,1**
Investeringar i anläggningstillgångar	
Investeringar i anläggningstillgångar	235
Justering för: Ökning av tillgångar med nyttjanderätt	–49
Investeringar i anläggningstillgångar exklusive effekt från IFRS 16	**186**
Soliditet	
Soliditet, %	43,4
Justering för: Tillgångar med nyttjanderätt, %	1 0
Soliditet exklusive effekt från IFRS 16, %	**44,4**
Skuldsättningsgrad	
Skuldsättningsgrad, %	54,8
Justering för: IFRS 16 leasingskulder, %	–4,8
Skuldsättningsgrad exklusive effekt från IFRS 16, %	**50,0**
Kassaflöde från den löpande verksamheten	
Kassaflöde från den löpande verksamheten	724
Justering för: Återbetalning av leasingskulder	–75
Kassaflöde från den löpande verksamheten exklusive effekt från IFRS 16	**649**
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–362
Justering för: Återbetalning av leasingskulder	75
Kassaflöde från finansieringsverksamheten exklusive effekt från IFRS 16	**–287**
Fritt kassaflöde	
Fritt kassaflöde	538
Justering för: Återbetalning av leasingskulder	–75
Fritt kassaflöde exklusive effekt från IFRS 16	**463**
Fritt kassaflöde i förhållande till börsvärde	
Fritt kassaflöde i förhållande till börsvärde (rullande 12 månader), %	5,9
Justering för: Återbetalning av leasingskulder (rullande 12 månader), %[1]	–0,9
Fritt kassaflöde i förhållande till börsvärde (rullande 12 månader) exklusive effekt från IFRS 16, %	**5,0**
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	2,5
Justering för: Återbetalning av leasingskulder (rullande 12 månader)	–0,3
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie exklusive effekt från IFRS 16	**2,2**

1) Beräknas pro forma som årliga.

Se not 12 för ytterligare detaljer om tillgångar med nyttjanderätt och not 26 om leasingskulder.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Not 30 Kritiska uppskattningar och bedömningar

Vid upprättande av bokslut gör koncernledningen uppskattningar och värderingar som påverkar de redovisade beloppen för tillgångar och skulder, omsättning och kostnader samt upplysningar om ansvarsförbindelser vid tidpunkten för bokslutet. De uppskattningar och antaganden som innebär en betydande risk för väsentliga justeringar av redovisade värden för tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår liksom kritiska bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper diskuteras nedan. Redovisade uppskattningar och bedömningar bedöms som rimliga under rådande omständigheter.

Koncernledningen och revisionsutskottet har diskuterat utvecklingen och valet av samt upplysningarna om koncernens kritiska redovisningsprinciper och uppskattningar. De uppskattningar och bedömningar som har gjorts vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper beskrivs nedan.

Nedskrivning av immateriella anläggningstillgångar

I syfte att pröva nedskrivningsbehovet fördelas tillgångar till de kassagenererande enheter de hör när det inte går att bedöma nedskrivning på en enskild tillgång. Återvinningsvärdet för en tillgång jämförs med det redovisade värdet för att bedöma eventuellt nedskrivningsbehov. En tillgångs återvinningsvärde är det högre av nyttjandevärde och verkligt värde minus försäljningskostnader. Nyttjandevärdet är nuvärdet av de framtida kassaflöden som en tillgång bedöms generera genom fortsatt användning i verksamheten.

Utifrån ledningens bedömningar av framtida tillväxt, diskonteringsränta före skatt och framtida kassaflöde överstiger det beräknade återvinningsvärdet för de kassagenererande grupperna Skandinavien och Mitt samt de kassagenererande enheterna Sverige, Finland och Nederländerna redovisat värde.

Det redovisade värdet av immateriella tillgångar vid periodens slut uppgår till 5 684 Mkr (5 626).

Redovisning av skatt

Som en del av arbetet med att utarbeta finansiella rapporter måste koncernen uppskatta inkomstskatten i de jurisdiktioner där koncernen är verksam. För många transaktioner och beräkningar i den löpande verksamheten är den slutliga skatten osäker då beräkningarna görs. Koncernen redovisar en skuld för beräknad skatt baserat på bedömningar av huruvida ytterligare skattskyldighet kommer att uppstå. I de fall den slutliga skatten för dessa ärenden skiljer sig från de belopp som först redovisades, kommer dessa skillnader att påverka aktuella och uppskjutna skattefordringar och -skulder under den period då beloppen fastställs.

Temporära skillnader mellan skatt och redovisat resultat leder till uppskjutna skattefordringar och -skulder i balansräkningen. Koncernen måste även bedöma sannolikheten för att uppskjutna skattefordringar kan komma att realiseras genom framtida beskattningsbara inkomster. En uppskjuten skattefordran redovisas endast i den utsträckning det är sannolikt att den kommer att kunna realiseras.

Redovisning av pensioner och andra förmåner efter avslutad anställning

Eftersom pensionsförmåner är förpliktelser som kommer att regleras i framtiden måste antaganden göras för att beräkna både de förmånsbestämda förpliktelserna och verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Kostnader för ersättningar till anställda efter avslutad anställning redovisas fördelade över den anställdes förväntade anställningstid, baserat på villkoren i planerna och på koncernens finansiering. För beräkning av nuvärdet av pensionsförpliktelser och nettokostnader görs aktuariella antaganden om demografiska variabler (såsom dödlighet) och finansiella variabler (såsom framtida löneökningar). Förändringar i dessa antaganden kan ha en betydande påverkan på beräknade pensionsförpliktelser, fonderingskrav och kostnadernas periodisering. Det bör noteras att om diskonteringsräntorna sjunker eller om framtida löneökningar är högre än beräknat kommer pensionsförpliktelserna att öka. För mer information om viktiga antaganden och policyer, se not 23. Redovisat värde på balansdagen uppgick till 499 Mkr (419).

Intäktsredovisning

Intäkter redovisas när en kund erhåller kontroll över varor eller tjänster. Fastställande av tidpunkten för överföringen av kontrollen – vid en tidpunkt eller över tiden – och till vilket belopp som tilldelats prestationsåtagandet kräver bedömningar. För plocktjänster redovisas intäkter till det belopp som Cloetta har rätt att fakturera. Då såväl leverans av varor som plocktjänster normalt sker veckovis återspeglar denna metod bäst uppfyllandet av leverans av prestationsåtagandet plocktjänster, eftersom åtagandena överensstämmer med leverans av varor.

Leasing

Koncernen gör bedömningar för att fastställa leasingperioden för vissa leasingkontrakt, i de fall koncernen är leasetagare och det finns möjligheter till förlängning. Bedömningen om koncernen är rimligt säker på att utnyttja förlängningsmöjligheter påverkar leasingperioden, vilket väsentligt påverkar beloppen på såväl leasingskulder som redovisade tillgångar med nyttjanderätt.

Not 31 Ändrade redovisningsprinciper

Nya och ändrade redovisningsstandarder och tolkningar som tillämpas av koncernen

Ett antal nya standarder och ändringar av standarder och tolkningar trädde i kraft för redovisningsperioden som började efter 1 januari 2019. Ingen av dessa har en väsentlig påverkan på koncernens redovisning, med undantag för IFRS 16 som beskrivs nedan.

IFRS 16, Leasing, publicerades i januari 2016 och ersätter IAS 17 Leasing. Det innebär att nästan alla leasingavtal redovisas i balansräkningen, eftersom skillnaden mellan operativa och finansiella leasingavtal tagits bort. Enligt den nya standarden ska en tillgång (rätten att använda ett hyrt objekt) och en leasingskuld att betala leasingavgifter redovisas. De enda undantagen är kortfristiga avtal och leasingavtal med lågt värde. Standarden är obligatorisk för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2019 eller senare. Standarden påverkar redovisningen av koncernens operationella leasingavtal. Cloetta har valt den modifierade retroaktiva övergångslösningen där värdet på tillgången med nyttjanderätt är lika med leasingskulden vid övergångsdatumet. Vid beräkning av leasingskulden har diskonteringsräntor per den 1 januari 2019 använts. De leasingavtal som har redovisats i Cloettas balansräkning som ett resultat av IFRS 16 är kategoriserade som byggnader och mark (kontor och lager), fordon (bilar, gaffeltruckar och lastbilar) och övrig utrustning (t ex IT, maskiner, skrivare och kaffemaskiner).

Koncernen har beräknat vilken effekt den initiala tillämpningen av IFRS 16 har på koncernredovisningen, vilket beskrivs nedan. Till och med den 31 december 2018 redovisade koncernen leasingkostnader linjärt över leasingperioden och redovisade tillgångar och skulder endast i den mån det fanns en tidsskillnad mellan faktiska leasingavgifter och redovisade kostnader. Koncernen redovisade en leasingskuld om 229 Mkr och tillgångar med nyttjanderätt om 229 Mkr per

den 1 januari 2019. Effekten för 2019 bedöms vara en förbättring av EBITDA med 79 Mkr, ökade avskrivningar om 76 Mkr och ökade finansiella kostnader om 3 Mkr. Ingen betydande påverkan förväntas för leasingavtal i de fall koncernen är uthyrare.

Den nya redovisningsprincipen för leasing beskrivs i not 1.

Vid tillämpning av IFRS 16 för första gången har koncernen använt följande praktiska lättnadsregler, tillåtna enligt standarden:

- Lita på tidigare bedömningar om att ett leasingavtal är ett förlustavtal som ett alternativ till att göra en nedskrivningsprövning. Det fanns inga sådana kontrakt den 1 januari 2019.
- Redovisa operationella leasingavtal med en återstående hyrestid kortare än 12 månader per den 1 januari 2019 som kortfristiga leasingavtal.
- Exkludera initiala direkta kostnader vid värdering av tillgångar med nyttjanderätt vid införandet.
- Efterhand fastställa leasingperioden i de fall kontrakten innehåller möjligheter att förlänga eller säga upp avtalet i förskott

Nya standarder och ändringar av standarder som ännu inte tillämpas

Ett antal nya standarder, ändringar och tolkningar av standarder träder i kraft för räkenskapsår som börjar efter den 1 januari 2019. Dessa har inte tillämpats vid upprättandet av denna koncernredovisning. Ingen av dessa förväntas ha inverkan på de konsoliderade finansiella rapporterna för koncernen.

Det finns inga andra IFRS-standarder eller IFRIC-tolkningar som ännu inte trätt i kraft som bedöms ha väsentlig inverkan på koncernen.

Not 32 Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser, utöver den ordinarie verksamheten, har inträffat efter balansdagens utgång.

Not 1
Not 2
Not 3
Not 4
Not 5
Not 6
Not 7
Not 8
Not 9
Not 10
Not 11
Not 12
Not 13
Not 14
Not 15
Not 16
Not 17
Not 18
Not 19
Not 20
Not 21
Not 22
Not 23
Not 24
Not 25
Not 26
Not 27
Not 28
Not 29
Not 30
Not 31
Not 32

Moderbolagets räkningar och noter

Moderbolagets resultaträkning

Mkr	Not	2019	2018
Nettoomsättning	M2	83	84
Bruttoresultat		**83**	**84**
Administrativa kostnader	M3, M4	–105	–93
Rörelseresultat		**–22**	**–9**
Valutadifferenser på lån och likvida medel	M5	7	4
Övriga finansiella intäkter	M5	75	24
Övriga finansiella kostnader	M5	–23	–17
Finansnetto		**59**	**11**
Resultat före skatt		**37**	**2**
Skatt	M6	–5	–2
Årets resultat		**32**	**0**

Årets resultat överensstämmer med årets totalresultat.

Moderbolaget

I Cloetta AB (publ) ingår främst huvudkontorsfunktion, som koncernövergripande ledning och administration.

Moderbolagets balansräkning

Mkr	Not	31 dec 2019	31 dec 2018
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Uppskjuten skattefordran	M7	6	6
Andelar i koncernföretag	M8	4 884	4 884
Fordringar från koncernbolag	M15	471	476
Summa anläggningstillgångar		**5 361**	**5 366**
Omsättningstillgångar			
Fordringar från koncernbolag	M15	97	38
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		2	–
Likvida medel	M9	0	0
Summa omsättningstillgångar		**99**	**38**
Summa tillgångar		**5 460**	**5 404**
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		1 443	1 443
Överkursfond		2 713	2 713
Balanserat resultat inklusive årets resultat		–952	–698
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	M10	**3 204**	**3 458**
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	M11	799	798
Skulder till koncernbolag	M15	136	135
Finansiella derivatinstrument	M12	2	3
Avsättningar		1	1
Summa långfristiga skulder		**938**	**937**
Kortfristiga skulder			
Skulder till koncernbolag	M15	775	487
Lån	M11	499	500
Leverantörsskulder		2	1
Övriga kortfristiga skulder		12	11
Finansiella derivatinstrument	M12	2	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	M13	21	9
Kortfristiga skatteskulder	M7	7	–
Summa kortfristiga skulder		**1 318**	**1 009**
Summa eget kapital och skulder		**5 460**	**5 404**

Moderbolagets förändring i eget kapital

Mkr	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital den 1 januari 2018	**1 443**	**2 713**	**–267**	**3 889**
Totalresultat				
Årets resultat	–	–	0	0
Årets totalresultat 2018	**–**	**–**	**0**	**0**
Transaktioner med bolagets ägare				
Aktierelaterade ersättningar	–	–	2	2
Utdelning	–	–	–433	–433
Summa transaktioner med bolagets ägare	**–**	**–**	**–431**	**–431**
Utgående kapital den 31 december 2018	**1 443**	**2 713**	**–698**	**3 458**
Totalresultat				
Årets resultat	–	–	32	32
Årets totalresultat 2019	**–**	**–**	**32**	**32**
Transaktioner med bolagets ägare				
Aktierelaterade ersättningar	–	–	3	3
Utdelning	–	–	–289	–289
Summa transaktioner med bolagets ägare	**–**	**–**	**–286**	**–286**
Utgående kapital den 31 december 2019	**1 443**	**2 713**	**–952**	**3 204**

Årets resultat överensstämmer med årets totalresultat.

Det egna kapitalet är i sin helhet hänförligt moderbolagets aktieägare.

<< Åter till innehåll

Moderbolagets kassaflödesanalys

Mkr	Not	2019	2018
Rörelseresultat		**–22**	**–9**
Orealiserade valutakursvinster/förluster		–	–1
Betald ränta		–15	–10
Betald inkomstskatt		–1	–1
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		**–38**	**–21**
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		–7	27
Förändring av rörelseskulder		342	130
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**297**	**136**
Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten		**297**	**136**
Finansiering			
Återbetalning av räntebärande lån		–1 558	–700
Upptagna lån (netto efter transaktionskostnader)		1 557	1 000
Övrigt		–	1
Utdelning till aktieägare		–289	–433
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**–290**	**–132**
Årets kassaflöde		**7**	**4**
Likvida medel vid periodens början	M9	0	0
Årets kassaflöde		7	4
Valutakursdifferens		–7	–4
Likvida medel vid årets slut	M9	**0**	**0**

Noter till moderbolagets finansiella rapporter

Not M1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning i enlighet med årsredovisningslagen ÅRL (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings utgivna rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Rådets uttalanden om börsnoterade företag tillämpas också. Enligt RFR 2 ska moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. I denna rekommendation definieras undantag och krav på ytterligare upplysningar jämfört med IFRS. Bokslutet omfattar finansiell information för moderbolaget för perioden den 1 januari till den 31 december 2019.

Ändrade redovisningsstandarder

Varken reviderade IFRS eller reviderade RFR 2 (januari 2018) som trätt i kraft den 1 januari 2019 har medfört någon praktiskt förändring av moderbolagets redovisningsprinciper.

Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

Klassificering och presentation

Moderbolagets resultat- och balansräkning har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen. Avvikelserna i förhållande till IAS 1, Utformning av finansiella rapporter, avser främst finansiella intäkter och kostnader, eget kapital samt att det finns en separat post för avsättningar i balansräkningen.

Lånekostnader

Lånekostnader redovisas som kostnad då de uppstår och redovisas under övriga finansiella kostnader i resultaträkningen.

Koncernbidrag

Erhållna koncernbidrag redovisas under övriga finansiella intäkter i resultaträkningen. Moderbolaget redovisar koncernbidrag till koncernbolag som investeringar i aktier i koncernbolag i balansräkningen.

Aktieinnehav i koncernbolag

Aktieinnehav i koncernföretag redovisas till anskaffningskostnader. Transaktionskostnader är inkluderade i det redovisade värdet av aktieinnehavet.

Utdelning

Anteciperad utdelning från koncernbolag redovisas i de fall moderbolaget har full kontroll över och har fattat beslut om utdelningens storlek innan det publicerade sina finansiella rapporter.

Utdelningar som erhållits från koncernföretag redovisas i resultaträkningen.

Ersättningar till anställda

Omvärderingar av förmånsbestämda planer innefattar även avkastning på förvaltningstillgångarna exklusive räntor och effekt av eventuellt tillgångstak, exklusive ränta. Omvärderingar redovisas i resultaträkningen när de uppstår. Löneökningar beaktas inte vid beräkningen av förmånsbestämd förpliktelser och den tillämpade diskonteringsräntan fastställs av Finansinspektionen. Alla andra kostnader hänförliga till förmånsbestämda planer redovisas i resultaträkningen under administrativa kostnader då de uppstår.

Finansiella garantier

För redovisning av finansiella garantiavtal avseende koncernbolagen tillämpar moderbolaget en av Rådet för finansiell rapportering tillåten lättnadsregel. Lättnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för koncernbolag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när det är sannolikt att resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet. Kostnaderna redovisas under administrativa kostnader i resultaträkningen.

Not M2 Intäkternas fördelning

Omsättningen om 83 Mkr (84) avser koncerninterna tjänster.

Intäkternas fördelning per marknad

Mkr	2019	2018
Sverige	36	44
Nederländerna	13	11
Finland	5	7
Övriga	29	22
Totala intäkter	**83**	**84**

<< Åter till innehåll

Not M3 Personalkostnader och antal anställda

Mkr	2019	2018
Löner och ersättningar, ledande befattningshavare		
– Sverige	21	17
varav rörlig ersättning		
– Sverige	8	2
Totala löner och ersättningar	**21**	**17**
Pensionskostnader Löner och ersättningar		
– Avgiftsbestämda planer	4	3
– Förmånsbestämda planer	0	0
Totala pensionskostnader	**4**	**3**
Sociala avgifter, alla anställda	9	6
Totala pensionskostnader och andra sociala avgifter	**13**	**9**
Totala personalkostnader	**34**	**26**

Not M1
Not M2
Not M3
Not M4
Not M5
Not M6
Not M7
Not M8
Not M9
Not M10
Not M11
Not M12
Not M13
Not M14
Not M15

Se sidorna 82–83 för information om ersättning till koncernledningen.

Företagets kostnader för pensionsåtagande av de förmånsbestämda pensionsplanerna redovisas under administrativa kostnader i resultaträkningen. Dessa tryggas genom kreditförsäkring hos PRI Pensionsgaranti, ömsesidigt som också administrerar planerna.

Medelantalet anställda var 4 (4), varav ingen (0) är kvinna. Alla är anställda i Sverige.

Redovisning av könsfördelning i företagsledningen

%	2019	2018
Andel kvinnor		
Styrelsen	43	43
Koncernledningen	17	13

Not M4 Ersättning till revisorer

Mkr	2019 PwC	2018 KPMG
Revisionsarvode	**2**	**3**
Övriga arvoden		
– Skatterådgivning	–	–
– Revisionsnära rådgivning	–	–
– Övrigt	0	0
Totala övriga arvoden	**0**	**0**
Total ersättning till revisorer	**2**	**3**

För räkenskapsåret 2019 är PwC vald revisor för koncernen. För räkenskapsåret 2018 var KPMG vald revisor för koncernen.

Med revisionsarvode avses arvode för lagstadgad revision av moderbolagets räkenskaper, styrelsens och VDs förvaltning samt revision av ersättningar till koncernledningen.

Not M5 Finansnetto

Mkr	2019	2018
Valutakursdifferenser på lån och likvida medel	7	4
Koncernbidrag	68	14
Ränteintäkter koncernföretag	7	10
Orealiserade vinster på ränteswappar i enskild valuta	–	–
Ränteintäkter på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	–	–
Övriga finansiella intäkter	**75**	**24**
Räntekostnader, externt	–10	–9
Räntekostnader koncernföretag	–7	–1
Orealiserade vinster på ränteswappar i enskild valuta	–4	–3
Realiserade vinster på ränteswappar i enskild valuta	–3	–3
Övriga räntekostnader	1	–1
Övriga finansiella kostnader	**–23**	**–17**
Finansnetto	**59**	**11**

Not M6 Inkomstskatt

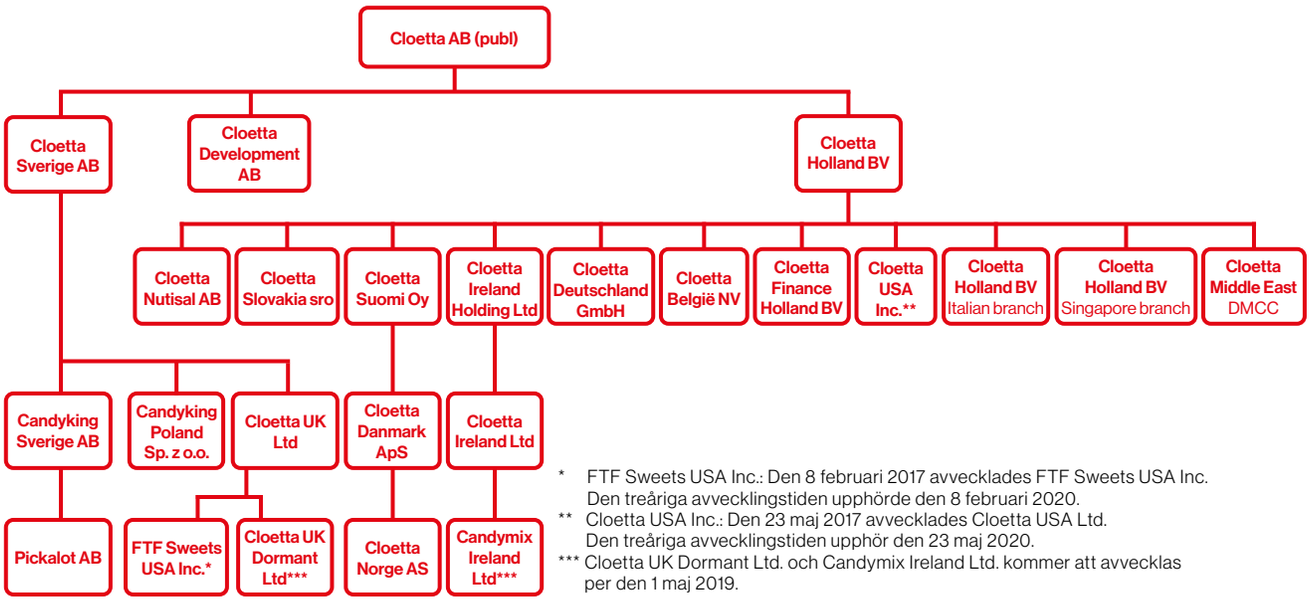
Mkr	2019	2018
Aktuell inkomstskatt	–5	–2
Uppskjuten inkomstskatt	0	0
Total inkomstskatt	**–5**	**–2**
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	17,9	84,8

Mkr	2019	2018
Skillnaden mellan effektiv skattesats och lagstadgad skattesats i Sverige:		
Beskattningsbart resultat från ordinarie verksamhet	37	2
Skatt enligt relevant skattesats för moderbolaget	–8	0
Ej skattemässigt avdragsgilla kostnader	1	–1
Justeringar av skatt redovisad i tidigare perioder	1	–
Övrigt	1	–1
Redovisad inkomstskatt, %	**–5**	**–2**
Redovisad effektiv skattesats,	17,9	84,8
Svensk skattesats, %	21,4	22,0

Not M7 Uppskjuten och aktuell inkomstskatt

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder avser skatteeffekten av skillnaden mellan det skattemässiga värdet av en definierad tillgång eller skuld och dess redovisade värde i de finansiella rapporterna. Uppskjuten skatt för perioden uppgick till 6 Mkr (6) och bedöms realiseras senare än 12 månader. Redovisad uppskjuten skatt innefattar avdragsgilla temporära skillnader och uppgår till 6 Mkr (6). Outnyttjade underskottsavdrag uppgick till 0 Mkr (0). Det finns inga oredovisade uppskjutna skatter.

Not M8 Aktier och andelar i koncernföretag



* FTF Sweets USA Inc.: Den 8 februari 2017 avvecklades FTF Sweets USA Inc. Den treåriga avvecklingstiden upphörde den 8 februari 2020.
** Cloetta USA Inc.: Den 23 maj 2017 avvecklades Cloetta USA Ltd. Den treåriga avvecklingstiden upphör den 23 maj 2020.
*** Cloetta UK Dormant Ltd. och Candymix Ireland Ltd. kommer att avvecklas per den 1 maj 2019.

			Kapitalandel, %		Bokfört värde	
Mkr	**Org.nr**	**Säte**	**2019**	2018	**2019**	2018
Cloetta Holland B.V.	34221053	Amsterdam, Nederländerna	100	100	4 087	4 087
Cloetta België N.V.	0404183756	Turnhout, Belgien	100	100	–	–
Cloetta Suomi Oy[4]	1933121-3	Åbo, Finland	100	100	–	–
Candyking Finland Oy[4]	0732591-6	Helsingfors, Finland	–	–	–	–
Karikkikatu Oy[4]	0723577-7	Åbo, Finland	–	–	–	–
Cloetta Danmark ApS[4]	28106866	Brøndby, Danmark	100	100	–	–
Candyking Danmark A/S[4]	27720390	Randers, Danmark	–	–	–	–
Cloetta Norge AS[4]	987943033	Høvik, Norway	100	100	–	–
Candyking Norge AS[4]	979 514 743	Oslo, Norge	–	–	–	–
Cloetta Deutschland GmbH	HRB 9561	Bocholt, Tyskland	100	100	–	–
Cloetta USA Inc.[2]	EIN 46-2706408	Wilmington, USA	–	–	–	–
Cloetta Finance Holland B.V.	20078943	Amsterdam, Nederländerna	100	100	–	–
Cloetta Slovakia s.r.o.	35 962 488	Bratislava, Slovakien	100	100	–	–
Cloetta Nutisal AB	556706-9264	Helsingborg, Sverige	100	100	–	–
Cloetta Ireland Holding Ltd.	544426	Dublin, Irland	100	100	–	–
Cloetta Ireland Ltd.	285910	Dublin, Irland	100	100	–	–
Candymix Ireland Ltd.	494493	Dublin, Irland	100	100	–	–
Cloetta Middle East DMCC[5]	DMCC156985	Dubai, Förenade Arabemiraten	100	–	–	–
Cloetta Sverige AB[8]	556674-9155	Malmö, Sverige	100	100	795	795
E out instrument AB[8]	559094-9748	Linköping, Sverige	100	100	–	–
Candyking Sverige AB[3]	556319-6780	Stockholm, Sverige	100	100	–	–
Pickalot AB	556730-1857	Stockholm, Sverige	100	100	–	–
Lilla Fiket AB[3]	559016-4181	Stockholm, Sverige	–	–	–	–
Cloetta UK Ltd.[6]	01726257	Hampshire, Storbritannien	100	100	–	–
Cloetta UK Dormant Ltd.[6]	06775890	Heysham, Storbritannien	100	100	–	–
FTF Sweets USA Inc.[1]	211476123	Newark, USA	–	–	–	–
Candyking Poland Sp. z o.o.[7]	0000347591	Warsaw, Polen	100	100	–	–
Cloetta Development AB	556377-3182	Linköping, Sverige	100	100	2	2
Totalt					**4 884**	**4 884**

1) Den 8 februari 2017 avvecklades FTF Sweets USA Inc. Den treåriga avvecklingsperioden slutar den 8 februari 2020.
2) Den 23 maj 2017 upplöstes Cloetta USA Inc. Den treåriga avvecklingsperioden slutar den 23 maj 2020.
3) Den 1 mars 2018 fusionerades Lilla Fiket AB till Candyking Sverige AB.
4) Den 1 maj 2018 fusionerades Candyking Finland Oy och Karkkikatu Oy till Cloetta Suomi Oy, Candyking Danmark A/S till Cloetta Danmark ApS och Candyking Norge AS till Cloetta Norge AS.
5) Den 10 februari2019 införlivades Cloetta Middle East DMCC.
6) Den 1 maj 2019 namnändrades Cloetta UK Ltd till Cloetta UK Dormant Ltd och Candyking UK Ltd till Cloetta UK Ltd.
7) Den 13 februari 2019 likviderades Cloetta Poland Sp. z o.o.
8) Den 23 december 2019 E fusionerades Out Instrument AB till Cloetta Sverige AB.

Se not 1 för upplysningar om förändringar i koncernstrukturen.

Not M9 Likvida medel

Koncernen har ett Multicurrency Zero Balancing Cash Pool (MZBCP), dvs ett koncernkonto (cash pool), som innehas av Cloetta Holland B.V., varför inga likvida medel presenteras för Cloetta AB (publ).

Se not 17 för ytterligare information.

Not M10 Eget kapital

Aktiekapital

Se not 19 för upplysningar om moderbolagets aktiekapital.

Fritt eget kapital

Balanserade vinstmedel

Balanserade vinstmedel utgörs av summan av årets resultat och balanserat resultat från föregående år. Balanserade vinstmedel inklusive överkursfond utgör det fria egna kapitalet som är tillgängligt för utdelning.

Utdelning

Årsstämmorna den 4 april 2019 respektive den 16 april 2018 godkände följande utdelningar

	2019	2018
Ordinarie utdelning per aktie, kr	1,0	0,75
Extra utdelning per aktie, kr	–	0,75
Total utdelning, Mkr	289	433
Ordinarie utdelning I procent av resultatet för föregående år, exklusive påverkan av nedskrivningar	60	54
Datum för utbetalning	april 2019	april 2018

Efter räkenskapsårets utgång har styrelsen föreslagit årsstämman följande utdelning för räkenskapsåret 2019. Föreslagen utdelning är inte redovisad som skuld i balansräkningen

Mkr	2019	2018
Ordinarie utdelning per aktie, kr	1,00	1,00
Total utdelning, Mkr	289	289

Styrelsen föreslår att av det totala resultatet i moderbolaget om 1 764 Mkr (2 015) till årsstämmans förfogande ska 289 Mkr (289) delas ut till aktieägarna och att 1 475 Mkr (1 726) ska överföras i ny räkning.

Not M11 Lån

Moderbolagets upplåning består av lån till kreditinstitut om netto 799 Mkr (798) och 499 Mkr (500) i företagscertifikat.

Förändring av skulder och kassaflöden hänförligt från finansieringsverksamheten

Mkr	Långfristig upplåning	Kortfristig upplåning	Totalt
Ingående balans i januari 2018	**–**	**999**	**999**
Förändringar från finansiellt kassaflöde			
Utbetalning från företagscertifikat	–	999	999
Återbetalning företagscertifikat	–	–500	–500
Återbetalning av lån	–	–200	–200
Övriga förändringar i finansiellt kassaflöde	–3	1	–2
Summa förändringar finansiellt kassaflöde	**–3**	**300**	**297**
Övriga förändringar			
Omklassificering mellan lång- och kortfristiga lån	799	–799	–
Avskrivning av aktiverade transaktionskostnader	1	–	1
Räntekostnader, externa lån	8	1	9
Betald ränta	–7	–1	–8
Summa övriga förändringar	**801**	**–799**	**2**
Utgående balans 31 december 2018	**798**	**500**	**1 298**
Förändringar från finansiellt kassaflöde			
Utbetalning från företagscertifikat	–	1 557	1 557
Återbetalning företagscertifikat	–	–1 558	–1 558
Återbetalning av lån	–	–	–
Övriga förändringar i finansiellt kassaflöde	–	–	–
Summa förändringar finansiellt kassaflöde	**–**	**–1**	**–1**
Övriga förändringar			
Avskrivning av aktiverade transaktionskostnader	1	–	1
Räntekostnader, externa lån	8	2	10
Betald ränta	–8	–2	–10
Summa övriga förändringar	**1**	**0**	**1**
Utgående balans 31 december 2019	**799**	**499**	**1 298**

Se not 20 för upplysningar om upplåning.

Not M1
Not M2
Not M3
Not M4
Not M5
Not M6
Not M7
Not M8
Not M9
Not M10
Not M11
Not M12
Not M13
Not M14
Not M15

Not M12 Finansiella derivatinstrument

Finansiella derivatinstrument utgörs av en ränteswap om 4 Mkr (4), av vilket 2 Mkr (3) är långfristig.

Not M13 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter uppgår till 21 Mkr (9) varav 13 Mkr (3) är relaterat till upplupna personalrelaterade kostnader och 8 Mkr (6) till övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.

Not M14 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Eventualförpliktelser		
Borgensförbindelser till förmån för koncernbolag	834	801
Garantier för lån från kreditinstitut avseende koncernbolag	1 306	1 278
Summa eventualförpliktelser	**2 140**	**2 079**

Bolaget har utfärdat en moderbolagsgaranti i enlighet med artikel 403, bok 2 i nederländsk civilrätt avseende Cloetta Holland B.V. och Cloetta Finance Holland B.V. Detta innebär att Cloetta AB erkänner och accepterar, med reservation för juridisk upphävande av försäkran, solidariskt ansvar för eventuella skulder till följd av rättsliga åtgärder i Cloetta Holland B.V. och Cloetta Finance Holland B.V. Eftersom sannolikheten för en sådan händelse är liten, är det inte praktiskt möjligt att beräkna de finansiella effekterna av detta. Koncernens lånefacilitet är utan säkerhet.

Not M15 Närståendetransaktioner

Moderbolagets innehav av aktier och andelar är specificerade i not M8.

Fordringar på och skulder till dotterbolag

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018
Räntebärande långfristiga fordringar	471	476
Räntefria kortfristiga fordringar	97	38
Räntebärande långfristiga skulder	–136	–135
Räntebärande kortfristiga skulder	–758	–476
Räntefria kortfristiga skulder	–17	–11
Totalt	**–343**	**–108**

För moderbolaget avser 83 Mkr (84) motsvarande 100 procent (100) av årets försäljning och 57 Mkr (48) motsvarande 54 procent (52) av årets inköp av transaktioner med dotterbolag inom Cloetta-koncernen. Prissättningen på köpta varor och tjänster till närstående bolag har skett till marknadsmässiga villkor.

Den 31 december 2019 uppgick moderbolagets fordringar på dotterbolag till 568 Mkr (514) och skulder till dotterbolag till 911 Mkr (622). Transaktioner med närstående är prissatta på marknadsmässiga villkor. Totala kostnader exklusive sociala avgifter för de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram uppgick under 2019 till 1 Mkr (2) varav 1 Mkr (0) är relaterat till koncernledningen.

Kreditförluster på fordringar från koncernföretag har hittills aldrig uppstått och framtida kreditförluster förväntas vara oväsentliga.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna om 288 619 299 kr, vilket motsvarar 1,00 kr per aktie och att vinsten balanseras i ny räkning enligt följande.

Till årsstämmans förfogande i moderbolaget står följande vinstmedel	2019
Överkursfond, kronor	2 711 620 366
Balanserat resultat, kronor	–979 881 112
Årets resultat, kronor	32 486 912
Summa, kronor	**1 764 226 166**

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande	2019
Till aktieägarna utdelas, kronor	288 619 299
Till nästa år balanseras, kronor	1 475 606 867
Summa, kronor	**1 764 226 166**

Antalet aktier uppgick per den 31 december 2019 till 288 619 299.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive moderbolaget ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför. Den lagstadgade Hållbarhetsrapporten, vilken omfattar de områden i Cloetta AB (publ) årsredovisning vars innehåll anges i rapportens innehållsförteckning på omslagets insida fram, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

Stockholm, 10 mars 2020

Lilian Fossum Biner
Styrelsens ordförande

Lottie Knutson
Ledamot

Patrick Bergander
Ledamot

Alan McLean Raleigh
Ledamot

Mikael Svenfelt
Ledamot

Camilla Svenfelt
Ledamot

Mikael Aru
Ledamot

Lena Grönedal
Arbetstagarledamot

Mikael Ström
Arbetstagarledamot

Henri de Sauvage-Nolting
Koncernchef och verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 10 mars 2020.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Erik Bergh
Auktoriserad revisor

Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 2 april 2020. Informationen i denna rapport är sådan som Cloetta AB (publ) är skyldig att offentliggöra enligt lagen om värdepappersmarknaden. Informationen har lämnats till media för offentliggörande den 12 mars 2020, kl 08:00.

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Cloetta AB (publ), org.nr 556308-8144

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Cloetta AB (publ) för räkenskapsåret 1 januari 2019 till 31 december 2019 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 76–89. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 1–4 och 64–140 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 76–89. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Övrig upplysning

Revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för räkenskapsåret 2018 har utförts av en annan revisor som lämnat en revisionsberättelse daterad 12 mars 2019 med omodifierade uttalanden i Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vår revisionsansats

Översikt

Revisionens inriktning och omfattning

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

Väsentlighet

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller misstag. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

<< Åter till innehåll

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Särskilt betydelsefullt område	Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området
Nedskrivningsprövning av immateriella tillgångar Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar livslängd utgör en väsentlig del av Cloettas balansräkning och uppgick per 31 december 2019 till 5 540 Mkr (5 460 Mkr). Bolaget gör årligen en prövning av tillgångarnas värde vilken baseras på beräkning av diskonterat framtida kassaflöde för den kassagenererande enheter där goodwill och övriga immateriella tillgångar redovisas, i enlighet med de krav som finns i IFRS. Nedskrivningstestet baseras på en hög grad av bedömningar och antaganden om framtida kassaflöden. Av not 11 och 30 framgår hur bolaget gjort sin bedömning, samt en redogörelse av viktiga antaganden samt känslighetsanalyser. De antaganden som har störst påverkan på testet är tillväxt och diskonteringsfaktorn (kapitalkostnad). Det framgår även att inget nedskrivningsbehov har identifierats baserat på de antaganden som gjorts.	I vår revision har vi bedömt den beräkningsmodell som bolaget använt. Detta innebär bland annat, att de för värderingen mest kritiskt antagandena stämts av mot koncernens budget, strategiska plan och i förekommande fall mot extern data. Vidare har vi följt upp hur väl föregående års antaganden har uppnåtts. Vi har testat känsligheten av de viktigaste antagandena för att bedöma risken för att ett nedskrivningsbehov skulle uppstå samt bedömt riktigheten i de upplysningar som framgår i årsredovisningen.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 5–63 och 141–161. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS, så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Cloetta AB (publ) för räkenskapsåret 1 januari 2019 till 31 december 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 76–89 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FAR:s uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, 113 97, utsågs till Cloetta AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 4 april 2019 och har varit bolagets revisor sedan 4 april 2019.

Stockholm 10 mars 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Erik Bergh
Auktoriserad revisor

Tioårsöversikt

Mkr	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Resultaträkning i sammandrag										
Nettoomsättning	6 493	6 218	5 784	5 107	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019
Kostnad för sålda varor	–4 112	–3 934	–3 678	–3 084	–3 463	–3 325	–3 081	–3 157	–2 911	–3 058
Bruttoresultat	**2 381**	**2 284**	**2 106**	**2 023**	**2 211**	**1 988**	**1 812**	**1 702**	**1 747**	**1 961**
Övriga intäkter	–	4	6	–	0	5	12	13	1	16
Försäljningskostnader	–1 011	–1 025	–972	–806	–949	–892	–850	–888	–915	–992
Administrativa kostnader	–643	–603	–613	–582	–591	–524	–556	–702	–473	–471
Rörelseresultat	**727**	**660**	**527**	**635**	**671**	**577**	**418**	**125**	**360**	**514**
Omräkningsdifferenser lån och likvida medel i utländsk valuta	–19	–16	–17	–8	–1	–11	–12	20	–12	–13
Övriga finansiella intäkter	2	5	7	17	6	4	24	5	11	5
Övriga finansiella kostnader	–62	–87	–74	–175	–183	–232	–220	–290	–599	–634
Finansnetto	**–79**	**–98**	**–84**	**–166**	**–178**	**–239**	**–208**	**–265**	**–600**	**–642**
Resultat före skatt	**648**	**562**	**443**	**469**	**493**	**338**	**210**	**–140**	**–240**	**–128**
Skatt	–150	–79	–206	–122	–107	–96	54	67	172	–211
Årets resultat från kvarvarande verksamhet	**498**	**483**	**237**	**347**	**386**	**242**	**264**	**–73**	**–68**	**–339**
Årets resultat från avyttrad verksamhet	–	–	–334	–538	–	–	–	–	–	–
Årets resultat	**498**	**483**	**–97**	**–191**	**386**	**242**	**264**	**–73**	**–68**	**–339**
Årets resultat hänförligt till:										
Moderbolagets aktieägare										
Kvarvarande verksamhet	498	483	237	347	386	242	264	–73	–68	–339
Avyttrad verksamhet	–	–	–334	–538	–	–	–	–	–	–
Totalt	**498**	**483**	**–97**	**–191**	**386**	**242**	**264**	**–73**	**–68**	**–339**

Mkr	31 dec 2019	31 dec 2018	31 dec 2017	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2010
Balansräkning i sammandrag										
Immateriella anläggningstillgångar	5 684	5 626	5 490	5 354	5 948	5 882	5 252	5 099	4 811	4 822
Materiella anläggningstillgångar	1 559	1 354	1 338	1 700	1 698	1 667	1 660	1 611	1 318	1 333
Uppskjuten skattefordran	9	16	20	54	64	84	73	473	447	207
Övriga finansiella tillgångar	7	11	11	13	27	105	91	88	261	147
Summa anläggningstillgångar	**7 259**	**7 007**	**6 859**	**7 121**	**7 737**	**7 738**	**7 076**	**7 271**	**6 837**	**6 509**
Varulager	888	765	745	780	786	853	798	773	640	566
Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	928	838	881	988	975	1 121	933	951	1 051	1 198
Kortfristig skattefordran	6	6	8	36	3	3	0	4	2	1
Finansiella derivatinstrument	–	1	0	4	1	2	–	–	–	–
Likvida medel	579	551	759	298	246	229	167	306	97	220
Summa omsättningstillgångar	**2 401**	**2 161**	**2 393**	**2 106**	**2 011**	**2 208**	**1 898**	**2 034**	**1 790**	**1 985**
Tillgångar som innehas för försäljning	–	–	–	9	11	16	15	35	15	–
SUMMA TILLGÅNGAR	**9 660**	**9 168**	**9 252**	**9 236**	**9 759**	**9 962**	**8 989**	**9 340**	**8 642**	**8 494**
Eget kapital	**4 197**	**3 968**	**3 818**	**4 199**	**4 344**	**4 048**	**3 747**	**3 326**	**–385**	**–1 117**
Långfristiga lån	939	2 076	1 715	2 666	2 612	2 993	3 096	2 516	6 077	6 826
Uppskjuten skatteskuld	803	754	703	586	621	483	397	824	728	714
Finansiella derivatinstrument	3	3	2	12	44	56	21	3	0	0
Övriga långfristiga skulder	–	–	138	–	43	147	2	–	–	–
Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	499	419	374	396	378	505	360	452	250	222
Avsättningar	5	9	5	22	10	16	7	11	24	29
Summa långfristiga skulder	**2 249**	**3 261**	**2 937**	**3 682**	**3 708**	**4 200**	**3 883**	**3 806**	**7 079**	**7 791**
Kortfristiga lån	1 870	500	999	2	344	423	212	747	747	642
Finansiella derivatinstrument	68	61	71	54	35	16	2	21	0	0
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	1 227	1 342	1 394	1 196	1 216	1 152	967	1 264	1 038	975
Avsättningar	5	23	3	64	57	65	79	79	60	78
Kortfristig skatteskuld	44	13	30	39	55	58	99	97	103	125
Summa kortfristiga skulder	**3 214**	**1 939**	**2 497**	**1 355**	**1 707**	**1 714**	**1 359**	**2 208**	**1 948**	**1 820**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**9 660**	**9 168**	**9 252**	**9 236**	**9 759**	**9 962**	**8 989**	**9 340**	**8 642**	**8 494**

Nyckeltal

Mkr	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011[1]	2010[1]
Resultat										
Nettoomsättning	6 493	6 218	5 784	5 107	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019
Nettoomsättning, förändring, %	4,4	7,5	13,3	na	6,8	8,6	0,7	4,3	na	na
Organisk förändring nettoomsättning, %	2,3	–2,8	–1,2	na	1,5	1,0	–1,0	–4,1	na	na
Bruttomarginal, %	36,7	36,7	36,4	39,6	39,0	37,4	37,0	35,0	37,5	39,1
Avskrivningar	–290	–218	–218	–206	–227	–198	–175	–167	–115	–125
Nedskrivningar	–11	–12	–11	–5	–4	–3	–2	–1	–8	–18
Nedskrivning av övriga anläggnings-tillgångar	–2	–	–9	–2	–	–	–	–	–	–
Rörelseresultat (EBIT), justerat	743	677	604	695	690	632	585	432	565	686
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), justerad %	11,4	10,9	10,4	13,6	12,2	11,9	12,0	8,9	12,1	13,7
Rörelseresultat (EBIT)	727	660	527	635	671	577	418	125	360	514
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	11,2	10,6	9,1	12,4	11,8	10,9	8,5	2,6	7,8	10,3
EBITDA, justerad	1 046	907	833	906	921	833	762	600	688	829
EBITDA	1 030	890	765	848	902	778	595	293	483	657
Vinstmarginal, %	10,0	9,0	7,7	9,2	8,7	6,4	4,3	–2,9	–5,1	–3,3
Finansiell ställning										
Rörelsekapital	589	402	232	572	628	819	763	458	586	649
Investeringar i anläggningstillgångar	235	184	157	170	161	186	211	269	224	97
Nettoskuld	2 302	2 091	2 035	2 443	2 818	3 308	3 230	3 056	2 827	3 070
Sysselsatt kapital	7 576	7 027	6 979	7 329	7 756	8 041	7 438	7 066	6 682	6 575
Avkastning på sysselsatt kapital, %[2]	10,0	9,5	8,2	11,1	8,6	7,5	6,1	1,9	5,7	na
Soliditet, %	43,4	43,3	41,3	45,5	44,5	40,6	41,7	35,6	–4,5	–13,2
Skuldsättningsgrad, %	54,8	52,7	53,3	58,2	64,9	81,7	86,2	91,9	–734,3	–274,8
Avkastning på eget kapital, %	11,9	12,2	6,2	–4,5	8,9	6,0	7,0	–2,2	na	na
Eget kapital per aktie, kr	14,5	13,7	13,2	14,5	15,1	14,0	13,0	11,5	na	na
Nettoskuld/EBITDA, ggr	2,2	2,3	2,4	2,4	3,0	4,0	4,2	4,9	na	na
Kassaflöde										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	724	628	712	889	927	500	131	330	492	379
Kassaflöde från investeringsverksamhet	–330	–184	–22	–322	–367	–369	–202	–1 506	–335	–83
Kassaflöde efter investeringsverksamhet	394	444	690	567	560	131	–71	–1 176	157	296
Fritt kassaflöde	538	444	555	719	766	318	–80	61	268	na
Fritt kassaflöde i förhållande till börsvärde, %	5,9	6,3	6,5	8,7	9,5	4,9	–1,4	1,6	7,0	na
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr	2,5	2,2	2,5	3,1	3,2	1,7	0,5	1,1	na	na

1) Nyckeltal per aktie 2010–2011 är inte representativ för den nuvarande koncernen på grund av en helt ny koncern- och kapitalstruktur före samgåendet mellan Cloetta och Leaf.
2) Avkastning på sysselsatt kapital för 2016 beräknas proforma för kvarvarande verksamhet.
3) Medelantal anställda presenteras för kvarvarande verksamhet under 2017. Antalet medarbetare 2019 har justerats efter införandet av ett nytt koncern-gemensamt HR-system. Jämförelsesiffror har inte räknats om
4) Cloetta har ingått långsiktiga terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen. Tabellen i not 23 visar förändringar i kontrakten sedan januari 2017.

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011[1]	2010[1]
Anställda										
Medelantal anställda[3]	2 629	2 458	2 467	2 115	2 583	2 533	2 472	2 579	2 192	2 275
Nyckeltal per aktie[1]										
Resultat per aktie, kr										
- före utspädning[4]	1,74	1,69	–0,34	–0,67	1,35	0,84	0,92	–0,26	na	na
- efter utspädning[4]	1,74	1,68	–0,34	–0,67	1,35	0,84	0,92	–0,26	na	na
Resultat per aktie för kvarvarande verksamhet, kr										
- före utspädning[4]	1,74	1,69	0,83	1,21	1,35	0,84	0,92	–0,26	na	na
- efter utspädning[4]	1,74	1,68	0,83	1,21	1,35	0,84	0,92	–0,26	na	na
Resultat per aktie för avyttrad verksamhet, kr										
- före utspädning[4]	–	–	–1,17	–1,88	–	–	–	–	–	–
- efter utspädning[4]	–	–	–1,17	–1,88	–	–	–	–	–	–
Ordinarie utdelning per aktie, föreslagen, kr	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	–	–	–	–	–
Extra utdelning per aktie, kr	–	–	0,75	–	–	–	–	–	–	–
Antal aktier vid periodens slut	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	262 137 526	na
Genomsnittligt antal aktier före utspädning[4]	286 578 395	286 492 413	286 320 464	286 193 024	286 290 840	286 987 990	288 010 947	276 132 021	262 137 526	na
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning[4]	286 724 049	286 650 070	286 492 178	286 447 465	286 561 607	287 092 780	288 026 408	276 132 021	262 137 526	na
Aktiekurs vid årets slut, kr	31,7	24,3	29,7	28,7	28,0	22,6	19,4	13,5	14,5	16,6
Växelkurser										
EUR, genomsnittlig	10,5815	10,2543	9,6362	9,4700	9,3445	9,1051	8,6513	8,6958	9,0228	9,5261
EUR, på balansdagen	10,4468	10,2274	9,8210	9,5804	9,1679	9,3829	8,8630	8,5750	8,9100	8,9700
NOK, genomsnittlig	1,0748	1,0672	1,0324	1,0200	1,0432	1,0882	1,1071	1,1643	1,1577	1,1905
NOK, på balansdagen	1,0591	1,0294	0,9997	1,0548	0,9563	1,0439	1,0592	1,1667	1,1467	1,1493
GBP, genomsnittlig	12,0732	11,5917	10,9909	11,5480	12,8736	11,3118	10,1987	10,7429	10,4057	11,1030
GBP, på balansdagen	12,2788	11,3992	11,0684	11,1673	12,4835	12,0340	10,6501	10,5215	10,6668	10,4109
DKK, genomsnittlig	1,4173	1,3760	1,2956	1,2721	1,2529	1,2215	1,1601	1,1682	1,2112	1,2794
DKK, på balansdagen	1,3982	1,3698	1,3192	1,2888	1,2287	1,2604	1,1882	1,1495	1,1987	1,2035

1) Nyckeltal per aktie 2010–2011 är inte representativ för den nuvarande koncernen på grund av en helt ny koncern- och kapitalstruktur före samgåendet mellan Cloetta och Leaf.
2) Avkastning på sysselsatt kapital för 2016 beräknas proforma för kvarvarande verksamhet.
3) Medelantal anställda presenteras för kvarvarande verksamhet under 2017. Antalet medarbetare 2019 har justerats efter införandet av ett nytt koncern-gemensamt HR-system. Jämförelsesiffror har inte räknats om
4) Cloetta har ingått långsiktiga terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i de långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammen. Tabellen i not 23 visar förändringar i kontrakten sedan januari 2017.

Avstämning alternativa nyckeltal

Mkr	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011[1]	2010
Jämförelsestörande poster										
Förvärv, integration och omstruktureringar	–13	–38	–62	–43	–47	–85	–167	na	na	na
varav nedskrivningar övriga anläggningstillgångar	–	–	–9	–2	–	–	–	na	na	na
Omvärdering av villkorade köpeskillingar	–	21	5	–17	33	27	–	na	na	na
Omvärdering av tillgångar som innehas för försäljning	–	–	–	–	–5	–	–	na	na	na
Övriga jämförelsestörande poster	–3	0	–20	–	–	3	–	na	na	na
Jämförelsestörande poster*	**–16**	**–17**	**–77**	**–60**	**–19**	**–55**	**–167**	**–307**	**–205**	**–172**
* Motsvarande rad i koncernens resultaträkning:										
Nettoomsättning	–	0	–	–	–4	–	–	na	na	na
Kostnad för sålda varor	2	3	–39	–15	–22	–51	–121	na	na	na
Övriga rörelseintäkter	–	4	4	–	–	3	12	na	na	na
Försäljningskostnader	–6	–1	–6	–	–12	–7	–4	na	na	na
Administrativa kostnader	–12	–23	–36	–45	19	–	–54	–	–	–
Summa	**–16**	**–17**	**–77**	**–60**	**–19**	**–55**	**–167**	**–307**	**–205**	**–172**
Rörelseresultat, justerat[1]										
Rörelseresultat	727	660	527	635	671	577	418	125	360	514
Minus: Jämförelsestörande poster	–16	–17	–77	–60	–19	–55	–167	–307	–205	–172
Rörelseresultat, justerat	**743**	**677**	**604**	**695**	**690**	**632**	**585**	**432**	**565**	**686**
Nettoomsättning	6 493	6 218	5 784	5 107	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019
Rörelsemarginal, justerad, %	**11,4**	**10,9**	**10,4**	**13,6**	**12,2**	**11,9**	**12,0**	**8,9**	**12,1**	**13,7**
EBITDA, justerad[1]										
Rörelseresultat	727	660	527	635	671	577	418	125	360	514
Minus: Avskrivning materiella anläggningstillgångar	–290	–218	–218	–206	–227	–198	–175	–167	–115	–125
Minus: Avskrivning immateriella anläggningstillgångar	–11	–12	–11	–5	–4	–3	–2	–1	–8	–18
Minus: Nedskrivningar av övriga anläggningstillgångar	–2	–	–9	–2	–	–	–	–	–	–
EBITDA	**1 030**	**890**	**765**	**848**	**902**	**778**	**595**	**293**	**483**	**657**
Minus: Jämförelsestörande poster (exkl nedskrivningar av goodwill och varumärken samt övriga anläggningstillgångar)	–16	–17	–68	–58	–19	–55	–167	–307	–205	–172
EBITDA, justerad	**1 046**	**907**	**833**	**906**	**921**	**833**	**762**	**600**	**688**	**829**
Sysselsatt kapital[1,2]										
Totala tillgångar	9 660	9 168	9 252	9 236	9 759	9 962	8 989	9 340	8 642	8 494
Minus: Uppskjuten skatteskuld	803	754	703	586	621	483	397	824	728	714
Minus: Övriga långfristiga skulder	–	–	138	–	43	147	2	–	–	–
Minus: Långfristiga avsättningar	5	9	5	22	10	16	7	11	24	29
Minus: Kortfristiga avsättningar	5	23	3	64	57	65	79	79	60	78
Minus: Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	1 227	1 342	1 394	1 196	1 216	1 152	967	1 264	1 038	975
Minus: Kortfristiga inkomstskatteskulder	44	13	30	39	55	58	99	97	103	125
Plus: Räntebärande övriga kortfristiga skulder	–	–	–	–	–1	–	–	1	–7	2
Sysselsatt kapital	**7 576**	**7 027**	**6 979**	**7 329**	**7 756**	**8 041**	**7 438**	**7 066**	**6 682**	**6 575**
Sysselsatt kapital jämfört med motsvarande period föregående år	7 027	6 979	5 966	7 756	8 041	7 438	7 066	6 682	6 575	7 543
Genomsnittligt sysselsatt kapital	**7 302**	**7 003**	**6 473**	**7 543**	**7 899**	**7 740**	**7 252**	**6 874**	**6 629**	**7 059**

1) Nyckeltal som har påverkats av IFRS16 "Leasing" per den 1 januari 2019. Jämförelsesiffror har inte räknats om.
2) Avkastning på sysselsatt kapital för 2017 har beräknats proforma för kvarvarande verksamhet.

Mkr	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011[1]	2010
Avkastning på sysselsatt kapital[1,2]										
Rörelseresultat (rullande 12 månader)	727	660	527	635	671	577	418	125	360	514
Finansiella intäkter (rullande 12 månader)	2	5	7	17	6	4	24	5	11	5
Rörelseresultat plus finansiella intäkter (rullande 12 månader)	**729**	**665**	**534**	**652**	**677**	**581**	**442**	**130**	**371**	**519**
Genomsnittligt sysselsatt kapital	7 302	7 003	6 473	5 879	7 899	7 740	7 252	6 874	6 629	7 059
Avkastning på sysselsatt kapital, %	**10,0**	**9,5**	**8,2**	**11,1**	**8,6**	**7,5**	**6,1**	**1,9**	**5,6**	**7,4**
Fritt kassaflöde i förhållande till börsvärde[1]										
Kassaflöde från den löpande verksamheten (rullande 12 månader)	724	628	712	889	927	500	131	330	492	na
Kassaflöde från investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar (rullande 12 månader)	–186	–184	–157	–170	–161	–182	–211	–269	–224	na
Fritt kassaflöde (rullande 12 månader)	**538**	**444**	**555**	**719**	**766**	**318**	**–80**	**61**	**268**	**na**
Antal aktier	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	288 619 299	262 137 526	na
Fritt kassaflöde per aktie (rullande 12 månader), kr	1,86	1,54	1,92	2,49	2,65	1,10	–0,28	0,21	1,02	na
Aktiekurs vid periodens slut, kr	31,70	24,30	29,70	28,70	28,00	22,60	19,40	13,45	14,50	na
Fritt kassaflöde i förhållande till börsvärde (rullande 12 månader), %	**5,9**	**6,3**	**6,5**	**8,7**	**9,5**	**4,9**	**–1,4**	**1,6**	**7,0**	**na**
Nettoomsättning, förändring										
Nettoomsättning	6 493	6 218	5 784	5 107	5 674	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019
Nettoomsättning jämfört med motsvarande period föregående år	6 218	5 784	5 107	na	5 313	4 893	4 859	4 658	5 019	5 486
Nettoomsättning, förändring	**275**	**434**	**677**	**na**	**361**	**420**	**34**	**201**	**–361**	**–467**
Minus: Strukturella förändringar	0	375	708	na	208	213	na	na	na	na
Minus: Valutakursförändringar	129	217	30	na	77	158	na	na	na	na
Organisk tillväxt	**146**	**–158**	**–61**	**na**	**76**	**49**	**na**	**na**	**na**	**na**
Strukturella förändringar, %	–	6,5	13,9	na	3,9	4,4	na	na	na	na
Organisk tillväxt, %	2,3	–2,8	–1,2	na	1,4	1,0	–1,0	–4,1	na	na

1) Nyckeltal som har påverkats av IFRS16 "Leasing" per den 1 januari 2019. Jämförelsesiffror har inte räknats om.
2) Avkastning på sysselsatt kapital för 2017 har beräknats proforma för kvarvarande verksamhet.

Hållbarhetsstyrning

Cloettas övergripande mål med hållbarhetsarbetet är att skapa förutsättningar för långsiktigt värdeskapande. För Cloetta betyder det att hantera risker och ta vara på möjligheter, ta ansvar för bolagets påverkan på människor och miljö, leva upp till omvärldens förväntningar och att växa som bolag.

Uppförandekod som utgångspunkt

Cloettas verksamhet och hållbarhetsarbete utgår från bolagets uppförandekod (Code of Conduct). Uppförandekoden innehåller principer och riktlinjer för hur Cloettas medarbetare ska leva bolagets värderingar och bete sig mot varandra liksom mot externa intressenter. Vidare innehåller uppförandekoden åtaganden avseende mänskliga rättigheter, affärsetik och antikorruption, företagets tillgångar, informationssäkerhet samt miljöansvar

Cloettas uppförandekod bygger primärt på FN:s Global Compact. Uppförandekoden uppdaterades under 2019 och den nya versionen lanseras 2020.

Policy mot korruption

Cloetta tillämpar ett antal policyer som utgår från bolagets uppförandekod, däribland en policy mot korruption och mutor. Policyn vänder sig till alla som representerar Cloetta (inklusive inhyrd personal, entreprenörers personal samt försäljningsagenter) och gäller bolagets alla aktiviteter och relationer på alla marknader. Antikorruptionspolicyn beskriver koncernens kontrollprinciper samt ger information om avvikelserapportering samt påföljder för bristande efterlevnad.

Risken för korruption bedöms inte vara betydande men är under övervakning (se sidan 152), primärt på grund av Cloettas omfattande leverantörskedja och snabba samhällsförändringar på Cloettas marknader.

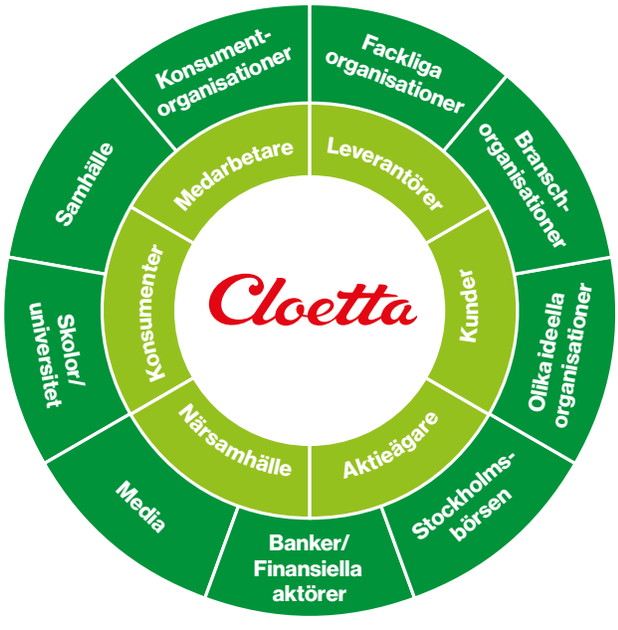
Organisation

Styrelsen och VD är ytterst ansvariga för Cloettas hållbarhetsrelaterade insatser och resultat. Sedan 2018 har bolaget har ett hållbarhetsråd bestående av VD, sex koncernledningsfunktioner och hållbarhetsdirektören. Rådet ansvarar för Cloettas policyer och strategi för hållbarhet samt rapportering och kontroll av icke-finansiella risker. Tre tvärfunktionella arbetsgrupper med ansvar för att definiera implementeringsplaner, föreslå mål och ståndpunkter i specifika frågor samt identifiera risker rapporterar till hållbarhetsrådet. Utöver detta står bolagets olika funktionsägare för genomförandet av hållbarhetsagendan. Samtliga Cloettas fabriker har miljö- och arbetsmiljöansvariga.

Cloettas intressenter

Cloettas primärintressenter är kunder, konsumenter, medarbetare, aktieägare, leverantörer och samhällen. Dessa grupper är en direkt förutsättning för Cloettas långsiktiga lönsamhet. Dessutom finns ett antal andra intressenter.

Cloetta har en öppen löpande dialog med framförallt primärintressenterna utifrån respektive intressentgrupps förväntningar och krav. Företrädare för primärintressenterna bidrar regelbundet till Cloettas väsentlighetsanalys. Läs mer på sidan 14–16.



Visselblåsartjänst

Cloettas visselblåsartjänst ger alla medarbetare möjlighet att anonymt rapportera allvarliga oegentligheter och avvikelser från Cloettas uppförandekod och affärsetiska principer. Alla rapporter behandlas konfidentiellt. Personuppgifter som rör lagöverträdelser behandlas enbart av nyckelpersoner eller personer i ledande ställning.

Under året inkom ett ärende som inte ansågs vara relevant. Frågan besvarades lokalt. Inga fall av korrupt beteende rapporterades eller upptäcktes.

Hållbarhet och affärsstrategi

Cloetta förbereder för långsiktig relevans och lönsamhet genom att fortsätta integrera hållbarhet i bolagets affärsstrategi och processer.

Cloettas hållbarhetsarbete stödjer och är väl förankrade i företagets affärsstrategi: **Driva tillväxt.** Genom att implementera och kommunicera hållbarhetsprogram för prioriterade råvarugrupper stärks varumärkena ytterligare gentemot kunder och konsumenter. UTZ-certifierad kakao är ett exempel.

Finansiera tillväxt. Att minska Cloettas miljöpåverkan medför oftast minskade kostnader. Exempelvis minskar fabrikerna energianvändningen och avfallsmängderna och bidrar till bolagets kostnadseffektivitet.

Möjliggöra tillväxt. Cloetta möjliggör tillväxt genom att skapa en attraktiv arbetsplats och utveckla en högpresterande organisation. Medarbetarna erbjuds attraktiva utvecklingsmöjligheter och konkurrenskraftig ersättning. Cloettas inspirerande kultur och tydliga identitet bidrar också positivt.

Agenda för hållbarhet

Ansvar och avgränsningar

För att öka Cloettas positiva avtryck och minska negativ påverkan krävs förståelse för hur Cloetta inverkar på omvärlden och var i värdekedjan påverkan sker. Cloettas ansvar sträcker sig utanför den egna verksamheten och bolaget har varierande möjlighet att påverka partners och andra aktörer i de olika delarna av värdekedjan. Värdekedjeperspektivet hjälper till att identifiera möjligheter och risker, avgränsa insatser och rapportering samt definiera hur Cloetta kan skapa värde.

Åtaganden

Från råmaterial till älskade varumärken. Cloettas hållbarhetsarbete omfattar hela kedjan från råvara till färdig produkt. Bolaget ställer höga krav på den egna verksamheten och på leverantörer. För att bli godkänd som leverantör krävs att bolaget klarar Cloettas godkännandeprocess och accepterar Cloettas generella leverantörskrav.

Produkternas innehåll. Cloetta lyder under ett antal lagar och regler avseende livsmedelssäkerhet och -kvalitet. Bolaget går längre än så och har som ambition att ligga i framkant när det gäller att utveckla produkternas innehåll. Ett exempel är initiativet NAFNAC (no artificial flavours, no artificial colours), som går ut på att erbjuda produkter med enbart icke-artificiella aromer och färger.

Miljöpåverkan. Cloetta jobbar systematiskt för att minimera verksamhetens miljöpåverkan. Insatserna fokuseras på lag- och regelefterlevnad och kontinuerliga förbättringar. Cloettas verksamhet påverkar miljön främst genom energi- och vattenanvändning, samt avfall och avlopp.

Om Cloettas hållbarhetsredovisning

Cloettas hållbarhetsredovisning är avgiven av styrelsen och upprättad i enlighet med GRI Standards, nivå Core. Hållbarhetsredovisningen omfattar bolagets hela verksamhet om inte annat framgår. Innehållet har fastställts utifrån Cloettas väsentlighetsanalys som beskrivs på sidorna 14–16. GRI-indexet på sidorna 153–154 anger var respektive upplysning återfinns. Hållbarhetsredovisningen utgör även Cloettas Communication on Progress till FN:s Global Compact.

Hållbarhetsredovisningen är bestyrkt av PwC; se revisorns rapport på sidan 155. Den senaste hållbarhetsredovisningen lämnades den 13 mars 2019. För frågor om Cloettas hållbarhetsredovisning, kontakta oss via sustainability@cloetta.com.

Datainsamling

Data avseende energianvändning, avfall, avloppsvatten och COD (chemical oxygen demand) tas fram genom direkta mätningar samt genom specifikationer från leverantörer som levererar värme och elektricitet samt som hanterar avfall. Fabrikerna rapporterar data månadsvis som sedan konsolideras för koncernen. Cloetta använder Greenhouse Gas Protocol för att beräkna merparten av bolagets koldioxidutsläpp. Omvandlingsfaktorer fås från berörda leverantörer.

Data avseende medarbetarstyrkan kommer från Cloettas HR-system. Samtliga enheter rapporterar och följer upp arbetsrelaterade incidenter och olyckor. Uppgifterna konsolideras på koncernnivå.

Strategiska komponenter

Styrdokument och prioriterade områden	• Övergripande strategi • Operational policy • Uppförandekod • Hållbarhetsåtagande • Ansvarsfull marknadsföring
Mål och nyckeltal	• Övergripande finansiella mål • Mål och nyckeltal per område i Cloettas hållbarhetsåtagande
Data	• Se hela års- och hållbarhetsredovisningen
Ledningssystem, program och certifieringar	• Den perfekta fabriken för effektiv produktion • IFRS för finansiell rapportering • Cloettas ledarskapsplattform • BRC för livsmedelssäkerhet • ISO 14001 för miljö • UTZ för kakao och choklad • RSPO för palmolja
Externa stadgar och initiativ	• FN:s Global Compact • Relevanta ILO-konventioner • EWC (European Works Council)

Väsentlighetsanalys

Intressenternas kärnfrågor inom hållbarhet

Intressent	Prioriterade hållbarhetsfrågor	Kommunikation och samarbete
Kunder och konsumenter	• Produktsäkerhet och -kvalitet • Tydliga innehållsdeklarationer • Miljöanpassade förpackningar • Ansvar för miljö och arbetsförhållanden • Affärsetik • Effektiva transporter till handeln	• Konsumenter: årliga konsumentundersökningar samt via webb och sociala medier • Kunder: fysiska kund- och försäljningsmöten tre gånger per år, kundundersökningar samt samarbeten kring till exempel miljöanpassade transporter
Medarbetare	• Goda och utvecklande arbetsförhållanden • Säker arbetsmiljö • Friskvård • Affärsetik • Cloettas finansiella ställning och utveckling	• Dagliga möten om arbetsmiljö i Cloettas fabriker • Årliga utvecklingssamtal med samtliga medarbetare • Systematisk kompetensutveckling • Månadsvis uppdateringar via bland annat chefer, fackliga representanter och Cloettas intranät • Great Place to Works medarbetarundersökning vartannat år
Aktieägare och investerare	• Långsiktigt hållbar värdeutveckling • Affärsetik	• Analytiker- och investerarträffar • Delårsrapporter • Årsstämma • Årsredovisning • Cloettas webbplats
Leverantörer	• Etik och affärskoder i upphandling • Produktsäkerhet • Långsiktigt hållbar utveckling • Mänskliga rättigheter	• Årliga utvärderingar av leverantörer och sponsringsavtal • Utvecklingsprojekt • Hållbarhetsrelaterade samarbetsprojekt
Samhälle och allmänhet	• Ansvar för miljö och arbetsförhållanden • Lag- och regelefterlevnad • Positivt bidrag till samhällsutvecklingen	• Löpande kontakt med lokalsamhällen/kommuner i anslutning till Cloettas fabriker gällande närmiljön • Löpande kontakt med myndigheter gällande arbetsmiljö, miljö och produktansvar • Årliga revisioner av certifieringsorgan för ISO och BRC • Löpande kontakt med prioriterade opinionsbildare

GRI-index

	Organisationsprofil (2016)	Omfattning och avsteg	Sidan
102-1	Organisationens namn		Omslagets baksida
102-2	Viktigaste varumärken		6–7, 19–33
102-3	Lokalisering av huvudkontor		96
102-4	Verksamhetsländer		34-40, 46, 57
102-5	Ägarstruktur och bolagsform		76
102-6	Marknader		34-40
102-7	Organisationens storlek		Insida omslag fram, 57, 46–47, 89–91, 93
102-8	Personalstyrka	Inga signifikanta variationer i personalstyrka under året.	54–57, 151
102-9	Leverantörskedja		12, 73
102-10	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden i organisation och leverantörskedja	Candyking UK införlivades i Cloetta UK och Candyking Ireland har införlivades i Cloetta Ireland.	
102-11	Beskrivning av om och hur organisationen följer försiktighets-principen		48
102-12	Externa hållbarhetsprinciper och initiativ som organisationen stödjer		14–16, 150–151, 160
102-13	Medlemskap i organisationer och/eller nationella/internationella lobbyorganisationer		160
	Strategi och analys (2016)		
102-14	Uttalande från VD		2–3
	Etik och integritet (2016)		
102-16	Värderingar, principer och etiska riktlinjer		54, 70, 150–152
	Styrning (2016)		
102-18	Styrningsstruktur		76–81, 150–152
	Intressentrelationer (2016)		
102-40	Intressentgrupper som organisationen har kontakt med		150, 152
102-41	Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal		56
102-42	Princip för identifiering av intressenter		150
102-43	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter		150, 152
102-44	Viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter		152
	Redovisningsprofil (2016)		
102-45	Enheter som ingår i rapporteringen	Data avseende olyckor samt CO_2-utsläpp omfattar Cloettas åtta fabriker.	137
102-46	Process för att definiera redovisningens innehåll och avgräns-ningar		14–16, 150–152
102-47	Identifierade väsentliga områden		14–16, 152
102-48	Förklaring till effekten av förändringar av information som läm-nats i tidigare redovisningar och skälen för sådana förändringar	Värden avseende scope 1 och scope 2 för 2018 samt avseende CO_2e/prod kg för 2016–2017 har korrigerats.	
102-49	Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovis-ningsperiod		151
102-50	Redovisningsperiod	1 januari–31 december 2019	
102-51	Datum för publicering av senaste redovisningen	13 mars 2019	
102-52	Redovisningscykel	Kalenderår	
102-53	Kontakt för redovisningen		151
102-54	Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards Core		151
102-55	GRI-index		153–154
102-56	Externt bestyrkande		155

Resultatindikationer

		MEDARBETARNAS UTVECKLING OCH HÄLSA Arbetsförhållanden (2016)	Omfattning och avsteg	Sidan
GRI 103 *Styrning, management approach*	**103-1**	Förklaring av väsentlighet		14–16, 54–57
	103-2	Styrning		54–57, 79, 150–152
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen		79
GRI 405 *Mångfald och jämställdhet*	**405-1**	Antal medarbetare samt beslutsfattande grupper fördelat på ålder och kön	Information om minoritetsgrupper saknas.	57, 86–89
	Egen	Arbetsrelaterade skador med frånvaro	Definieras som LTIR: antal skador med minst 24 h frånvaro per miljon arbetade timmar och år. Data avseende incidenter och olyckor omfattar Cloettas åtta fabriker.	5, 37–38, 53, 55
		KONSUMENTERNA I CENTRUM **Produktansvar (2016)**		
GRI 103 *Styrning, management approach*	**103-1**	Förklaring av väsentlighet		14–16, 19–22, 34–40, 73, 150–152
	103-2	Styrning		79, 150–152
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen		79
GRI 416 *Konsumenternas hälsa och säkerhet*	**416-1**	Utvärdering av produkter och tjänster avseende hälsa och säkerhet för konsument	Omfattar kundledet. Alla fabriker är BRC-certifierade.	15, 42
	Egen	Reklamation från konsument	Omfattar kundledet.	44
		ÖKAD RESURSEFFEKTIVITET **Miljö (2016)**		
GRI 103 *Styrning, management approach*	**103-1**	Förklaring av väsentlighet		14–16, 48–49, 70, 73
	103-2	Styrning		48–49, 79, 150–152
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen		79
GRI 103 *Energi*	**302-1**	Energikonsumtion innanför den egna organisationen	Omfattar Cloettas åtta fabriker. Information om fördelning i förnybar/icke-förnybar energi saknas. Cloetta planerar att se över hur rapporteringen kan stärkas.	48–49, 151
GRI 103 *Utsläpp*	**305-1** **305-2**	Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt (Scope 1, Scope 2)	Redovisad energianvändning och CO_2-utsläpp (scope 1 och 2) omfattar Cloettas åtta fabriker. För elanvändning i fabrikerna i Sverige, Irland, Belgien och Slovakien har utsläppsfaktorn satts till noll (marknadsbaserat), då inköpt el (per certifikat) kommer från förnybara källor.	48–49, 151
GRI 103 *Utsläpp till vatten och avfall*	**306-1**	Totalt utsläpp till vatten, per kvalitet och recipient.	Omfattar Cloettas åtta fabriker. Detaljerad information om behandlingsmetod saknas.	48–49, 151
	306-2	Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod.	Omfattar Cloettas åtta fabriker. Detaljerad information om hanteringsmetod saknas. Data delas inte i avfall respektive farligt avfall. Cloetta planerar att se över hur rapporteringen kan stärkas.	48–49
	Egen	Materialåtervinning	Omfattar Cloettas åtta fabriker.	48–49
	Egen	Transporter	CO_2-utsläpp från transporter (scope 3) omfattar färdiga produkter från Cloettas åtta fabriker. Redovisas i CO_2 per transporterat ton.	48–49
		ANSVARSFULLA INKÖP **Mänskliga rättigheter (2016)**		
GRI 103 *Styrning, management approach*	**103-1**	Förklaring av väsentlighet		14–16, 50–53, 73, 150–152
	103-2	Styrning		14–16, 19–22, 34–40, 52, 73, 150–152
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen		79
GRI 103 *Bedömning av mänskliga rättigheter hos leverantörer*	**414-1**	Andel nya leverantörer som granskats avseende mänskliga rättigheter	Omfattar Cloettas leverantörer.	52
	Egen	Utfall av hållbarhetsprogram för prioriterade råvaror	Omfattar Cloettas leverantörer.	5, 50–53
		EKONOMISK PÅVERKAN (2016)		
GRI 103 *Styrning, management approach*	**103-1**	Förklaring av väsentlighet		4, 14–16, 150–152
	103-2	Styrning		77–80, 84–85, 150–152
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen		79
GRI 103 *Ekonomiskt resultat*	**201-1**	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	Omfattar Cloetta samt externa intressenter.	13, 150
		ANTIKORRUPTION (2016)		
GRI 103 *Styrning, management approach*	**103-1**	Förklaring av väsentlighet		78–79, 150–152
	103-2	Styrning		78–79, 84–85 150–152
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen		79
GRI 103 *Anti-korruption*	**205-3**	Antal fall av korruption	Omfattar Cloettas anställda och tredje part som agerar på uppdrag av Cloetta. Mäts som anmälda ärenden till visselblåsartjänsten.	151

Revisorns rapport över översiktlig granskning av Cloettas hållbarhets-redovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till bolagsstämman i Cloetta AB (publ), org.nr 556308-8144

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i Cloetta AB (publ) ("Cloetta") att översiktligt granska Cloettas hållbarhetsredovisning för år 2019. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning på omslagets insida av års- och hållbarhetsredovisningen varav den lagstadgade hållbarhetsredovisningen definieras på sidan 70.

Styrelsens och företagsledningens ansvar för hållbarhetsredovisningen

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 153 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) 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 felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt uppdrag är begränsat till den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000 Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. 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 granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing 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. Vi är oberoende i förhållande till Cloetta enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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 ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm 10 mars 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt
Auktoriserad revisor

Fredrik Ljungdahl
Specialistmedlem i FAR

<< Åter till innehåll

Definitioner

Allmänt	Alla belopp i tabeller är i Mkr om inget annat anges. Alla värden inom parentes () är jämförelsesiffror för samma period föregående år om inget annat anges.	
Marginaler	**Definition/beräkning**	**Syfte**
Bruttomarginal	Nettoomsättningen minus kostnader för sålda varor i procent av nettoomsättning.	Bruttomarginalen används för att mäta produktionslönsamheten.
Rörelsemarginal (EBIT-marginal)	Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.	Rörelsemarginalen används för att mäta operativ lönsamhet.
Rörelsemarginal, justerad	Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, i procent av nettoomsättning.	Rörelsemarginalen, justerad exkluderar effekten av jämförelsestörande poster, vilket möjliggör en jämförelse av den underliggande operativa lönsamheten.
Vinstmarginal	Resultat före skatt i procent av nettoomsättning.	Detta nyckeltal gör det möjligt att jämföra lönsamheten oavsett bolagsskattesats.
Avkastning	**Definition/beräkning**	**Syfte**
Avkastning på sysselsatt kapital	Rörelseresultat plus finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. Genomsnittligt sysselsatt kapital beräknas genom att summera sysselsatt kapital vid periodens slut och sysselsatt kapital vid periodens slut för jämförelseperioden föregående år och dividera med två.	Avkastningen på sysselsatt kapital används för att analysera lönsamhet, baserad på hur mycket kapital som används. Nyckeltalet används som ett komplement till avkastning på eget kapital för att mäta bolagets hävstångseffekt eftersom det förutom eget kapital, även tar hänsyn till lån och andra räntebärande skulder.
Fritt kassaflöde	Summan av kassaflödet från den löpande verksamheten och kassaflöde från investeringar i anläggningstillgångar.	Fritt kassaflödet är det kassaflöde som är tillgängligt för alla investerare i form av aktieägare och långivare.
Fritt kassaflöde i förhållande till börsvärde	Fritt kassaflöde under de senaste 12 månaderna dividerat med antalet aktier vid periodens utgång och därefter dividerat med marknadspris per aktie vid periodens utgång.	Nyckeltalet är en indikator på avkastningen för investerare i bolaget.
Räntabilitet på eget kapital	Resultat från kvarvarande verksamhet i procent av genomsnittligt eget kapital.	Räntabilitet på eget kapital används för att analysera lönsamhet över tid, givet de resurser som är hänförliga till moderbolagets ägare.
Kapitalstruktur	**Definition/beräkning**	**Syfte**
Bruttoskuld	Total lång- och kortfristig upplåning inklusive checkräkningskredit, finansiella derivatinstrument och upplupna räntor.	Bruttoskulden representerar företagets totala skulder oavsett förfallodag.
Nettoskuld	Bruttoskuld minus likvida medel.	Nettoskulden används som en mått på förmågan att med tillgängliga likvida medel betala av samtliga skulder om dessa förföll på dagen för beräkningen.
Nettoskuld/EBITDA	Nettoskuld vid periodens slut dividerat med EBITDA, justerad, för rullande tolv månader. EBITDA för förvärvade eller avyttrade bolag är justerad till årsbasis.	Nettoskuld/EBITDA ger en uppskattning av företagets förmåga att minska sin skuld. Den representerar det antal år det skulle ta att betala tillbaka skulden om nettoskuld och EBITDA hålls konstant, utan hänsyn tagen till kassaflöden avseende ränta, skatt och investeringar.
Nettoskuldsättningsgrad	Räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital.	Nettoskuldsättningsgrad mäter i vilken utsträckning bolaget finansieras av lån. Eftersom likvida medel och checkräkningskredit kan användas för att betala av skulden med kort varsel, används nettoskuld i stället för bruttoskuld i beräkningen.
Rörelsekapital	Totala omsättningstillgångar, exklusive likvida medel och finansiella derivatinstrument, minus kortfristiga skulder.	Rörelsekapitalet används för att mäta företagets förmåga att möta kortfristiga kapitalkrav.
Soliditet	Eget kapital vid periodens slut i procent av balansomslutning. Soliditeten visar den mängd tillgångar som aktieägarna har som en nettofordran.	Nyckeltalet är en indikator på bolagets hävstång för finansiering av bolaget.
Sysselsatt kapital	Balansomslutning minskat med icke räntebärande skulder (inklusive uppskjuten skatt).	Sysselsatt kapital mäter företagets förmåga att, utöver kassa och likvida medel, tillgodose rörelsens behov.
Data per aktie	**Definition/beräkning**	**Syfte**
Eget kapital per aktie	Eget kapital vid periodens slut dividerat med antal aktier vid periodens slut.	Eget kapital per aktie mäter bolagets nettovärde per aktie och avgör om ett bolag ökar aktieägarnas förmögenhet över tid.
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	Periodens kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal aktier under perioden.	Kassaflödet från den löpande verksamheten per aktie mäter det kassaflöde som bolaget genererar per aktie före kapitalinvesteringar och kassaflöden hänförliga till bolagets finansiering.
Resultat per aktie	Periodens resultat i relation till genomsnittligt antal aktier under perioden.	Resultat per aktie mäter hur mycket av nettovinsten som är tillgänglig för utdelning till aktieägarna per aktie.

Övriga definitioner	Definition/beräkning	Syfte
EBITDA	Rörelseresultat före av- och nedskrivningar.	EBITDA används för att mäta kassaflöde från den löpande verksamheten, oavsett effekterna av finansiering och redovisningsbeslut.
EBITDA, justerad	Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, före av- och nedskrivningar.	EBITDA, justerad ökar jämförbarheten av EBITDA.
Effektiv skattesats	Inkomstskatt i procent av resultat före skatt.	Nyckeltalet möjliggör jämförelser av inkomstskatt i olika jurisdiktioner.
Finansnetto	Summan av valutakursdifferenser på likvida medel i utländsk valuta, övriga finansiella intäkter och övriga finansiella kostnader.	Finansnettot speglar företagets totala kostnader för extern finansiering.
Jämförelsestörande poster	Jämförelsestörande poster är väsentliga poster som redovisas separat på grund av sin storlek eller frekvens, såsom omstruktureringar, påverkan från förvärv eller avyttringar. Syftet är att möjliggöra en bättre förståelse för koncernens ekonomiska utveckling.	Jämförelsestörande poster ökar jämförbarheten av koncernens finansiella utveckling.
Nettoomsättning, förändring	Nettoomsättning i procent av nettoomsättningen under jämförelseperioden, föregående år.	Förändring i nettoomsättning avspeglar bolagets realiserade försäljningstillväxt över tid.
Organisk tillväxt	Förändring i nettoomsättning, exklusive förvärvsdriven tillväxt och förändringar i valutakurser.	Organisk tillväxt exkluderar effekterna av förändringar i koncernens struktur och valutakurser, vilket möjliggör en jämförelse av nettoomsättningen över tid.
Rörelseresultat (EBIT)	Rörelseresultat utgörs av totalt resultat före finansnetto och inkomstskatt.	Nyckeltalet möjliggör jämförelser av lönsamheten oavsett bolagsskattesats och oberoende av bolagets finansieringsstruktur.
Rörelseresultat (EBIT), justerat	Rörelseresultat justerat för poster av engångskaraktär.	Rörelseresultat, justerat ökar jämförbarheten av rörelseresultatet.
Strukturella förändringar	Förändring i nettoomsättning, till följd av förändringar i koncernstrukturen.	Strukturella förändringar mäter hur förändringar i koncernstrukturen bidrar till omsättningsökning.

Ordlista

Brand extension	Helt nya produkter tas fram under ett varumärke.
BRC, global standard för livsmedelssäkerhet	Ett ledande certifieringsprogram inom säkerhet och kvalitet. Många europeiska och internationella handelskedjor kräver BRC-certifikat.
Den perfekta fabriken	Cloettas utvecklingsprojekt för att förbättra engagemang, tillförlitlighet och resurseffektivt inom produktionen.
EMV (egna märkesvaror)	Varumärken som detaljhandeln säljer under eget varumärke.
Förpackade märkesvaror	Produkter som huvudsakligen säljs under varumärke och är förpackad.
GRI Global Reporting Initiative	En nätverksorganisation startad av bl a FN som upprättat en standard för hållbarhetsredovisningars struktur och innehåll.
ICC	International chamber of commerce, internationella handelskammaren.
ILO	FN:s fackorgan för sysselsättnings- och arbetslivsfrågor.
ISO 9001 och ISO 14001	International Organization for Standardization, dvs certifieringssystem. ISO 9001 avser kvalitetsledning och ISO 14001 miljöledning.
Kontraktstillverkning	Tillverkning av externa varumärken.
Line extension	Nya förpackningar, storlekar och smaker för ett varumärke.
Lösviktskoncept	Cloettas sortiment av lösviktsgodis och natursnacks som konsumenten själv plockar och blandar.
Mogulgjutning	Gjutning i stärkelsemjöl
Polyoler	Sockeralkoholer som liknar socker och används som sötningsmedel.
UTZ	Certifieringsprogram för hållbar odling med ett antal sociala och miljöbetingade kriterier.

Cloettas historik fylld med legendariska varumärken

Bröderna Cloetta

År 1862 startade de tre schweiziska bröderna Bernard, Christoffer och Nutin Cloëtta firman ”Brødrene Cloëtta” för tillverkning av choklad och konfektyr i Köpenhamn. Bröderna flyttade senare sin tillverkning till Sverige och familjen Cloetta var ägare fram till 1917, då familjen Svenfelt via det nybildade Svenska Chokladfabriks AB övertog aktiemajoriteten i Cloetta. Familjen Svenfelt har fortfarande stora ägarintressen i Cloetta.

1800-talet	1900–1910	1920	1930–1940	1950–1960

Cloettas äldsta varumärken från 1800-talet

År 1878 lanserades Venco då Gerrit van Voornveld började att tillverka lakrits- och pepparmyntspastiller i en ångfabrik i Amsterdam. Lakrits, pepparmynta och jujubes har länge varit kända för sin hostdämpande effekt.

1900–1913, industrialiseringen kan utnyttjas

I och med elektrifieringen och järnvägsutbyggnaden tar industrialiseringen fart, vilket är en förutsättning för företag som Ahlgrens och Cloetta som tillverkar konfektyr fabriksmässigt. Läkerol lanseras 1909 och Guldnougat 1913. Läkerol lanseras även i Danmark 1910 och Norge 1912.

Det glada 1920-talet

Konfektyrindustrin växer efter kriget. Uttrycket ”Tag det rätta – tag Cloetta” skapades år 1921. I Nederländerna lanseras pastillvarumärket King 1922. 1928 lanseras Sisu i Finland, Red Band i Nederländerna och Tarragona i Sverige.

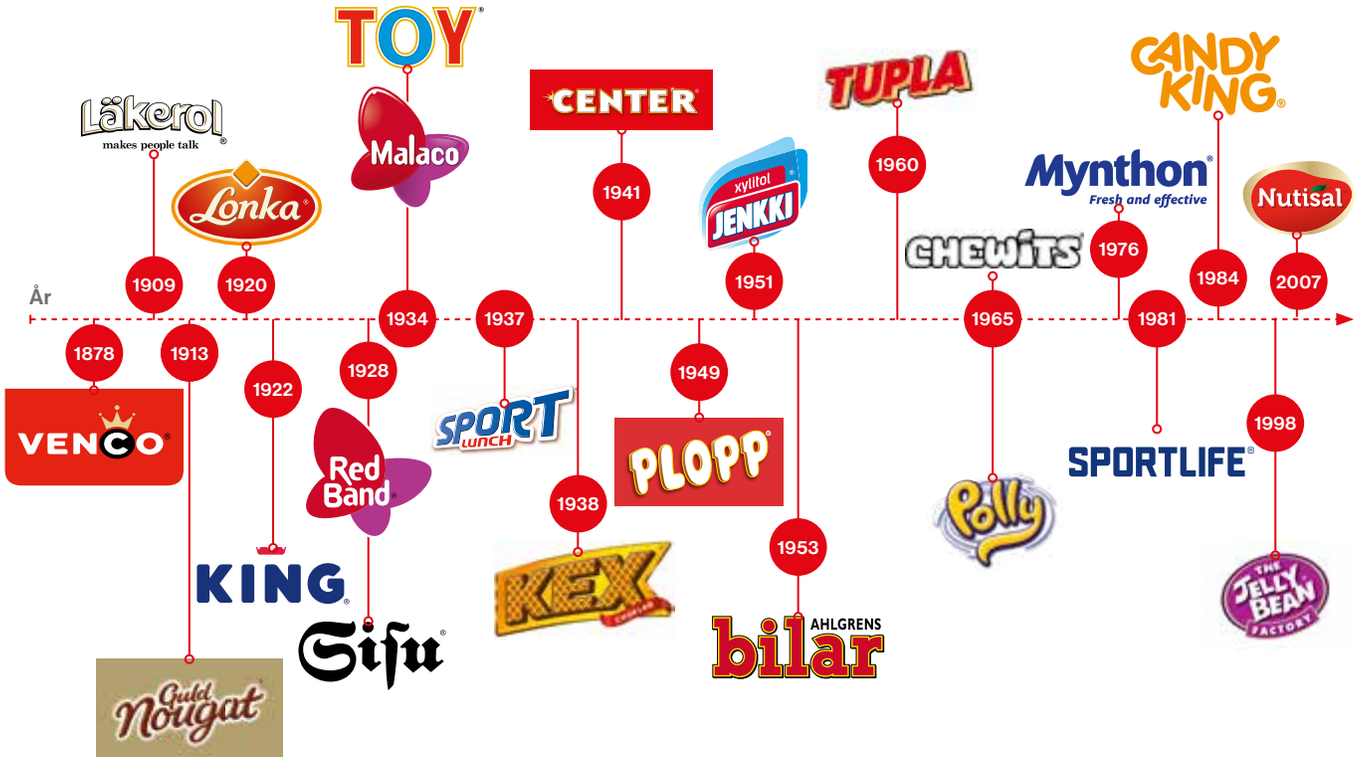
1930–40-tal, lansering av starka varumärken

Under mellankrigstiden grundas Malaco (Malmö Lakrits Compani) 1934. Sportlunch (då med namnet Mellanmål) lanseras 1937. Kexchoklad lanseras 1938 och Center 1941. Plopp lanseras efter kriget 1949.

1950–60-tal, intresse för USA och bilar

Tuggummit Jenkki (Yankee) lanseras i Finland 1951. Ahlgrens bilar – världens mest sålda bil som lanseras 1953 har italienska Bugatti som förebild.
Den dubbla stycksaken Tupla lanseras 1960 i Finland. I Sverige lanseras Polly 1965 och Bridgeblandning 1966.
I Storbritannien lanseras Chewits 1965. De första Juleskum-tomtarna säljs också på 60-talet.

Starka varumärken med lång tradition



1970	1980	1990	2000	2010–

1970-tal – nyttigt och fräscht

1975 lanseras världens första tuggummi med xylitol av Jenkki i Finland. Mynthon-pastillen kommer i Finland 1976.

I Sverige kommer blandpåsen Gott & Blandat som svar på trenden med lösgodis.

1980-tal – mer tuggummi

1981 lanseras Sportlife som det första tuggummit i så kallad blisterförpackning. I Nederländerna lanseras 1988 landets första tuggummi med 100 procent xylitol, Xylifresh.

1990-tal – branschen konsolideras

CSM – ett holländskt socker- och matvarubolag förvärvar Red Band 1986, Leaf förvärvar Ahlgrens (med Läkerol och Ahlgrens bilar) 1993, CSM förvärvar Malaco 1997, Cloetta förvärvar Candelia (med Polly och Bridgeblandning) 1998 och CSM förvärvar Leaf 1999. Cloettas aktie noteras 1994 på Stockholmsbörsen.

2000-talet – nya koncerner byggs

Under åren 2000–2009 är Cloetta en del av koncernen Cloetta Fazer. Efter delningen 2009 noteras det självständiga Cloetta åter på NASDAQ Stockholm.

2000 förvärvar CSM bolaget Continental Sweet och stärker på så sätt sin position framför allt i Frankrike och Belgien, men även i Nederländerna och Storbritannien. 2001 förvärvar CSM italienska Socalbe (med Dietorelle och Dietor). CVC och Nordic Capital förvärvar konfektyrdivisionen av CSM under 2005 och namnändrar den till Leaf.

2010-talet – Cloetta växer

2012 går Cloetta och Leaf samman. 2014 förvärvades Nutisal, ett ledande svenskt företag inom torrostade nötter. Samma år förvärvades även The Jelly Bean Factory med huvudmarknad i Storbritannien.

Under 2015 förvärvades Lonka, ett holländskt företag som producerar och säljer mjuk kola, nougat och choklad.

Under 2017 förvärvar Cloetta Candyking och blir marknadsledande inom lösviktsgodis. Den italienska verksamheten avyttras.

VD HAR ORDET
MÅL & STRATEGIER
KONFEKTYR-MARKNADEN
VARU-MÄRKES-, KATEGORI- & PRODUKTUT-VECKLING
CLOETTA HUVUD-MARKNADER
PRODUKTION
MED-ARBETARE
AKTIEN & ÄGARE
FINANSIELL UTVECKLING
RISKER
BOLAGS-STYRNINGS-RAPPORT
FINANSIELL INFORMATION
HÅLLBAR-HETSSTYR-NING

<< Åter till innehåll

Medlemskap i organisationer

Cloetta är medlem i flera organisationer för att bidra till bättre förhållanden för odlare samt till hållbarare råvaruförsörjning:

- Caobisco (Chocolate, Biscuit & Confectionery Industries of the EU) utvecklar bland annat kontroll- och certifieringssystem för kakaoproduktion.
- GSA (Global Shea Alliance) verkar för en hållbar och konkurrenskraftig sheaindustri.
- RSPO (Round Table on Sustainable Palm Oil) verkar för att öka mängden hållbart producerad och konsumerad palmolja i världen.
- UTZ-certifering står för hållbart jordbruk och bättre möjligheter för odlare, bland annat genom utbildning.
- Bonsucro verkar för ständiga förbättringar och hållbarhet i sockerrörssektorn. Cloetta avslutade medlemskapet under 2019.
- World Cocoa Foundation driver program för att öka kakaobönders inkomster och främja hållbar kakaoodling. Cloetta avslutade medlemskapet under 2019.

Cloetta är medlem i en rad branschorganisationer:

- Bord Bia (irländska livsmedels-, dryckes- och trädgårdsindustrierna)
- Chokofa (svenska kakao-, choklad-, konfektyr- och kexindustrierna)
- Choprabisco (belgiska choklad-, pralin-, kex- och konfektyrindustrierna)
- DI (danska choklad- och konfektyrindustrierna)
- ETL (finska livsmedelsindustrierna)
- FNLI (nederländska livsmedelsindustrierna)
- HSH (norska handels- och serviceföretagen)
- VBZ (nederländska bageri- och konfektyrindustrierna)

- Slutligen är Cloetta anslutet till FN:s Global Compact.

Aktieägarinformation

Aktieägarkontakt

Nathalie Redmo Head of IR and Communication,
076-696 59 40 nathalie.redmo@cloetta.com
eller ir@cloetta.com

Årsstämma

Årsstämman i Cloetta AB (publ) äger rum torsdagen den 2 april 2020 kl. 15.00 på Stockholm Waterfront Congress Centre i Stockholm.

Kallelse till årsstämman publicerades den 27 februari och finns på www.cloetta.com.

Anmälan

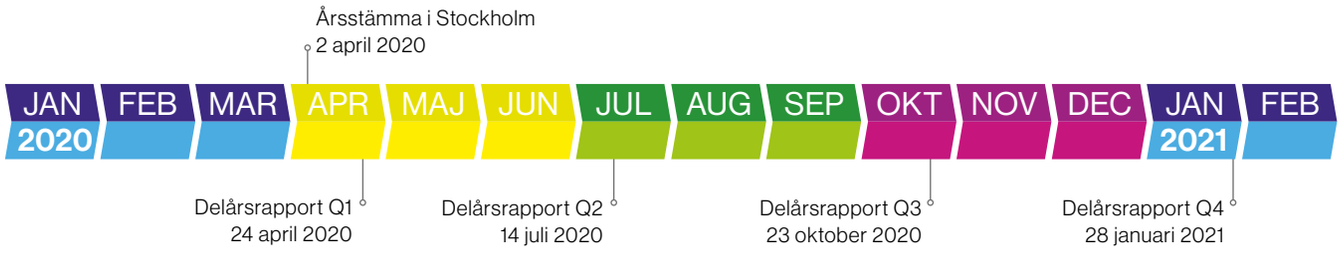
Anmälan om deltagande i stämman ska ha kommit bolaget tillhanda senast fredagen den 27 mars 2020.

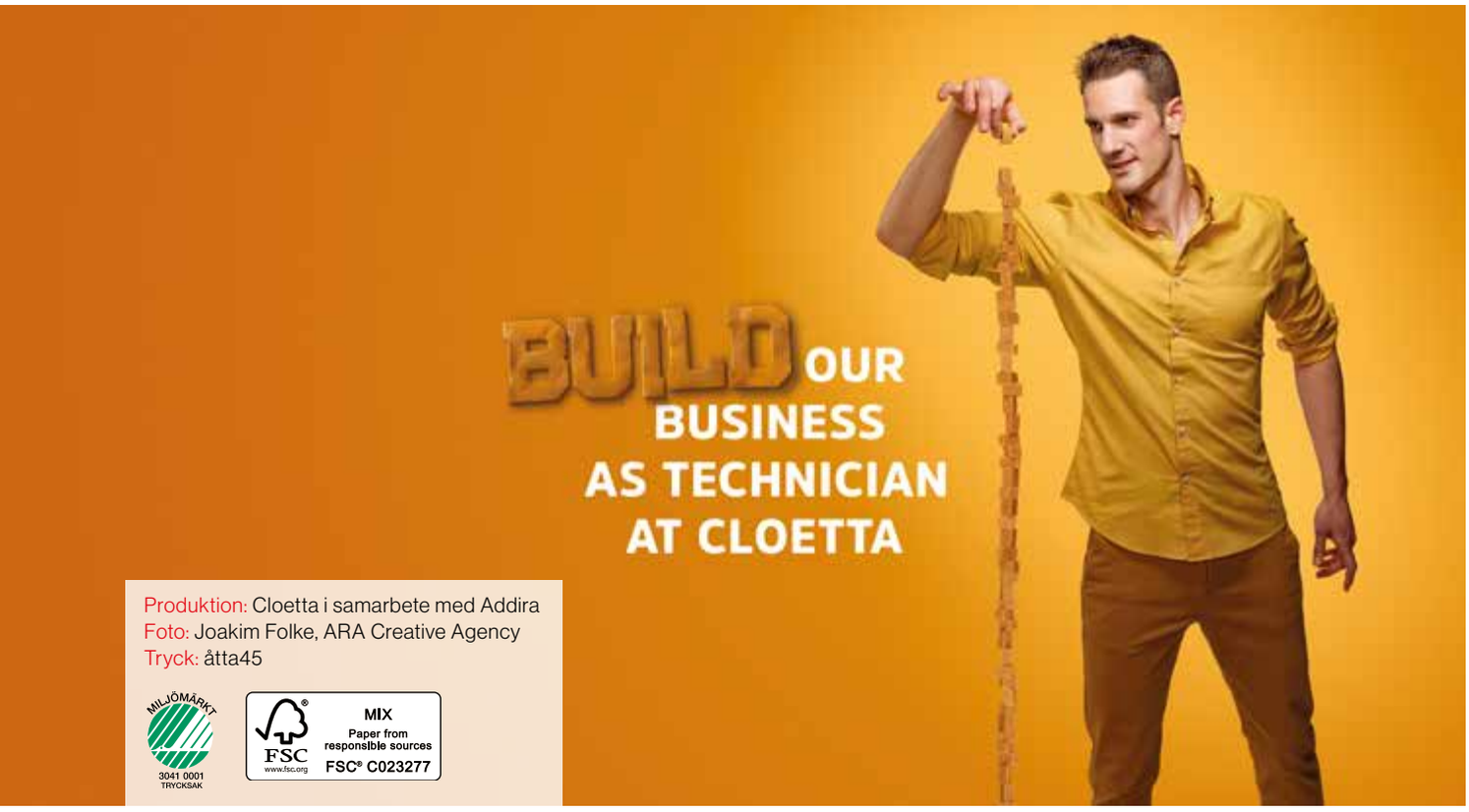
Post: Cloetta AB (publ)
Årsstämma
c/o Euroclear Sweden
Box 191
101 23 Stockholm
Telefon: 070 186 52 22
Webb: www.cloetta.com

Beställning av årsredovisningen

Årsredovisningen publiceras på svenska och engelska.
Den tryckta årsredovisningen distribueras efter beställning via hemsidan. Den kan också laddas ner på www.cloetta.com.

Finansiella rapporter 2020





Produktion: Cloetta i samarbete med Addira
Foto: Joakim Folke, ARA Creative Agency
Tryck: åtta45

MILJÖMÄRKT 3041 0001 TRYCKSAK
FSC MIX Paper from responsible sources FSC® C023277

Cloetta grundades 1862 och är ett ledande konfektyrföretag i norra Europa. Sammantaget säljs Cloettas produkter i fler än 50 länder. Cloetta har några av de starkaste varumärkena på marknaden, till exempel Läkerol, Karamellkungen, Jenkki, Kexchoklad, Malaco, Sportlife och Red Band. Cloetta har åtta fabriker i fem länder. Cloettas B-aktie handlas på Nasdaq Stockholm.

Cloetta AB (publ) • Organisationsnummer 556308-8144 • Solna Business Park, Englundavägen 7D, Box 6036, 171 06 Solna. • Tel 08-52 72 88 00 • www.cloetta.com