

Cloetta





Innehåll

Året i korthet	1
Detta är Cloetta	2
VD har ordet	4
Vision, mission, mål och strategier	6
Cloettas värdekedja	8
Starka varumärken	11
Produktutveckling	14
Cloettas största varumärken	18
Konfektyrmarknaden	22
Cloettas marknader	24
Produktion och inköp	32
Företagsansvar	40
Hållbara inköp	44
Miljöansvar	46
Medarbetare	48
Cloetta stödjer	53
Innehåll GRI	54
Aktien och ägare	58
Ordföranden har ordet	62
Förvaltningsberättelse	
Information om verksamheten och långsiktiga mål	64
Nettoomsättning och resultat	65
Finansiell ställning	69
Aktien, aktieägare och utdelning	71
Kassaflöde	73
Personal och ersättningar	74
Miljöansvar	75
Framtidsutsikter	75
Risker och riskhantering	76
Bolagsstyrningsrapport	80
Internkontroll över finansiell rapportering	88
Styrelse	90
Koncernledning	92
Finansiella rapporter	
Koncernens resultaträkning	65
Koncernens rapport över totalresultat	67
Koncernens balansräkning	68
Förändring i eget kapital, koncernen	70
Koncernens kassaflödesanalys	72
Noter till de finansiella rapporterna, koncernen	94
Moderbolagets räkningar och noter	132
Förslag till vinstdisposition	145
Revisionsberättelse	147
Femårsöversikt	148
Nyckeltal	149
Historik	150
Definitioner och ordlista	152
Aktieägarinformation	153

Årsredovisningen för Cloetta AB (publ) 556308-8144 utgörs av Förvaltningsberättelse samt tillhörande finansiella rapporter på sidorna 64–145. Årsredovisningen publiceras på svenska och engelska, den svenska versionen utgör originalversion och har reviderats av Cloettas revisorer.

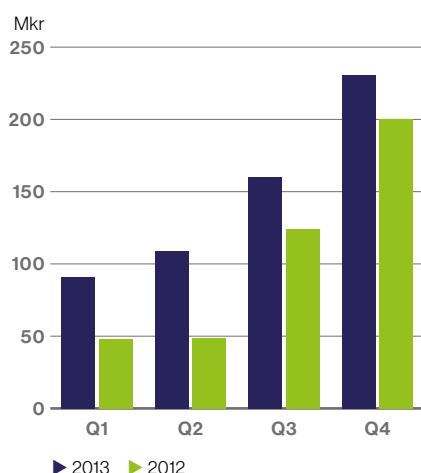
Året i korthet



Exempel på nylanseringar under året

Ahlgrens bilar Fruktkombi Ny bil på befintlig bottenplatta med kupé gjord av vingummi, (se). **Jenkki Tasty Cube Polkamint** Nytt tuggummi med smak av polkagris (fi). **Red Band Sweet'n Pure** Sockerfritt vingummi sötad med stevia och fruktjuice, (nl). **Sportlife mints** Sportlife, nu som mintpastiller, (nl). **Sperlari Toscanini** En av julens nya nougatpraliner, (it). **Tupla Shuffle Dark** Tupla kex med mörk choklad (fi). **Malaco bomber** Hårda karameller i småpåsar, (se). **Dietorelle** Nya produkter, design och sötad med stevia, (it). **Polly bilar** Ny pollypåse. Utsida av Polly Milkchoco och insidan av Ahlgrens bilar, (se). **Läkerol Hals** Funktionell halstablett i tre olika smaker sötad med stevia, (se). **Juleskum Knäck** Årets Juleskum med smak av knäck, (se). **Hopea Toffee** En unik kombination av salmiak och toffee relanserad i Finland, (fi).

UNDERLIGGANDE EBIT



Under 2013 har fokus legat på att förbättra underliggande rörelseresultat. Detta har främst skett genom en fortsatt integrationsprocess och genom fabriksomstruktureringar.

- Q1** ▶ Fabriken i Aura, Finland stängdes. Fabriken i Alingsås såldes. Omstruktureringen av lagerverksamheten i Skandinavien slutfördes.
- Q2** ▶ Konfektyrtilverkaren FTF Sweet Ltd med varumärket Goody Good Stuff förvärvades. Goody Good Stuff är vegetariskt och fritt från artificiella smak- och färgämnen.
- Q3** ▶ Cloetta emitterar ett femårigt obligationslån om 1 000 Mkr samt omförhandlar sina banklån för att minska lånekostnaderna.
▶ Integrationsarbetet avslutades.
- Q4** ▶ Ett avtal om att förvärva Alrifai Nutisal AB, ett ledande svenskt företag inom torrostade nötter, slöts. Förvärvet slutfördes i januari 2014.
▶ Ingen utdelning föreslås för året i linje med koncernens finansiella strategi, där fokus är att fortsätta minska nettoskulden till cirka 2,5 x EBITDA.

MKR	2013	Q4	Q3	Q2	Q1	2012	Q4	Q3	Q2	Q1
Nettoomsättning	4 893	1 441	1 194	1 131	1 127	4 859	1 404	1 159	1 212	1 084
EBIT-marginal, %	8,5	12,1	11,0	4,7	5,2	2,6	5,7	7,5	-4,4	0,5
Underliggande EBIT ¹	591	231	160	109	91	423	201	124	51	47
Underliggande EBIT-marginal, % ¹	12,0	16,1	13,3	9,6	8,1	8,7	14,6	10,7	4,4	4,1
Rörelseresultat (EBIT)	418	175	131	54	58	125	82	90	-53	6
Resultat före skatt	210	127	101	-67	49	-140	72	30	-130	-112
Periodens resultat	264	186	86	-44	36	-73	155	13	-122	-119
Resultat per aktie före och efter utspädning, kr	0,92	0,65	0,30	-0,15	0,12	-0,26	0,54	0,05	-0,43	-0,57
Kassaflöde från den löpande verksamheten	131	116	54	-23	-16	330	147	93	125	-35

¹ Baserat på oförändrade valutakurser och nuvarande koncernstruktur (d.v.s. exklusive distributionsverksamheten i Belgien och distributionsavtalet för ett tredjeparts-varumärke i Italien) och exklusive jämförelsestörande poster. Jämförelseperioden inkluderar Cloettas historiska värden för bättre jämförbarhet. Definitioner, se sidan 152.

Detta är Cloetta

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

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

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

Omsättning **4 893** Mkr.
Rörelseresultat **418** Mkr.

2 500 anställda i 13 länder.
 Produktion vid **10** fabriker i **5** länder.

Noterat på NASDAQ OMX Stockholm.

Ledande marknadspositioner med
 lokala varumärken i 6 länder inom

- ▷ sockerkonfektyr
- ▷ chokladprodukter
- ▷ pastiller och tuggummi
- ▷ nötter



Cloetta positionerat för lönsam tillväxt

2013 var ett år då Cloettas vinst förbättrades rejält. Förbättringen beror framförallt på vårt omstruktureringsarbete, men det var också ett år då vi ökade fokus på lönsam tillväxt, såväl organisk som genom förvärv.

När jag summerar 2013 är jag stolt över vad vi har uppnått. Vi genomförde det som vi hade planerat, vilket resulterade i att såväl underliggande EBIT som rörelseresultatet (EBIT) ökade. Resultat efter skatt för helåret uppgick till 264 Mkr, vilket är en förbättring med 337 Mkr jämfört med föregående år. Därmed kunde vi även öka vår underliggande EBIT-marginal till 12,0 procent, vilket är en bra bit på väg mot vårt långsiktiga mål om 14,0 procent. Dessutom minskade nettoskulden

från 5,1 till 4,2 ggr underliggande EBITDA. Detta visar att Cloetta är på rätt väg.

MUNCHY MOMENTS GER EN TYDLIG RIKTNING

Cloetta har under året implementerat den nya vision och mission som formulerades under slutet av 2012. Visionen "To be the most admired satisfier of Munchy Moments" med missionen "To bring a smile to your Munchy Moments" ger en tydlig riktning för Cloetta

som bolag. Vi avser att fortsätta att utveckla de band som konsumenterna har till våra starka varumärken, varav många har anor från 1800-talet med en stabil lokal förankring. Exempel är Läkerol, Red Band, Sperlari, Kexchoklad, Jenkki, Malaco och Nutisal, men det finns många fler.

Cloetta strävar också efter att bli en större del av våra konsumenters "Munchy Moments". Förutom sockerkonfektyr, pastiller, tuggummi och choklad vill vi kunna erbjuda

konsumenterna ett bredare utbud av alternativ till "Munchy Moments" mellan de tre huvudmåltiderna.

FÖRVÄRV STÄRKER VÅRT ERBJUDANDE INOM MUNCHY MOMENTS

Som ett led i vår ambition att bredda produkt-sortimentet inom Munchy Moments har vi genomfört två förvärv. Förvärvet av brittiska varumärket Goody Good Stuff gjordes som ett led i att utveckla produktsortimentet inom det växande området för naturligt godis.

Nutisal, som förvärvades i januari 2014, är ledande inom torrostade nötter i Sverige. Varumärket säljs också i Norge, Danmark, Tyskland och Benelux-länderna. Med Nutisal kan vi erbjuda våra konsumenter ytterligare ett Munchy Moment med ett etablerat varumärke på en växande nötmärnad. Nötter är en kategori som växer med 5–8 procent per år på våra huvudmarknader, att jämföra 1–2 procents tillväxt inom konfektyr. Förvärvet av Nutisal är ett bra exempel på hur Cloetta kan bredda erbjudandet till en ny kategori.

OMSTRUKTURERINGSARBETET PÅ VÅG ATT AVSLUTAS

Det omstruktureringsarbete som påbörjades 2012 är i det närmaste avslutat. Det omfattar samgåendet mellan Cloetta och LEAF samt nedläggning och flytt av produktion från tre fabriker. Effektiviseringen av den skandinaviska lagerverksamheten är också genomförd. Sammanslagningen slutfördes rent operationellt redan i början av 2013 och de tre fabrikerna har stängts vid årsskiftet. Det som kvarstår är att säkerställa ökad produktion i de mottagande fabrikerna samt insourcingen av produktionen av Tupla till fabriken i Ljungsbro. Detta innebär att besparingarna från omstruktureringsarbetet kommer att kunna realiseras fullt ut mot slutet av 2014, vilket är helt enligt vår ursprungliga plan.

ENGAGEMANG FÖR HÅLLBARHET

En viktig aspekt av Cloettas fortsatta utveckling är vårt åtagande att säkerställa att vi bidrar till en hållbar framtid. Det är därför glädjande att kunna se att våra insatser för att minska koncernens miljöpåverkan går i rätt riktning. Vi har genom ett ökat fokus på energianvändningen samt avfalls- och utsläppshanteringen förbättrat samtliga miljöindikatorer jämfört med tidigare år. Vi har också beslutat att UTZ-certifiera hela vårt sortiment av chokladprodukter genom att endast använda kakao från UTZ-certifierade ka-

kaodlare. Det innebär att vi bidrar till att ge västafrikanska odlare möjligheter att utveckla hållbara kakaoodlingar. Dessutom stöder vi hållbar produktion av palmolja genom köp av så kallade Green Palm-certifikat. Eftersom det är vår ambition att följa internationella standarder är vår hållbarhetsrapport upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer.

REFINANSIERING MINSKAR LÅNEKOSTNADERNA

Under året har vi omförhandlat koncernens befintliga lånefacilitet i samband med en emission av ett säkerställt obligationslån om 1 000 Mkr. De omförhandlade lånevillkoren, i kombination med obligationsemissionen, kommer att minska koncernens lånekostnader över tid, förlänga förfallostrukturen på skuldportföljen samt öka vår operativa flexibilitet. De förbättrade villkoren på befintliga skulder och det faktum att obligationsemiss-

LÖNSAM TILLVÄXT I FOKUS

Det är med stor tillfredsställelse som jag ser tillbaka på 2013. Förutom att vi har genomfört ett stort antal aktiviteter relaterade till sammanslagning, fabriksnedläggningar och refinansiering har vi efterhand kunnat fokusera arbetet allt mer på lönsam tillväxt. Försäljningstillväxten under andra halvåret 2013 och förvärvet av Nutisal visar hur Cloetta kan växa

både organiskt och genom förvärv. Det är min ambition att fortsätta växa organiskt minst i samma takt som marknaden, men jag ser även möjligheter att genomföra ytterligare förvärv.

Vi vet att vi har många intressenter som uppskattar våra varumärken och vårt arbete, men det som vi uppnådde under 2013 hade inte varit möjligt utan de

insatser som alla inom Cloetta gjorde. Våra värderingar, Focus, Passion, Teamplay och Pride ger en viktig grund och en företagskultur för att nå våra långsiktiga ambitioner. Under 2013 har Cloetta som organisation visat sig ha kapacitet att kunna leva upp till de värderingar som vi står för, något som gör mig både stolt och optimistisk inför framtiden. Ett stort tack till alla i Cloetta-teamet!

Stockholm i mars 2014



Bengt Baron
Koncernchef och VD



Vision

To be the most admired satisfier of Munchy Moments

Mission

To bring a smile to your Munchy Moments

Visionen tillsammans med mål och strategier uttrycker Cloettas affärsidé.



Långsiktiga finansiella mål

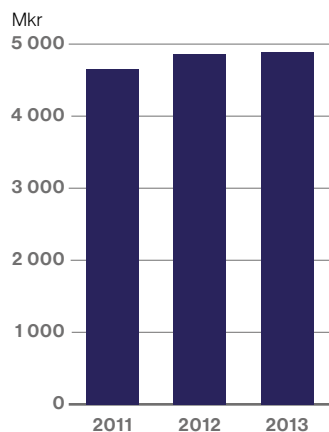
Organisk försäljningstillväxt

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

Kommentar årets utfall

Den historiska totala årliga tillväxten på de marknader där Cloetta är verksamt har varit cirka en till två procent. Under andra halvåret 2013 visade Cloetta en försäljningstillväxt på 1,5 procent, men en svag försäljningsutveckling under första halvåret gjorde att den sammanlagda underliggande försäljningen minskade med 1,0 procent under helåret 2013.

FÖRSÄLJNING



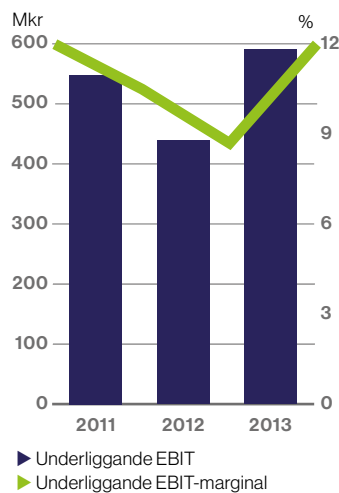
EBIT-marginal

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

Kommentar årets utfall

Under året har marginalen förbättrats väsentligt som ett resultat av reducerade kostnader till följd av samgåendet och fabriksomstruktureringar. Den underliggande EBIT-marginalen förbättrades därför från 8,7 procent under 2012 till 12,0 procent under 2013.

UNDERLIGGANDE EBIT OCH MARGINAL



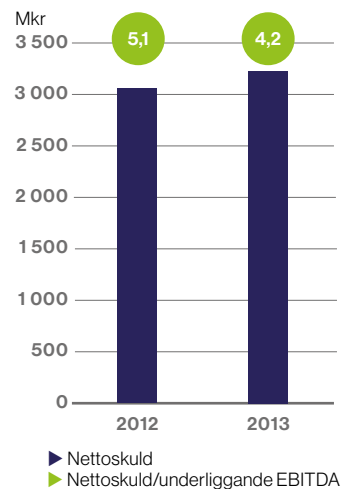
Skuldsättning

> Det långsiktiga målet är att nettoskulden/EBITDA ska vara omkring 2,5 ggr.

Kommentar årets utfall

Cloetta har under året minskat nettoskulden/EBITDA trots stora engångskostnader för omstrukturering.

NETTOSKULD/EBITDA



Utdelningspolicy

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

Kommentar årets utfall: Huvudfokus för närvarande är att använda kassaflödet till att minska skuldsättningen men också till förvärv.

Strategier och aktiviteter

Fokus på marginalexpansion och volymtillväxt

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

Huvudaktiviteter 2013/2014

- > Flera starka, lokala varumärken har breddats till nya kategorier eller koncept.
- > Befintliga produkter, koncept och varumärken har lanserats på flera marknader.
- > Flera nya produkter har utvecklats för lansering under kommande år.
- > Goody Good Stuff och Nutisal har förvärvats.

Fokus på kostnadseffektivitet

- > Realisera synergier från samgåendet.
- > Förbättra interna processer och system.
- > Förbättra kostnadseffektiviteten genom att stänga fabriker och rationalisera lagerverksamheten i Skandinavien.
- > Öka bredden i produktionsteknik, vilket skapar flexibilitet i produktutvecklingen.

Huvudaktiviteter 2013/2014

- > Samgåendet är genomfört och avslutat.
- > Ett gemensamt ERP-system har införts eller är på väg att införas i alla koncernens länder och enheter.
- > Fabriksomstruktureringen är operationellt i allt väsentligt avslutad i och med att fabriken i Gävle upphörde med produktion i slutet av 2013.
- > Insourcing av tredjepartsprodukter är genomförd och insourcingen av chokladstycksaken Tupla beräknas bli klar under 2014.
- > Rationalisering av lagerverksamheten i Skandinavien är avslutad.

Fokus på medarbetarnas utveckling

- > Forma en gemensam kultur.
- > Attrahera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare.
- > Lära av varandra.

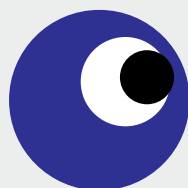
Huvudaktiviteter 2013/2014

- > Den nya organisationen i Sverige är fullt ut operationell och samtrimmad.
- > Ny vision, mission och värderingar har kommunicerats genom work shops med samtliga medarbetare i koncernen.
- > Medarbetarundersökning har genomförts genom Cloettas deltagande i "Great Place to Work".

Värdedrivande faktorer

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

Kärnvärden



Focus



Passion



Teamplay



Pride

Cloettas värdekedja

Cloetta vill skapa värde genom att »bring a smile to your Munchy Moments«. Genom innovativ produktutveckling, effektiva inköp och högkvalitativ produktion samt goda kontakter med handeln och spännande marknadsföring skapar Cloetta också ett ekonomisk värde. Samtidigt vill Cloetta ha en positiv påverkan på människor och miljö.

Värdeskapande

Produktutveckling

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



Inköp

- > Cloettas totala inköp uppgick till 3 221 Mkr, varav 1 755 Mkr avser råvaror och emballage.



Produktion

- > Cloetta hade 2 472 medelantal anställda under 2013 och de totala lönekostnaderna uppgick till 1 245 Mkr.
- > Cloettas tio fabriker har 1 261 personer medelantal anställda.
- > Under året producerades 96 500 ton konfektyr och tuggummi.

Hållbart företagsansvar

Produktutveckling

- > Ett långsiktigt program, NAFNAC, (No Artificial Flavours, No Artificial Colours) bedrivs för att kunna erbjuda en produktportfölj som endast innehåller icke artificiella aromer och färger. Under 2013 förvärvades Goody Good Stuff som ett led i detta, läs mer på sidan 56.



Inköp

- > Samtliga leverantörer till tillverkningen genomgår en godkännande process där såväl produktsäkerhet som företagsansvar utvärderas.
- > Cloetta arbetar för hållbar produktion av t ex kakao och palmolja, läs mer på sidan 44.



Produktion

MILJÖ

- > Utvecklar energisnålare processer.
- > Avfall går till materialåtervinning och energiåtervinning.
- > Systematiskt miljöarbete i samtliga fabriker.

ARBETSMILJÖ

- > Fokus på personsäkerhet.
- > Arbetsmiljöarbete med systematisk uppföljning.

PRODUKTSÄKERHET

- > Produktsäkerhetssystem.
- > Fokus på förebyggande åtgärder kring allvarliga reklamationer. Läs mer på sidorna 32–37.



Investeringar

Amortering av lån

Kunder

- > De totala intäkterna uppgick till 4 893 Mkr.



Konsumenter

- > Vi tillfredsställer **Munchy moments.**
- > Återkoppling på reklamationer och synpunkter.



Kunder

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



Konsumenter

- > Produkter av hög kvalitet som marknadsförs ansvarsfullt.



Årets resultat, 264 Mkr

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



● Alex Out riding with @Richard having a #Powerbreak

Starka varumärken

Cloettas största tillgång är den breda portföljen med starka varumärken som är väl inarbetade i konsumenternas medvetande.

För konfektyr är lokal förankring och lång historik ett framgångskoncept. Många konsumenter upplever att de har en personlig relation med de varumärken de åt som barn. Flera av Cloettas varumärken har anor från mitten av 1800-talet eller det tidiga 1900-talet och mycket stark lokal förankring. Till exempel Läkerol, Red Band, Sperlari och Kexchoklad tillhör de mest välkända produktvarumärkena på sina respektive marknader.

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

MUNCHY MOMENTS

Traditionell marknadssegmentering på basis av ålder, kön, inkomst och så vidare har liten betydelse vid positionering av varumärken på konfektyrmarknaden. Hur konsumenter

väljer varumärken bestäms i stor omfattning av behov och konsumtionstillfälle. I Cloettas portfölj finns produkter för:

- > Stunder som sätter guldkant på vardagen och ger njutning och glädje, exempelvis Ahlgrens bilar, Red Band och Sperlari.
- > Energi mellan måltiderna, exempelvis Kexchoklad, Sportlunch eller Nutisal.
- > Hälsa, exempelvis xylitol-tuggummi som Jenkki och XyliFresh.
- > Halsont eller fräschhet, exempelvis Läkerol och King.

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

ATT BYGGA VARUMÄRKEN

Att vårda och utveckla varumärkena är ständigt i fokus för hela företaget. Konfektyrmarknaden är en av de mest impulsdrivna kategorierna inom handeln varför starka varumärken är av stor betydelse för konsumentens spontana val.

Cloetta har lång erfarenhet av att bygga och vårda varumärken på sina marknader. På en mogen marknad där lågprisaktörer och

handelns egna märkesvaror bidrar till prispressen är starka varumärken en förutsättning för framgång och organisk tillväxt.

Starka varumärken innebär i sig inte självklar volymtillväxt. Att bygga ett varumärke innebär att ständigt vitalisera och stötta varumärkets personlighet med syfte att säkerställa värdetillväxt genom att stärka konsumentlojaliteten och rekrytera nya konsumenter. För att ett varumärke ska fortsätta att vara attraktivt och behålla eller öka sin marknadsposition krävs det att varumärkena ständigt vidareutvecklas genom produktinnovation och förpackningsutveckling samt stöds av effektiv marknadsföring. God tillgänglighet och synlighet i handeln är också viktigt, varför samarbetet med handeln och utvecklingen av bra förpackningar och idéer om hur varumärkena kan exponeras är grundläggande. Därutöver får synlighet och aktivitet online och i sociala medier en allt större betydelse för varumärkesutvecklingen.

MARKNADSFÖRING

Effektiv och genomtänkt marknadsföring, från traditionella marknadsaktiviteter som TV-reklam och annonsering till nyare som aktiviteter i sociala medier kombinerat med aktiviteter i butik, ökar konsumenternas

CLOETTA VIDAREUTVECKLAR SINA VARUMÄRKEN

Kännedom och lojalitet

Verktyg för att stärka

- > Öka konsumenternas medvetenhet genom reklam, PR och sponsring.

Utmaningar

- > Fortsätta att förbättra utnyttjandet av sociala medier.
- > Synas där konsumenterna finns på ett relevant sätt.

Kännedom
och lojalitet

Starka
varumärken

Tillgänglighet

Utveckling

Verktyg för att stärka

- > Produktutveckling/innovation.
- > Förpackningsutveckling.

Utmaningar

- > Samordning av utveckling mellan marknader och varumärken.

Tillgänglighet

Verktyg för att stärka

- > Stor och kompetent säljkår.
- > Komplet sortiment i butik.

Utmaningar

- > Nya kanaler att nå konsumenter.
- > Nya säljlösningar som passar olika kundkategorier.

kännedom om och efterfrågan på Cloettas produkter.

Cloettas marknadsföring är huvudsakligen lokal och utgår från respektive varumärkesstrategi samt position. Genom marknadsföring förädlas varumärkena och konsumenternas medvetande och kännedom om varumärkena ökar. Marknadsföringen karakteriseras av imageskapande varumärkesreklam i massmedia samt genom sponsring och evenemang riktade mot utvalda målgrupper. Mediasatsningar kombineras normalt med säljfrämjande insatser i butiksledet.

Cloetta har under året i högre utsträckning än tidigare utnyttjat sociala medier för att utveckla konsumenternas lojalitet för varumärkena men också för att skapa interaktion med konsumenterna, se exempel på sidan 26.

SAMARBETE MED HANDELN

För konfektyr, där köpbeslutet oftast tas i butik, är tillgänglighet och synlighet av stor betydelse. En aktiv och kompetent säljkår som

har ett nära samarbete med sina kunder i de olika försäljningskanalerna skapar mervärden både för handeln och för Cloetta.

Cloetta kan erbjuda ett brett produktutbud bestående av såväl socker- och chokladkonfektyr som pastiller och tuggummi samt från och med 2014 även nötter, vilket ger en fördel för handeln. Cloetta har en mycket stark säljorganisation på sina huvudmarknader och kommer att fortsätta vara en nytänkande och tongivande aktör.

VERKTYG FÖR MÄTNING

En viktig del av marknadsföringsarbetet är att följa upp och analysera förändringar i konsumtionsmönster. God kännedom om konsumenter och trender är en förutsättning för effektiv produktutveckling och marknadsföring.

Marknadsföringsaktiviteter målsätts och följs upp via två verktyg: DSI (Digital Sentiment Index) som mäter varumärkenas digitala närvaro och NPS (Net Promotor Score) som löpande mäter olika delar av kund- och

konsumentupplevelse kopplat till lojalitet och rekommendation. Syftet med verktygen är att snabbt kunna följa hur framgångsrika enskilda aktiviteter är på de olika marknaderna. Tack vare mätningar via DSI och NPS under 2013 har det gått att se hur marknadsaktiviteter, såväl traditionella som icke-traditionella, t ex aktiviteter på sociala medier för olika varumärken, har bidragit till att förbättra såväl image som lojalitet för dessa varumärken.

SKYDD FÖR IMMATERIELLA RÄTTIGHETER

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

Exempelvis är Kexchoklad sedan länge mönsterskyddat och sedan 2007 är även namnet Kexchoklad varumärkesskyddat.



6 tydliga konsumenttrender

▶ Äkta råvaror

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



▶ On-the-go

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



▶ Hälsa och funktionell konfektyr/snacks

Allt fler söker råvaror med positiva hälsoeffekter. Kakao, xylitol och nötter är bra exempel. Under januari 2014 förvärvade Cloetta Nutisal som har ett brett sortiment av olika nötter, vilka är rika bland annat på vitaminer och mineraler, läs mer på sidan 17.



▶ Vi unnar oss

Många lever ett stressigt liv och önskar då och då ta en paus, ha en stund för sig själv, bli glad, njuta och unna sig något.



▶ Ansvar för miljö och arbetsförhållanden

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



▶ Sociala medier allt viktigare

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



Produktutveckling

Förmågan att vidareutveckla varumärken genom att presentera attraktiva nyheter under befintliga varumärken är en av Cloettas främsta konkurrensfördelar.

Produktinnovationer är en av konfektyrbranschens viktigaste drivkrafter och stärker Cloettas erbjudande till såväl kund som konsument.

NYHETER AVGÖRANDE FÖR VÄRDETILLVÄXT

Produktnyheter står för en viktig del av värdetillväxten på konfektyrmarknaden. Eftersom konfektyr är impulsdriven syftar en spännande produktnyhet främst till att uppmärksamma konsumenten på varumärket.

Är nyheten bra leder den till inköp av nyheten och ofta även originalprodukten, varför bra nyheter normalt innebär merförsäljning.

En viktig framgångsfaktor inom konfektyrmarknaden är därför att regelbundet lansera nya och attraktiva produkter inom segment där konsumentefterfrågan finns, liksom att utveckla och modernisera befintliga produkter. Genom att kontinuerligt utveckla sortiment och sina varumärken stärker Cloetta sin konkurrenskraft.

INNOVATION OCH TRENDER

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

Mode och trender finns i alla branscher, även inom konfektyr, där det framför allt handlar om färger, förpackningar, smaker och ingredienser. Att kunna identifiera de trender som skulle kunna vara betydelsefulla för

Cloetta är av stor vikt och kunskap om trender på marknaden och konsumentbeteenden är nödvändigt för att ta fram lyckade innovativa produktnyheter.

Marknadsanalys och trendbevakning ger marknadsavdelningen viktiga data och aktiv omvärldsbevakning möjliggör uppföljning och analys av förändringar i konsumtionsmönster. Interaktion med konsumenterna via sociala medier är numera en viktig del även i trendbevakningen.

Äkthet och hållbarhet är faktorer som påverkar konfektyrmarknaden i allt större utsträckning. Cloetta har ett projekt som syftar till att systematiskt gå igenom samtliga produkter och ifrågasätta artificiella färg- och smakämnen. Som en följd av det har sötningsmedel och fruktarom bytts ut mot stevia och fruktjuice i Dietorelle. Stevia används även i sockerfri Läkerol. Förvärvet av varumärket Goody Good Stuff är ett naturligt steg i den processen. Läs mer på sidan 56.

En annan tydlig trend är att vi vill unna oss något speciellt. Konfektyr äter vi för att

VÄGEN TILL EN NY PRODUKT

Marknad – konsumentstyrd



Produktutveckling – innovation



Målgrupp ▶

- Vilka?
- Varför?
- När?
- Vad?

Konsumenten ▶

- Behov
- Önskemål
- Idéer
- Känsla

Idé – koncept ▶

- Utvärdering
- Marknadsundersökning

Produktlösning ▶

- Produktutveckling
- Förpackning
- Paketeringslösning

Tekniska lösningar ▶

- Funktion i befintliga produktionslinjer
- Utbyte mellan fabrikena
- Tredjepartsproduktion

Trender ▶

- Intern och extern faktainsamling
- Samarbeten
- Teknikutveckling



sätta guldkant på vardagen och för att unna oss något.

UTVECKLING AV VARUMÄRKEN

Cloetta har genom åren med framgång utvecklat sina varumärken genom nya storlekar och smaker, så kallad line extension, exempelvis under varumärkena Ahlgrens bilar och Kexchoklad. Ett annat exempel på varumärkesutveckling är när helt nya produkter tas fram inom ett befintligt varumärke, så kallad brand extension, till exempel Sisu tuggummi eller Sportlife Mint. Även relanseringar av varumärken, som exempelvis Hopea Toffee eller TOY har mottagits väl av konsumenterna.

Under 2013 har Cloetta lyckats mycket bra med ett exempel på crossbranding, Polly bilar, det vill säga en kombination av Ahlgrens bilar och Polly, som har varit en av koncernens bäst säljande nyheter under hösten.

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. Ett exempel på det är Malaco Viva Lakrits, där ett antal produkter från koncernens lakritssortiment i Nederländerna lanserades under det svenska varumärket Malaco.

Endast i undantagsfall lanseras ett helt nytt varumärke, då det oftast kräver stora marknadsföringsinsatser.

PRODUKTUTVECKLINGS-PROCESSEN

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

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

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

SMAKEN I CENTRUM

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

För att systematiskt ta till vara konsumenternas synpunkter använder sig Cloetta av en konsumentpanel som regelbundet

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

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

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

FÖRPACKNINGSGRUPP

Kopplingen mellan design och produkt blir allt tydligare. Förpackningsmaterialen ska uppfylla flera funktioner, till exempel skydda produkten under dess väg till konsumenten, möjliggöra en smidig hantering av produkten, ge produktinformation samt tydliggöra varumärket.

Många av de produkter som är starka på en enskild marknad kan få en god position även på en ny marknad om den förpackas rätt. Förutom varumärke kan det handla om faktorer som förpackningsstorlek och vikt.

Förpackningsutveckling innefattar även butiksförpackningar.

ATTRAKTIV FÖR HANDELN

En ny produkt ska, förutom att vara god och prisvärd för konsumenten, även vara affärsmässigt attraktiv för handeln. Förpackning och distribution anpassas för sina respektive försäljningskanaler och marknader.

En ny produkt stöds dessutom normalt med olika aktiviteter i butik.

Varumärkes- och kategoriutveckling

Cloetta har starka varumärken inom fyra kategorier; sockerkonfektyr, choklad, pastiller och tuggummi. Från och med 2014 har Cloetta även nötter i sortimentet. Cloetta arbetar kontinuerligt med att hitta nya områden där

det finns konsumentefterfrågan men där Cloetta saknar produkter eller varumärken. Genom att lansera befintliga varumärken i helt nya kategorier eller genom att ta in befintliga varumärken i nya produkter inom samma ka-

tegori breddas Cloettas erbjudande. Därutöver kan gamla varumärken relanseras samtidigt som efterfrågan av nya smaker, storlekar eller förpackningar tillgodoses.

Ny produkt, befintligt varumärke och ny kategori



Tupla från stycksak till minikex.



Sportlife Mint från tuggummi till mintpastill.



Sisu Tuggummi, från pastill till tuggummi.

Ny kombination av befintligt varumärke och delvis ny produkt



Polly bilar, kombination av smaker från två varumärken.



Chewits lanseras i Italien, vilket är en ny marknad.

Ny kombination av befintligt varumärke och befintlig produkt



Viva Lakrits, ny lakritsserie under varumärket Malaco som använder befintliga produkter från den holländska marknaden.



Goody Good Stuff, förvärv av varumärke.

Förvärvet av Nutisal

Cloetta förvärvade i januari 2014 Nutisal, ett ledande svenskt företag inom torrostade nötter. Förvärvet är ett led i Cloettas strategi att bredda sitt produktsortiment inom Munchy Moments.

I och med förvärvet av Alrifai Nutisal AB (namnändrat till Cloetta Nutisal AB) kan Cloetta nu erbjuda ett helt ny kategori. Nutisal är ett etablerat varumärke på den växande nötmarknaden. Med Cloettas starka distributionsnät och en god marknadstillväxt inom kategorin bedöms förvärvet kunna ge en försäljningstillväxt på koncernnivå om ca 1 procent under kommande år.

FÖRSÄLJNING TILL FLERA LÄNDER I EUROPA

Nutisal producerar och säljer torrostade nötter under eget varumärke, huvudsakligen inom kategorin för nötpåsar. Företaget bildades 2007 och omsätter cirka 200 Mkr per år och har cirka 60 anställda.

Den svenska marknaden står idag för ungefär hälften av försäljningen, men Nutisal säljs även i Danmark, Norge, Tyskland och i Benelux-länderna. Nutisal är det näst största varumärket på nötmarknaden i Sverige och distribueras huvudsakligen genom egen säljkår i Sverige och genom distributörer på övriga marknader.

KONTROLL ÖVER HELA VÄRDEKEDJAN

Genom kontroll från ax till limpa, dvs inköp av högkvalitativa råvaror och unika kunskaper och teknologi inom torrostning som framhäver den sanna smaken av nötter skapas en unik krispighet. Produktion, dvs torrostning, kryddning och förpackning sker i fabriken i Helsingborg.



Nötskola

Cashewnötter – rika på järn, folsyra och zink.

Mandel – är inte en nöt utan en stenfrukt, rik på E-vitamin och stärker immunförsvaret, snäll mot magen och sägs gynna matsmältningen.

Jordnöt – inte en nöt utan ett frö. Innehåller mest protein av alla »nötter«. Innehåller även mycket niacin, dvs vitamin B3.

Pecannöt – det bruna inner-skalet innehåller höga halter av antioxidanter. Innehåller också selen. Består till 63 % av omättat fett.

Paranöt – innehåller antioxidanten selen som kan hjälpa till att skydda mot tidigt åldrande, hjärt- och kärlsjukdomar.

Valnöt – innehåller omega 3, vilket är bra för hjärta och kärl. Valnötter anses även ha anti-inflammatoriska egenskaper.

Hasselnöt – det bruna inner-skalet innehåller höga halter av E-vitaminrika antioxidanter. Innehåller även kalium och magnesium.

Pistagenöt – är rik på antioxidanter, vilket dess gröna färg avslöjar. Den sägs även ha goda hjärt- och kärlskyddande egenskaper och kan sänka kolesterolvärdet.

Macadamia – är världens dyraste nöt och dessutom den fetaste. Innehåller höga halter av palmitoljesyra, som håller slemhinnor och hud i trim. Giftig för hundar.

Pinjenöt – växer på tallkottar. Pinjenötterna innehåller protein och nyttigt enkel- och fleromättat fett. Ät dem färska!



Cloettas största varumärken

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

AHLGRENS BILAR

Sveriges mest sålda bil är i originalet ett fruktskum som en stor majoritet av svenska befolkningen har åtnjutit. Originalsmaken och den läckra designen – gemensam med den italienska sportbilen Bugatti – är densamma sedan 1953. Nya bilmodeller har lanserats sedan dess, exempelvis saltlakrits, mjölkchoklad och sursockrade.

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark och Finland.



BRIDGE

är mixat bjudgodis som blev till när några medarbetare satt och spelade bridge och åt en blandning av olika produkter som tillverkades i fabriken 1966. Någon kom på idén att lansera blandningen av tio läckra smaker i en påse. Bridge är en **klassisk godisupplevelse** där alla hittar sin favorit.

Säljs i: Sverige, Norge och Danmark.



CENTER

har funnits sedan 1941 i Sverige då chokladrullen lanserades. Rullen är själen i varumärket – bara **rulla av ett varv och bjud!** Originalen är en härlig blandning av mjölkchoklad och len, mjuk toffeefyllning. Center finns även som liten och stor stycksak.

Säljs i: Sverige, Norge, Danmark och Finland.



CHEWITS

som lanserades i Storbritannien 1965 är mjuk fruktkola i praktiska små förpackningar. Chewitsaurusen Chewie är varumärkets symbol med budskapet att vi alla, både barn och vuxna ska **våga släppa in smaken av äventyr** i våra liv.

Säljs i: Storbritannien, Baltikum och Ryssland, Albanien, Österrike samt sedan 2013 i Italien och Finland.



DIETOR

är **synonymt med sötningsmedel** på den italienska marknaden sedan 1979. Dietor finns som pulver, i flytande form och som tabletter samt med steviabaserade produkter.

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



DIETORELLE

som lanserades 1977 har en ledande ställning på den italienska marknaden inom sockerfri konfektyr. Varumärket, **en explosion av smaker**, står för god smak, glädje och färg och är ett naturligt val för många. Under året har varumärket förnyats både med nya produkter med stevia, ny design och ny marknadsföring.

Säljs i: Italien, Schweiz, Spanien, Tjeckien, Malta, Cypern, Sydafrika, Albanien, Venezuela, Libanon, Finland och Israel.



GALATINE

är hårda karameller, som **består av ca 80 procent mjölk** och lanserades 1970. Galatine är idag det enskilt mest sålda godiset i Italien, med ett starkt förtroende hos föräldrar och med stark koppling till barn. Det finns även Choco för en vuxen målgrupp, en lyxig chokladöverdragen tablett med en alldeles unik smak.

Säljs i: Italien, Tyskland, Hongkong och Singapore.



GOODY GOOD STUFF

lanserades i Storbritannien 2010 och är ett helt nytt naturligt gelégodissortiment som tillverkas med en växtbaserad teknik, vilket eliminerar behovet av djurbaserat gelatin, som de flesta traditionella gelégodis innehåller. Dessutom har alla artificiella färger och smaker tagits bort och ersatts med **naturliga frukt- och växtextrakt**.

Säljs i: Storbritannien och USA.



JENKKI

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

Säljs i: Finland och Estland.



JULESKUM

är originalet som har blivit en svensk jultradition. Cloetta började tillverka jultomtar i skum redan på 1930-talet, men det dröjde till 1960-talet innan dagens Juleskum tog form. Årets nyhet hade smak av knäck. **Totalt säljs över 1 000 ton Juleskum i Sverige** under cirka två månader. Juleskum Original är en tvåfärgad skumtomte med jordgubbssmak.

Säljs i: Sverige, Norge och Danmark.



KEXCHOKLAD

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

Säljs i: Sverige och Danmark.



KING

grundades i Nederländerna 1922 men familjen de Vries började tillverka pepparmintstabletter redan 1902. Varumärket har utvecklats från en enkel halspastill till att bli en modern uppfräschande halstablett. Cirka **99 % av befolkningen** i Nederländerna känner till varumärket.

Säljs i: Nederländerna, Belgien, Kanada, USA, Singapore, Hongkong och Baltikum.



LÄKEROL

är ett klassiskt varumärke som erbjuder en komplett produktfamilj inom halspastiller. Den första asken såldes 1909. **Läkerol makes people talk.** Inom varumärket finns en smak för alla och ett stort antal förpackningstyper och storlekar. Läkerol är marknadsledare i Norden.



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

LÄKEROL DENTS

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



Säljs i: Finland.

PLOPP

en liten svensk godbit, mjölkchoklad fylld med toffee, **när du vill unna dig en stunds njutning.** Ursprunget från 1949 är den lilla minibiten som står för nostalgi blandat med glädje och lekfullhet.

Säljs i: Sverige.



POLLY

lanserades 1965 och är det största varumärket inom chokladpåsar på den svenska marknaden. Mer än 7 av 10 svenskar konsumerar Polly. **Det är omöjligt att bara ta en.** Polly är chokladdragérat smaksatt skum. Originalet är smaksatt med vanilj och arrak men idag finns ett antal nya favoriter i exempelvis Polly Rocks och Polly Bilar en kombination av Ahlgrens bilar och Polly.



Säljs i: Sverige och Finland.

MALACO

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

Säljs i: Sverige, Finland, Norge, Danmark, Schweiz, USA, Cypern, Kanada, Polen och Israel.



MYNTHON

är det ledande pastillvarumärket i Finland, där det lanserades 1976. **Fresh and effective** är Mynthons varumärkesslogan. Produktutbudet består av hårda och komprimerade pastiller i olika fräscha smaker. Under 2012 har även tuggummi lanserats under varumärket.

Säljs i: Finland, Baltikum, Norge, Ryssland, Grekland, Albanien och Sverige.



NUTISAL

är koncernens **nötexpert** från och med 2014. Verksamheten startade i en butik i Beirut 1948. Under varumärket finns olika mixer av nötter till exempel Gourmet, Enjoy och Goda Nötter. Nutisal har moderniserat en 500 år gammal kunskap om hur man rostar nötter och kärnor och kryddar dem efter tycke och smak.

Säljs i: Sverige, Danmark, Norge, Tyskland, Finland och Benelux-länderna



RED BAND

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

Säljs i: Nederländerna, Tyskland, Schweiz, Kanada, Österrike, Singapore, Hongkong, Spanien, Portugal, Baltikum, Ryssland, Mellanöstern, Tjeckien, Malta, Cypern, Albanien, Polen och Israel.



SAILA

lanserades i Italien 1937 och är idag ett av de mest välkända varumärkena inom pastiller i Italien. Numera finns även Saila som tuggummi. Efter inträdet i Cloettas portfölj 2007 har Saila blivit en stjärna inom den stora marknaden för pastiller och tuggummi, genom att konsekvent leverera framgångsrika innovationer. Sailas slogan är **uniquely essential refreshment**.

Säljs i: Italien, Bulgarien, Malta, Albanien, Tyskland och Venezuela.



SPERLARI

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

Säljs i: Italien, Frankrike, Tyskland, Schweiz, Storbritannien, Malta, Albanien, Kanada, USA, Australien, Venezuela, Libanon, Rumänien, Slovenien och Sydafrika.



SPORTLIFE

lanserades i Nederländerna 1981 som det första tuggummit i en så kallad "blister"-förpackning. Sportlife har sedan start varit ledande på den nederländska marknaden, och har en stark position i Belgien. Sportlife positionerar sig kring varumärkets slogan **unexpected freshness** med en internationell profil. Under 2013 har Sportlife mint, dvs mintpastiller lanserats.

Säljs i: Nederländerna och Belgien.



SPORTLUNCH

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

Säljs i: Sverige och Norge.



SISU

är en tjärsmakande lakritspastill, som lanserades 1928 i Finland. Sisu är uppkallad efter det finska folkets karaktär. "Sisu" betyder mod, uthållighet eller obeveklig tapperhet. För finländare är varumärket Sisu en del av den finska folksjälens som inget annat varumärke. **Sisulla siitää selviää**. (Med Sisu fixar man det). Sisu finns i flera smaker förpackad både i ask och i påse. Under 2013 har Sisu tuggummi lanserats.

Säljs i: Finland.



TUPLA

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

Säljs i: Finland, Baltikum och Ryssland.



VENCO

lanserades redan 1878 och är det största varumärket för lakrits i Nederländerna. Vencos slogan är **Pasie voor Drop** och inom Venco finns verkligen passion för lakrits. Venco har ett brett sortiment inom lakrits, det vill säga sött, salt, hårt, mjukt och segt. Det finns enkla, sockrade och sockerdragerade pastiller, karameller och sockerfritt gelégodis i många olika former och förpackningar.

Säljs i: Nederländerna, Kanada, Sydafrika och Israel.



XYLIFRESH

lanserades 1998 i Nederländerna och är positionerat som ett tandhygieniskt tuggummi med **100 % xylitol**. XyliFresh är det bästa tandvårdande tuggummit i Nederländerna, enligt ett officiellt utlåtande från EFSA (European Food Safety Authority) och är det varumärke som får högst igenkännande bland tandvårdande tuggummi från konsumenterna.

Säljs i: Nederländerna.



Konfektyrmarknaden

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

Cloettas huvudmarknader utgörs av Sverige, Italien, Finland, Nederländerna, Norge och Danmark. Totalmarknaden för konfektyr på Cloettas huvudmarknader uppgår till cirka 85 miljarder kronor. Marknaderna där Cloetta är verksamt svarar för cirka 67 procent av Väst-europas konsumtion av konfektyr.

MOGEN MARKNAD

Konfektyrmarknaden är relativt okänslig för konjunktursvängningar och har en stabil tillväxt som framförallt drivs av befolknings-tillväxten och prisökningar. Lågkonjunkturen påverkar Cloetta främst genom en allmän prispress från handeln och ökad konkurrens

från handelns egna märkesvaror (EMV). Andel EMV är dock relativt lågt inom konfektyr jämfört med andra dagligvaruprodukter.

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

I värde står sockerkonfektyr för cirka 25 procent, chokladkonfektyr för cirka 55 procent samt pastiller och tuggummi för cirka 20 procent av totalmarknaden på Cloettas hem-marknader.

KONKURRENSUTSATT MARKNAD

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

Konsolidering inom konfektyrbranschen

pågår gradvis, vilket exempelvis speglas i Perfettis förvärv av nederländska Van Melle 2001, Orklas förvärv av finska Panda 2005, samgåendet mellan Mars och Wrigley 2008 samt Mondelez (fd Kraft Foods) förvärv av brittiska Cadbury 2010. Industrin som sådan har en lång historik och det sker få teknologiska förändringar.

NÖTMARKNADEN

Cloetta är sedan 2014 verksamt även på nötmarknaden efter förvärvet av Nutisal. Den totala nötmarknaden omfattar ca 5 miljarder kronor i Norden och växer med 5–8 procent i Västeuropa. Handelns egna märkesvaror (EMV) står för ca en tredjedel av totalmarknaden.

KONSUMTIONSMÖNSTER

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

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.



Andra försäljningskanaler



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



menters 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 och jämfört med övriga Europa är exempelvis chokladkonsumtionen per invånare i Norden lägre medan konsumtionen av sockerkonfektyr är betydligt högre i Norden än i övriga Europa. Ett annat exempel är lösviktsgodis som har en mycket stark position i de nordiska länderna med en hög andel av den totala konfektyrkonsumtionen, medan konsumtionen av lösviktsgodis är betydligt lägre i Centraleuropa där förpackad sockerkonfektyr och choklad har en starkare ställning.

Ett allt mer individualistiskt synsätt hos konsumenterna, gör att efterfrågan på att kunna ta något energirikt mellan måltider eller då man är på språng har ökat, vilket har lett till ökad efterfrågan på konfektyr men också ett brett sortiment av konkurrerande snacks- och mellanmålsprodukter.

TRADITIONELLA FÖRSÄLJNINGSKANALER

Cloettas största försäljningskanaler är dagligvaruhandeln och servicehandeln. Inom dagligvaruhandeln har en betydande konsolidering och strukturförändring ägt rum de senaste tio åren. Antalet butiker har minskat samtidigt som butiksyrtorna blivit större. Koncentrationen inom dagligvaruhandeln är hög på flertalet europeiska marknader. Dagligvaruhandelns koncentration innebär att kanalen kan ställa stora krav på sina leverantörer samtidigt som Cloetta som en ledande leverantör har möjlighet till ett effektivare samarbete. Starka varumärken och produkter med hög kvalitet som är attraktivt prissatta och exponeras och marknadsförs på ett effektivt sätt är därför av stor betydelse.

En stor del av vardagskonsumtionen av konfektyr har traditionellt sålts via servicehandeln, det vill säga bensinstationer, service och närbutiker, kiosker med mera. Servicevaruhandeln har under det senaste decenniet minskat, framförallt till följd av ett minskat

antal bensinstationer, men också genom att servicevaruhandeln utvecklat allt fler egna mellanmålsalternativ som konkurrerar med konfektyr.

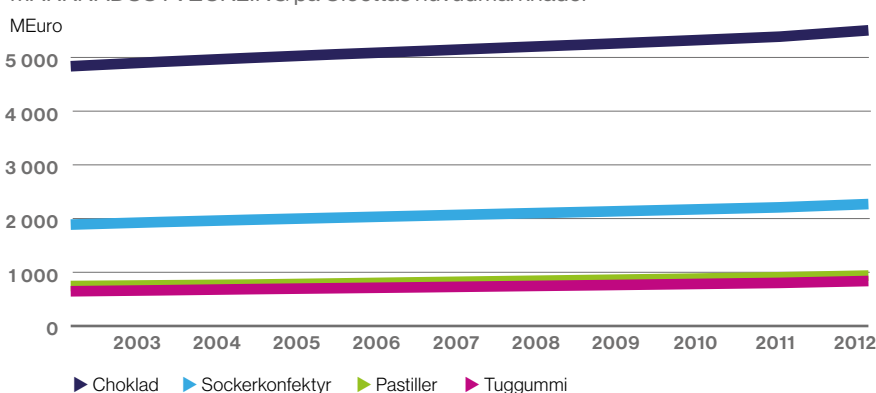
NYA FÖRSÄLJNINGSKANALER

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

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

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

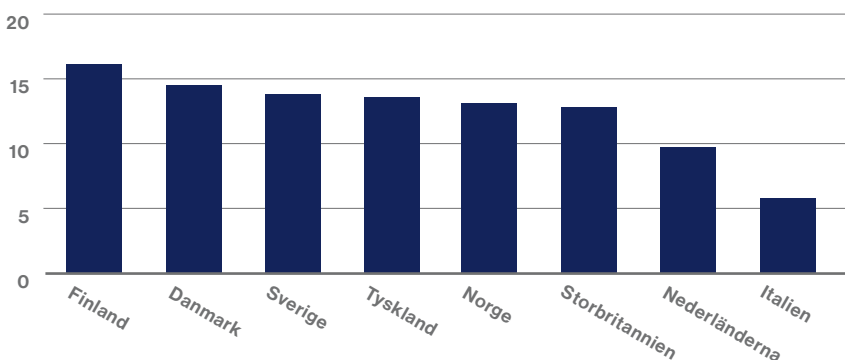
MARKNADSUTVECKLING på Cloettas huvudmarknader¹



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

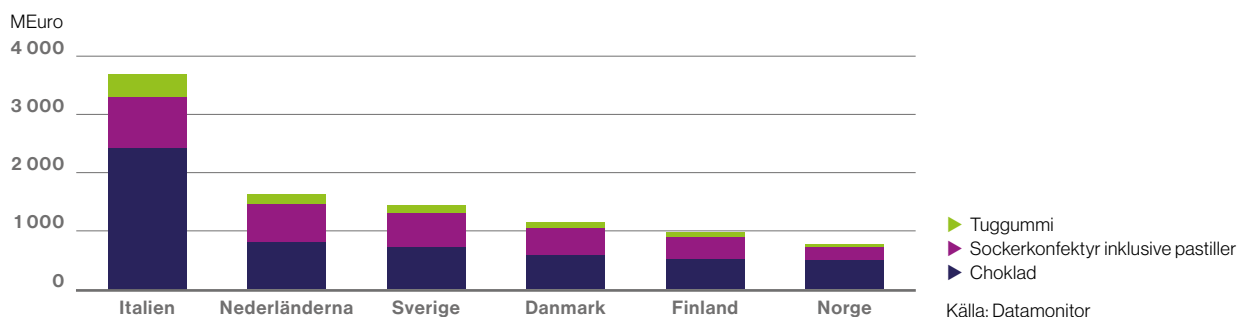
KONFEKTYRKONSUMTION per capita 2012

Kg per person och år



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

MARKNADSSTORLEK, per region, Cloettas huvudmarknader



Källa: Datamonitor

Cloettas marknader

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

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

Under 2013 uppgick Cloettas totala försäljning till 4,9 miljarder kronor (4,9) med Sverige som den enskilt största marknaden med cirka 33 procent av den totala försäljningen. Övriga Norden utgjorde cirka 27 procent, Italien cirka 15 procent, Nederländerna cirka 13 procent och övriga marknader cirka 12 procent av den totala försäljningen.

Jämfört med 2012 utvecklades försäljningen svagt under första delen av året, vilket

berodde på en minskad kontraktstillverkning men även en svag marknadsutveckling.

Under andra halvåret ökade försäljningen. Sammantaget var försäljningen något högre eller relativt stabil i flertalet marknader men minskade i Norge, Nederländerna och Storbritannien.

STARK NÄRVARO

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

Drygt hälften av Cloettas försäljning består av sockerkonfektyr och cirka 18 procent är choklad. Pastiller står för cirka 18 procent och tuggummi för 8 procent och övrigt, främst sötningsmedel, står för 5 procent.

DAGLIGVARUHANDELNS KONCENTRATION

På Cloettas huvudmarknader i Norden sker cirka 80 procent eller mer av den totala dagligvaruomsättningen i de tre största kedjorna

i respektive land. I Nederländerna är det cirka hälften, medan det är betydligt lägre i Italien.

PRISSTRATEGIER







En koncentrerad dagligvaruhandel har inneburit en stark prispress på alla leverantörer till handeln under de senaste åren. Cloetta har till stor del hanterat detta genom effektiviseringar. De kraftiga prishöjningarna på råvaror, särskilt socker, under de senaste åren, har tvingat Cloetta att kompensera med höjda priser under 2012 och 2013. Läs om kostnader för råvaror på sidorna 38-39.

TRAVEL RETAIL

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

Välkända varumärken, unika förpackningar både avseende utseende och storlek, är ett av de viktigaste konkurrensmedlen och Cloetta fortsätter att utveckla attraktiva produktnyheter inom dessa områden.

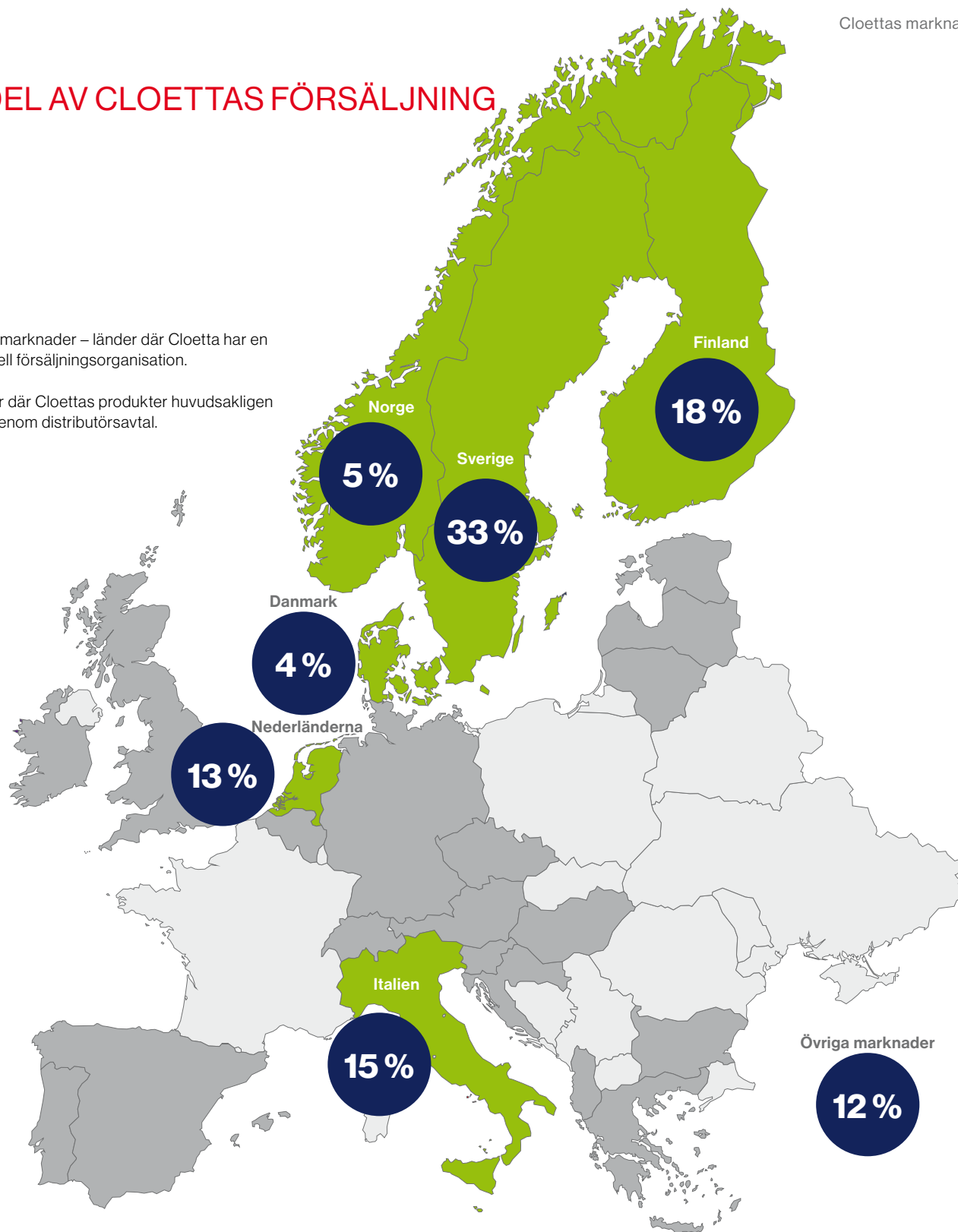
CLOETTA LEDANDE PÅ MARKNADERNA I:

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

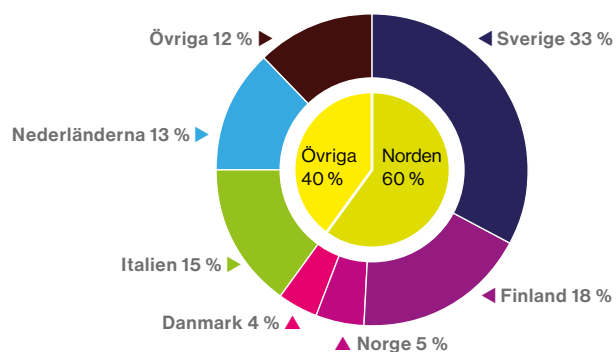
ANDEL AV CLOETTAS FÖRSÄLJNING

► Huvudmarknader – länder där Cloetta har en nationell försäljningsorganisation.

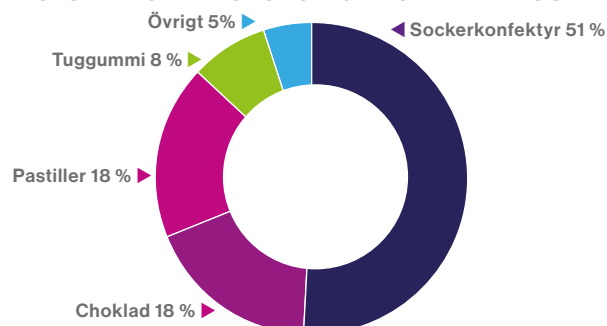
► Länder där Cloettas produkter huvudsakligen säljs genom distributörsavtal.



CLOETTAS NETTOFÖRSÄLJNING PER LAND



CLOETTAS NETTOFÖRSÄLJNING PER KATEGORI



Uppmärksammade kampanjer

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



MALACO — LÖRDAG HELA VECKAN

Malacos lekfulla kommunikationsplattform ”att vara vuxen har sina fördelar — lördag hela veckan” har legat till grund för den tv- och bioreklam som gjorts under de senaste två åren och bidragit till en kraftigt ökad preferens för varumärket. Konceptet bygger på att vuxna kan unna sig lördag hela veckan och äta godis precis när de vill.

Under hösten tog Cloetta konceptet ett steg vidare in i den digitala världen och skapade en viral film som spreds snabbt på Facebook och YouTube. Med en dold kamera blir ungdomar filmade i en butik då de nekas att köpa godis eftersom det är tisdag och de är under 18 år, medan alla vuxna förstås får köpa. Filmen blev mycket positivt mottaget och har laddats ner från YouTube mer än 700 000 gånger.



RELANSERING AV DIETORELLE

Dietorelle är störst på sockerfritt godis i Italien, vilket står för en tredjedel av den italienska konfektyrmarknaden. Varumärket var emellertid i behov av en uppdatering och därför lanserades under året ett helt nytt sortiment av Dietorelle baserat på stevia och med en ny design. Konceptet i kampanjen bygger på fräschhet, glädje och färg.

Relanseringen av Dietorelle stöddes av en integrerad reklamkampanj på tv, internet och i sociala medier. Via Cloettas mätning av genomslaget i digitala medier kunde en successiv förbättring av digital sentiment index (DSI) noteras under året. Detta återspeglades också i en försäljningsökning av Dietorelle.

Effektiv säljorganisation

Cloetta har en stark säljorganisation på sina huvudmarknader och lägger stor vikt vid att vara en effektiv och kunnig partner till handeln och att hitta nya lösningar och kanaler för försäljningen.

Cloettas breda produktportfölj ger skalfördelar, speciellt i Norden med stora geografiska avstånd.

GODA RELATIONER

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

Med stor kunskap om olika kundkategorier kan Cloetta presentera produkter och lösningar som stödjer enskilda kunders strategier.

SÄLJFRÄMJANDE AKTIVITETER

Cloetta kombinerar vanligtvis marknadsföringsaktiviteter med starka säljfrämjande insatser i butiksledet.

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

Eftersom tillgänglighet är en nyckelfaktor för impulsdrivna inköp som konfektyr är upp-

giften för Cloettas säljorganisation att ständigt söka nya icke-traditionella försäljningsställen för valda delar av sortimentet.

STÖD FÖR NYHETER

En avgörande framgångsfaktor är att produkterna syns i butiken, varför det är av stor betydelse hur handeln tar emot Cloettas produkter och hur de exponeras. Det är därför centralt att lansera produkter som kunderna bedömer behövs, som är enkla att hantera och dessutom lönsamma för handeln.

Produktnyheter får normalt ett effektivt säljstöd genom kampanjer, evenemang, butiksaktiviteter och reklam för att nå konsumenterna så snabbt som möjligt, varför en av säljkårens viktigaste uppgifter är att sälja in och exponera kampanjer i butik.

CLOETTAS FÖRSÄLJNINGSGRUPP

▶ Säljer rätt produkter till rätt kund



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

▶ Genomför effektiva försäljningskampanjer i samarbete med kunderna



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

▶ Säkerställer att Cloettas produkter har god synlighet




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

▶ Säkerställer att de centrala avtalen med handeln efterlevs



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

Sverige

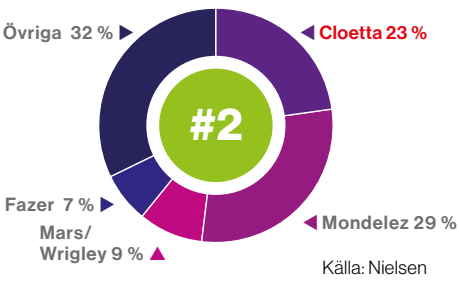
 Antal invånare:	9,5 miljoner
Marknadsstorlek:	Cirka 1,5 miljarder euro i konsumentledet
Största kunder:	Axfood, Coop, ICA och Privab
Största varumärken:	Malaco, Kexchoklad, Läkerol, Ahlgrens bilar, Polly, Center, Juleskum, Plopp och Sportlunch

Källa: Datamonitor



DE STÖRSTA AKTÖRERNA, SVERIGE

Konfektyrmarknaden



Sverige är den enskilt största marknaden i Norden med omkring en tredjedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Den svenska marknaden för konfektyr omsätter årligen 1,5 miljarder euro i konsumentledet. Värde­mässigt utgör sockerkonfektyr cirka 21 procent, chokladkonfektyr cirka 57 procent, pastiller cirka 9 procent och tuggummi cirka 13 procent. Lösviktsgodis är en viktig del av totalmarknaden. Under 2013 utvecklades totalmarknaden svagt positivt.

CLOETTAS FÖRSÄLJNING OCH KONKURRENTER

Cloettas försäljning på den svenska marknaden svarade för 33 procent av Cloettas totala försäljning 2013.

Cloetta har en lång historia i Sverige. 1872 etablerar sig bröderna Cloetta i Malmö och blev därmed först med fabriksmässig tillverkning av choklad i Sverige. 1885 bildade Fredrik Ahlgren sitt företag och 1909 lanserades Läkerol. 1934 startades en fabrik specialiserat på lakrits i Malmö som senare blev Malaco.

Både Cloetta och Läkerol har den prestige­fyllda positionen som Kunglig Hovleverantör.

Cloetta är den näst största aktören på den svenska marknaden med en andel om cirka 23 procent av konfektyrmarknaden. Marknads­ledare är Mondelez (f.d Kraft Foods med bl a varumärket Marabou) med cirka 29 procent av marknaden.

Handelskedjornas EMV har cirka 6 procents marknadsandel av den svenska marknaden.

FÖRSÄLJNINGSKANALER


Dagligvaruhandeln i Sverige är koncentrerad och alltmer centralstyrd men med goda möjligheter att påverka på lokal butiksnivå. Uppgiften för Cloettas säljkår är att säkra distributionen samt placering och utrymme i butikerna enligt de centrala avtalen men även ge handeln stöd vid genomförandet av kampanjer och lanseringar i enlighet med varje kunds behov.

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

FÖRSÄLJNINGSGRUPP

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

Danmark

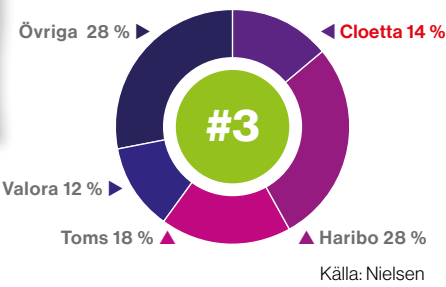
 Antal invånare:	5,6 miljoner
Marknadsstorlek:	Cirka 1,1 miljarder euro i konsumentledet
Största kunder:	Coop, Dansk Supermarked och SuperGros
Största varumärken:	Malaco, Lakrisal, Läkerol, Center och Juleskum

Källa: Datamonitor



DE STÖRSTA AKTÖRERNA, DANMARK

Konfektyrmarknaden för socker och pastiller



Danmark är den näst största marknaden i Norden med omkring en fjärdedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Den danska konfektyrmarknaden omsätter årligen cirka 1,1 miljarder euro i konsumentledet och ökade något i värde under 2013. Värde­mässigt utgör sockerkonfektyr cirka 38 procent, chokladkonfektyr cirka 54 procent och pastiller cirka 8 procent.

CLOETTAS FÖRSÄLJNING OCH KONKURRENTER

Cloettas försäljning i Danmark svarade för 4 procent av Cloettas totala försäljning 2013.

Flera av Cloettas varumärken har en lång historia i Danmark. Läkerol som är marknads­ledare inom pastillsegmentet lanserades redan 1910.

Cloetta är den tredje största aktören på den danska marknaden för sockerkonfektyr och pastiller med en andel om cirka 14 procent av marknaden. De största aktörerna är Haribo och Toms med cirka 28 procent respektive cirka 18 procent.

Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka fyra respektive en procent av den danska pastill- och sockerkonfektyrmarknaden.


FÖRSÄLJNINGSKANALER

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

FÖRSÄLJNINGSGRUPP

I Danmark finns cirka 40 anställda på kontoret i Brøndby och i försäljningsorganisationen. Försäljningen av varumärken som tidigare såldes av tredje part togs över av den egna försäljningsorganisationen vid årsskiftet 2012/2013.

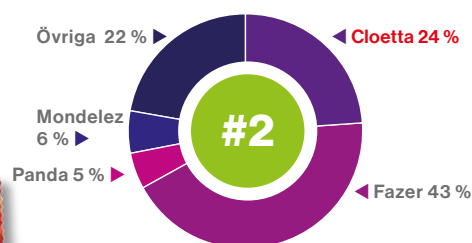
Finland

 Antal invånare:	5,4 miljoner
Marknadsstorlek:	Cirka 0,9 miljarder euro i konsumentledet
Största kunder:	SOK, Kesko och Tuko
Största varumärken:	Malaco, Jenkki, Mynthon, Läkerol, Sisu och Tupla

Källa: Datamonitor



DE STÖRSTA AKTÖRERNA, FINLAND Konfektyrmarknaden



Källa: Nielsen

Finland är den tredje största marknaden i Norden med omkring en femtedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Den finska marknaden för konfektyr omsätter årligen cirka 0,9 miljarder euro i konsumentledet.

Värdemässigt utgör sockerkonfektyr cirka 32 procent, chokladkonfektyr cirka 29 procent, pastiller cirka 11 procent, tuggummi cirka 8 procent och övrigt 20 procent.

CLOETTAS FÖRSÄLJNING OCH KONKURRENTER

Cloettas försäljning i Finland svarade för 18 procent av Cloettas totala försäljning 2013.

Cloetta har sedan länge en stark ställning på den finska marknaden. 1928 lanserades

det legendariska pastillvarumärket Sisu och 1951 lanserades Jenkki som idag är marknadsledande bland tuggummi. Tupla, som lanserades 1960, är marknadsledande inom chokladstycksaker. Med Mynthon, Läkerol och Sisu är Cloetta marknadsledande inom pastillsegmentet.

Cloetta är den näst största aktören på den finska marknaden med en andel om cirka 24 procent av konfektyrmarknaden. Marknadsledare är Fazer med cirka 43 procent av konfektyrmarknaden.

Handelskedjornas EMV har en andel av konfektyrförsäljningen om cirka sju procent av den finska marknaden.

FÖRSÄLJNINGSKANALER

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

FÖRSÄLJNINGSGRUPP

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

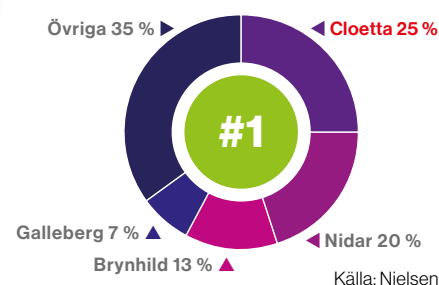
Norge

 Antal invånare:	4,9 miljoner
Marknadsstorlek:	Cirka 0,9 miljarder euro i konsumentledet
Största kunder:	Coop, ICA, NorgesGruppen och Rema
Största varumärken:	Malaco, Läkerol, Pops och Ahlgrens bilar

Källa: Datamonitor



DE STÖRSTA AKTÖRERNA, NORGE Konfektyrmarknaden för socker och pastiller



Källa: Nielsen

Norge är den minsta marknaden i Norden med en knapp femtedel av den totala konfektyrkonsumtionen. Den norska marknaden för konfektyr omsätter årligen cirka 0,9 miljarder euro i konsumentledet. Den norska konfektyrmarknaden försvagades under 2013.

CLOETTAS FÖRSÄLJNING OCH KONKURRENTER

Cloettas försäljning i Norge svarade för 5 procent av Cloettas totala försäljning 2013.

Cloetta har en lång historia i Norge. Läkerol lanserades 1912 och är fortfarande marknadsledande pastill i Norge. Starka varu-

märken är Malaco, Ahlgrens bilar samt Pops.

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

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

FÖRSÄLJNINGSKANALER

Liksom i övriga Norden domineras dagligvaruhandeln i Norge av större kedjor. Beslut om sortiment fattas på central nivå och en effektiv säljkårsbearbetning är avgörande för att få produktlistningar. Den norska marknaden är också mer driven av nyheter än övriga nordiska marknader.

FÖRSÄLJNINGSGRUPP

I Norge har Cloetta cirka 60 anställda på kontoret i Høvik och i försäljningsorganisationen.

Övriga marknader

Sammantaget svarade övriga marknader för 12 procent av Cloettas totala försäljning 2013. Övriga marknader utgörs huvudsakligen av försäljning till länder utanför Cloettas huvudmarknader, totalt drygt 40 länder. Det är länder där Cloetta är verksamt men saknar egen försäljnings- och distributionsorganisation.

EXTERNA DISTRIBUTÖRER

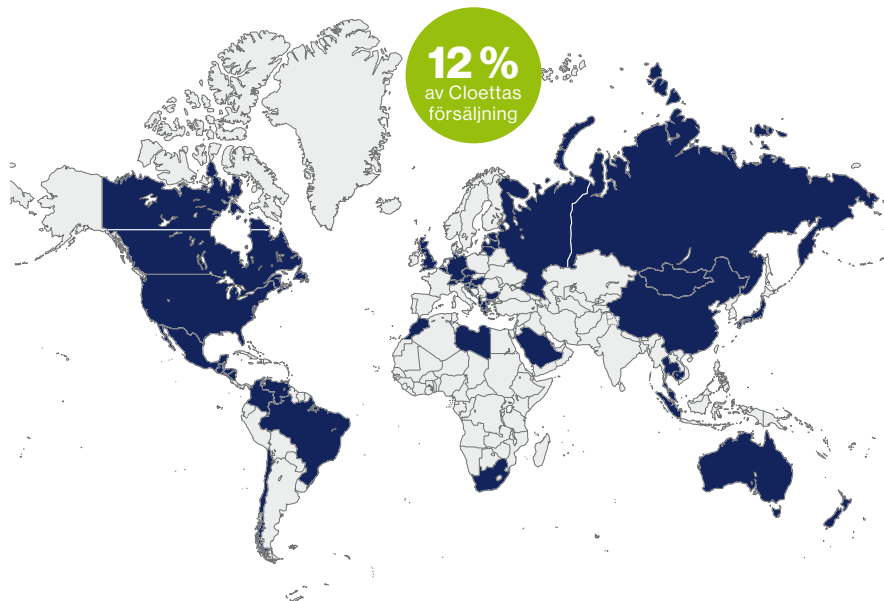
I vissa länder, till exempel Tyskland, Storbritannien, Baltikum och Singapore, har Cloetta en mindre organisation med egna medarbetare men försäljning och distribution sker genom externa distributörer.

Andra viktiga marknader där Cloetta saknar egen försäljnings- och distributionsorganisation är Belgien, Kanada, Ryssland,

Schweiz, Österrike, Mellanöstern och Hongkong. Gemensamt för dessa marknader är att Cloetta har en stark nischposition inom vissa kategorier.

VIKTIGA VARUMÄRKEN

De viktigaste varumärkena på dessa marknader är Chewits, Red Band, Läkerol, Sportlife, Sperlari och Tupla.



Produktion och inköp

Vid årets slut hade Cloetta 10 fabriker i Sverige, Italien, Nederländerna, Belgien och Slovakien. Sammantaget tillverkade Cloetta 96 500 ton konfektyr under 2013.

Cloettas supply chain ansvarar för tillverkning, inköp, planering, logistik, kvalitet, teknik och säkerhet. Under året har högst prioritet legat på att genomföra beslutade fabriksomstruktureringar samt en kontinuerlig strävan efter ständiga förbättringar genom Lean och Value Engineering.

PRODUKTIONSSTRUKTURISERINGAR

Samgåendet mellan Cloetta och LEAF, kombinerat med en överkapacitet i produktionsstrukturen, skapade möjligheter att effektivisera produktionen.

År 2012 beslutade Cloetta att stänga fabriker i Alingsås och Gävle samt Aura i Finland. Stängningen av Alingsåsfabriken genomfördes under 2012. Fabriken i Aura stängdes under första kvartalet 2013 och fabriken i Gävle upphörde med produktion i slutet av december 2013. Produktionen har flyttats främst till Ljungsbro och till Levice i Slovakien, vilka förväntas nå full produktion och effektivitet under 2014.

Att flytta en produktionslinje är en genomgripande process som kräver omfattande dokumentation, noggrann planering, kompetensöverföring, tekniska anpassningar och produktionsintrimning. Därtill kommer ofta fysisk flytt av maskiner.

LEDNINGSSYSTEM

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

Ledningssystemen innefattar arbetsmiljö, kvalitet, produktsäkerhet och miljö. Basen för ledningssystemen är internationella stan-

darder (BRC Global standard för livsmedels-säkerhet, ISO 14001 och OHSAS 18001), utvärderingar av återkommande risker samt ständiga förbättringar.

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

Läs mer om Cloettas miljöarbete på sidorna 46–47.

ARBETSPLATSSÄKERHET

Medarbetarnas säkerhet är fundamental och den högst prioriterade frågan på varje fabrik. Genom kontinuerliga riskutvärderingar och en ökad rapportering av incidenter och tillbud ökar kunskapen om vad som orsakar arbetsplatsolyckor, vilket leder till att olycksförebyggande arbete blir en del av det dagliga arbetet och minimerar risken för olyckor.

Det systematiska arbetet har inneburit att antalet arbetsskador har kunnat minska under de senaste åren. Under 2013 var minskningen av antal arbetsskador inte lika stor som under 2012, (mätt i antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro) men för 2014 är ambitionen i nivå med 2012. Läs mer i avsnittet God och säker arbetsmiljö på sidan 48.

KVALITET OCH PRODUKTSÄKERHET

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

Ett kontinuerligt arbete pågår för att säkerställa att produkterna uppfyller konsumenternas och handelns krav och förväntningar. För varje produkt finns en detaljerad specifikation avseende bland annat smak, doft, utseende, konsistens och förpackning.

Inga azo-färgämnen används i Cloettas sortiment.

Cloettas fabriker är certifierade enligt BRC Global standard för livsmedels-säkerhet och/eller ISO 9001. BRC är en standard för säkerställande av produktsäkerhet och kvalitet och är en av hörnstenarna i Cloettas kvalitetsarbete. Målet är att alla fabriker i Cloetta ska vara BRC-certifierade. De fyra italienska fabrikerna, som tidigare valt ISO 9001, påbörjade införandet av BRC under 2012. Den första italienska fabriken certifierades under hösten 2012 och den andra under hösten 2013.

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

Såväl BRC-standarderna som EU:s livsmedelslagstiftning förutsätter att råvaror och produkter kan spåras. Spårbarheten är säkerställd och testas regelbundet. Cloetta har en detaljerad åtgärdsplan för att snabbt kunna återkalla en produkt från marknaden om det skulle behövas.

PLANERING OCH LOGISTIK

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

Under 2012 fattades beslut om att stänga och flytta lagerverksamhet i Oslo, Norge, i Slagelse, Danmark och i Malmö till en gemensam anläggning i Helsingborg, vilken hanteras av en extern leverantör. Under 2013 stängde Cloetta också lagerverksamheten i Norrköping och flyttade till Helsingborg.

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

Framgångsfaktorer för tillverkningen

Cloetta tryggar långsiktig lönsamhet genom ständiga förbättringar inom alla områden.

Engagerade medarbetare



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

Säkerhet



En säker arbetsmiljö är en grundläggande rättighet för varje anställd.

Leveranssäkerhet



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

Hög jämn kvalitet



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

Flexibilitet



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

Kostnadseffektivitet



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



INKÖP

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

Råvaror köps enbart av leverantörer som kan verifieras mot Cloettas kvalitets-, produkt-, säkerhets- och miljökrav. Samtliga leverantörer till Cloetta granskas och godkänns innan de tillåts leverera råvaror till fabriken. Processen ser olika ut beroende på typ av leverantör och typ av material som levereras. Vissa leverantörer inspekteras fysiskt av Cloetta med jämna mellanrum. Cloetta har ett nära samarbete med de stora råvaruleverantörerna, bland annat genom automatiserade order- och leveransprocesser som anpassas till råvaru- förbrukningen i fabriken.

I Cloettas sortiment finns produkter som produceras av andra tillverkare. Huvuddelen av legotillverkningen 2013 fanns inom choklad samt för specifika förpackningslösningar. Extern tillverkning läggs enbart hos tillverkare efter godkännande av Cloetta med samma höga kvalitetskrav på produktionen som i Cloettas egna fabriker. Externa tillverkare utvärderas och testas regelbundet.

INSOURCING

Cloetta utvärderar löpande extern tillverkning kontra eventuell insourcing. Under det senaste året har Cloetta sagt upp kontrakt och startat egen tillverkning av flera produkter, exempel är vingummi som nu tillverkas i Italien och tuggummi i Nederländerna. Under 2013 har Cloetta även köpt och påbörjat installationen

av en ny linje i Ljungsbro. Den nya linjen kommer under 2014 att börja tillverka Tupla för den finska marknaden, som för närvarande produceras av tredje part.

KONSUMENT- OCH KUNDRESPONS

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

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

STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR BLIR LEAN 2020

Cloetta arbetar kontinuerligt med att sänka kostnaderna och minska svinn. Viktiga framgångsfaktorer i produktionsprocessen omfattar såväl långsiktiga som dagliga insatser för att uppnå ständiga förbättringar och en lärande kultur. Detta sker genom ett systematiskt arbete med leanprocesser och value engineering.

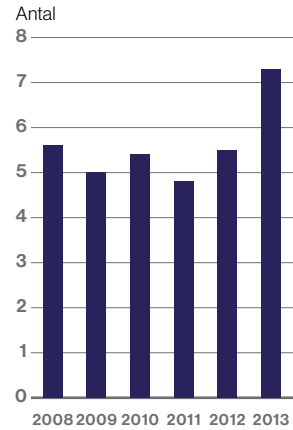
Under året utvecklades produktionsstrategin till en långsiktig vision »Lean 2020«. Utgångspunkten är benchmark med produktion i världsklass. Baserat på detta, formulerades koncernens vision, Lean 2020. För att förtydliga ambitionen har fem mål fastställts för bland annat maskineffektivitet, energiförbrukning och minskning av lager. Målen ska nås med leanprocesser och -verktyg.

Lean

Lean definieras i produktionsstrategin och inkluderar följande åtta principer:

1. Vi är kundfokuserade
2. Produkter strömmar genom värdeflödet
3. Vårt arbete är standardiserat
4. Vi gör saker rätt första gången
5. Vi låter människor växa
6. Vi undersöker själva
7. Vi är en lärande organisation
8. Vi fattar fakta- och teambaserade beslut

KLAGOMÅL, synpunkter per miljoner sålda konsumentenheter



Synpunkter från enskilda konsumenter som påtalar ett fel eller en brist på en produkt är oerhört värdefull i Cloettas kontinuerliga förbättringsarbete. Reklamationerna mäts som antal per miljoner sålda konsumentenheter (en konsumentenhet=en påse, en ask etc).

Ahlgrens bilar i ny produktion

Under 2013 har produktionen av Ahlgrens bilar successivt flyttat från fabriken i Gävle till fabriken i Ljungsbro. Tina Åhlund är ansvarig för avdelningen. Till sin hjälp har hon cirka tio personer som jobbat med de tekniska frågorna med Christian Andersson och Chris Taffijn som projektledare.



Tomas Helle, Tina Åhlund och Jörgen Calmerberg



–Förutom projektgruppen för tekniska frågor har stödfunktioner med Zara Gustavsson i spetsen varit ett stort stöd i processen men många fler har varit inblandade. Faktum är att det känns som om nästan alla på fabriken i Ljungsbro har varit inblandade på ett eller annat sätt.

–Initialt gjorde vi ett antal förstudier. Förutsättningarna var att inga nya lokaler skulle få byggas och att ingen utrustning skulle

flyttas från Gävle eftersom det inte fick ske någon störning i produktionen i Gävle under året, berättar Tina Åhlund.

PROCESSEN

- > Steg 1 – frigöra yta och skapa utrymme för vår nya »billinje« genom att flytta på annan utrustning
- > Steg 2 – detaljprojektering av all teknisk utrustning som skulle krävas, ny och begagnad
- > Steg 3 – upphandling och installation av utrustning
- > Steg 4 – testkörning av alla maskiner och funktioner
- > Steg 5 – funktionstestning av hela produktflödet från råvara till förpackad produkt
- > Steg 6 – testkörning av alla produkter för matchning, dvs jämförelse och justering för att bilarna ska smaka och se ut som de gjorde i Gävle och för att få BRC-kraven uppfylla.

EXAKT RÄTT PRODUKT

–Det allra svåraste har varit att få fram identiska produkter med de som tillverkas i Gävle, varken bättre eller sämre. Det är inte bara att följa receptet utan det är mycket som spelar in, som temperatur, hur utrustningen fungerar, hur mycket luft som vispas in i skummet och så vidare.

–Vi har provsmakat åtskilliga kilo bilar under processens gång. Smak, seghet, struktur och konsistens, allt måste vara perfekt. Bilar består dessutom av flera olika produkter med olika krav, exempelvis de saltsockrade som måste torka i ett »klimatrum« innan vi kan packa dem eller de sura som vi håller separerade för att de inte ska ge smak på övriga produkter. Dessutom har vi olika förpackningslösningar som Limousiner till Travel Trade och småpåsar.

PROCESSEN

Tillverkningsprocessen består av fyra steg: kokning, mogulgtutning, kvalitetskontroll och packning och slutligen måste påsarna packas på pall.

–Under 2013 har vi arbetat i treskift men från nyår kör vi i fyrskift med sex personer per skift. Bra dagar har vi tillverkat 19 ton, men det beror lite på hur många olika smaker och därmed omställningar vi måste göra.

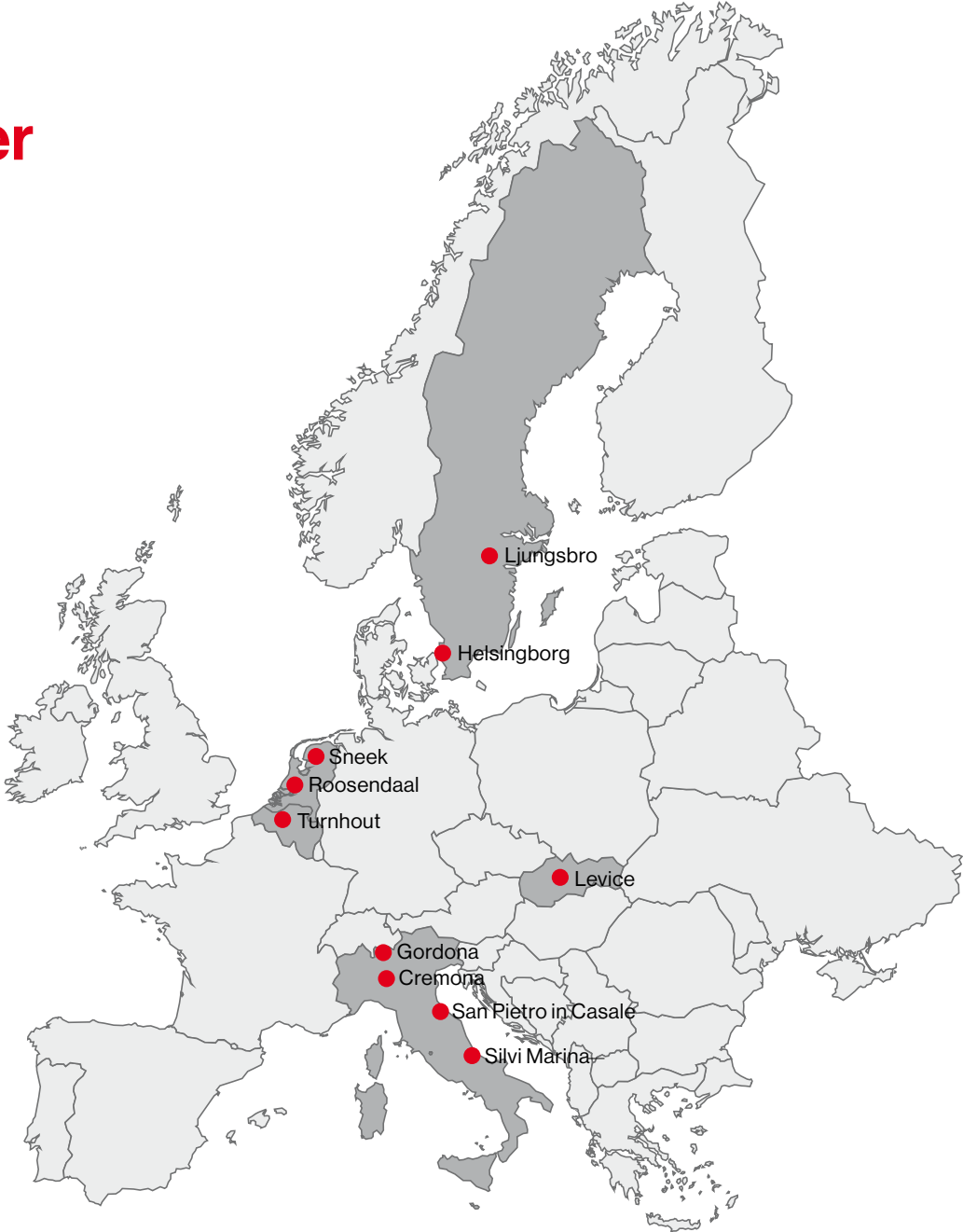
–Vår ambition är högre och nu när produktionen är i full gång ska vi förstås fortsätta att trimma och förbättra produktionen ytterligare. I och med att vi går från tre- till fyrskift blir målet att producera 100 ton i veckan.

STORT ENGAGEMANG

–Det har varit många långa dagar men det har det varit värt, framförallt för att vi har lyckats så bra, men också på grund av allas engagemang och entusiasm. Det har hänt att jag har fått sms på fredagskvällar från stolta medarbetare som velat berätta att produktionsnyckeltalen är över förväntan. Då blir man varm, avslutar Tina.



Fabriker



ÖVERSIKT FABRIKER



Levice, Slovakien

Produktion 2013: 19 800 ton

Antal fabriksanställda: Cirka 675

Antal maskinlinjer: 10 produktionslinjer, 31 paketeringslinjer

Största varumärken: Malaco, Red Band, Läkerol, Chewits, Venco, Läkerol Dents, Mynthon

Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning*, extrudering, dragéring, karamelltillverkning och kolatillverkning

Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet



Ljungsbro, Sverige

Produktion 2013: 17 000 ton

Antal fabriksanställda: Cirka 260

Antal maskinlinjer: 12 produktionslinjer med onlinpackning, 3 paketeringslinjer, 1 chokladproduktionscenter

Största varumärken: Kexchoklad, Ahlgrens bilar, Center, Polly, Plopp, Sportlunch, Juleskum

Tillverkningsmetoder: Chokladgjutning, mogulgjutning*, dragéring och wafertillverkning

Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001



Roosendaal, Nederländerna

Produktion 2013: 17 000 ton

Antal fabriksanställda: Cirka 140

Antal maskinlinjer: 5 produktionslinjer, 9 paketeringslinjer

Största varumärken: Red Band, Malaco, Venco, Lakrisal

Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning*, dragéring och komprimering av tabletter

Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet



Turnhout, Belgien

Produktion 2013: 14 500 ton
Antal fabriksanställda: Cirka 110
Antal maskinlinjer: 2 produktionslinjer, 4 paketeringslinjer
Största varumärken: Malaco, Red Band
Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning*
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet



Cremona, Italien

Produktion 2013: 6 600 ton
Antal fabriksanställda: Cirka 110
Antal maskinlinjer: 8 produktionslinjer, 23 paketeringslinjer
Största varumärken: Sperlari, Dietorelle, Galatine, Hopea Toffee, Extra Starka, Läkerol
Tillverkningsmetoder: Karamelltillverkning och komprimering av tabletter samt nougatgjutning
Certifiering: ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001



Sneek, Nederländerna

Produktion 2013: 5 600 ton
Antal fabriksanställda: Cirka 100
Antal maskinlinjer: 5 produktionslinjer, 19 paketeringslinjer
Största varumärken: Sportlife, XyliFresh, King, Jenkki
Tillverkningsmetoder: Extrudering och dragering av tuggummi, karamelltillverkning och komprimering av tabletter
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet och ISO 14001



Helsingborg, Sverige**

Produktion 2013: 5 200 ton
Antal fabriksanställda: Cirka 40
Antal maskinlinjer: 6 produktionslinjer, 5 paketeringslinjer
Största varumärken: Nutisal
Tillverkningsmetoder: Torrostning, fritering och dragering
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet



Gordona, Italien

Produktion 2013: 5 100 ton
Antal fabriksanställda: Cirka 65
Antal maskinlinjer: 3 produktionslinjer, 6 paketeringslinjer
Största varumärken: Sperlari, Red Band, Galatine, Kick
Tillverkningsmetoder: Mogulgjutning* och kolatillverkning
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet, ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001



San Pietro in Casale, Italien

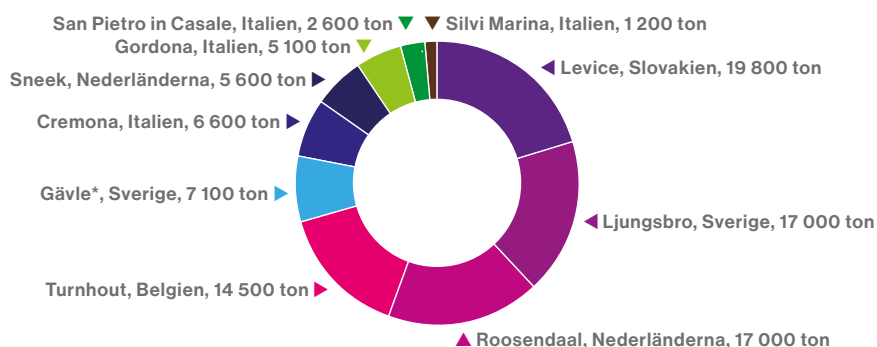
Produktion 2013: 2 600 ton
Antal fabriksanställda: Cirka 90
Antal maskinlinjer: 4 produktionslinjer, 10 paketeringslinjer
Största varumärken: Dietor, Dietorelle, Läkerol, Fruttill, Sisu
Tillverkningsmetoder: Tillverkning av sötningsmedel och mogulgjutning*
Certifiering: BRC global standard för livsmedelssäkerhet, IFS Food Standard Version 6, ISO 14001 and OHSAS 18001



Silvi Marina, Italien

Produktion 2013: 1 200 ton
Antal fabriksanställda: Cirka 50
Antal maskinlinjer: 4 produktionslinjer, 10 paketeringslinjer
Största varumärken: Saila
Tillverkningsmetoder: Dragering och komprimering av tabletter, lakritsproduktion
Certifiering: ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001

TILLVERKNING PER FABRIK 2013 I TON



* Tillverkning vid fabriken upphörde under sista kvartalet 2013.

Cloetta hade vid årsskiftet 2013/2014 tio fabriker i fem länder. Fabriken i Gävle läggs ner under första kvartalet 2014. Produktionen har flyttats under 2013, framförallt till fabrikerna i Ljungsbro och Levice, Slovakien. Under 2013 tillverkade fabrikerna totalt 96 500 ton konfektyr, vilket innebär 425 ton per arbetsdag. Fabriken i Levice är koncernens största fabrik.

* Gjutning i stärkelsemjöl

** Under januari 2014 tillkom anläggningen i Helsingborg som rostar, friterar, dragéerar, kryddar och blandar nötter till varumärket Nutisal.

Inköp av råvaror

Råvarukostnaderna svarar för cirka 60 procent av produktionskostnaderna. De värdemässigt största råvarorna är socker, glykossirap, polyoler, kakao, mjölkpulver samt förpackningsmaterial. Inköpskostnaden för råvaror har ökat markant under de senaste åren. 2013 var priserna överlag fortfarande höga.

Råvarupriserna har under de senaste åren nått historiskt höga nivåer och även om priserna på enskilda råvaror kan fluktuera under ett

enskilt kvartal, har Cloettas råvarukostnader generellt varit höga under de senaste åren.

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

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

JORDBRUKSREGLERINGAR

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

Priserna på jordbruksråvaror påverkas också av tillgång och efterfrågan, det vill säga storleken på skörden och konsumtion av livsmedel. Under de senaste åren har spekulativ handel med jordbruksråvaror ökat dramatiskt, vilket har bidragit till ökad prisvolatilitet. En ökad användning av spannmål för tillverkning av biodrivmedel har dessutom bidragit till stigande priser.

LEVERANTÖRER

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





emballage motsvarar cirka 41 procent av de totala inköpen.

Samtliga leverantörer till Cloetta granskas och godkänns innan de tillåts leverera till fabriken. Vissa leverantörer inspekteras fysiskt av Cloettas personal med jämna mellanrum.

KOSTNADSUTVECKLING

Socker

De senaste åren har sockerpriset legat på rekordhöga nivåer. EU förbrukar cirka 16 miljoner ton socker per år, men producerar endast cirka 13 miljoner ton som är tillåtna för användning i livsmedelsproduktion. Underskottet är en effekt av den partiella avreglering

med kvotsystem som har funnits inom EU. Samtidigt som det finns ett underskott på socker i Europa har importerat socker belagts med tullavgifter, vilket har drivit upp sockerpriset inom EU till en nivå som är betydligt högre än världsmarknadspriset under de senaste åren.

Kakao

Priset på kakao har återigen ökat under det senaste året. Kakaopriset är ofta utsatt för stora prisfluktuationer, vilket delvis kan förklaras av att kakaobörsen är jämförelsevis liten och därmed intressant för spekulation. Priset på kakao är naturligtvis också beroende av nivån på utbudet, dvs skörden och trender i

efterfrågan. Kakaobönans pris påverkas även av den politiska utvecklingen i Elfenbenskusten, varifrån huvuddelen av Europas kakao kommer.

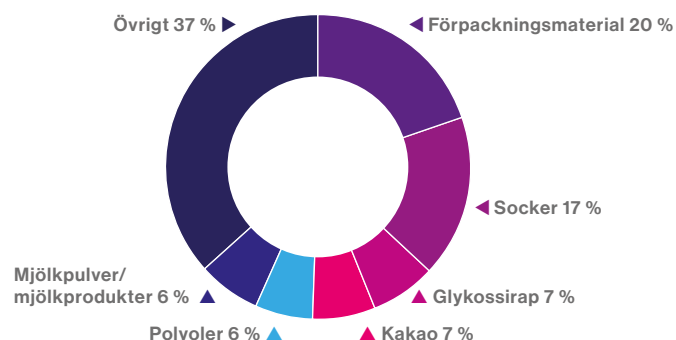
Andra råvaror och förpackningar

Priset på vete och majs påverkar starkt priset på glykossirap. Efter dåliga skördar på grund av globala väderförhållanden under 2012, ökade priserna kraftigt. Priserna stabiliserades dock och förbättrades något under 2013.

Priset på polyoler är mindre påverkade av spannmålspriserna och har därför inte ökat så kraftigt.

Inköpskostnaderna för förpackningsmaterial har varit stabila.

FÖRDELNING KOSTNADER FÖR RÅVAROR OCH EMBALLAGE



Företagsansvar

Cloettas övergripande mål med företagsansvar är att bygga långsiktiga hållbara värden.

Genom att sträva efter att uppnå balans mellan sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter kan Cloetta tillsammans med sina intressenter uppnå hållbara värden. För Cloetta handlar hållbara värden om att växa som företag och samtidigt se till att människorna eller miljön som berörs av Cloettas verksamhet eller produkter påverkas på ett positivt sätt.

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

REDOVISNINGSPERIOD OCH PRINCIPER

Detta är Cloettas fjärde hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer, G3. Redovisningen uppfyller nivå C och är inte granskad av extern part. Innehållet avser verksamhetsåret 1 januari till 31 december 2013 och omfattar hela Cloettas verksamhet om inget annat anges. Cloettas ambition är att årligen redovisa resultatet av hållbarhetsarbetet i årsredovisningen.

Eftersom hållbarhetsredovisningen ingår i årsredovisningen för verksamhetsåret 2013 hänvisas till olika sidor i årsredovisningen för att undvika upprepningar, se särskilt avsnittet VD har ordet, Bolagsstyrningsrapporten samt avsnittet Produktion och inköp. På sidan 54 finns en sammanfattande tabell som visar var i årsredovisningen de olika GRI-indikatorerna återfinns.

PRIORITERADE OMRÅDEN

Hållbarhetsredovisningen ska spegla företagets ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan. Cloettas prioriteringar har gjorts

utifrån Cloettas strategier, uppförandekod och värderingar, se nedan. De valda områdena är de som bedöms vara mest relevanta och väsentliga för Cloetta verksamhet samt för Cloettas primärintressenter på kort och lång sikt.

AVGRÄNSNINGAR

Hållbarhetsredovisningen omfattar primärt Cloettas egen verksamhet, det vill säga Cloettas direkta påverkan på miljö och människor. All Cloettas produktion och i stort sett all försäljning sker i Europa och samtliga Cloettas direkta leverantörer med några få undantag finns i Europa, där det finns lagar som bland annat reglerar de mänskliga rättigheterna.

Produktansvar och produktsäkerhet är en naturlig del av Cloettas tillverkningsprocess och beskrivs på sidan 32.

Cloettas arbete med företagsansvar är införlivat i hela värdekedjan. Det betyder att vid sidan av att ta ansvar för de aspekter som står under företagets direkta kontroll, tar Cloetta även ett visst ansvar för indirekta aspekter utanför Cloettas direkta kontroll, det vill säga från råvaruleverantör till att produkternas förpackningar kan återvinnas. Samtliga Cloettas leverantörer för direkt material genomgår en godkännandeprocess, där bland annat leverantörernas hållbarhetsarbete utvärderas. Processen beskrivs under Inköp av råvaror på sidan 38.

Vad gäller råvaruproducenter som Cloetta inte har ett direkt leverantörsförhållande till, exempelvis odlare i utvecklingsländer, har Cloetta ett ansvar för att stödja en hållbar utveckling. Läs mer om Cloettas engagemang i internationella samarbeten på sidan 43.

ORGANISATION FÖR HÅLLBARHETSARBETE

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

Cloettas uppföranderegler fungerar som vägledning hur företaget ska drivas utifrån sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter.

Prioriterade områden





CLOETTAS UPPFÖRANDEREGLER (CODE OF CONDUCT)

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

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

Cloetta – varje dag

För Cloetta är det viktigt att ha klara riktlinjer kring ömsesidig respekt och en gemensam värdegrund. Cloetta stödjer de tio principerna i FN:s Global Compact och verkar för att dessa främjas i de samhällen och miljöer i vilka Cloetta verkar. Speciell vikt läggs vid:

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

Från råmaterial till älskade varumärken

Cloetta arbetar med ansvarstagande genom hela leveranskedjan, från råvara till färdig produkt.

Cloetta stödjer relevanta ILO-konventioner och följer de lagar och regler som finns i de länder där Cloetta bedriver verksamhet. Samma krav ställs på leverantörerna och för att få bli en godkänd leverantör till Cloetta så måste denne gå igenom en godkännandeprocess och acceptera Cloettas generella leverantörskrav.

Cloettas åtagande kring innehåll

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

Cloettas miljöpåverkan

Systematiskt miljöarbete är grunden för Cloettas strävan att minimera miljöpåverkan.

Cloettas miljöarbete tar avstamp i uppförandekoden som handlar om att följa lagar och regler, att engagera medarbetare och att fokusera på ständiga förbättringar inom miljöområdet. Cloettas största miljöpåverkan uppstår genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall och transporter.

INTERNATIONELLA HÅLLBARHETSINITIATIV

Cloetta är engagerad i branschföreningar och icke vinstdrivande organisationer för att påskynda utvecklingen mot en mer hållbar råvaruproduktion, framförallt av kakao men även av palmolja. Läs mer om dessa i avsnittet Hållbara inköp, se sidorna 44–45.

TVÅ UTMÄRKELSER UNDER ÅRET Årets produkt på Pressbyrån

I november utsågs vinnaren av Årets produkt 2013 hos Reitan Convenience Sweden. Polly Bilar vann priset som Årets produkt med följande motivering: "Årets vinnare på Pressbyrån är Polly Bilar från Cloetta som har kombinerat sin produktportfölj av starka klassiker och skapat en strålande kombination. Nyheten gick snabbt upp som en av de bäst säljande produkterna på Pressbyrån och får ses som en av de bästa lanseringarna under året."

ONE Awards Silver till Ahlgrens bilar Bilmagasinet/Fruktkombi

Ahlgrens bilar kampanj Bilmagasinet/Fruktkombi vann Silver i den globala reklamtävlingen ONE Awards i den allra största och mest prestigefulla kategorin, Kreativitet.

Övergripande mål för hållbarhet 2014

Hållbara inköp

Certifierad kakao

- > 100 % av all kakao ska vara certifierad enligt UTZ, läs mer på sidan 44.

Certifierad palmolja

- > 100 % av all palmolja ska vara Green Palm-certifierad, läs mer på sidan 44.

Miljö

Utsläpp koldioxid

- > CO₂ i produktionen ska vara max 0,41 kg per producerat kg.

Miljöcertifiering

- > Implementering av ett multi site certifikat av ISO 14001 senast 2015.
- > Samliga fabriker ska ha implementerat ISO14001 under 2016.

Medarbetare

- > Antal dagar mellan arbetsrelaterade olyckor med >1 dags sjukfrånvaro ska överstiga 20,3 dagar under 2014.

Cloettas intressenter

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

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



INTRESSENTERNAS KÄRNFRÅGOR INOM HÅLLBARHET

Intressenter	Kärnfrågor – hållbarhet	Kommunikation och samarbete
Kunder/Konsumenter	Produktsäkerhet och kvalitet. Koncernens varumärken. Tydliga innehållsdeklarationer. Miljömässigt bra förpackningar. Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållandena så långt som möjligt. Etik i allmänhet. Effektiva transporter till handeln.	Med konsument via olika undersökningar samt via hemsidor och sociala media. Med kund via personliga kund- och försäljningsmöten och via kundundersökningar, men även samarbeten runt miljömässigt bra transporter.
Medarbetare	En god och utvecklande arbetssituation. Säker arbetsmiljö. Friskvård. Etiska frågor i allmänhet. Att företaget utvecklas bra ekonomiskt.	Vid dagliga möten diskuteras arbetsmiljö i fabrikena, årliga medarbetarsamtal genomförs med samtliga medarbetare, systematiskt kompetensutvecklingsarbete bedrivs, aktuell information tillhandahålls bl a via chefer, intranät samt fackliga representanter. Sedan 2011 genomför Cloetta vartannat år undersökningen Great Place to Work.
Aktieägare och investerare	En långsiktig hållbar ekonomisk värdeutveckling. Etiska frågor i allmänhet.	Årsredovisning, hemsida, analytiker- och investerarträffar, delårsrapporter samt årsstämma.
Leverantörer och andra affärspartners	Etik och affärskoder i upphandling. Produktsäkerhet. En långsiktig hållbar utveckling. Stöttande av mänskliga rättigheter hos råvaruproducenter.	Samarbetsprojekt kring hållbarhet. Leverantörsutvärderingar, sponsorutvärderingar och utvecklingsprojekt.
Allmänheten/samhället	Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållandena så långt som möjligt. Lagar, förordningar och standarder. Att Cloetta deltar positivt i samhällsutvecklingen, bland annat av närmiljön.	Närsamhällena/kommunerna vid Cloettas fabriker vad gäller närmiljön. Myndigheter vad rör arbetsmiljö, miljö och produktansvar, skolor och universitet. Certifieringsorgan för ISO och BRC. Viktiga opinionsbildare.

Samarbeten i organisationer

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



World Cocoa Foundation (WCF)

- > World Cocoa Foundation (WCF) driver olika program som syftar till att öka böndernas inkomster och främja en hållbar kakaoodling. Exempel på initiativ är lärarutbildning, utbildning i kakaoförädling, mikrolån till odlare och hälsovårdsfrågor.



Caobisco

- > Caobisco (Chocolate, Biscuit & Confectionery Industries of the EU) som stöder International Cocoa Initiatives arbete bl a med utveckling av kontroll- och certifieringssystem för kakaoproduktionen.



Round Table on Sustainable Palm Oil

- > Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO) som verkar för att öka mängden hållbart producerad och konsumerad palmolja i världen.

FN Global Compact

- > FN Global Compact, där Cloetta är medlem, är ett strategiskt initiativ för företag som är engagerade för att anpassa sin verksamhet och strategi i enlighet med tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och anti-korruption.

UTZ

- > UTZ-certifiering står för ett hållbart jordbruk och bättre möjligheter för jordbrukare, deras familjer och vår planet. UTZ-programmet utbildar jordbrukare i bättre jordbruksmetoder, förbättrade arbetsvillkor och att ta bättre hand om miljön.

BRANSCHORGANISATIONER

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

Hållbara inköp

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

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

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

CLOETTA KÖPER HÅLLBAR KAKAO

Under 2014 kommer Cloetta att certifiera hela sitt chokladsortiment med hållbar kakao från UTZ-certifierade bönder. För Cloetta är det viktigt att adressera de utmaningar som kakaodlarna står inför i Västafrika. Genom att byta till hållbar kakao från UTZ-certifierade bönder skapar Cloetta en plattform för att säkra kakao av hög kvalitet till fabrikerna och samtidigt ge bättre möjligheter för de västafrikanska kakaobönderna att utveckla en hållbar verksamhet.

KAKAONS VÄG

Västafrika står för cirka 70 procent av den totala världssköörden av kakaoböner. Kakaon där odlas av 3 miljoner småbrukare och varje gård har i genomsnitt 2–4 hektar mark med en genomsnittlig avkastning på 1–2 ton kakaoböner per år. Lokala mellanhänder distribuerar sedan råvaran vidare till internationella kakaodistributörer, varefter kakaon skickas till Europa. Varje år köper Cloetta omkring 2 700 ton kakao i form av kakaomassa, kakaosmör eller kakaopulver från leverantörer i Europa.

Låg produktivitet – ett problem för kakaobönderna

De västafrikanska kakaobönderna står inför en rad ekonomiska, sociala och miljömässiga utmaningar. Låg produktivitet på gårdarna är en av de viktigaste. Begränsad kunskap om hur man odlar kvalitetskakao på ett effektivt sätt är en grundläggande orsak till produktivetsproblemen för bönderna. Bönderna kämpar också med åldrande kakaoträd och en försämring av markens bördighet samtidigt som de ofta inte har möjlighet att finansiera köpet av nya plantor, gödningsmedel etc.

UTZ-certifierad kakao – bättre jordbruk för bättre framtid

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

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

PALMOLJA

Utifrån ett hållbarhetsperspektiv finns ett antal problem kring odling och produktion av palmolja och palmkärnolja. Malaysia och Indonesien står för ca 90 procent av produktionen i världen. I båda dessa länder är det stora problem med skövling av regnskog, vilket bland annat påverkar djurlivet negativt.

Cloetta har valt att aktivt stödja hållbar produktion av palmolja/palmkärnolja genom att köpa GreenPalm-certifikat för hela produktportföljen. För varje ton palmolja/palmkärnolja som används i produktionen, betalar Cloetta en premie till en palmolje-/palmkärnoljaoljeproducent som verkar enligt det regelverk kring socialt- och miljömässigt ansvar som Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO) har definierat. Regelverket förbjuder skövling av regnskog samt ställer även krav kring arbetsvillkor, förbud mot barnarbete etc.

Utöver beslutet om att aktivt stödja en hållbar produktion av palmolja/palmkärnolja arbetar Cloetta tillsammans med huvudleverantörerna för att i högre utsträckning kunna spåra palmoljans ursprung. Detta arbete startade i slutet på 2013.



Studieresa till Elfenbenskusten



Under 2013 var en grupp från Cloetta på studieresa till Elfenbenskusten för att uppleva den skillnad en UTZ-certifiering gör för kakaodlarnas dagliga liv.

- » Genom att byta till hållbar kakao från UTZ-certifierade bönder skapar Cloetta en plattform för att säkra kakao av hög kvalitet till fabrikerna och samtidigt ge bättre möjligheter för de västafrikanska kakaobönderna att utveckla en hållbar verksamhet. Om vi som använder kakao inte agerar nu, finns det en risk det inte kommer att finnas tillräckligt med kakao i framtiden.«

THOMAS WIESGICKL

Director Corporate Responsibility



- » När vi pratade med kakaodlarna, träffade deras familjer och lyssnade på deras berättelser om hur de kämpar för att försörja sig i Elfenbenskusten – kände jag mig verkligen glad och stolt över Cloettas beslut om ett helhjärtat engagemang för UTZ. Många hade förbättrat sin ekonomi och fått en framtida tro på kakaodling.«

SARA RÖKEN

Category Leader Chocolate

- » Om inte kakaoskördarna i Västafrika förbättras finns det risk att det blir brist på kakao i framtiden. UTZ-utbildning till småbrukare i Elfenbenskusten förbättrar kvantitet och kvalitet på skördarna och det var synbart att det även förbättrar livskvaliteten i byarna. Det kommer att ta tid innan en miljon småbrukare har fått utbildning men det känns bra att vi på Cloetta bidrar.«

HENK HAANS

Category Sourcing Manager



Miljöansvar

Cloettas största miljö-
påverkan uppstår genom
vatten- och energiförbruk-
ning, avloppsvatten, avfall
och transporter.

Sett under produkternas hela livscykel sker
störst miljöpåverkan i råvaru- och emballage-
produktionen. Ett systematiskt miljöarbete
är grunden för att minska Cloettas miljöpå-
verkan.

MILJÖPOLICY MILJÖLEDNINGSSYSTEM

Alla fabriker i Cloetta tillämpar ett systema-
tiskt miljöarbete som innefattar handlingspla-
ner och uppföljningar inom ett antal olika om-
råden. Sex av tio fabriker är certifierade enligt
ISO 14001 och de resterade fyra kommer även
de att revidera sina system mot standarden
under de kommande åren.

MILJÖARBETE

Cloetta efterlever de lagstadgade miljökrav
som ställs och koncernen är inte inbland-
ad i några miljötvister. Miljöarbetet är en
integrerad del av Cloettas verksamhet och

miljöaspekter beaktas vid beslut. Genom
frekvent mätning och uppföljning av åtgärder
ökar medvetenheten om vilka effekter olika
arbetsmetoder har på miljön.

ARBETSSÄTT

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

EMBALLAGE

Förpackningsmaterialen ska uppfylla flera
funktioner, till exempel skydda produkten
under dess väg till konsumenten, möjliggöra en
smidig hantering av produkten samt tydliggöra
varumärket. Det vanligaste förpackningssät-
tet för konsumentförpackningar är så kallad
flexibles, vilket är ett förpackningsmaterial
som kan återvinnas eller brännas.

MILJÖPÅVERKAN OCH PRIORITERINGAR

Miljöpåverkan i konfektyrindustrin uppstår
bland annat genom vatten- och energiförbruk-
ning, avloppsvatten, avfall samt transporter.
Dessutom uppstår viss miljöpåverkan av
kylmedier och andra kemikalier samt buller
och damm. Utanför Cloettas direkta påverkan

finns även en stor miljöpåverkan vid fram-
tagande av råvaror och emballage.

Utgångspunkten för prioriteringarna
av Cloettas miljöarbete är hur den direkta
verksamheten påverkar miljön, hur mycket
företaget påverkar, hur stor sannolikhet det
är att oplanerade miljöpåverkande händelser
sker, krav från myndigheter och andra intres-
senter och slutligen hur mycket Cloetta kan
påverka utvecklingen. Cloettas prioriterade
områden inom miljöarbetet är:

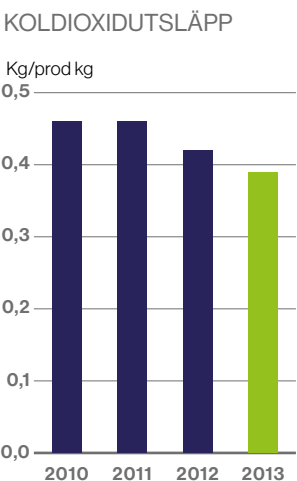
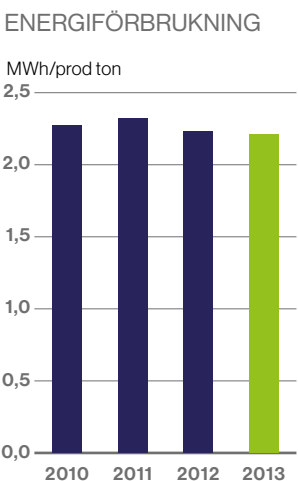
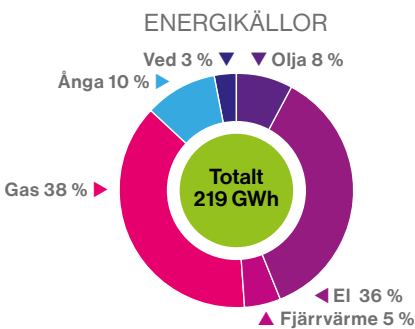
- > energiförbrukning
- > avloppsvattnets mängd och egenskaper
- > avfallets mängd, sort och återvinning

ENERGIFÖRBRUKNING

Den sammanlagda energiförbrukningen inom
koncernen uppgick under verksamhetsåret till
cirka 219 GWh (215). Ungefär 25 procent av
energianvändningen är oberoende av tillverk-
ningsvolymen, till exempel i form av uppvärm-
ning och kylning av fastigheter, medan 75
procent är beroende av produktionsvolymen.

CO₂ utsläpp

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



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

Filtrering ledde till renare avloppsvatten



Avloppsvattnet vid fabriken i San Pietro, Italien har haft höga halter av COD, dvs kemisk syreförbrukning. Detta har inneburit att fabriken varit tvungen att skicka avloppsvattnet till särskild rening. Under 2012 ökade mängden till cirka 1 600 ton och därmed kostnaden till 95 000 euro, vilket var en ökning med 35 procent av volymen och 50 procent av kostnaderna jämfört med året innan, främst på grund av ökad produktion av gjuten sockerkonfektyr.

Under året beslöt fabriksledningen därför att installera ett ultrafiltreringssystem. Ämnen som kan separeras med ultrafiltrering är: stärkelse, protein, enzymer, polymerer, färg, oljiga ämnen och gum arabic.

Systemet installerades i april 2013 och resultat är en kraftig minskning av COD i avloppsvattnet och därmed minskad miljöpåverkan. Det ledde också till att kostnaderna minskade för avloppsvattenhantering med cirka 45 000 euro under 2013.

AVLOPPSVATTEN

Mängden avloppsvatten uppgick till 4,0 m³ (5,0) per producerat ton.

Ett viktigt miljömål är att förbättra avloppsvattnets kvalitet. Cloetta mäter kvaliteten bland annat i COD (Chemical Oxygen Demand), vilket är ett mått på den mängd syre som förbrukas vid fullständig kemisk nedbrytning av organiska ämnen i vatten. Flera projekt pågår för att förbättra avloppsvattnets kvalitet, se exempel ovan.

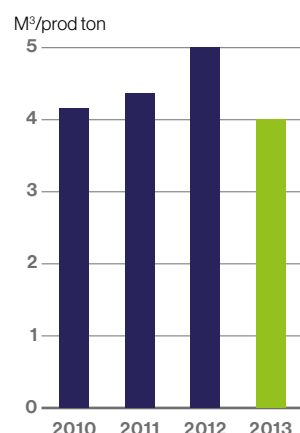
MILJÖNYCKELTAL

	2010	2011	2012	2013
Energiförbrukning totalt, GWh	243	226	215	219
Energiförbrukning per producerat ton, MWh	2,27	2,32	2,23	2,21
CO ₂ per producerat kilo, kg	0,46	0,46	0,42	0,39
Avloppsvatten per producerat ton, m ³	4,2	4,4	5,0	4,0
COD* per producerat ton, kg	24,6	22,6	28,1	26,7
Avfall per producerat ton, kg	62	70	80	72
Avfallsåtervinning, %	63	64	49	71

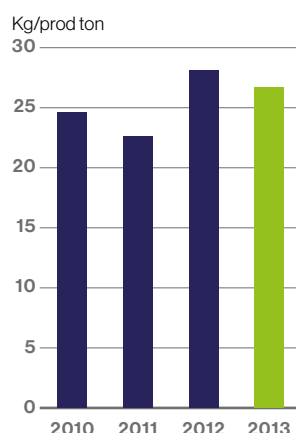
AVFALLSHANTERING

Alla Cloettas produktionsenheter källsorterar. Målsättningen är att kontinuerligt utveckla avfallshanteringen och att minska mängden spill och annat avfall. En reducering av råvaruspillet får en positiv påverkan på miljön och koncernens kostnadsmassa. 71 procent av avfallet återvinns och resterande 29 procent går till energiproduktion.

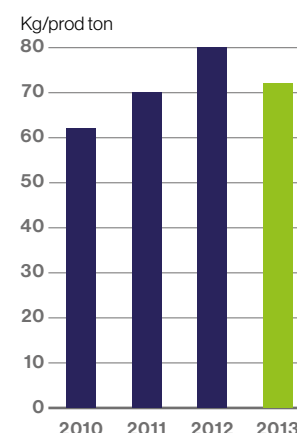
AVLOPPSVATTEN



COD*



AVFALL



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

Medarbetare

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

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

MEDARBETARUNDERSÖKNING – GREAT PLACE TO WORK

För att skapa en attraktiv arbetsplats för alla anställda är det grundläggande att först förstå hur de anställda uppfattar sin arbetsplats. Cloetta genomför därför vartannat år en medarbetarundersökning, i samarbete med Great Place to Work.

Enligt Great Place to Work är de dagliga relationerna det viktigaste på en arbetsplats. Tillit är den generellt viktigaste faktorn i dessa relationer. Ur den anställdes perspektiv är en bra arbetsplats där de:

- > **LITAR** på människorna de arbetar för
- > känner **STOLTHET** för det de gör och
- > **TRIVS** tillsammans med de som man jobbar med.



Under 2013 gick medarbetarundersökningen ut till samtliga anställda. Svarsfrekvensen på enkäten var 85 procent och Trust Index® som är den övergripande KPI från undersökningen uppgick till 60 procent, vilket är ett aggregerat resultat från 10 länder och 9 fabriker.

De insamlade resultaten per land/fabrik/avdelning kommer att diskuteras i detalj på samtliga arbetsplatser för att samla alla idéer till att kontinuerligt förbättra arbetsklimatet för de anställda och skapa "A Great Place to Work".

RÄTT KOMPETENS

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

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

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

STÖD ÅT ÖVERTALIGA

En effekt av fabriksomstruktureringsarna med nedläggningar av tre fabriker samt integrationsarbetet under de senaste två åren är att övertalighet har uppstått. Utöver offentligt stöd samt olika försäkringslösningar har Cloettas stöttat de övertaliga medarbetarna att hitta nya anställningar.

Samtliga berörda medarbetare erbjuds outplacement genom externa partners.

Dessutom vidtogs en rad andra åtgärder för att ytterligare stödja de anställda. I Gävle skapade Cloetta exempelvis en webbsida (www.nyamojligheter.se) i syfte att marknadsföra medarbetarnas kompetens till andra företag. Säljmaterial skickades också ut till cirka 100 lokala företag. I Aura erbjöds de anställda IT-utbildning och stöd i jobbsökningsprocessen. De fick också möjligheten att delta i en yrkescertifiering för livsmedelsindustrin samt få examen i hälsa och säkerhet.

En annan effekt av integrationen samt fabriksomstruktureringen är att många, främst i Skandinavien har bytt arbetsuppgifter och samtidigt lärt sig nya processer och nya sätt att arbeta.

RELATIONEN MELLAN FÖRETAGET OCH DE ANSTÄLLDA

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

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

GOD OCH SÄKER ARBETSMILJÖ

Att förbättra och utveckla arbetsmiljön är en naturlig del av verksamhetens utveckling och målet är att skapa en god fysisk arbetsmiljö och ett hälsosamt arbetsklimat där var och en kan känna sig trygg och kunna utveckla sig själv. En viktig del av en säker arbetsmiljö är att ingen ska utsättas för kränkande särbehandling eller sexuella trakasserier. Cloetta ska vara en arbetsplats där mångfald och alla anställdas olika kvaliteter, kunskaper och färdigheter respekteras oavsett kön, religion, etnisk bakgrund, ålder, ras, sexuell läggning, etc.



» För mig är Passion att vara medveten om att ansträngningar leder till resultat.«

Marco i San Pietro in Casale



» För mig är Teamwork den gemensamma tillfredsställelsen över uppnådda resultat.«

Rudolf i Levice



» För mig är Focus att koncentrera mig på det relevanta och prioritera mitt arbete i enlighet med målen.

Marja i Åbo



» För mig är Pride den ansträngning som vi alla gör för att nå våra mål. Det erkännande som vi ger oss själva och som uppmuntrar oss att alltid göra vårt bästa.«

Roberta i Cremona

Gemensamma värderingar

I slutet av 2012 formulerade Cloetta en ny vision och mission kombinerat med fyra kärnvärden som en del i att utveckla Cloetta till ett tydligt värderings- och kulturstyrt företag. Visionen ska väcka engagemang och vara en riktlinje för alla inom företaget.

För att öka förståelsen och väcka ett känslomässigt engagemang har Cloetta under 2013 startat processen med att genomföra värderingssessioner för alla medarbetare. Var och en har tillsammans med sina närmaste

kolleger fått fundera igenom vad kärnvärdena Focus, Teamplay, Passion och Pride står för och vad de innebär just för deras arbetssituation. Tanken är att skapa en gemensam kultur och normer för beteende och därmed ett idé-

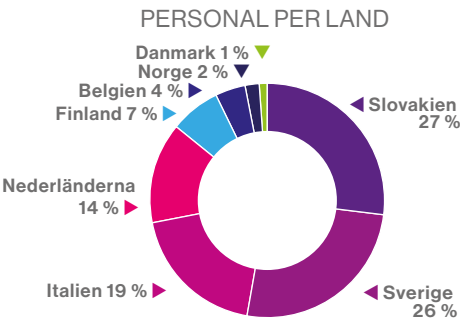
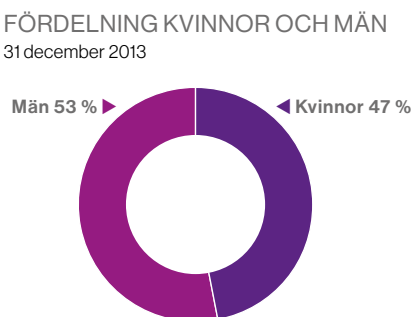
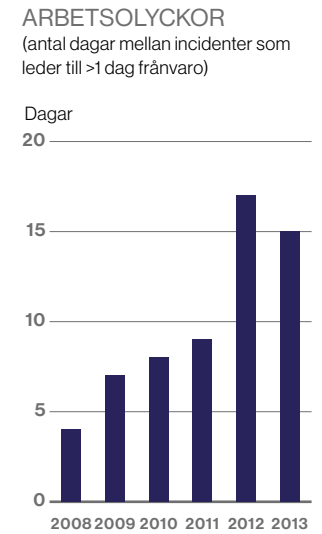
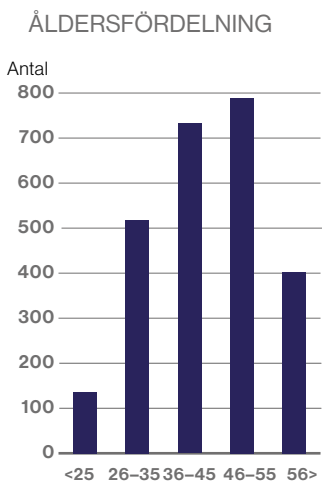
styrt ledarskap. Det ska också stöda utvecklingen av en kollektiv kompetens som underlättar samsyn och förståelse för arbetsuppgifter. Alla medarbetare har genomgått dessa sessioner.

Inom tillverkningen är medarbetarnas säkerhet alltid den högst prioriterade frågan. Samtliga fabriker gör kontinuerliga riskutvärderingar för att minimera risken för olyckor. Alla incidenter eller skador följs upp och rapporteras. Lean-metoden används för att förebygga och reducera produktionsrelaterade arbetsskador. Det systematiska arbetet har inneburit att antalet arbetsskador har kunnat minska under de senaste åren.

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

ANTAL MEDARBETARE

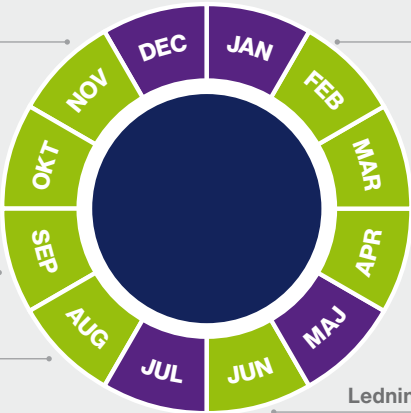
Medelantalet anställda uppgick till 2 472 (2 579) under 2013. Minskningen beror på fabriksomstruktureringar och integrationsarbete. Av totalt antal anställda utgör kollektivanställda 51 procent och tjänstemän 49 procent.



PERSONAL	Sverige	Slovakien	Italien	Nederländerna	Finland	Belgien	Norge	Danmark	Tyskland	UK	Övriga	Totalt
Medelantal anställda	633	657	467	347	167	103	47	32	7	5	7	2 472
– varav kvinnor	302	439	213	87	34	21	27	16	4	4	5	1 152
Sjukfrånvaro, %	3,6	6,1	4,8	5,8	2,9	5,4	3,7	3,0	1,2	–	–	4,8

CLOETTAS HR-HJUL

- Uppdatering av befattningsbeskrivningar och förberedelse inför nästkommande utvärderingsprocess
- Kompetensutveckling med fokus på organisationens utmaningar inför nästkommande år
- Strategisk plan
- Halvårsuppföljning av medarbetarutvärdering



- Medarbetarutvärdering:
 - > Individuella mål
 - > Individuella utvecklingssteg
- Målnivåerna fastställs
- Lönerevision
- Ledningsöversyn
 - > Successionsordning
 - > Identifiering av nya och uppföljning av befintliga talanger

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



EN PLATT ORGANISATION FÖR- KORTAR BESLUTSPROCESSERNA

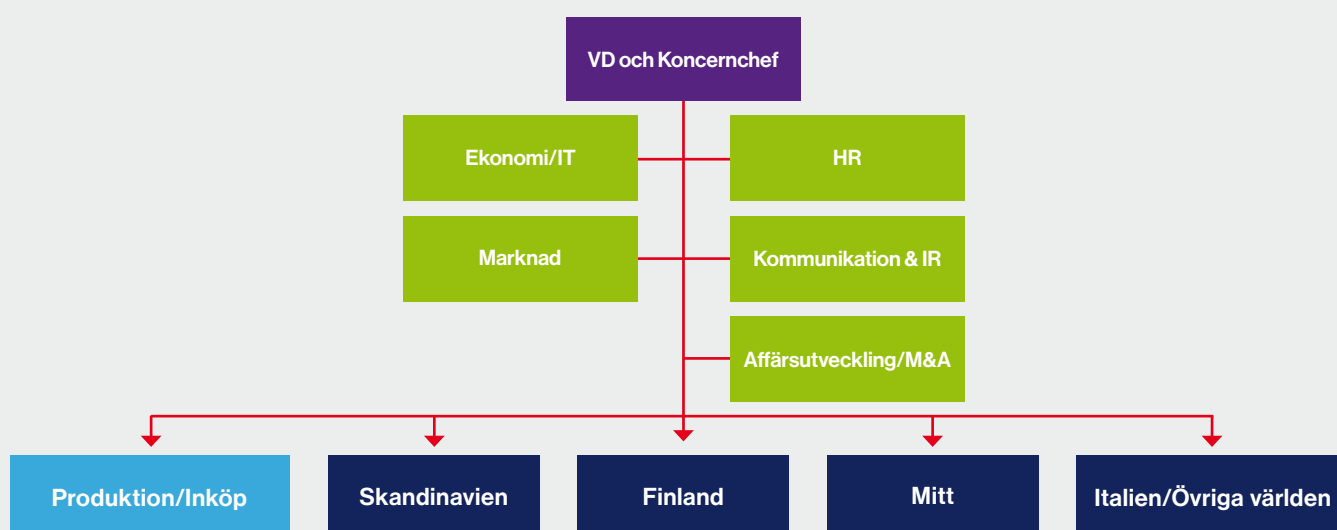
Cloetta har cirka 2 500 anställda i 13 länder verksamma inom försäljning och marknadsföring, tillverkning, innovation och supportfunktioner. Cloettas huvudkontor finns i Stockholm. Organisationen har utvecklats från ett antal individuella företag till en cen-

tralt ledd, lokalt förvaltd koncern som leds av en multinationell ledningsgrupp.

Cloetta är organiserat funktionellt där den kommersiella organisationen är skild från organisationen för produktion/inköp. Personal-, finans- samt administrationsfunktionerna finns på respektive huvudmarknad och fungerar som stödfunktioner åt både den

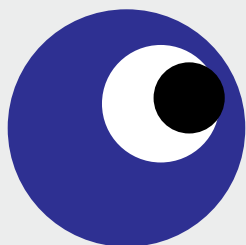
lokala sälj- och marknadsorganisationen samt åt produktionen. Ansvar för affärsutveckling, koncerninformation, affärscontrolling, marknadsföringsstrategier, HR samt vissa finansiella verksamheter som skatt, finansförvaltning, försäkring och finansiell kontroll hanteras av centrala staber.

ORGANISATION



Kärnvärden

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



Focus

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

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



Passion

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

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



Teamplay

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

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



Pride

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

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

Cloetta stödjer

Ansvarsfullt företagande har alltid präglat Cloetta. Det är en del av företagets kultur och tradition att värna om människor, samhälle och miljö.

Cloetta är framförallt engagerat på sina lokala marknader, men deltar även i projekt som verkar på en global nivå. Engagemanget tar sig exempelvis uttryck i projekt som stödjer de lokala marknader där Cloetta är aktiv. Det kan

handla om miljöprojekt som drivs inom ramen för Cloettas miljöarbete samt projekt som stödjer en aktiv och hälsosam livsstil.

LOKALT ENGAGEMANG

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



Cloetta stödjer löpande olika typer av projekt och initiativ på de marknader där vi finns representerade.

Omfattning och inriktning av dessa projekt varierar över tiden. De projekt och initiativ som koncernen engagerar sig i ska stödja en aktiv och hälsosam livsstil.

► Kexchoklad i fjällen



Kexchoklad samarbetar sedan 1994 med SkiStar för att finnas tillgänglig i fjällen under skidsäsongen. Genom aktiviteter i fjällen vill Kexchoklad möta människor i utomhusmiljö och bidra till att de aktiverar sig och rör på sig.

Genom Kexchokladjakten aktiveras hela familjen i en skidorientering där man letar efter stora Kexchokladbokstäver som är gömda i skidsystemet. I snitt genomför 700 personer Kexchokladjakten per dag under säsongen.

Första mötet med många besökare sker vid Cloettas Mellanmålsstationer som finns placerade i Lindvallen, Hundfjället, Björnrike och Vemdalsskalet. Kexchoklad erbjuder även möjlighet att åka i skicrossbanor i Björnrike och Tandådalen.

I samband med lanseringen av Kexchoklad Yoghurt i februari 2014 lanserades en ny applikation på Facebook. Utifrån sin position blir man uppmanad att förflytta sig till en utmärkt plats, där förtjänar man en Kexchoklad och får ett smakprov på Kexchoklad Yoghurt.

► Projekt Jenkki – för bättre tandhälsa

Studier visar att finländska ungdomars tandhälsa försämrats oroväckande. Tandvård har prioriterats ner och fördelarna med xylitol glömts bort. Cloetta vill bidra till att stoppa den nedåtgående trenden och lanserade under året ett online-spel, projectjenkki.fi, vars mål var att få tonåringar att sköta sina tänder bättre. Spelet lanserades i februari 2013 både via traditionella och nya medier i en stor reklamkampanj och fick mycket uppmärksamhet. I spelet skulle spelarna dagligen utföra tandvårdsuppgifter.

Dessutom rekryterades 380 tandhygienister, tandsköterskor och hälsokunskapslärare som Projekt Jenkki-ambassadörer. Dessa besökte finska mellanstadieskolor med kampanjens budskap via ett e-learningmaterial. I Jenkkiskolan kunde eleverna enkelt testa sina kunskaper om tandvård och xylitol. När kampanjen avslutades i november sade över 90 % av de som spelat spelet säger att de tar bättre hand om sina tänder nu, 60% hade ökat sin konsumtion av xylitol och 35% borstar tänderna oftare nu än före spelet.

Hyvinkääskolan vann en årsförbrukning av Jenkki.



Innehåll GRI

1	Strategi och analys	Sidan
1.1	Uttalande från VD	4–5
2	Organisationsprofil	
2.1	Organisationens namn	64, 80
2.2	Viktigaste varumärken	18–21
2.3	Organisationsstruktur	51
2.4	Lokalisering av huvudkontor	80
2.5	Verksamhetsländer	24–31, 36–37, 50
2.6	Ägarstruktur och företagsform	64, 80
2.7	Marknader	24–31
2.8	Organisationens storlek	1, 36–37, 50, 65–69
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	1, 58–61, 64–71
2.10	Mottagna utmärkelser och priser	41
3	Information om redovisningen	
3.1	Redovisningsperiod	40
3.2	Datum för publiceringen av senaste redovisningen	40
3.3	Redovisningscykel	40
3.4	Kontaktperson för redovisningen	40
3.5	Process för definition av innehållet i redovisningen	40
3.6	Redovisningens avgränsning	40
3.7	Särskilda begränsningar	40
3.8	Principer för redovisningen av joint ventures, dotterbolag och hyrda anläggningar	40
3.10	Effekten av förändringar mot av information i tidigare redovisningar	N/A
3.12	Innehållsförteckning	54
4	Styrning, åtaganden och intressentrelationer	
4.1	Bolagsstyrning	80–86
4.2	Styrelseordförandes ställning	90
4.3	Andel oberoende styrelsemedlemmar	83, 90–91
4.4	Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer eller vägledning till styrelsen eller företagsledningen	82–83
4.14	Lista över intressentgrupper	42
4.15	Princip för identifiering av intressenter	42



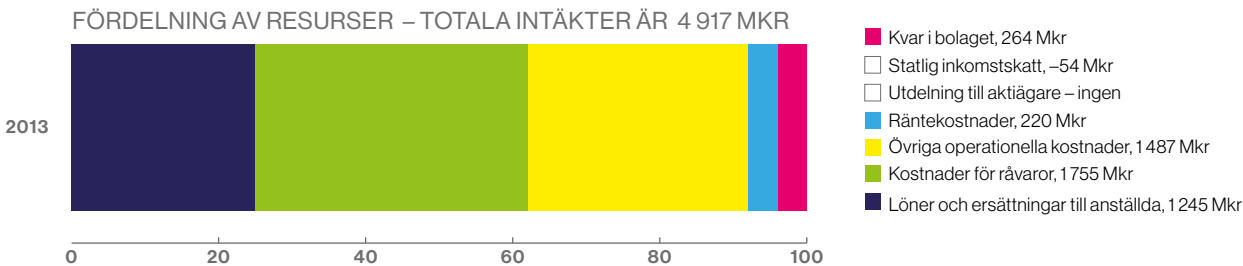
Indikationer

Ekonomisk påverkan		Sidan
EC1	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde, inklusive intäkter, rörelsekostnader, ersättning till anställda, gåvor och andra samhällsinvesteringar, balanserad vinst samt betalningar till finansörer och den offentliga sektorn.	56
EC3	Omfattningen av organisationens förmånsbestämda åtaganden.	115
EC4	Finansiellt stöd från den offentliga sektorn.	Cloetta har möjlighet att under en tioårsperiod indirekt ta emot finansiellt stöd från den offentliga sektorn genom en skattekredit i Slovakien.
Miljöpåverkan		
EN2	Återvunnet material i procent av materialanvändning.	47
EN3	Direkt energianvändning per primär energikälla.	47
E16	Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	47
EN21	Totalt utsläpp till vatten, per kvalitet och recipient.	47
EN22	Total avfallsvikt, per typ och hanteringsmetod	47
EN28	Monetärt värde av betydande böter, och det totala antalet icke-monetära sanktioner till följd av överträdelser av miljölagstiftning och -bestämmelser.	Inga
Social påverkan, medarbetare		
LA1	Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform, anställningsvillkor och region.	50
LA4	Andel av personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal.	50
LA7	Omfattningen av skador, arbetsrelaterade sjukdomar, förlorade dagar, frånvaro samt totala antalet arbetsrelaterade dödsolyckor per region.	50
LA11	Program för vidareutbildning och livslångt lärande för att stödja fortsatt anställningsbarhet samt bistå anställda vid anställningens slut.	48
LA13	Sammansättning av styrelse och ledning samt uppdelning av andra anställda efter kön, åldersgrupp, minoritetsgrupptillhörighet och andra mångfaldsindikatorer.	50
Social påverkan, mänskliga rättigheter		
HR2	Procent av betydande leverantörer och underleverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter, samt vidtagna åtgärder.	44
HR 4	Antal fall av diskriminering, samt vidtagna åtgärder. I övrigt inte relevant då Cloetta enbart bedriver verksamhet i länder där det finns lagar som skyddar fackföreningar och förbjuder tvångsarbete och barnarbete.	Inga
Social påverkan, organisationens roll i samhället		
SO2	Procentandel och totala antalet affärsenheter som analyserats avseende risk för korruption.	88–89
SO7	Totalt antal juridiska åtgärder som vidtagits mot organisationen för konkurrenshämmande aktiviteter, överträdelse av konkurrenslagstiftning och monopolbeteende, samt utfallet härav.	Inga
SO8	Belopp för betydande böter och totalt antal icke-monetära sanktioner mot organisationen för brott mot gällande lagar och bestämmelser.	Inga
Social påverkan, produktansvar		
PR3	Typ av produkt- och tjänsteinformation som krävs enligt rutinerna, samt andel i procent av produkter och tjänster som berörs av dessa krav.	34
PR6	Program för efterlevnad av lagar, standarder och frivilliga koder för marknadskommunikation, inklusive marknadsföring, PR och sponsring.	41

Ekonomisk påverkan

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

GENERERAT OCH FÖRDELAT EKONOMISK VÄRDE (MKR)		Intressenter	2013	2012
Rörelseintäkter		Kunder	4 893	4 859
Övriga rörelseintäkter		Affärspartners	12	13
Finansiella intäkter inklusive differenser		Affärspartners	12	25
Summa genererat värde			4 917	4 897
Fördelat som				
Löner och ersättningar		Medarbetare	-1 245	-1 293
Råvaror		Leverantörer	-1 755	-1 914
Övriga operationella kostnader		Leverantörer/affärspartners	-1 487	-1 540
Finansiella kostnader		Affärspartners	-220	-290
Inkomstskatt		Staten	54	67
Återstår i bolaget			264	-73



Goody Good Stuff – Ett helt naturligt godis

Cloetta förvärvade under året den brittiska godistillverkaren FTF Sweets Ltd med varumärket Goody Good Stuff. Förvärvet är ett led i Cloettas strategi att utveckla produktsortimentet inom det växande området för naturligt godis.

Goody Good Stuff är ett helt nytt naturligt gelégodissortiment som tillverkas med en växtbaserad teknik, vilket eliminerar behovet av djurbaserat gelatin, som de flesta traditionella gelégodis innehåller.

Tekniken innebär att man utan gelatin ändå kan producera en härligt mjuk och tydlig konsistens på gelégodiset. Detta gör Goody Good Stuff-sortimentet till det första och enda i sitt slag på marknaden. Dessutom har alla artificiella färger och smaker ersatts med naturliga frukt- och växtextrakt. Slutligen har alla andra livsmedelstillsatser tagits bort för att skapa ett verkligt naturligt alternativ.

Goody Good Stuff säljs av över 15 000 butiker, många på internet och exporteras till 27 internationella återförsäljare världen runt.

- GOODY GOOD STUFF ÄR:
- > Fettfritt
 - > Fritt från livsmedelstillsatser
 - > Fritt från nötter
 - > Fritt från soja
 - > Fritt från gelatin
 - > Helt vegetariskt



● Sandra Ice skating with grandpa [#Kexchoklad](#)

Aktien och ägare

Cloettas B-aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm, nordiska listan sedan 16 februari 2009.

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

ÄGARE¹

Den 31 december 2013 hade Cloetta AB 6 321 aktieägare (jämfört med 4 667 den 31 december 2012) av vilka 646 var finansiella och institutionella samt 5 675 privata. Finansiella och

institutionella placerare hade 92,5 procent av rösterna och 90,3 procent av kapitalet. Antalet utländska ägare var 307 stycken och svarade för 18,2 procent av rösterna och 23,8 procent av kapitalet. De tio största ägarna svarade för 73,1 procent av rösterna och 64,9 procent av kapitalet.

AB Malfors Promotor var den 31 december 2013 Cloettas största aktieägare med ett innehav som representerade 41,0 procent av rösterna och 22,9 procent av aktiekapitalet i bolaget. Näst största ägare var AMF Försäkring och Fonder med 11,2 procent av rösterna och 14,7 procent av aktiekapitalet och tredje största ägare var Lannebo Fonder med 7,1 procent av rösterna och 9,3 procent av aktiekapitalet.

Under året har de tidigare, sedan samgåendet med LEAF i februari 2012, näst respektive tredje största aktieägarna Cidron Pord S.ä.r.l., (ägd av Nordic Capital Fund V) och Godis Holdings S.ä.r.l. (ägd av fonder med

CVC Capital Partners som rådgivare) avyttrat hela sina aktieinnehav i Cloetta.

KURSUTVECKLING OCH OMSÄTTNING²

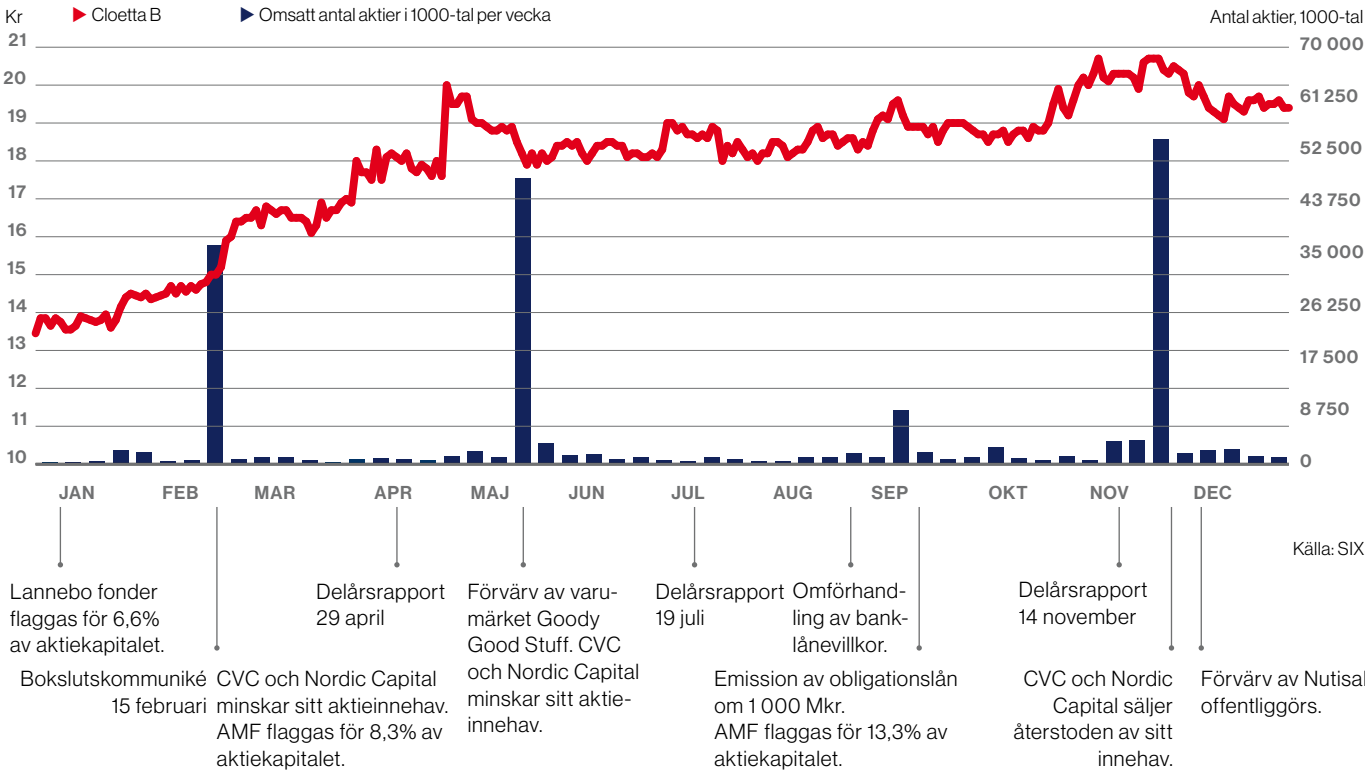
Cloettas B-aktie har varit noterad på NASDAQ OMX Stockholm (Small Cap) sedan den 16 februari 2009. Den 2 juli 2012 flyttade NASDAQ OMX Stockholm Cloetta från Small Cap till Mid Cap. Inom segmentet Mid Cap ingår bolag med ett börsvärde mellan 150 miljoner euro och 1 miljard euro.

Under perioden 1 januari till 31 december 2013 har 199 466 588 aktier omsatts till ett sammanlagt värde av 3 565 Mkr, motsvarande cirka 72 procent av totalt antal B-aktier vid slutet av perioden på NASDAQ OMX Stockholm. Under samma period omsattes 105 991 B-aktier på Burgundy till ett värde om 1,9 Mkr.

Högsta betalkurs under perioden 1 januari till 31 december 2013 var 21,60 kr den 28 oktober.

1 Källa: Euroclear
2: Källa Nasdaq OMX Stockholm.

Aktiens utveckling under året



Aktiens utveckling sedan notering till och med december 2013*



* Justerat för effekter av nyemission i mars 2012.

ber och lägsta var 13,30 kr den 3 januari. Den 31 december 2013 uppgick kursen till 19,40 kr, senast betalt. Under perioden 1 januari till 31 december 2013 steg Cloettas aktiekurs med 44 procent, medan NASDAQ OMX Stockholm PI steg med 23 procent.

AKTIEKAPITAL OCH KAPITAL-STRUKTUR

Aktiekapitalet i Cloetta uppgick per den 31 december 2013 till 1 443 096 495 kronor. Antalet aktier uppgår till 288 619 299 stycken, fördelat på 9 861 614 A-aktier och 278 757 685 B-aktier, motsvarande ett kvotvärde per aktie om 5 kronor. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara lägst 400 000 000 kronor och högst 1 600 000 000 kronor, fördelat på lägst 80 000 000 aktier och högst 320 000 000 aktier.

Cloettas bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och bolagets aktier är anslutna till Euroclear Sweden AB, vilket innebär att Euroclear Sweden AB administrerar bolagets aktiebok och registrerar aktierna på person. Varje A-aktie berättigar till tio röster och varje B-aktie till en röst på bolagsstämma. Samtliga aktier äger lika rätt till bolagets vinst och andel av överskott vid eventuell likvidation.

I samband med samgåendet mellan Cloetta och LEAF i februari 2012 åtog sig Malfors Promotor gentemot bolaget, CVC och Nordic Capital att omvandla delar av sitt innehav av A-aktier till B-aktier så att Malfors Promotors andel av det totala antalet röster i Cloetta efter genomförd omvandling motsvarar 39,9 procent i ett första skede och 33,34 procent i ett andra skede. Omvandling till 40,2 procent (39,9 procent efter fullt utnyttjande av utestående optionsprogram utställt av de tre huvudägarna) genomfördes under december

2012. Omvandling till 33,34 procent kommer att ske när Cloettas nettoskuld/EBITDA är lägre än en multipel om 2,7 ggr, enligt vad som närmare definierats i låneavtalet mellan Cloetta och Svenska Handelsbanken AB (publ).

De angivna procenttalen för Malfors Promotors åtaganden om omvandling gäller på fullt utspädd basis för utestående incitamentsprogram i Cloetta. Vidare gäller att aktier som förvärvats av Malfors Promotor efter den 15 mars 2012 (avstämningsdagen för den företrädesemission som genomfördes i samband med samgåendet mellan Cloetta och LEAF) inte ska medtas i beräkningen.

För mer information om incitamentsprogram, läs mer på sidan 73 och 105.

AKTIEÄGARAVTAL

Tidigare aktieägaravtal mellan Malfors Promotor, CVC och Nordic Capital

I samband med samgåendet mellan Cloetta och LEAF i februari 2012 tecknades aktieägaravtal mellan de tre huvudägarna Malfors Promotor, CVC och Nordic Capital med avseende på parternas aktieägarande i Cloetta. Till följd av att Cidron Pord S.å.r.l. (som ägs av Nordic Capital Fund V) och Godis Holdings S.å.r.l. (som ägs av fonder med CVC Capital Partners som rådgivare) under 2013 successivt minskat sina aktieinnehav för att vid slutet av året ha sålt hela sina aktieinnehav har aktieägaravtalet upphört att gälla.

Aktieägaravtal mellan Malfors Promotor och Fazer m.fl. avseende förbud att köpa aktier i Cloetta

Oy Karl Fazer Ab, Conclo Ab, Oy Cacava Ab och vissa privatpersoner med anknytning till Oy Karl Fazer Ab har i förhållande till Malfors Promotor, sedan tidigare, förbundit sig att

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

PERSONER MED INSYNSTÄLLNING

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

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

TYSTA PERIODER

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

Aktiekapitalets utveckling

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

Källa: Euroclear

De tio största aktieägarna per 2013-12-31

	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
AB Malfors Promotor	41,0	22,9	66 063 560	9 855 934	56 207 626
AMF Försäkring och Fonder	11,2	14,7	42 412 075	0	42 412 075
Lannebo Fonder	7,1	9,3	26 763 570	0	26 763 570
JPM Chase NA	2,7	3,6	10 320 479	0	10 320 479
Handelsbanken Fonder	2,5	3,2	9 368 962	0	9 368 962
Odin Sverige Aksjefondet	2,2	2,9	8 425 030	0	8 425 030
UBS Securities	1,9	2,5	7 142 352	0	7 142 352
JP Morgan Bank	1,8	2,3	6 682 957	0	6 682 957
Danske Capital Sverige AB	1,4	1,8	5 300 104	0	5 300 104
Ulla Håkanson	1,3	1,7	5 000 000	0	5 000 000
De 10 största aktieägarna totalt	73,1	64,9	187 479 089	9 855 934	177 623 155
Övriga aktieägare	26,9	35,1	101 140 210	5 680	101 134 530
Totalt	100	100	288 619 299	9 861 614	278 757 685

Källa: Euroclear
Aktuellt innehav för de tio största aktieägarna finns på www.cloetta.com.

Storleksklasser per 2013-12-31

	Antal aktieägare	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Kapital, %	Röster, %
1–100	1 517	72 718	76	72 642	0,0	0,0
101–500	1 630	497 330	1 945	495 385	0,2	0,1
501–10 000	2 684	6 907 512	3 425	6 904 087	2,4	1,8
10 001–50 000	281	6 699 075	0	6 699 075	2,3	1,8
50 001–	209	274 442 664	9 856 168	264 586 496	95,1	96,3
Totalt	6 321	288 619 299	9 861 614	278 757 685	100	100

Källa: Euroclear

Ägarkategorier per 2013-12-31

	Röster, %	Kapital, %	Antal aktieägare	Aktieägare, %
Privatpersoner	7,5	9,7	5 675	89,8
<i>varav svenska</i>	7,4	9,6	5 624	89,0
Finansiella och institutionella	92,5	90,3	646	10,2
<i>varav svenska</i>	74,4	66,6	390	6,2
Total	100	100	6 321	100
<i>varav svenska</i>	81,8	76,2	6 014	95,2

Källa: Euroclear

Aktieägare per land per 2013-12-31

	Antal aktieägare	Röster, %	Kapital, %	Totalt antal aktier	Antal A-aktier	Antal B-aktier
Sverige	6 014	81,8	76,3	220 105 005	9 861 614	210 243 391
Storbritannien	38	9,4	12,4	35 655 637	0	35 655 637
USA	38	4,7	6,2	17 820 151	0	17 820 151
Finland	50	1,0	1,3	3 721 678	0	3 721 678
Monaco	1	0,7	0,9	2 723 400	0	2 723 400
Övriga länder	180	2,4	2,9	8 593 428	0	8 593 428
Totalt	6 321	100	100	288 619 299	9 861 614	278 757 685

Källa: Euroclear



INCITAMENTSPROGRAM

Köptioner

Cloettas huvudägare efter samgåendet mellan Cloetta och LEAF i februari 2012 – Malfors Promotor samt CVC och Nordic Capital (genom holdingbolag) – har informerat Cloettas styrelse om att personer i koncernledningen och ytterligare en nyckelmedarbetare i koncernen har förvärvat köptioner på marknadsmässiga villkor. Köptionerna har ställts ut av huvudägarna i syfte att öka delaktigheten i bolagets utveckling. Köptionerna löper ut under tre olika tidsperioder, den första löpte ut i december 2013, den andra löper ut i december 2014 och den tredje löper ut i december 2015. Optionerna omfattade sammanlagt 10 167 542 B-aktier i bolaget per den 31 december 2013 (med förbehåll för omräkning enligt sedvanliga villkor). Den andra och tredje delen av programmet kan endast lösas mot kontanter och inte med aktier, se not 21. Cloetta medverkar inte i köptionsprogrammet och kommer inte heller att belastas av några kostnader som är hänförliga till detta. Köptionsprogrammet medför inte någon utspädning av befintliga aktieägars innehav.

För information om bolagsledningens innehav av köptioner per den 31 december 2013, se avsnittet Ledningen, se sidorna 92–93.

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTI2013)

Årsstämman den 11 april 2013 godkände styrelsens förslag till inrättande av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTI 2013). 61 anställda bestående av koncernledningen och andra nyckelpersoner erbjöds möjlighet att delta i LTI 2013. För att delta i LTI 2013 krävs ett eget aktieäande i Cloetta. Efter den fastställda intjänandeperioden kommer deltagarna att vederlagsfritt tilldelas B-aktier i Cloetta förutsatt att vissa villkor är uppfyllda. För att s.k. matchningsaktier ska berättiga deltagaren att erhålla B-aktier i Cloetta krävs fortsatt anställning i Cloetta samt att det

egna aktieägandet utan uppehåll bestått under samma tid. Tilldelning av B-aktier baserat på prestationsaktier kräver därutöver att två prestationsmål har uppfyllts, varav det ena är relaterat till Cloettas EBIT och det andra till Cloettas nettoförsäljningsvärde. Totalt har 45 anställda valt att delta i LTI 2013. Baserat på antalet deltagare kan maximalt 823 500 B-aktier i Cloetta tilldelas enligt LTI 2013 (med förbehåll för eventuell omräkning), vilket motsvarar cirka 0,3 procent av utestående aktier och 0,2 procent av utestående röster, se note 21 på sidan 119.

UTDELNING

Utdelningspolicy

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Varken aktiebolagslagen eller Cloettas bolagsordning innehåller några restriktioner avseende rätt till utdelning till aktieägare utanför Sverige.

Utöver eventuella begränsningar som följer av bank- eller clearingverksamhet i berörd jurisdiktion kommer utbetalningar till utländska aktieägare ske på samma sätt som till aktieägare i Sverige.

Under de kommande åren kommer huvudfokus vara att återinvestera Cloettas starka kassaflöden för att minska koncernens skuldsättningsgrad men också till vissa kompletterande förvärv.

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.

INVESTOR RELATIONS

Cloetta har i anslutning till delårsrapporterna under 2013 genomfört webbsända press- och analytikerkonferenser samt haft möten med analytiker och investerare i Stockholm, New York och London.

Dessa analytiker följer regelbundet Cloettas utveckling:

- > Carnegie, Fredrik Villard
- > Carnegie, Christian Hellman
- > Danske Bank, Mikael Holm
- > Deutsche Bank, Alya Korotonozhkina
- > Handelsbanken, Peter Wallin
- > SEB, Christopher Lyrhem
- > SEB, Stefan Nelson

Kreditanalytiker:

- > Handelsbanken, Ola Eriksson
- > Nordea, Rickard Hellman

Ordföranden har ordet

Det stora förändringsarbete som påbörjades i Cloetta under 2012 har fortsatt under 2013. När jag summerar 2013 kan jag konstatera att det mesta av det som bolaget föresatte sig att göra för två år sedan nu är genomfört. Allt detta har skapat en rejäl lönsamhetsökning, helt i linje med våra förväntningar.

BETYDANDE ÄGARFÖRÄNDRING

Bolaget har under året också genomgått en betydande ägarförändring i och med att de tidigare näst största och tredje största aktieägarna, CVC Capital Partners och Nordic Capital, helt i enlighet med intentionen vid samgåendet mellan Cloetta och LEAF, valt att successivt helt avveckla sitt ägande. Samarbetet med dem har fungerat utmärkt i styrelsen och jag vill därför framföra ett särskilt tack för det arbete som de lagt ned för att säkerställa att Cloetta utvecklats till det bolag som det är idag. Många nya aktieägare har under året också tillkommit, såväl i Sverige som i andra länder, vilket visar att det är många som har tilltro till Cloetta som bolag.

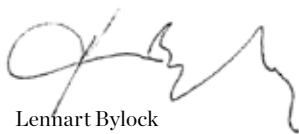
BOLAGSSTYRNING SKAPAR ORDNING OCH SYSTEMATIK

Styrelsens viktigaste ansvar inför aktieägarna handlar om att säkerställa att bolaget sköts på ett för aktieägarna så effektivt sätt som möjligt, men också att bolaget följer de regler som lagstiftare och börsen kräver i form av bland annat bolagsstyrning. Bolagsstyrningen syftar också till att skapa ordning och systematik, för såväl styrelse som ledning. Genom att ha en tydlig struktur samt klara regler och processer kan vi också säkerställa att ledningens och medarbetarnas fokus ligger på att utveckla affärerna. Under året har styrelsens arbete varit fokuserat på att stödja ledningen i förändringsarbetet men också arbetet med refinansieringen av bolaget har varit prioriterat.

FRAMGÅNGSRIKT FÖRÄNDRINGSARBETE

Det gör mig stolt och glad att det förändrings- och omstruktureringsarbete som Cloetta genomgått de senaste åren varit så framgångsrikt. Jag vill därför rikta ett stort tack till VD, ledningen och alla medarbetare för ett mycket väl genomfört arbete. Utan era insatser hade det inte varit möjligt att genomföra ett så pass stort förändringsarbete. Med detta sagt, är jag övertygad om att vi har lagt en stark grund för ett fortsatt mycket framgångsrikt Cloetta.

Stockholm i mars 2014



Lenhart Bylock
Styrelsens ordförande



Innehåll formell årsredovisning

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Information om verksamheten	64
Koncernens långsiktiga mål	64
Moderbolaget	64
Nettoomsättning och resultat	65
Finansiell ställning	69
Aktien, aktieägare och utdelning	71
Kassaflöde	73
Personal och ersättningar	74
Miljöansvar	75
Framtidsutsikter	75
Risker och riskhantering	76
Bolagsstyrningsrapport	80
Internkontroll över finansiell rapportering	88
Styrelse	90
Koncernledning	92
Moderbolaget	132

FINANSIELLA RAPPORTER

Koncernens resultaträkning	65
Koncernens rapport över totalresultat	67
Koncernens balansräkning	68
Förändring i eget kapital, koncernen	70
Koncernens kassaflödesanalys	72
Noter till de finansiella rapporterna, koncernen	94
Moderbolagets resultaträkning	132
Moderbolagets balansräkning	133
Förändring i eget kapital moderbolaget	134
Moderbolagets kassaflödesanalys	135
Noter till moderbolagets finansiella rapporter	136
Förslag till vinstdisposition	145
Revisionsberättelse	147
Femårsöversikt	148
Nyckeltal	149
Definitioner och ordlista	152

Noter till de finansiella rapporterna, koncernen

NOT 1	Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper – koncernen	94	NOT 19	Eget kapital	114
NOT 2	Intäkternas fördelning	102	NOT 20	Resultat per aktie	115
NOT 3	Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar	102	NOT 21	Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	115
NOT 4	Rörelsens kostnader per kostnadsslag	102	NOT 22	Avsättningar	120
NOT 5	Personalkostnader och antal anställda	103	NOT 23	Lån	121
NOT 6	Ersättningar till ledande befattningshavare	104	NOT 24	Övriga långfristiga skulder	123
NOT 7	Omstruktureringar	106	NOT 25	Finansiella derivatinstrument	123
NOT 8	Ersättning till revisorer	106	NOT 26	Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	124
NOT 9	Finansiella intäkter och kostnader	106	NOT 27	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	124
NOT 10	Skatt	106	NOT 28	Ej kassaflödespåverkande poster	124
NOT 11	Immateriella anläggningstillgångar	107	NOT 29	Rörelseförvärv	124
NOT 12	Materiella anläggningstillgångar	110	NOT 30	Finansiella risker och riskhantering	126
NOT 13	Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder	111	NOT 31	Värdering till verkligt värde	127
NOT 14	Finansiella anläggningstillgångar	112	NOT 32	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	128
NOT 15	Varulager	112	NOT 33	Närståendetransaktioner	128
NOT 16	Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar	112	NOT 34	Operationella leasingavtal	129
NOT 17	Likvida medel	113	NOT 35	Kritiska uppskattningar och bedömningar	129
NOT 18	Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	114	NOT 36	Ändrade redovisningsprinciper	130
			NOT 37	Händelser efter balansdagens utgång	131

Förvaltningsberättelse

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

INFORMATION OM VERKSAMHETEN

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

Koncernredovisning

Denna årsredovisning omfattar den nya Cloettakoncernens bokslut för perioden 1 januari till 31 december 2013. Eftersom Cloettas förvärv av LEAF betraktas som ett omvänt förvärv, avser jämförelsesiffrorna i koncernredovisningen Cloetta Holland B.V. (namnändrat från Leaf Holland B.V.) fram till 15 feb 2012. De konsoliderade jämförelsesiffrorna från den 16 februari 2012 avser det konsoliderade Cloetta Holland B.V. samt den tidigare Cloetta-koncernen. Jämförelsetalen är därför inte helt jämförbara. Jämförelsesiffrorna för moderbolaget är de för den legala förvärvaren, dvs Cloetta AB (publ). Räkenskaperna för moderbolaget omfattar 1 januari till 31 december 2013.

Jämförelsesiffrorna för moderbolaget avser perioden 1 september 2011 till 31 december 2012 i enlighet med moderbolagets tidigare räkenskapsår. Jämförelsetalen är därför inte helt jämförbara.

Marknaden

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

Tillverkning

Koncernen hade den 31 december 2013 totalt tio produktionsanläggningar i fem länder.

Varumärken

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

Organisation

Cloetta är organiserat funktionellt där den kommersiella organisa-

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

Vision och strategi

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

Cloettas strategier är:

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

KONCERNENS LÅNGSIKTIGA MÅL

Organisk försäljningstillväxt

Långsiktigt är Cloettas målsättning att öka sin försäljning organiskt i minst samma takt som marknaden. Historiskt har den totala årliga tillväxten i de marknader där Cloetta är verksamt varit 1–2 procent. Under andra halvåret 2013 var Cloettas organiska tillväxt 1,5 procent, men en minskning av kontraktstillverkning och i viss mån svag marknadsutveckling under det första halvåret medförde att nettoomsättningen under helåret totalt minskade organiskt med 1,0 procent.

EBIT-marginal

Cloetta har målet att den underliggande EBIT-marginalen ska vara minst 14 procent. Marginalen förbättrades kraftigt under året till följd av kostnads- och effektivitetssynergier från samgåendet och fabriksomstruktureringar. Den underliggande rörelsemarginalen förbättrades från 8,7 procent 2012 till 12,0 procent 2013.

Skuldsättning

Det långsiktiga målet är att nettoskulden/EBITDA ska vara omkring 2,5 gånger. Cloetta har under året minskat nettoskulden/underliggande EBITDA. Förbättrad vinsttillväxt och starka kassaflöden ska bidra till att målet uppnås inom två år. Cloettas nettoskuld/underliggande EBITDA per den 31 december 2013 var 4,2 ggr (5,1).

KONCERNENS LÅNGSIKTIGA MÅL

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Eget kapital	3 747	3 326
Årets resultat	264	–73
Organisk tillväxt	–1,0	–4,1
Underliggande EBIT-marginal	12,0%	8,5%
Nettoskuld/underliggande EBITDA	4,2 ggr	5,1 ggr

MODERBOLAGET

I Cloetta AB (publ) ingår främst huvudkontorsfunktioner, som koncernövergripande ledning och administration, se vidare på sid 132.

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

MKR	Not	2013	2012
Nettoomsättning	2	4 893	4 859
Kostnad för sålda varor	4	-3 081	-3 157
Bruttoresultat		1 812	1 702
Övriga intäkter	2	12	13
Försäljningskostnader	4	-850	-888
Administrativa kostnader	4	-556	-702
Rörelseresultat		418	125
Valutakursdifferenser på lån och likvida medel i utländsk valuta	9	-12	20
Övriga finansiella intäkter	9	24	5
Övriga finansiella kostnader	9	-220	-290
Finansnetto		-208	-265
Resultat före skatt		210	-140
Skatt	10	54	67
Årets resultat		264	-73
<i>Periodens resultat hänförligt till:</i>			
Moderbolagets aktieägare		264	-73
Resultat per aktie, kr			
Före utspädning ¹	20	0,92	-0,26
Efter utspädning ^{1,2}	20	0,92	-0,26
Antal aktier vid periodens slut		288 619 299	288 619 299
Genomsnittligt antal aktier före utspädning		288 010 947	276 132 021
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning		288 026 408	276 132 021

1 Jämförelsevärden för resultat per aktie är inte relevanta för den nuvarande koncernen på grund av nyemissionen som genomfördes under det andra kvartalet 2012.

2 Cloetta har ingått ett långsiktigt terminskontrakt för återköp av egna aktier för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i det långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammet. Resultat per aktie är beräknat på genomsnittligt antal aktier justerat för effekten av terminskontrakt för återköp av egna aktier. Terminskontraktet omfattar totalt 1 037 610 Cloetta-aktier till ett belopp om 18,50678 kr per aktie.

NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT

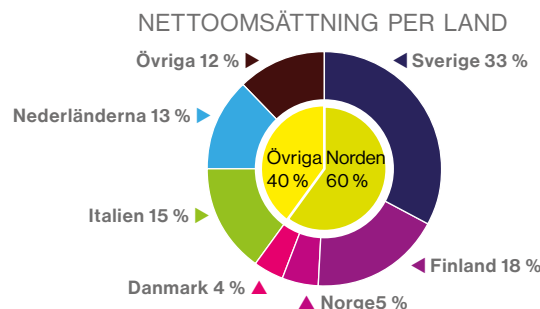
NETTOOMSÄTTNING

Nettoomsättningen för helåret ökade med 34 Mkr till 4 893 Mkr (4 859) jämfört med föregående år. Ökningen av nettoomsättningen under 2013 jämfört med 2012 beror på samgåendet mellan Cloetta och LEAF som ägde rum i februari 2012.

Den underliggande nettoomsättningen minskade med 1,0 procent under helåret, men ökade under andra halvåret. Försäljningsminskningen under det första halvåret beror främst på en minskad kontraktstillverkning, men i viss mån även på en svag marknadsutveckling. Samtliga marknader utom Norge, Nederländerna och Storbritannien växte under 2013.

BRUTTORESULTAT

Bruttoresultatet uppgick till 1 812 Mkr (1 702), vilket motsvarar en bruttomarginal om 37,0 procent (35,0).



RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultatet uppgick till 418 Mkr (125). Ökningen är ett resultat av samgåendet samt fabriksomstruktureringsarna.

Underliggande EBIT

Underliggande EBIT uppgick till 591 Mkr (423).

Jämförelsestörande poster

I rörelseresultatet för helåret ingår jämförelsestörande poster om totalt -173 Mkr (-298). Dessa omfattar kostnader för omstruktureringar om -167 Mkr (-309) och valutakursförändringar om -6 Mkr (9). Se även not 7.

Kostnader för forskning och utveckling

Kostnader för forskning och utveckling belastade rörelseresultatet med 33 Mkr (30) och omfattar i huvudsak framtagning av nya produkt- och varumärkesvarianter samt förpackningslösningar inom ramen för befintligt sortiment. Inga kostnader för forskning och utveckling har aktiverats.

FINANSNETTO

Finansnettot för helåret uppgick till -208 Mkr (-265). Förbättringen beror främst på lägre räntekostnader på lån från tidigare aktieägare i LEAF. Dessa lån omvandlades till eget kapital den 15 februari 2012, varför ingen ränta uppstått under 2013. Räntekostnader på dessa lån uppgick till -61 Mkr under föregående år. Förutom lägre räntekost-

nader påverkades finansnettot positivt av lägre amortering på finansieringskostnader om 37 Mkr (52) trots den fulla återbetalningen av Senior A lånefaciliteten under det tredje kvartalet 2013 med 18 Mkr. Räntekostnaderna för upplåning (inklusive effekten av ränteswappar) påverkade finansnettot positivt med 13 Mkr. Finansnettot påverkades negativt av lägre valutakursdifferenser på lån och likvida medel med -12 Mkr (20).

ÅRETS RESULTAT

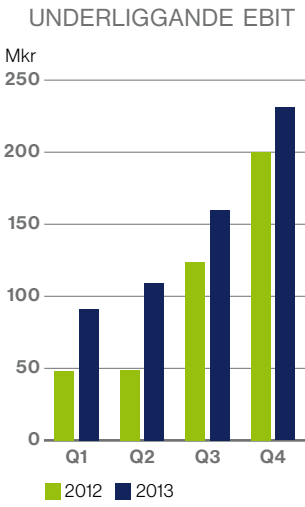
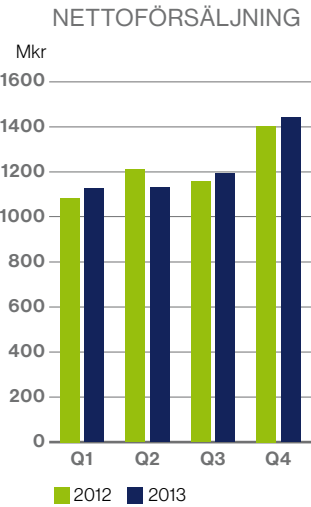
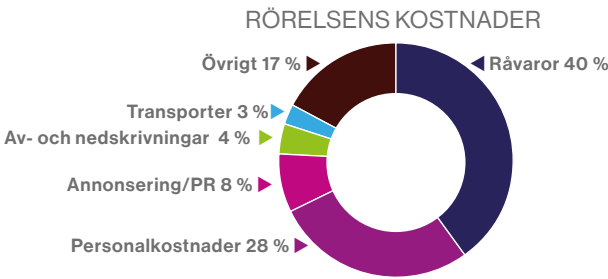
Årets resultat uppgick till 264 Mkr (-73), vilket motsvarar ett resultat per aktie på 0,92 kr (-0,26) före och efter utspädning. Årets skatt uppgick till 54 Mkr (67). Årets skatt påverkades av engångseffekter.

NYCKELTAL

%	2013	2012
Bruttomarginal	37,0	35,0
Rörelsemarginal	8,5	2,6
Räntabilitet på sysselsatt kapital ¹	6,1	1,9
Räntabilitet på eget kapital efter skatt	7,0	-2,2

1 Jämförelsetalen har räknats om.

För definitioner, se sidan 152.



Koncernens rapport över totalresultat

MKR	2013	2012
Periodens resultat	264	-73
<i>Övrigt totalresultat</i>		
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	86	-100
Skatt på övrigt totalresultat som inte kommer att omföras till periodens resultat	-19	30
Poster som inte kan omföras till periodens resultat	67	-70
Säkring av en nettoinvestering i utländsk verksamhet	-54	-
Valutakursdifferenser	148	-68
Skatt på övrigt totalresultat som kommer att omföras till periodens resultat	12	-
Summa poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat	106	-68
Periodens övriga totalresultat	173	-138
Periodens totalresultat, efter skatt	437	-211
<i>Periodens totalresultat hänförligt till:</i>		
Moderbolagets aktieägare	437	-211

Kvartalsdata

	2013	Q4	Q3	Q2	Q1	2012	Q4	Q3	Q2	Q1
Nettoomsättning, Mkr	4 893	1 441	1 194	1 131	1 127	4 859	1 404	1 159	1 212	1 084
Rörelseresultat, Mkr	418	175	131	54	58	125	82	90	-53	6
Rörelsemarginal, %	8,5	12,1	11,0	4,8	5,1	2,6	5,8	7,8	-4,4	0,6

SÄSONGSVARIATIONER

Cloettas försäljning och rörelseresultat påverkas delvis av säsongsmässiga variationer. Försäljningen under det första och andra kvartalet påverkas av påsken, beroende på under vilket kvartal den inträffar. Säsongsvariationerna på grund av påsken var begränsade vid en jäm-

förelse mellan 2012 och 2013. Under det fjärde kvartalet är försäljningen oftast högre än under de tre första kvartalen under året vilket främst är hänförligt till försäljningen av produkter i Sverige samt i Italien inför storhelgerna.

KONCERNENS BALANSRÄKNING

MKR	Not	31 dec 2013	31 dec 2012
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	11	5 252	5 099
Materiella anläggningstillgångar	12	1 660	1 611
Uppskjuten skattefordran	13	73	473
Finansiella tillgångar	14	91	88
Summa anläggningstillgångar		7 076	7 271
Omsättningstillgångar			
Varulager	15	798	773
Kundfordringar	16	810	825
Övriga fordringar	16	87	93
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	36	33
Aktuella skattefordringar	13	0	4
Likvida medel	17	167	306
Summa omsättningstillgångar	18	1 898	2 034
Tillgångar som innehas för försäljning		15	35
SUMMA TILLGÅNGAR		8 989	9 340
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		1 443	1 443
Övrigt tillskjutet kapital		4 124	4 124
Valutakursdifferenser		36	-70
Balanserat resultat inkl årets resultat		-1 856	-2 171
Eget kapital	19	3 747	3 326
Långfristiga skulder			
Långfristig upplåning	23	3 096	2 516
Uppskjuten skatteskuld	13	397	824
Finansiella derivatinstrument	25	21	3
Övriga långfristiga skulder	24	2	-
Avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser	21	360	452
Avsättningar	22	7	11
Summa långfristiga skulder		3 883	3 806
Kortfristiga skulder			
Kortfristig upplåning	23	212	747
Finansiella derivatinstrument	25	2	21
Leverantörsskulder	26	388	657
Övriga kortfristiga skulder	26	138	156
Avsättningar	22	79	79
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26, 27	441	451
Kortfristiga skatteskulder	13	99	97
Summa kortfristiga skulder		1 359	2 208
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		8 989	9 340
Eventualförpliktelser	32	51	30

För ställda säkerheter hänvisas till not 23, långfristiga lån.

FINANSIELL STÄLLNING

TILLGÅNGAR

Totala tillgångar uppgick per den 31 december 2013 till 8 989 Mkr, vilket är en minskning med 351 Mkr jämfört med föregående år.

Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar uppgick till 5 252 Mkr (5 099). Årets investeringar uppgick till 29 Mkr (29) och avskrivningarna uppgick till -18 Mkr (-14). Valutakursdifferenser på aktiverade immateriella kostnader uppgick till 106 Mkr (-131). Av totala immateriella tillgångar utgjorde 5 152 Mkr konsoliderad goodwill och varumärken. Övriga immateriella tillgångar avsåg främst programvaror som aktiveras när utgifterna beräknas ge framtida ekonomiska fördelar. Internt upparbetade kostnader för varumärken aktiveras inte. Varken goodwill eller varumärken skrivs av, utan prövas minst årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov. På balansdagen den 31 december 2013 förelåg inget nedskrivningsbehov. Se även not 11.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 660 Mkr (1 611). Årets investeringar uppgick till 182 Mkr (240) fördelat på mark och byggnader 3 Mkr (7) samt 179 Mkr (233) på maskiner och inventarier. Årets investeringar i anläggningar och utrustning avser främst investeringar som följer av besluten att lägga ner fabriker och flytta produktionen till andra fabriker i koncernen. Därutöver sker löpande såväl effektivitetshöjande investeringar som ersättningsinvesteringar till befintliga produktionslinjer. Avskrivningar uppgick till 159 Mkr (152).

Finansiella anläggningstillgångar uppgick till 91 Mkr (88) och uppskjutna skattefordringar till 73 Mkr (473).

Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångarna uppgick till 1 898 Mkr, en minskning med 136 Mkr jämfört med föregående år.

Anläggningstillgångar som innehåller för försäljning består av en fabrik i Zola Predosa, Italien, vilken var tillgänglig för försäljning den 31 december 2013.

EGET KAPITAL OCH SKULDER

Det egna kapitalet i koncernen ökade under 2013 från 3 326 Mkr till 3 747 Mkr. Per balansdagen uppgick aktiekapitalet till 1 443 Mkr. Soliditeten uppgick per balansdagen till 41,7 procent (35,6).

Skulder

Långfristiga skulder som består främst av lån från kreditinstitut samt ett säkerställt företagsobligationslån uppgick till 3 883 Mkr (3 806), vilket är en ökning med 77 Mkr jämfört med föregående år.

Kortfristiga skulder uppgick till 1 359 Mkr (2 208), varav 388 Mkr (657) utgör leverantörsskulder, 212 Mkr (747) lån och 759 Mkr (804) övriga kortfristiga fordringar.

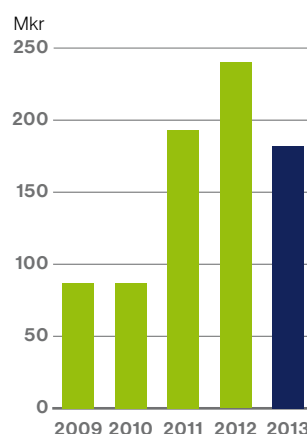
En fullständig beskrivning av hur samgåendet mellan Cloetta och LEAF påverkade balansposterna finns i not 1.

NETTOSKULD

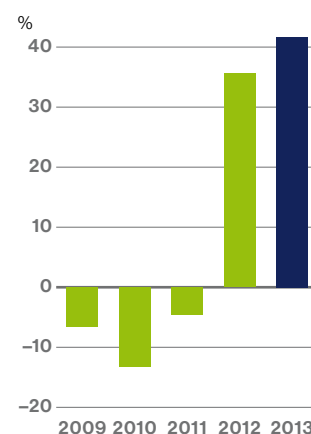
Räntebärande skulder översteg likvida medel och andra räntebärande tillgångar med 3 230 Mkr (3 056). Nettoskuld/eget kapital uppgick per balansdagen till 86,2 procent (91,9).

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Långfristig upplåning, brutto	2 144	2 571
Kortfristig upplåning, brutto	135	360
Checkräkningskredit	73	406
Säkerställda företagsobligationer	1 000	-
Derivatinstrument	23	24
Betald ränta	22	1
Bruttoskuld	3 397	3 362
Likvida medel	-167	-306
Nettoskuld	3 230	3 056

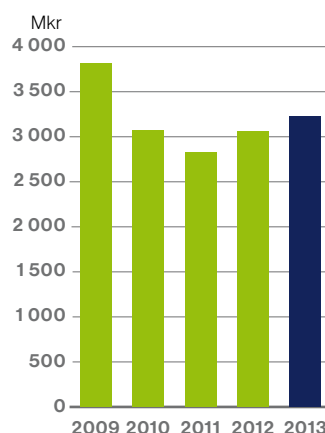
INVESTERINGAR I MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR



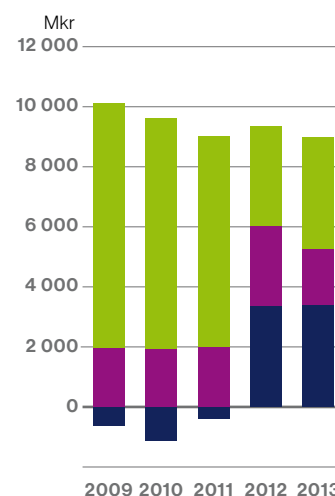
SOLIDITET



NETTOSKULD



FINANSIELL STRUKTUR



■ Räntebärande skulder/avsättningar
■ Räntefria skulder
■ Eget kapital

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL, KONCERNEN

MKR	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräkningsreserv	Balanserat resultat	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 1 januari 2012	122	1 604	-2	-2 109	-385
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat	-	-	-	-73	-73
Årets övriga totalresultat	-	-	-68	-70	-138
Årets totalresultat 2012	-	-	-68	-143	-211
Transaktioner med aktieägarna					
Aktieägartillskott	-	3 441	-	81	3 522
Rörelseförvärv ¹	826	-1 493	-	-	-667
Konvertering av konvertibellån	2	9	-	-	11
Nyemission	493	563	-	-	1 056
Summa transaktioner med ägarna	1 321	2 520	-	81	3 922
Utgående kapital den 31 december 2012	1 443	4 124	-70	-2 171	3 326
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat	-	-	-	264	264
Årets övriga totalresultat	-	-	106	67	173
Årets totalresultat 2013	-	-	106	331	437
Transaktioner med aktieägarna					
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	-	-	-	-19	-19
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	3	3
Summa transaktioner med ägarna	-	-	-	-16	-16
Utgående kapital den 31 december 2013	1 443	4 124	36	-1 856	3 747

1 Beloppen som redovisas i rörelseförvärv under 2012 består av:

- Det beräknade värdet på det förvärvade bolaget Cloetta

833

- Apportemissionen av C-aktier (se Moderbolagets förändringar av eget kapital)

2 556

- Hypotetiskt återköp av aktier (omvänt förvärv)

-4 056

-667

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

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

AKTIEN, AKTIEÄGARE OCH UTDELNING

ANTAL AKTIER OCH KVOTVÄRDE

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

Antalet aktier som godkänts, utfärdats och till fullo betalats per den 31 december 2013 var 288 619 299, bestående av 9 861 614 A-aktier och 278 757 685 B-aktier. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Kvotvärdet (nominellt värde) för aktien är 5,00 kronor. Vid kontant eller kvittningsemission äger, där nya aktier i serie A respektive B ges ut, innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna nya A- och B-aktier i förhållande till det aktuella innehavet på avstämningsdagen. Om emissionen endast omfattas av B-aktier äger samtliga innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna sig för nya B-aktier i förhållande till det antal aktier de äger på avstämningsdagen. Vid fondemission och vid emittering av konvertibler och teckningsoptioner tillämpas motsvarande fördelning analogt. Överlåtelse av A-aktie till person som tidigare inte är A-aktieägare i bolaget utlöser ett hembudsförfarande, utom när överlåtelsen skett genom bodelning, arv, testamente eller gåva till person som är närmast till arv efter givaren. Efter skriftlig framställan från A-aktieägare ska bolaget omvandla aktieägarens i framställan angivna A-aktier till B-aktier. Varje A-aktie ger rätt till tio röster och varje B-aktie till en röst på bolagsstämma.

STÖRSTA AKTIEÄGARE

Den 31 december 2013 hade Cloetta AB (publ) 6 321 aktieägare (4 667 den 31 december 2012). Den största ägaren var AB Malfors Promotor med ett innehav motsvarande 41,0 procent av rösterna och 22,9 procent av kapitalet i bolaget. Övriga institutionella placerare ägde 51,5 procent av rösterna och 67,4 procent av kapitalet.

Utländska aktieägare innehade 18,2 procent av rösterna och 23,8 procent av kapitalet.

Under det fjärde kvartalet avyttrade de tidigare näst största och tredje största ägaren Cidron Pord S.ä.r.l (ägt av Nordic Capital Fund V) respektive Godis Holdings S.ä.r.l (ägt av fonder med CVC Capital

Partners som rådgivare) hela sitt aktieinnehav. Per den 31 december 2013 var AMF Försäkring och Fonder den näst största aktieägaren med ett innehav motsvarande 11,2 procent av rösterna och 14,7 procent av kapitalet. Den tredje största ägaren var Lannebo Fonder med ett innehav motsvarande 7,1 procent av rösterna och 9,3 procent av kapitalet i bolaget.

Det finns ett aktieägaravtal mellan Malfors Promotor och Fazer (m.fl.) som förbjuder Fazer (m.fl.) att köpa aktier i Cloetta AB (publ) så länge Malfors Promotor innehar mer än 30 procent av rösterna.

Aktuellt innehav för de tio största aktieägarna finns på www.cloetta.com.

BOLAGSORDNING

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

KONVERTIBELPROGRAM

Cloettas tidigare konvertibellån för de anställda, uppgående till 30 Mkr, löpte från den 14 maj 2009 till den 30 mars 2012. Konvertering kunde ske till B-aktier i Cloetta under perioden 25 februari 2011 till 25 februari 2012 till en konverteringskurs om 30,40 kr. Totalt hade 567 279 aktier konverterats då lånet förföll, vilket motsvarar en ökning av aktiekapitalet med 3 Mkr samt en ökning av överkursfonden med totalt 14 Mkr.

UTDELNING

Långsiktigt är avsikten att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Under de kommande åren kommer huvudfokus vara att använda bolagets starka kassaflöden till att återbetala banklån samt för eventuella förvärv.

Styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas, utan att vinsten i sin helhet balanseras till nästa år.

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

MKR	Not	2013	2012
Rörelseresultat före skatt		418	125
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	28	152	260
Erhållen ränta		2	2
Betald ränta		-116	-192
Kostnader finansiella derivatinstrument		-22	-12
Betald inkomstskatt		-26	-27
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		408	156
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		-6	-38
Förändring av kundfordringar och övriga rörelsefordringar		37	153
Förändring i leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-308	59
Kassaflöde från den löpande verksamheten		131	330
Investeringar			
Förvärv av dotterbolag		-25	-1 231
Avyttring av dotterbolag		0	47
Lån till närstående		0	-70
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	12	-182	-240
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	11	-29	-29
Avyttringar av materiella anläggningstillgångar	12, 18	34	17
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-202	-1 506
Kassaflöde från rörelseverksamheten och investeringsverksamheten		-71	-1 176
Finansiering			
Amortering av räntebärande lån		-1 056	-371
Upptagna lån (netto finansiella kostnader)		-	727
Emission av säkerställt obligationslån (netto finansiella kostnader)		991	-
Nyemission		-	1 056
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-65	1 412
Årets kassaflöde		-136	236
Likvida medel vid årets början	17	306	97
Årets kassaflöde		-136	236
Valutakursdifferens		-3	-27
Likvida medel vid årets slut	17	167	306

KASSAFLÖDE

LIKVIDA MEDEL

Likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick till 167 Mkr (306) på balansdagen. Cloettas rörelsekapitalbehov är utsatt för säsongsvariationer, delvis till följd av lageruppbyggnad inför ökad försäljning inför julen. Detta innebär att behovet av rörelsekapital normalt är som högst under hösten och lägst vid årsskiftet.

DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN

Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital uppgick till 408 Mkr (156) vilket återspeglar en förbättring i underliggande EBIT och lägre jämförelsestörande kostnader. Kassaflödet från förändringar i rörelsekapital om -277 Mkr (174) påverkades negativt av lägre leverantörsskulder. Årets kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten uppgick till -71 Mkr (-1176).

Minskningen beror på lägre leverantörsskulder jämfört med slutet av 2012. Vid årsskiftet 2012 var leverantörsskulderna relativt höga på grund av stora investeringar och kostnader relaterade till omstruktureringen av lager och fabriker samt skulder för uppbyggnaden av säkerhetslager i samband nedläggningen av fabriken i Aura. De ändrade betalningsvillkoren i Italien påverkade också kassaflödet från förändringar i rörelsekapital genom en lägre skuldnivå 2013 jämfört med 2012, då förändringen inte nådde sin fulla effekt 2012. Att leverantörsskulderna vid utgången av år 2012 var höga beror på faktorer av engångskaraktär och kassaflödet var mer normaliserat i slutet av 2013.

INVESTERINGSVERKSAMHETEN

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -202 Mkr (-1 506). Det förbättrade kassaflödet från investeringsverksamheten är främst ett resultat av betydande engångskassautflöden under 2012. Under 2012 ingick nettolikviden från Cloettas omvända förvärv av LEAF om 169 Mkr och återbetalning av säljarrevers om -1 400 Mkr. Dessutom ingår intäkter från avyttringar av Leaf Belgium Distribution och Leaf Ejendomsselskab om totalt 47 Mkr.

Det totala kassaflödet från investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar under 2013 uppgick till -211 Mkr (-269).

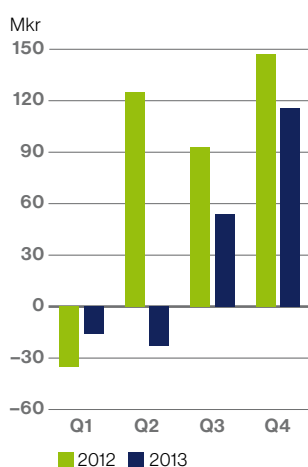
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -65 Mkr (1 412). Minskningen i kassaflödet från finansieringsverksamheten jämfört med föregående år beror främst på betydande engångskassainflöden under 2012. Under 2012 erhöles nettolikviden från nyemissionen om 1 056 Mkr. Dessutom slöt koncernen avtal om nya lånefaciliteter om 750 Mkr, vilket delvis motverkades av återbetalningar av lån till kreditinstitut om 371 Mkr.

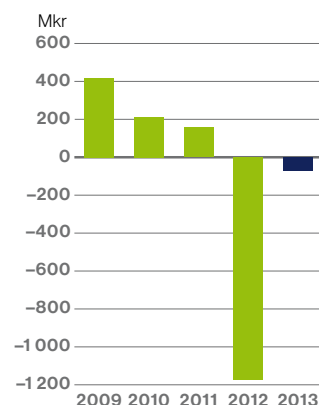
Under 2013 har kreditavtalet med Svenska Handelsbanken omförhandlats. Dessutom har Cloetta AB (publ) emitterat ett säkerställt obligationslån om 1 000 Mkr som är noterat och upptaget till handel på marknaden för företagsobligationer hos NASDAQ OMX Stockholm från den 17 september 2013. Nettobehållningen från obligationslånet har använts för att återbetala lånefacilitet A i sin helhet samt till att minska checkräkningskrediten. Amortering av lån uppgick totalt till 1 056 Mkr (371).

Nettokassaflödet uppgick till -136 Mkr (236), vilket minskade likvida medel till 167 Mkr, jämfört med 306 Mkr föregående år.

KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN



KASSAFLÖDE FRÅN RÖRELSEN OCH INVESTERINGSVERKSAMHETEN



PERSONAL OCH ERSÄTTNINGAR

ANTAL ANSTÄLLDA

Medelantalet anställda uppgick till 2 472 (2 579). Bolaget har anställda medarbetare i 13 länder. För vidare information om antalet anställda per land, se not 5.

ALLMÄNNA PRINCIPER

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

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

För Cloetta är det viktigt att ha klart definierade riktlinjer kring ömsesidig respekt och en gemensam värdegrund. Cloetta erkänner de tio principerna i FN:s Global Compact och verkar för att dessa främjas i de samhällen och miljöer i vilka Cloetta verkar. Speciell vikt läggs vid:

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

RELATIONEN TILL ANSTÄLLDA

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

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

De nuvarande riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare antogs på årsstämman den 11 april 2013.

Ersättningen till verkställande direktören, övriga medlemmar av koncernledningen och andra befattningshavare som rapporterar direkt till verkställande direktören ska bestå av fast lön, rörlig lön, övriga förmåner samt pension. I den utsträckning som styrelsen anser det lämpligt ska befattningshavarna ifråga erbjudas att delta i långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram, vilka beslutas av bolagsstämman. Eventuell rörlig lön ska vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier och begränsas till motsvarande en fast årslön. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida ska uppsägningstiden vara maximalt 12 månader. Eventuellt avgångsvederlag får inte överstiga en fast årslön.

Bolaget ska företrädesvis ha avgiftsbestämda pensionsplaner. Pensionsåldern ska vara lägst 60 år och högst 67 år.

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

Dessutom beslöt årsstämman 2013 om ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram för koncernledningen och andra anställda nyckelpersoner som förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande.

STYRELSENS REDOVISNING AV ERSÄTTNINGSGRUPPENS UTVÄRDERING AV ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott med fyra medlemmar som bereder styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Rekommendationerna har innefattat det proportionella förhållandet mellan fast och rörlig ersättning samt storleken på eventuella löneökningar. Ersättningsutskottet har också diskuterat pensionsvillkor och avgångsvederlag.

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

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

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

Marknadsundersökningar genomförs regelbundet gällande lönestatistik, ersättningsstrukturer och nivåer för rörlig ersättning. Ersättningsutskottet anser att bolagets ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer är marknadsmässiga.

Ersättningar till verkställande direktören för verksamhetsåret 2013 har beslutats av styrelsen. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören. Sedan årsstämman den 11 april 2013 har ersättningsutskottet sammanträtt vid tre tillfällen. De föreslagna riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare under 2014 som styrelsen kommer att förelägga årsstämman den 29 april 2014 för godkännande är identiska med de nuvarande riktlinjerna.

MILJÖANSVAR

MILJÖPÅVERKAN

Ett systematiskt miljöarbete är grunden för att minska Cloettas miljöpåverkan. Cloettas största miljöpåverkan uppstår genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall och transporter. Sett under produkternas hela livscykel sker störst miljöpåverkan i råvaru- och emballageproduktionen. Cloetta följer lagstadgade miljökrav och koncernen är inte inblandad i några miljötvister. Vid årsskiftet 2013 hade Cloetta verksamhet på tio fabriker i fem länder. De två svenska fabriker i Ljungsbro respektive Gävle bedriver anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Dessa tillstånd gäller tills vidare. Det finns inga förelägganden enligt den svenska miljöbalken.

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

De två svenska fabriker i Ljungsbro och Gävle använde under 2013 64,8 GWh energi (60,0) vilket motsvarar 2,63 MWh (2,53) per producerat ton. Det CO₂-utsläpp som energimängden och dess mix genererade motsvarade 0,21 kg CO₂ per producerat kg (0,23). Mängden avloppsvatten uppgick under 2013 till 3,76 m³ per producerat ton (3,34). Mängden COD uppgick under 2013 till 40,31 kg per producerat ton (42,28). Mängden avfall uppgick under 2013 till 59,17 kg per producerat ton (53,31) samt andelen återvunnet avfall till 49,4 procent (44,1).

SYSTEMATISKT MILJÖARBETE

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

SAMVERKAN MED ANDRA

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

Under 2014 kommer Cloetta att certifiera hela sitt chokladsortiment med hållbar kakao från UTZ-certifierade bönder.

Koncernens miljöpolicy och miljöarbete beskrivs närmare i hållbarhetsredovisningen på sidorna 46–47.

FRAMTIDSUTSIKTER

FINANSIELLA OCH OPERATIVA OMSTRUKTURERINGAR

Under 2013, liksom under 2012, har Cloetta genomfört stora förändringar, främst genom nedläggningen av tre fabriker och samgåendet med LEAF. Under 2013 har integrationsarbetet med avseende på samgåendet mellan Cloetta och LEAF operativt avslutats och vid årets slut upphörde produktionen i den sista fabriken i omstruktureringsprogrammet.

Under året emitterade Cloetta ett säkerställt obligationslån för att diversifiera och utvidga koncernens finansieringsstruktur samt skapa ökad flexibilitet. Cloetta omförhandlade dessutom befintliga kreditfaciliteter för att sänka kostnaderna för lån och öka flexibiliteten.

MARGINALEXPANSION OCH TILLVÄXT

Under 2013 var fokus i hög grad på att slutföra synergier från samgåendet mellan Cloetta och LEAF samt att fortsätta att realisera de besparingar som skapas genom nedläggning av tre fabriker. Fokus under 2014 kommer att ligga på att slutföra överföringen av produktion från de stängda fabriker samt att fortsätta att fokusera på lönsam tillväxt, både organiskt och genom förvärv. Nedläggningen av fabriker sammanlagda besparingar om ca 100 Mkr på EBITDA-nivå, med full effekt mot slutet av 2014.

MÅLUPPFYLLELSE

Koncernens mål är en underliggande EBIT-marginal om minst 14 procent. Vad gäller tillväxt är det långsiktiga målet att öka försäljningen organiskt i minst samma takt som marknaden växer. Koncernen har också som ett långsiktigt mål att nettoskulden/EBITDA ska minska till omkring 2,5 gånger. Den 31 december 2013 var den underliggande nettoskulden/EBITDA högre och uppgick till 4,2 gånger. Genom vinst-

tillväxt och starka kassaflöden förväntas målet uppnås under kommande år. Vad gäller utdelning är avsikten att långsiktigt dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Under de kommande åren kommer huvudfokus vara att använda bolagets starka kassaflöden till att återbetala banklån samt för eventuella förvärv.

PROGNOS

I likhet med tidigare år, lämnar Cloetta ingen finansiell prognos för 2014.

HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Den 8 januari 2014 förvärvade Cloetta Holland B.V., ett helägt dotterbolag till Cloetta AB (publ), 100 procent av aktierna i Alrifai Nutisal AB. Omedelbart efter förvärvet bytte Alrifai Nutisal AB namn till Cloetta Nutisal AB. Förvärvet är i linje med Cloettas strategi att bredda sin produktportfölj inom Munchy Moments. Cloetta Nutisal AB tillverkar och säljer torrostade nötter under varumärket Nutisal, främst inom påsesegmentet. Företaget har en årsomsättning på cirka 200 Mkr och har cirka 60 anställda. Förvärvet beräknas ge en försäljningstillväxt på koncernnivå om cirka 1 procent under de närmaste åren. Under 2014 kommer en omstrukturering att genomföras till en kostnad om cirka 10 Mkr. Förvärvet kommer att ha en mycket begränsad effekt på Cloettas rörelseresultat under 2014, då företaget befinner sig i en tillväxtfas. Dock förväntas förvärvet bidra positivt till vinst per aktie under 2015. Den initiala köpeskillingen uppgår till 110 Mkr kontant med en möjlig tilläggsköpeskillning baserad på vissa mål relaterade till Cloetta Nutisal ABs resultat under 2016. Maximal köpeskillning uppgår till 300 Mkr. Förvärvet av Nutisal offentliggjordes den 9 december 2013.

En preliminär förvärvsanalys avseende förvärvet av Cloetta Nutisal AB är gjord och återfinns i not 37.

RISKER OCH RISKHANTERING

Osäkerhet om framtida händelser är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Framtida händelser kan påverka affärsverksamheten positivt med möjligheter att skapa ökat värde eller negativt med risk som har en negativ inverkan på Cloettas verksamhet och resultat.

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

ORGANISATION FÖR RISKHANTERING

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

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

IDENTIFIERING AV RISKER

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

RISKHANTERING

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

RISKÖVERSIKT

I Cloettas riskhanteringsprocess har ett antal riskområden identifieras. 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 30, på sid 126–127. På sidorna 88–89 finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen. Hantering av arbetsmiljörisker beskrivs på sidorna 32 och 48.



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		Konfektyrmarknaden har historiskt påverkats jämförelsevis lite av konjunkturedgångar i konsumentledet. Det gäller i hög grad Cloettas produkter, vilka de flesta har råd att köpa. För att stödja kundernas utveckling och stödja en sund prisutveckling samarbetar Cloetta med kunderna bland annat genom försäljningsaktiviteter i butik.	
KONKURRENS		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.	
HANDELNS UTVECKLING		Cloettas starka varumärken och marknadsposition tillsammans med en stark säljkår och ett bra samarbete med handeln bidrar till möjligheten att bibehålla goda relationer med handeln. Cloetta jobbar även aktivt med nya försäljningskanaler. Cloettas har en relativt bred och diversifierad kundbas. 2013 svarade Cloettas tio största kunder för ungefär 38 procent av koncernens omsättning.	
KONSUMENT-TRENDER Hälsa Socialt ansvar		Hälsotrender har inte påverkat konfektyrförsäljningen i någon större utsträckning då konfektyr ofta äts för att sätta guldkant på tillvaron. Cloetta arbetar löpande för att tillfredsställa konsumenternas preferenser. Cloetta har dessutom ett omfattande utbud inom sockerfria produkter samt produkter för bättre tandhälsa. Långsiktigt är Cloettas mål att alla produkter ska vara fria från artificiella färg- och tillsatssämnen (NAFNAC). Cloetta strävar efter att så långt möjligt föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal men kan som enskilt företag inte ensam påverka utvecklingen i världen. Cloetta har som mål att vara öppna och genom samarbete med andra konfektyrtillverkare via organisationer identifiera problemområden och bidra till förbättringar.	
LAGAR OCH SKATTER		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		Cloetta följer löpande råvaruprisutvecklingen och alla inköp görs genom en central inköpsfunktion. För att säkerställa tillgång och pris tecknas normalt leverantörskontrakt som täcker behovet av råvaror på 6–9 månaders sikt. Om det genomsnittliga råvarupriset hade varit 10 procent högre/lägre än vid årsskiftet hade resultatet före skatt varit 106 Mkr högre/lägre. Cloetta har som policy att kompensera ökade råvarukostnader genom höjda priser till kund.	

Verksamhetsrelaterade risker

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

RISKER		Sannolikhet	HANTERING	Påverkan
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 med hållbarhetsansvar genom uppförandekod, etiska riktlinjer och rutiner.	
HÅLLBARHETS-RISKER I LEVERANTÖRSKEDJAN	Cloetta använder flera råvaror som har sitt ursprung i länder där det finns risker när det gäller arbetsmiljö, sociala villkor och korruption. Politisk instabilitet kan dessutom påverka kostnaden negativt.		Cloetta strävar efter att så långt möjligt föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal. Cloetta köper Green Palm-certifikat för palmolja samt UTZ-certifierad kakao, läs mer på sidan 44.	
PRODUKTSÄKERHETS-RISKER	Livsmedelshantering ställer höga krav på spårbarhet, hygien och hantering. Dålig kontroll kan i värsta fall leda till kontamination, smitta eller allergiska reaktioner. Brister i livsmedelshanteringen kan leda till att förtroendet för Cloetta och koncernens varumärken minskar.		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 försäkringsprogram för egendoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt med att begränsa risken för incidenter.	
FLYTT AV PRODUKTIONS-LINJER	För att öka effektiviteten ser Cloetta löpande över kapacitetsutnyttjandet inom tillverkningen. Under de senaste åren har uppemot 40 % av all produktion flyttats på grund av nedläggning av fabriker. 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. För att motverka risk för leveransproblem byggdes lager upp inför varje flytt. Vid slutet av 2013 upphörde produktionen vid den sista av de tre fabriker som lagts ner.	
TILLGÅNG TILL RÄTT KOMPETENS	Cloettas framtid är i betydande utsträckning beroende av förmågan att rekrytera, behålla och utveckla kompetenta ledande befattningshavare och övriga nyckelpersoner.		Cloetta ska fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare. Utvecklings- och uppföljningsplaner för medarbetare tillsammans med en marknadsmässig och konkurrenskraftig ersättning bidrar till att medarbetare kan rekryteras och behållas.	
MILJÖRISKER	Miljöpåverkan uppstår främst genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, råvaru- och embalageavfall, produktionsspill samt transporter.		Cloetta ställer miljökrav på produktionen och följer regelbundet upp vilken påverkan företaget har på miljön samt bedriver ett systematiskt arbete för att minska miljöpåverkan.	



Finansiella risker

De finansiella riskerna omfattar främst valuta-, finansierings-, ränte- och kreditrisker. Finansiella risker hanteras av koncernens finansfunktion enligt riktlinjerna i finanspolicyen som fastställts av Cloettas styrelse. Målet är att identifiera koncernens riskexponering och med viss framförhållning skapa förutsägbarhet i det ekonomiska utfallet samt

att minimera möjliga ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Genom att konsolidera och kontrollera riskerna centralt minskas risken samtidigt som kostnaderna för exempelvis valutasäkring minskar. Den finansiella riskhanteringen beskrivs utförligt under not 30 på sid 126–127.

RISKER	Sannolikhet	HANTERING	Påverkan
VALUTARISKER		Målet för Cloettas valutahantering är att är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Om svenska kronan hade försvagats/förstärks med 10 procent mot euron hade årets resultat före skatt varit 88 Mkt högre/lägre. Delar av omräkningsexponeringen säkras genom att koncernen har tagit upp lån i euro.	
REFINANSIERINGS- OCH LIKVIDITETS-RISK		Kassaflödesprognoser utförs av de operativa enheterna i koncernen och aggregeras av koncernens centrala finansfunktion som löpande gör rullande prognoser för att säkerställa att det ständigt finns tillräcklig likviditet för verksamhetens krav. Dessutom övervakar finansfunktionen att koncernen når de centrala nyckeltal eller bindande finansiella löften (finansiella covenant) som är kopplade till koncernens lånefaciliteter. Överskottslikviditet hos de operativa enheterna överförs till koncernens internbanksverksamhet.	
RÄNTERISKER		Koncernen analyserar sin exponering för ränterisk kontinuerligt. Simuleringar av ränteförändringar görs löpande. Ränterisken reduceras genom att delar av framtida räntebetalningar säkras genom ränteswappar. Räntan på lån från kreditinstitut och säkerställt obligationslån under perioden 2014 till och med 2015 är säkrad till i genomsnitt 56,6 %. Om räntan hade varit en 1 procentenhet högre/lägre under 2013 med alla andra variabler konstanta hade resultatet före skatt varit 34 Mkr högre/lägre.	
KREDITRISKER		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).	
VÄRDERINGS-RISKER		Nedskrivningsbehovet av tillgångar och uppskrivningsbehovet för skulder prövas årligen eller när det finns en indikation som föranleder prövning. Läs mer i not 11, Immateriella anläggningstillgångar på sidan 107–109 och i not 35, Kritiska uppskattningar och bedömningar på sidan 129.	

Bolagsstyrningsrapport

God bolagsstyrning syftar till att skapa förutsättningar för ett aktivt engagemang från ägarna med en tydlig och väl avvägd ansvarsfördelning mellan bolagsorganen samt att tillförsäkra marknaden en korrekt information.

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

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

TILLÄMPNING AV SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

Sedan den 1 juli 2008 gäller att samtliga bolag vars aktier är upptagna till handel på NASDAQ OMX Stockholm, oavsett marknadsvärde, ska tillämpa Svensk kod för bolagsstyrning. Cloetta omfattas därför av Svensk kod för bolagsstyrning som bygger på principen ”följ eller förklara”, vilket betyder att ett bolag kan avvika från kodens bestämmelser utan att detta innebär ett brott mot koden. Ett bolag som avviker från en bestämmelse i koden måste emellertid förklara varför. Cloetta följer för närvarande koden utan några avvikelser. För fullständig information om Cloettas tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning hänvisas till www.cloetta.com. Bolagsstyrningsrapporten är en del av bolagets förvaltningsberättelse och granskas av bolagets revisorer. Granskningen rapporteras i revisionsberättelsen på sidan 147.

EXTERNA STYRSYSTEM

Cloetta AB (publ) lyder under såväl externa styrsystem som bolagets egna interna styrsystem.

Till de externa styrsystemen, som utgör ramarna för bolagsstyrning inom Cloetta, hör svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, andra relevanta lagar, NASDAQ OMX Stockholm Regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören enligt svensk aktiebolagsrätt, Svensk kod för bolagsstyrning och bolagsordningen.

INTERNA STYRSYSTEM

Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därefter finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för verkställande direktören. Därutöver har styrelsen fastställt ett antal policyer och instruktioner med regler för hela koncernens verksamhet vilka utvärderas årligen.

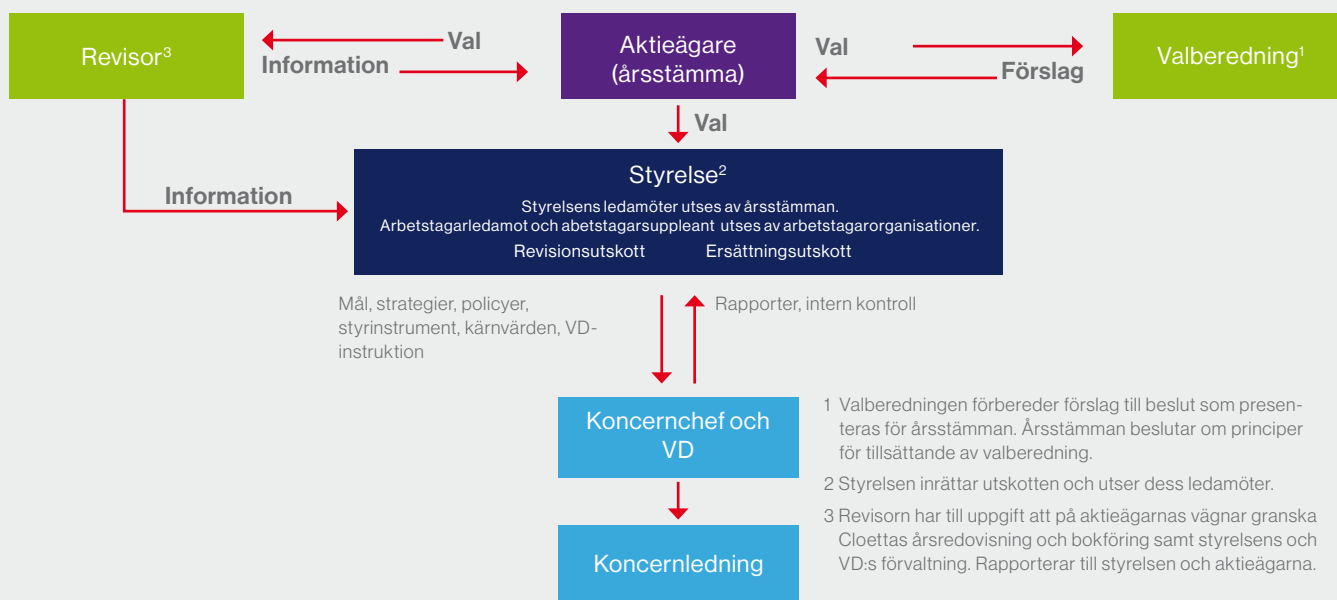
BOLAGSORDNING

Bolagsordningen fastställs av bolagsstämman och innehåller ett antal obligatoriska uppgifter av grundläggande natur för bolaget.

Där anges vilken verksamhet bolaget ska bedriva, gränserna för aktiekapitalets storlek, aktieslagens rösträtter samt antalet tillåtna styrelseledamöter. Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter, eller om ändring av bolagsordning. För den fullständiga bolagsordningen hänvisas till www.cloetta.com.



ÖVERSIKT AV STYRNING



AKTIEÄGARE

Aktierna av serie B i Cloetta AB (publ) togs den 16 februari 2009 upp till handel på NASDAQ OMX Stockholm och handlas sedan 2 juli 2012 på Mid Cap-listan. Antalet aktier uppgick vid årsskiftet till 288 619 299 varav 278 757 685 av serie B och 9 861 614 av serie A och antalet aktieägare var 6 321 (jämfört med 4 667 vid förra årsskiftet). Samtliga aktier äger lika rätt till bolagets tillgångar och vinst. Aktiekapitalet är 1 443 096 495 kronor och kvotvärdet per aktie uppgår till 5 kronor. Varje B-aktie motsvarar en röst, medan en A-aktie motsvarar tio röster; dock har samtliga aktier lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Det finns inga begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma.

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 framställan från A-aktieägare ska bolaget omvandla aktieägarens i framställan angivna A-aktier till B-aktier.

Den största aktieägaren är AB Malfors Promotor som vid årsskiftet ägde 41,0 procent av rösterna och 22,9 procent av kapitalet. Den näst största aktieägaren var vid årsskiftet AMF Försäkring och Fonder med 11,2 procent av rösterna och 14,7 procent av kapitalet och den tredje största aktieägaren var Lannebo Fonder med 7,1 procent av rösterna och 9,3 procent av kapitalet. De sedan samgåendet tidigare näst respektive tredje största aktieägarna Cidron Pord S.ä.r.l. (som ägs av Nordic Capital Fund V) och Godis Holdings S.ä.r.l. (som ägs av fonder med CVC Capital Partners som rådgivare) har under 2013 successivt minskat sina aktieinnehav för att vid slutet av året ha sålt hela sina aktieinnehav. Totalt ägde vid årsskiftet institutionella placerare 92,5 procent av rösterna och 90,3 procent av kapitalet.

PERSONER MED INSYNSTÄLLNING

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

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

TYSTA PERIODER

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

BOLAGSSTÄMMA

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

Cloettas räkenskapsår löper från och med den 1 januari till och med den 31 december. Kallelse till årsstämma ska ske tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman. På årsstämman fattas beslut avseende fastställande av årets balans- och resultaträkning, utdelning, val av styrelse och revisor, arvode till styrelseledamöter och revisorer samt andra frågor enligt aktiebolagslagen och bolagsordningen. Varje aktieägare har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud.

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.

Varje aktieägare har rätt att få ett ärende behandlat vid årsstämman. En aktieägare som vill få ett ärende behandlat vid årsstämman ska begära detta skriftligen hos styrelsen. Ärendet ska tas upp vid årsstämman, om begäran har kommit in till styrelsen senast en vecka före den tidpunkt då kallelse tidigast får utfärdas (ärendet ska alltså ha inkommit 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 2013

Senaste årsstämma avhölls den 11 april 2013 i Stockholm. Vid stämman var 174 personer närvarande, vilka representerade 91,1 procent av rösterna. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens respektive valberedningens förslag om:

- > Fastställande av balans- och resultaträkning.
- > Att ingen utdelning skulle lämnas.
- > Ansvarsfrihet åt styrelseledamöter och verkställande direktör.
- > Antalet stämموالدا styrelseledamöter ska uppgå till tio utan suppleanter.
- > Omval av styrelseledamöterna Lennart Bylock (ordförande), Hans Eckerström, Håkan Kirstein, Adriaan Nühn, Robert-Jan van Ogtrop, Mikael Svenfelt, Olof Svenfelt, Meg Tivéus och Peter Törnquist samt nyval av Lilian Fossum Biner. Utöver de stämموالدا ledamöterna har arbetstagarorganisationen LIVS utsett en arbetstagarledamot samt en arbetstagaruppulant till styrelsen.
- > Fastställande av styrelsearvode till styrelsens ordförande ska utgå med 500 000 kronor och till envar av de övriga stämموالدا styrelseledamöterna med 250 000 kronor.
- > Fastställande av arvode för utskottsarbete ska utgå med 100 000 kronor till ledamot i revisionsutskottet och med 50 000 kronor till ledamot i ersättningsutskottet.
- > Omval av KPMG AB till revisor för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma och att arvode till revisorn ska utgå med belopp enligt godkänd räkning.
- > Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- > Ändringar av bolagsordningen.

> Inrättande av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram.

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

Årsstämma 2014

Årsstämma 2014 äger rum tisdagen den 29 april 2014 kl 14.00 på Norra Latin i Stockholm. Kallelse till årsstämman kungörs i slutet av mars 2014 vari styrelsens förslag framgår. För vidare information hänvisas till avsnittet Årsstämma på sidan 153 och www.cloetta.com.

VALBEREDNING

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

Vid årsstämman den 11 april 2013 fastställdes följande regler för valberedningen:

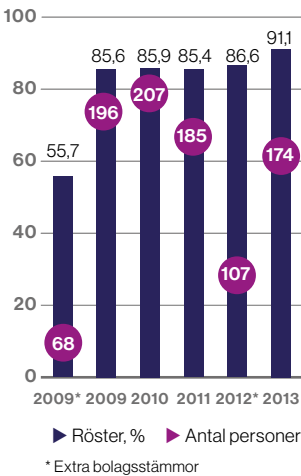
1. Valberedningen skall bestå av minst fyra och högst sex ledamöter. Av dem skall en vara representant från styrelsen som styrelsen utser och tre vara ledamöter som utses av de större aktieägarna. De så utsedda må utse ytterligare en ledamot. I fall som anges i punkt 6 kan antalet ledamöter komma att uppgå till sex.
2. Baserat på den ägarstatistik som bolaget erhåller från Euroclear Sweden AB per den dag som infaller fem månader innan det innevarande räkenskapsåret löper ut respektive år skall styrelsens ordförande utan onödigt dröjsmål kontakta de tre röstmässigt största aktieägarna i bolaget och erbjuda var och en av dem att inom skälig tid utse en ledamot av valberedningen. Om någon av dem inte utövar rätten att utse ledamot övergår rätten att utse sådan ledamot till den till röstetalet närmast följande största aktieägare, som inte redan har rätt att utse ledamot av valberedningen.
3. Den ledamot som utsetts av den till röstetalet största aktieägaren skall vara valberedningens ordförande.
4. Uppdraget som ledamot av valberedningen gäller intill dess ny valberedning utsetts.
5. Namnen på valberedningens ledamöter skall offentliggöras så snart valberedningen utsetts, dock senast sex månader före kommande årsstämma.

Valberedningen inför årsstämman den 29 april 2014 har följande sammansättning:

Namn	Utsedd av	Andel av röster per 2013-12-31, %
Christer Wagenius, ordförande	AB Malfors Promotor	41,0
Lars Åke Bokenberger	AMF Försäkringar och Fonder	11,2
Peter Rönström	Lannebo Fonder	7,1
Stefan Jacobsson	Nordic Capital Fund V och CVC Capital Partners	0 ¹
Lennart Bylock	Styrelsen för Cloetta AB	

¹ Nordic Capital Fund V och CVC Capital Partners minskade successivt sina innehav av Cloetta-aktier under 2013 för att vid slutet av året ha sålt hela sina aktieinnehav.

NÄRVARO VID BOLAGSSTÄMMOR



6. Om förändring sker i bolagets ägarstruktur efter den dag som infaller fem månader innan det innevarande räkenskapsåret löper ut, men före det datum som infaller 12 veckor före kommande årsstämma, och om aktieägare som efter denna förändring kommit att utgöra en av de tre till röstetalet största aktieägarna i bolaget framställer önskemål till valberedningens ordförande om att ingå i valberedningen, skall denne aktieägare ha rätt att enligt valberedningens bestämmande antingen utse en ytterligare ledamot av valberedningen eller en ledamot som skall ersätta den ledamot som utsetts av den efter ägarförändringen till röstetalet minsta aktieägaren.
7. Avgår av aktieägare utsedd ledamot från valberedningen under mandatperioden eller blir sådan ledamot förhindrad att fullfölja sitt uppdrag skall valberedningen – om tiden tillåter och förändringen inte beror på särskild omständighet som att aktieägaren sålt sina aktier – uppmana den aktieägare som utsett ledamoten att inom skälig tid utse ny ledamot. Om aktieägaren inte så kommer ifråga eller om han inte utövar rätten att utse ny ledamot övergår rätten att utse sådan ledamot till den till röstetalet närmast följande största aktieägare, som inte redan utsett eller avstått från att utse ledamot av valberedningen. Avgår eller uppstår hinder för ledamot i valberedningen som utsetts av de övriga ledamöterna må dessa utse ny ledamot.
8. Inget arvode skall utgå till valberedningens ledamöter, dock skall bolaget svara för kostnader hänförliga till valberedningens arbete.
9. Valberedningen ska lämna förslag till
- > Ordförande vid årsstämma
 - > Bolagsstämموvalda ledamöter i styrelsen
 - > Styrelsens ordförande
 - > Arvode till bolagsstämموvalda styrelseledamöter med uppdelning mellan ordförande, eventuell vice ordförande, övriga ledamöter samt för utskottsarbete
 - > Arvodering av revisor
 - > Val av revisor
 - > Valberedningsregler
10. Vid annan bolagsstämma än årsstämma ska valberedningens förslag omfatta det eller de val som ska förekomma vid stämman.
- Aktieägare har haft möjlighet att skicka förslag till valberedningen inför årsstämman 2014 per e-post.

STYRELSEN

Cloettas styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio stämموvalda ledamöter. På årsstämman den 11 april 2013 fastställdes att styrelsen ska ha tio stämموvalda ledamöter. För tiden intill slutet av nästa årsstämma, som äger rum den 29 april 2014, består styrelsen av Lennart Bylock (ordförande), Hans Eckerström, Lilian Fossum Biner, Håkan Kirstein, Adriaan Nühn, Robert-Jan van Ogtrop, Mikael Svenfelt, Olof Svenfelt, Meg Tivéus och Peter Törnquist.

Därtill har arbetstagarorganisationen LIVS utsett en arbetstagarledamot till styrelsen, Lena Grönedal, samt som arbetstagaruppseant Shahram Nikpour Badr.

Förutom arbetstagarledamoten och dess uppseant är ingen av styrelseledamöterna anställd i bolaget.

De bolagsstämموvalda ledamöternas medelålder var vid årsskiftet 58 år och två av de tio är kvinnor.

Av styrelsens tio ledamöter var vid årsskiftet åtta oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare och alla tio oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. För information om styrelseledamöternas uppdrag utanför koncernen och innehav av aktier i Cloetta se sidan 90–91.

Tidigare överenskommelse om styrelsens sammansättning

Malfors Promotor, CVC och Nordic Capital ingick efter samgåendet i februari 2012 ett aktieägaravtal med avseende på parternas aktieägarande i Cloetta som bland annat reglerade styrelsens sammansättning. Till följd av att Cidron Pord S.ä.r.l. (som ägs av Nordic Capital Fund V) och Godis Holdings S.ä.r.l. (som ägs av fonder med CVC Capital Partners som rådgivare) under 2013 successivt minskat sina aktieinnehav för att vid slutet av året ha sålt hela sina aktieinnehav har aktieägaravtalet upphört att gälla.

Styrelsens arbete

Styrelsens främsta uppgift är att ta tillvara bolagets och aktieägarnas intressen. Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. 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. Styrelsen ansvarar för

Styrelsens sammansättning

Bolagsstämموالدا ¹	Invalid år	Född år	Totalt arvode, kronor ²	Oberoende av aktieägare	Oberoende av bolag och ledning	Närvaro ³		
						Styrelsemöten	Revisions-utskott	Ersättnings-utskott
Ordförande								
Lennart Bylock	2012	1940	550 000	Ja	Ja	8/8		3/3
Ledamöter								
Hans Eckerström	2012	1972	400 000	Ja ⁴	Ja	8/8	4/4	3/3
Lilian Fossum Biner	2013	1962	250 000	Ja	Ja	6/8		
Håkan Kirstein	2012	1969	250 000	Ja	Ja	8/8		
Adriaan Nühn	2012	1953	250 000	Ja	Ja	7/8		
Robert-Jan van Ogtrop	2012	1956	300 000	Ja ⁴	Ja	6/8		3/3
Mikael Svenfelt	2008	1966	300 000	Nej	Ja	8/8		3/3
Olof Svenfelt	2008	1941	350 000	Nej	Ja	7/8	4/4	
Meg Tivéus	2008	1943	350 000	Ja	Ja	8/8	4/4	
Peter Törnquist	2012	1953	350 000	Ja ⁴	Ja	5/8	4/4	

1 Utbildning, övriga uppdrag och aktieinnehav i bolaget framgår på sidorna 90–91.

2 Årsstämman den 11 april 2013 beslutade att styrelsearvode utgår med 500 000 kr till styrelsens ordförande och med 250 000 kr till respektive övrig stämموvald ledamot. Till ledamot i revisionsutskottet utgår arvode med 100 000 kr och till ledamot i ersättningsutskottet med 50 000 kr. För ytterligare detaljer se not 6. Redovisat arvode i tabellen ovan avser perioden från och med årsstämman 11 april 2013 till och med kommande årsstämma den 29 april 2014.

3 Närvaro vid möten från och med årsstämman den 11 april 2013 till och med avgivandet av denna årsredovisning i mars 2014.

4 Dessa personer bedöms vid årsskiftet som oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare efter att Cidron Pord S.ä.r.l. (som ägs av Nordic Capital Fund V) och Godis Holdings S.ä.r.l. (som ägs av fonder med CVC Capital Partners som rådgivare) inte längre kontrollerar tio procent eller mer av aktierna eller rösterna i bolaget.

att bolaget följer tillämpliga lagar, bolagsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning. Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation samt se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kan kontrolleras på ett betryggande sätt.

Styrelsens uppgift och arbetsformer regleras av aktiebolagslagen, bolagsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning. Styrelsen har även fastställt en arbetsordning för styrelsen jämte instruktion om interna rapporter till styrelsen som behandlar följande:

1. Styrelsen
2. Styrelsens ordförande
3. Utskott inom styrelsen
4. Bolagsstämma
5. Rapporter till marknaden
6. Styrelsesammanträdenas disposition m.m.
7. Interna rapporter till styrelsen
8. Kallelse till sammanträde m.m.
9. Styrelsens beslutsförmåga
10. Protokoll från sammanträde
11. Jävsfrågor m.m.
12. Styrelseledamöternas ansvar
13. Arvode

Vidare har styrelsen utfärdat och fastställt följande policyer:

- > Uppförandekod (Code of Conduct)
- > Kommunikations- och IR-policy
- > Finanspolicy
- > HR-policy
- > Insiderpolicy
- > Försäkringspolicy
- > Policy för intern kontroll
- > IT-säkerhetspolicy
- > Företagsförvärvspolicy

Styrelsesammanträden

Styrelsen har från och med det konstituerande mötet efter bolagsstämman den 11 april 2013 fram till och med avgivandet av denna årsredovisning i mars 2014 genomfört sex ordinarie sammanträden samt två extra sammanträden enligt nedan.

APRIL

Årsstämma och konstituerande möte: beslut om firmateckning, fastställande av instruktioner och policyer, val av ersättningsutskott och revisionsutskott, utseende av styrelserepresentant till valberedningen, upplysning om arvoden till styrelsen och utskott.

Ordinarie styrelsemöte: delårsrapporten för januari till mars, mål för det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet 2013. Förvärv av FTF Sweets Ltd. som äger produktvarumärket Goody Good Stuff.

JULI

Ordinarie styrelsemöte: delårsrapport för januari till juni, godkännande av moderbolagets halvårsrapport, omförhandling av banklånevillkor, emittering av obligationslån.

AUGUSTI

Extra styrelsemöte: omförhandling av banklånevillkor, emittering av obligationslån, godkännande av prospekt för obligationslån, definitioner av mål för det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet 2013.

SEPTEMBER

Extra styrelsemöte; ny styrelseplattform, tid och plats för ordinarie styrelsemöten, årsstämma och rapportdatum samt besök i Cloettas fabrik i Ljungsbro.

NOVEMBER

Ordinarie styrelsemöte: delårsrapporten för januari till september, förvärv av Alrifai Nutisal AB, utvärdering av VD:s arbete, information om valberedning och årsstämma, besök i Cloettas fabrik i Levice, Slovakien.

DECEMBER

Ordinarie styrelsemöte: budget/affärsplan för det kommande året, styrelseutvärdering.

Hittills under 2014 har ytterligare ett ordinarie styrelsemöte ägt rum:

FEBRUARI

Ordinarie styrelsemöte: årsbokslut, bokslutsdispositioner, utkast till årsredovisning med förvaltningsberättelse, bokslutskommuniké, ärenden inför årsstämman, rapport från revisorerna, presentation av kategori- och varumärkesaktiviteter och utvärdering av ersättning till ledande befattningshavare.

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

STYRELSENS UTSKOTT

Revisionsutskottet

Antalet ledamöter i revisionsutskottet ska vara begränsat till högst fyra ledamöter som årligen utses av styrelsen. Majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Minst en ledamot ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare och ha redovisnings- eller revisionskompetens.

Revisionsutskottet ansvarar för att säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt effektiviteten i intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet ska i korthet, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, fortlöpande träffa bolagets revisorer för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning. Bolagets revisor Helene Willberg deltar vid samtliga ordinarie möten med revisionsutskottet. Revisionsutskottet ska sammanträda minst fyra gånger per räkenskapsår. En gång per år ska sammanträde ske då inte någon från bolagsledningen är närvarande och en gång per år då inte revisorn är närvarande. Vid revisionsutskottets sammanträden ska protokoll föras. Revisionsutskottet ska informera styrelsen om vad som behandlats i utskottet. Revisionsutskottet består av ledamöterna Hans Eckerström (ordförande) samt Peter Törnquist, Olof Svenfelt och Meg Tivéus. Utskottet har under perioden från och med årsstämman den 11 april 2013 fram till och med avgivandet av denna årsredovisning i mars 2014 haft fyra möten.

Ersättningsutskottet

Antalet ledamöter i ersättningsutskottet ska vara begränsat till högst fyra ledamöter som årligen utses av styrelsen. 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

STYRELSENS ARBETE UNDER 2013

DECEMBER

Ordinarie styrelsemöte: budget/affärsplan för det kommande året, styrelseutvärdering.

NOVEMBER

Ordinarie styrelsemöte: delårsrapporten för januari till september, förvärv av Alrifai Nutisal AB, utvärdering av VD:s arbete, information om valberedning och årsstämma, besök i Cloettas fabrik i Levice, Slovakien.

SEPTEMBER

Extra styrelsemöte: ny styrelseplattform, tid och plats för ordinarie styrelsemöten, årsstämma och rapportdatum samt besök i Cloettas fabrik i Ljungsbro.

AUGUSTI

Extra styrelsemöte: omförhandling av banklånevillkor, emittering av obligationslån, godkännande av prospekt för obligationslån, definitioner av mål för det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet 2013.



JULI

Ordinarie styrelsemöte: delårsrapport för januari till juni, godkännande av moderbolagets halvårsrapport, omförhandling av banklånevillkor, emittering av obligationslån.

FEBRUARI

Ordinarie styrelsemöte: årsbokslut, bokslutsdispositioner, utkast till årsredovisning med förvaltningsberättelse, bokslutskommuniké, ärenden inför årsstämman, rapport från revisorerna, presentation av kategori- och varumärkesaktiviteter och utvärdering av ersättning till ledande befattningshavare.

APRIL

Årsstämma och konstituerande möte: beslut om firmateckning, fastställande av instruktioner och policyer, val av ersättningsutskott och revisionsutskott, utseende av styrelserepresentant till valberedningen, upplysning om arvoden till styrelsen och utskott.

Ordinarie styrelsemöte: delårsrapporten för januari till mars, mål för det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet 2013, förvärv av FTF Sweets Ltd. med varumärket Goody Good Stuff.

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

befattningshavare som årsstämman fattat beslut om samt om gällande ersättningsstrukturer och nivåer i koncernen. Ersättningsutskottet ska sammanträda minst två gånger per räkenskapsår. Styrelsens ersättningsutskott består av ledamöterna Robert-Jan van Ogtrop (ordförande) samt Lennart Bylock, Hans Eckerström och Mikael Svenfelt. Utskottet har under perioden från och med årsstämman den 11 april 2013 fram till och med avgivandet av denna årsredovisning i mars 2014 haft tre möten.

Integrationsutskottet

Styrelsen kan även bilda tillfälliga utskott för att behandla specifika frågor och inrättade med anledning av samgåendet med LEAF ett särskilt Integrationsutskott av tillfällig karaktär. Integrationsarbetet slutfördes dock under våren och integrationsutskottet upplöstes i samband med årsstämman i april 2013. Integrationsutskottet bestod av ledamöterna Lennart Bylock (ordförande) samt Hans Eckerström, Peter Törnquist och Mikael Svenfelt.

Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande ska väljas av bolagsstämman och vid årsstämman den 11 april 2013 omvaldes Lennart Bylock 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. Utvärderingens syfte är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan göras för att effektivisera styrelsearbetet.

I styrelseordförandens uppgifter ingår särskilt att:

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

VD och koncernledning

Verkställande direktören, tillika koncernchef, 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 fastställer årligen en VD-instruktion och utvärderar fortlöpande VD:s uppgifter.

Bengt Baron har varit VD för Cloetta sedan den 16 februari 2012. För information om VD:s väsentliga uppdrag utanför koncernen och aktieinnehav se sidan 92.

VD för Cloetta AB (publ) leder koncernens ledningsgrupp. Ledningsgruppen är ett samrådsorgan åt koncernchefen och har således ej någon beslutanderätt. Ledningsgruppen sammanträder under de former som koncernchefen bestämmer. Koncernledningen består förutom av koncernchefen av de personer som koncernchefen utsett.

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. VD:s arbete utvärderas fortlöpande av styrelsen.

I VD:s huvudsakliga uppgifter ingår bl a. att:

- > vara koncernchef, vilket innebär att leda och samordna verksamheten inom koncernen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar,
- > tillse att styrelsens beslut blir genomförda,
- > tillse att bokföringen inom koncernens bolag fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt.

Danko Maras är ekonomi- och finansdirektör (CFO) i Cloetta sedan den 16 februari 2012. För information om VD och övriga medlemmar i koncernledningen, se sidorna 92–93.

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. Revisionsutskottet svarar för beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering.

Delårsrapporterna behandlas av styrelsens revisionsutskott och utfärdas av styrelsen i sin helhet. Halvårsrapporten som avser perioden januari – juni utfärdas liksom årsredovisningen av samtliga styrelseledamöter och VD. Koncernchefen ska se till att bokföringen i koncernens bolag fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt. I samtliga av de rörelsedrivande dotterbolagens styrelser ingår Cloettas VD. För koncernen upprättas ett bokslut varje månad som lämnas till styrelsen och koncernens ledningsgrupp. Styrelsen säkerställer kvaliteten på den finansiella redovisningen genom revisionsutskottet. Utskottet behandlar 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.

Interna rapporter

Styrelsen ska följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt regelbundet följa upp och utvärdera verksamheten. Interna rapporter såsom bokslut för koncernen upprättas och lämnas till styrelsen varje månad. För koncernen upprättas för varje räkenskapsår en resultat-, balans- och investeringsbudget som fastställs vid ordinarie styrelsemöte i december.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare m.m.

Enligt de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som beslutades vid årsstämman den 11 april 2013 gäller att ersättningen till VD och övriga personer i koncernledningen samt andra befattningshavare, direkt underställda VD, ska utgöras av fast lön, rörlig lön, övriga

förmåner och pension. Då styrelsen finner det lämpligt ska befattningshavarna ifråga även erbjudas att delta i aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogram, vilka ska beslutas av bolagsstämman.

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

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

Pensionsåldern ska vara lägst 60 år och högst 67 år. Dessa riktlinjer gäller för avtal som ingås efter årsstämmans beslut, den 11 april 2013, samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frångå riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

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

Information om incitamentsprogram i Cloetta finns på sidan 73 och 105.

REVISOR

Revisorerna ska granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Revisorerna ska efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse till årsstämman.

Vid årsstämman den 11 april 2013 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Auktoriserade revisorn Helene Willberg är huvudansvarig revisor.



KPMG AB
HELENE WILLBERG
Huvudansvarig revisor.

Född: 1967.

Revisor i bolaget sedan 2007.

Auktoriserad revisor KPMG AB.

Övriga revisorsuppdrag: Cision AB, PostNord AB, Thule Investment AB, Nobia AB och Höganäs AB.



● John Movie time with @Linda #Venco

INTERNKONTROLL ÖVER FINANSIELL RAPPORTERING

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

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

ROLLER OCH ANSVAR

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

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

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

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

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

KONTROLLMILJÖ

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

- > Integritet och etiska värderingar med Cloettas uppförandekod som utgångspunkt bland annat för de regler som gäller för den finansiella rapporteringen.
- > Ledningens uppträdande och arbetssätt med utgångspunkt i en tydlig arbetsprocess som finns beskrivet i "Instruktioner för redovisning och rapportering".

- > Regler för attesträtt, ansvarsfördelning och delegering av befogenheter tydligt definierade i Ramverket för befogenhet och ansvar samt i Regler för arbetsordning.
- > Processer för att leda och utveckla medarbetare i organisationen samt den uppmärksamhet Cloettas styrelse riktar mot dessa frågor.

Kompetens inom finansiell rapportering

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

Human Resources (HR)

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

RISKBEDÖMNING

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






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

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

Bedrägeririsk

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

Grunden för riskbedömning

				
Existens , redovisade skulder och tillgångar existerar på balansdagen.	Fullständighet , alla transaktioner under rapportperioden är redovisade och rapporterade.	Tillgångar och skulder utgörs av de rättigheter respektive skyldigheter som Cloetta har på balansdagen.	Värdering och avsättning , 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



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

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

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

UPPFÖLJNING OCH FÖRBÄTTRING

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

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

INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

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

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

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

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

Intern kommunikation

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

Extern kommunikation




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




All extern kommunikation sker i enlighet med koncernens kommunikations- och IR-policy.





UTVÄRDERING AV BEHOVET AV EN SEPARAT INTERNREVISIONSFUNKTION

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

Styrelse

			
	LENNART BYLOCK	HANS ECKERSTRÖM	LILIAN FOSSUM BINER
Uppdrag och invald:	Styrelseordförande. Ledamot i ersättningsutskottet. Invald 15 februari 2012.	Styrelseledamot. Ordförande i revisionsutskottet. Ledamot i ersättningsutskottet. Invald 15 februari 2012.	Styrelseledamot. Invald 11 april 2013.
Född och nationalitet:	1940, svensk	1972, svensk	1962, svensk
Utbildning:		Civilingenjör, Chalmers, Göteborg och civilekonom, Göteborgs universitet.	Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.
Övriga uppdrag:	Styrelseordförande i Sigur Holding S/A. Styrelseledamot i Swede Ship Marine AB, Förvaltningsbolaget Villa Godthem AB och Bylock Konsult AB.	Partner i NC Advisory AB, svensk exklusiv rådgivare till Nordic Capital. Styrelseordförande i Britax Childcare Ltd och styrelseledamot i Thule Group AB, Nefab Holding AB samt Nordic Outsourcing Services AB.	Styrelseledamot i Oriflame Cosmetics S.A., Thule Group AB, Nobia AB, Melon Fashion Group OJSC, a-connect AG samt Givaudan SA.
Tidigare uppdrag:	VD och koncernchef för Nitro Nobel Group. Styrelseordförande i AS3 Companies, Endomines AB (publ), Stiftelsen Natur & Kultur, B&N AB (Transatlantic) och Cellmark. Styrelseledamot i LE Lundbergsföretagen AB, Cloetta AB och Cloetta Fazer AB.	Styrelseledamot i Aditro Group AB, SATS Holding AB, Nossegem AB och SiC Processing GmbH. Har också haft styrelseuppdrag i C More Group AB samt varit aktiv i Arthur D. Little.	Hon har tidigare arbetat på McKinsey & Co Inc, AB Electrolux och Axel Johnson AB.
Oberoende i förhållande till större aktieägare till bolaget och ledningen:	Ja Ja	Ja ¹ Ja	Ja Ja
Aktieinnehav*:	–	–	5 500 B-aktier.
Närstående aktieinnehav*:	250 000 B-aktier.	–	–

			
	OLOF SVENFELT	MEG TIVÉUS	PETER TÖRNQUIST
Uppdrag och invald:	Styrelseledamot. Ledamot i revisionsutskottet. Invald 25 augusti 2008.	Styrelseledamot. Ledamot i revisionsutskottet. Invald 5 november 2008.	Styrelseledamot. Ledamot i revisionsutskottet. Invald 15 februari 2012.
Född och nationalitet:	1941, svensk	1943, svensk	1953, svensk
Utbildning:	Civilingenjör, Lunds Tekniska Högskola och Jur.kand., Stockholms universitet.	Civilekonom, Handelshögskolan, Stockholm.	Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm och MBA, IMD Lausanne, Schweiz.
Övriga uppdrag:	Styrelseledamot i AB Malfors Promotor, Highland Group AB, Hjalmar Svenfelts Stiftelse, Wilhelm Stenhammars Stiftelse och Georg Hultners Stiftelse.	Styrelseordförande i Arkitektkopia AB, Björn Axén Institut AB, Folkvandvärden i Stockholms Läns Landsting samt i Solhagagruppen AB. Styrelseledamot i Swedish Match AB, Nordea Fonder AB och Endomine AB.	Partner i CVC Capital Partners. VD och styrelseordförande i CVC Capital Partners Svenska AB och styrelseledamot i Svenska M Holding AB. VD och styrelseledamot i Keravel AB och Crozon Invest AB. Styrelseledamot i Yllop Finance Sweden AB, Ahlsell AB, P Törnquist Invest i Stockholm AB, United Waters AG och Pure Sailing AB.
Tidigare uppdrag:	Styrelseordförande i Cloetta AB och vice ordförande i Cloetta Fazer AB. Styrelseledamot i Metoden Agenturer AB och Stiftelsen Hagdahlsakademien.	Styrelseordförande i Boss Media AB. Styrelseledamot i Addici AB, Apoteket Farmaci AB, Billerud AB, Cloetta Fazer AB, Danderyds Sjukhus AB, Frösunda LSS AB, IUC Sverige AB, Nordic Cable Acquisition Company Sub-Holding AB, SC Intressenter AB och Victoria Park AB. Hon har även varit VD för Svenska Spel AB, vice VD för Posten AB och har varit divisionschef i Holmen AB samt Ährléns AB.	Styrelseordförande i TV4 Retail Television AB, Starbreeze Studios AB och DT Group A/S samt vice styrelseordförande och styrelseledamot i Posten A/S, Matas A/S. Managing Director i Lehman Brothers. Senior Partner, Director och styrelseledamot i Bain & Company.
Oberoende i förhållande till större aktieägare till bolaget och ledningen:	Nej Ja	Ja Ja	Ja ² Ja
Aktieinnehav*:	30 A-aktier och 2 347 300 B-aktier.	1 008 B-aktier.	–
Närstående aktieinnehav*:	9 855 954 A-aktier och 56 375 661 B-aktier.	–	–

			
HÅKAN KIRSTEIN	ADRIAAN NÜHN	ROBERT-JAN VAN OGTROP	MIKAEL SVENFELT
Styrelseledamot. Invald 15 februari 2012.	Styrelseledamot. Invald 15 februari 2012.	Styrelseledamot. Ordförande i ersättningsutskottet. Invald 15 februari 2012.	Styrelseledamot. Ledamot i ersättningsutskottet. Invald 25 augusti 2008.
1969, svensk	1953, holländsk	1956, holländsk	1966, svensk
Civilekonom, Stockholms universitet.	M.B.A., University of Puget Sound, Tacoma, Washington, USA och B.A. of Business Administration, Hogere Economische School, Eindhoven, Holland.	MBA, the Graduate School of Management, Rotterdam och BA in Business Economics, Erasmus University, Rotterdam, Holland.	Marknads- och företagsekonom, Tibbleskolan samt juridikkurser, Folkuniversitetet.
Styrelseledamot i Kemetyl Holding AB.	Styrelseordförande i Sligro Food Group N.V.. Styrelseledamot i Kuoni AG, Plukon Foodgroup N.V., Anglovaal Industries Ltd. och Stern Group N.V.	Grundare och styrelseordförande i Circle Economy. Investerare, industriell partner samt ledamot av CVC Capital Partners Ltds Advisory Board. Styrelseordförande i African Parks och TBL Mirror Fund. Styrelseledamot i Xindao B.V.	VD och styrelseledamot i AB Malfors Promotor. Styrelseordförande i Fjärilshuset Haga Trädgård AB. Styrelseledamot i Fjärilshuset Haga Trädgård Café AB och Rollox AB.
VD för Svenska Statoil AB samt ett flertal uppdrag inom Statoil. Han har även varit VD och styrelseledamot för Niscayah Group AB och Intersport AB.	Koncernchef och styrelseordförande för Sara Lee International och har även haft ett antal uppdrag inom Sara Lee Corporation och Procter & Gamble.	VD och koncernchef för Remy Cointreau. Styrelseordförande och koncernchef för Bols Royal Distilleries. VD för Bols International B.V., Holland. Styrelseordförande i Leaf Holding S.A. och Foundation for Natural Leadership. Styrelseledamot i C1000.	Ledande befattningar inom Nicatorkoncernen, Dell Financial Services och GE Capital Equipment Finance AB.
Ja Ja	Ja Ja	Ja ¹ Ja	Nej Ja
12 000 B-aktier. –	198 363 B-aktier. –	– –	25 A-aktier och 37 535 B-aktier. –

Arbetstagarledamot

Arbetstagarsuppleant

**LENA GRÖNEDAL****SHAHRAM NIKPOUR BADR**

Uppdrag:	Arbetstagarledamot LIVS. Invald 5 november 2008.	Arbetstagarsuppleant LIVS. Invald 11 april 2013.
Född och nationalitet:	1962, svensk	1963, svensk
Befattning:	Fabriksarbetare i Cloetta Produktion Sverige AB.	Fabriksarbetare i Cloetta Produktion Sverige AB.
Aktieinnehav:	–	–
Närstående:	–	–

¹ Bedöms vid årsskiftet som oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare efter att Cidron Pord S.á.r.l. (som ägs av Nordic Capital Fund V) inte längre kontrollerar tio procent eller mer av aktierna eller rösterna i bolaget.

² Bedöms vid årsskiftet som oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare efter att Godis Holding S.á.r.l. (som ägs av fonder med CVC Capital Partners som rådgivare) inte längre kontrollerar tio procent eller mer av aktierna eller rösterna i bolaget.

* Aktieinnehav avser den 31 december 2013.





Koncern- ledning

**BENGT BARON****GIORGIO BOGGERO****JACOB BROBERG**

Befattning:	VD och koncernchef sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2009.	Chef för Italien och Övriga världen sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2009.	Informationsdirektör sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2010.
Född och nationalitet:	1962, svensk	1969, italiensk	1964, svensk
Utbildning:	BS, University of California at Berkeley, MBA, University of California, Berkeley, USA.	Ekonomexamen, University of Turin, Italien.	Fil kand i statsvetenskap och ekonomi, Lunds Universitet.
Övriga uppdrag:	Styrelseordförande i MIPS AB. Styrelseledamot i Thule Group AB och 5653 Sweden AB.	–	–
Tidigare befattningar:	VD och koncernchef i LEAF 2009–2012, VD och koncernchef i V&S Vin & Sprit 2004–2008, Affärsområdeschef i V&S Absolut Spirits 2001–2004, Nordenchef i Stepstone 1999–2001, Affärsområdeschef i Consumer Imaging Kodak Nordic 1996–1999, VD i Frionor Sverige 1994–1996, Sverigechef i Coca-Cola Company 1992–1994 och managementkonsult hos McKinsey & Co 1988–1992. Under de senaste fem åren har Bengt avslutat tidigare uppdrag som styrelseordförande i Pendulum AB, styrelseledamot i Nordnet AB, Lundhags Förvaltning AB, Five Seasons Försäljningsaktiebolag, EQ Oy, Sverige-Amerika stiftelsen och Tenson Group AB.	Chef för Leaf Italien 2010–2012, sedan 2012 även chef för Övriga världen, Marknads- och försäljningsdirektör Leaf Italien 2009–2010, VD för Bialetti Industries International Markets, 2007–2008, Marknads- och försäljningsdirektör för L'Oréal Italien, 2004–2006, Marknads- och produktkategori chef för L'Oréal Italien, 2002–2004. Flera befattningar inom marknadsföring och försäljning i L'Oréal och Kimberly Clark i Italien och Frankrike, 1994–2002.	Informationsdirektör LEAF 2010–2012, Informationschef TeliaSonera 2008–2010, Informationsdirektör V&S Vin & Sprit AB 2005–2008, Presschef Electrolux, 2001–2005, Informationschef Länsförsäkringar 2000–2001. Olika befattningar, bl a som presschef, inom Moderata Samlingspartiet 1989–2000.
Innehav av aktier*: Köptioner*: Närstående:	6 000 B-aktier och 3 225 388 köptioner. 1 135 B-aktier.	691 154 köptioner. –	6 000 B-aktier och 537 566 köptioner. –

**DANKO MARAS****DAVID NUUTINEN****LARS PÅHLSON**

Befattning:	Ekonomi- och finansdirektör sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2010.	Chef för Finland sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2003.	Chef för Skandinavien sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2008.
Född och nationalitet:	1963, svensk	1959, finsk	1959, svensk
Utbildning:	Civilekonom, Uppsala Universitet.	Ekonomie Magister, Helsingfors Handelshögskola, Finland.	Civilekonom med inriktning marknadsföring, Växjö Universitet, PED, IMD, Lausanne, Schweiz.
Övriga uppdrag:	–	Styrelseordförande i Kamux Oy.	Styrelseordförande i DLF Serviceaktiebolag. Styrelseledamot i GS1 Sweden AB och Validoo AB.
Tidigare befattningar:	Ekonomi- och finansdirektör LEAF 2010–2012, Ekonomidirektör och Chief Operating Officer Unilever Norden 2007–2010, Ekonomichef Supply Chain Unilever Nordamerika 2004–2006, Finanschef Unilever Väst Europa och personlig assistent till Group Treasurer Unilever Nederländerna 2000–2003, Redovisningschef Unilever Cosmetics International Schweiz 1997–2000, Internrevisor Unilever 1993–1996, Management Trainee Unilever Sverige 1992–1993. Danko har tidigare även varit styrelseordförande i Slottsfabriken Fastighets AB.	Chef för Leaf Finland, 2005–2012, Marknads- och försäljningsdirektör Leaf Finland 2003–2005, Chef för PepsiCo Beverages, Finland, Baltikum, Ukraina 2000–2002, Operativ chef för McDonald's Finland 1996–2000, olika befattningar inom marknadsföring och försäljning vid Vaasanmylly Oy 1986–1996. Under de senaste fem åren har David avslutat sitt styrelseuppdrag i Turun Vapaavarasto Oy och DNA Oy.	Styrelseordförande i Cleano AB. Chef för Leaf Skandinavien 2008–2012, VD Campbells Norden 2005–2008, Chef för Carlsberg Norden 2001–2005, VD Falcon Bryggerier 1998–2001, Chef för Findus inom Nestlé Norden 1996–1998, Marknadsdirektör Nestlé Sverige 1994–1996, olika befattningar inom marknadsföring och försäljning i Nestlé Sverige och Nestlé Schweiz 1982–1994.
Innehav av aktier*: Köptioner*: Närstående:	1 500 B-aktier och 1 305 514 köptioner. –	6 000 B-aktier och 1 151 924 köptioner. –	10 000 B-aktier och 844 745 köptioner. –

			
JOHNNY ENGMAN	EWALD FRÉNAY	JACQUELINE HOOGERBRUGGE	EDWIN KIST
Chef för affärsutveckling och M&A sedan 1 maj 2012. Anställd i Cloetta sedan 2012.	Chef för Mittregionen sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2000.	Produktions- och inköpsdirektör sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2010.	Personaldirektör sedan 16 februari 2012. Anställd i LEAF sedan 2005.
1977, svensk	1963, holländsk	1963, holländsk	1950, holländsk
Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.	Master i ekonomi från Erasmus University Rotterdam, Nederländerna.	Civilingenjör i kemiteknik, University of Groningen, Nederländerna.	Masterexamen inom organisation och personal, University of Groningen, Nederländerna.
Styrelsemedlem i Menigo AB.	–	Styrelseledamot i Cederroth Intresenter AB.	–
Director vid Nordic Capital Advisory AB, 2004–2012, där han arbetat med bolag inom olika branscher, bland annat detaljhandel och snabbbröliga konsumentprodukter. Managementkonsult vid McKinsey & Company i Stockholm, 2001–2004. Styrelseledamot i StudentConsulting AB, 2006–2010, i Luvata Ltd., 2007–2009 och Saferoad AS 2008–2013.	Chef för Mittregionen LEAF 2011–2012, Marknadsdirektör och affärsområdeschef Övriga världen 2008–2011. Medlem i LEAF koncernledning 2008–2012. Chef för segment sockerkonfektyr 2005–2007, Marknadschef inom division sockerkonfektyr, (tidigare dotterbolaget CSM), 2004–2005, Marknadschef för RBV Leaf The Netherlands (tidigare dotterbolag CSM) 2000–2004. Hade flera marknads- och säljbefattningar inom Mars Inc., chef för Snickers Europeiska franchise verksamhet, 1997–1999, Försäljningschef inom division Snackfood, 1995–1997, varumärkesansvarig inom Snack and Petfood, 1990–1995, Management Trainee, 1989–1990.	Produktions- och inköpsdirektör LEAF 2010–2012, Produktions- och inköpschef Danone's Medical Nutrition Division, 2009–2010, Inköpschef i Numico Baby & Medical Food 2006–2009. Olika befattningar inom teknik, tillverkning och inköp, Unilever 1992–2006, och inom teknik och försäljning i Fluor Daniel 1988–1992.	Personaldirektör LEAF 2005–2012, Interimschef (olika uppdrag) 2002–2005, Personalchef Royal Wesanen 1995–2002, Personalchef KNP/BT 1991–1995, Personalchef Royal Nijverdalten Cate 1988–1991.
6 000 B-aktier. –	6 000 B-aktier och 1 151 924 köpoptioner. –	6 000 B-aktier och 376 182 köpoptioner. –	6 000 B-aktier och 537 566 köpoptioner. –

**ERWIN SEGERS**

Marknadsdirektör sedan 1 mars 2012.
Anställd i LEAF sedan 2010.

1967, belgisk

Civilekonom, University of Antwerp, Belgien.

–

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

6 000 B-aktier och 76 796 köpoptioner.
–

* Innehav av aktier och köpoptioner avser 31 december 2013.



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 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 1

Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper – koncernen

ALLMÄNT

Cloetta AB (publ), med organisationsnummer 556308-8144, är ett svensktregistrerat aktiebolag med säte i Linköping. Bolagets huvudkontor ligger i Stockholm, med adress Kista Science Tower, 164 51 Kista. Koncernredovisningen för räkenskapsåret 1 januari till 31 december 2013 består av moderbolaget och dess dotterbolag, tillsammans benämnda koncernen och individuellt koncernbolag.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 6 mars 2014. Koncernens resultat- och balansräkning samt moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 29 april 2014.

RÄKENSKAPSÅR

Bokslutet omfattar finansiell information för Cloetta-koncernen för perioden 1 januari till 31 december 2013.

UPPLYSNINGAR AVSEENDE FÖRÄNDRINGAR I KONCERNSTRUKTUREN

Förvärv

Förvärvet av Cloetta AB (publ)

Den 16 februari 2012 förvärvade Cloetta AB (publ) 100 procent av aktierna och 100 procent av rösträtterna i Leaf Holland B.V. (namnändrat till Cloetta Holland B.V.), moderbolaget i LEAF-koncernen, med säte i Holland, från Leaf Holding S.A. (namnändrat till Yllop Holding S.A.). LEAF var ett konfektyrbolag med fokus på sockerkonfektyr, tuggummi och pastiller och med marknadsledande ställning i Norden, Nederländerna och Italien.

För mer information, se not 29.

Förvärvet av FTF Sweets Ltd.

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

För mer information, se not 29.

Förvärvet av Alrifai Nutisal AB

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

För mer information, se not 37.

Avyttringar

Tabellen nedan visar tillgångar och skulder som exkluderats i samband med avyttringen av Leaf Belgium Distribution N.V. och Leaf Danmark Ejendomsselskab ApS under 2012.

Mkr	
Anläggningstillgångar	-42
Materiella anläggningstillgångar	-19
Uppskjutna skattefordringar	-23
Omsättningstillgångar	-55
Lager	-15
Kortfristiga fordringar	-32
Tillgångar som innehas till försäljning	-27
Kassa och likvida medel	-8
Långfristiga skulder	8
Uppskjuten skatteskuld	8
Kortfristiga skulder	45
Övriga kortfristiga skulder	45
Netto identifierade tillgångar och övertagna skulder	-44
Försäljning av dotterbolag	47
Realisationsvinst	3

Fusioner

- > Den 4 oktober 2012 slogs Karamellpojarna Sälj AB samman med AB Karamellpojarna och Cloetta Holding AB slogs samman med Cloetta Invest AB.
- > AB Jaeger Peps Candy Co, Choklad-Thule AB, Kavalleristen AB, Cloetta Invest AB, Candelia Polly AB, Gig AB och Cloetta International AB fusionerades till Cloetta Sverige Produktion AB den 10 oktober 2012 respektive den 5 december 2012.
- > Cloetta International AS och Cloetta A/S fusionerades till Cloetta Norge AS den 9 mars 2013.
- > Leaf Leasing Oy fusionerades med Cloetta Suomi Oy (tidigare Leaf Suomi Oy) den 31 december 2013.

Integrationer

- > Cloetta USA Inc. införlivades den 6 maj 2013 i Cloetta Italia S.r.l. (namnändrat från Leaf Italia S.r.l.).
- > Cloetta GGS Holding Ltd. införlivades den 8 maj 2013 i Cloetta Holland B.V. (namnändrat från Leaf Holland B.V.), som en del i förvärvet av FTF Sweets Ltd..

Likvidationer

- > Leaf Baltics AS likviderades den 27 augusti 2012.
 - > OOO Leaf likviderades den 27 augusti 2012.
 - > Leaf United Kingdom Ltd. likviderades den 29 januari 2013.
- Se not M13 för mer information.

ÖVERENSSTÄMMELSE MED LAGSTIFTNING OCH REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) antagna av Europeiska kommissionen med vissa kompletterande krav i årsredovisningslagen. De standarder och tolkningsuttalande som tillämpas är de som var gällande och antagna av EU den 1 januari 2013. Koncernen tillämpar den ändrade IAS 19, Ersättningar till anställda sedan 2012 med retroaktiva effekter från den 1 januari 2011. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner, tillämpats.

Moderbolaget har upprättat årsredovisningen enligt årsredovisningslagen ÅRL (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings utgivna rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges i avsnittet Moderbolagets redovisnings- och värderingsprinciper, not M1.

AKTIVITETER

Koncernens verksamhet utgörs främst av:

- > försäljning, marknadsföring och tillverkning av märkesvaror inom socker- och chokladkonfektyr; samt
- > handel med socker- och chokladkonfektyr.

De viktigaste marknaderna utgörs av länder inom EU och Norge.

FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV KONCERNENS FINANSIELLA RAPPORTER

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

Samtliga belopp är, om inte annat anges, avrundade till närmaste miljontal.

Upprättandet av de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör vissa kritiska uppskattningar och antaganden som påverkar de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena baseras på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden kan antas vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används för att bedöma redovisade värden på tillgångar och skulder som inte kan bestämmas utifrån andra källor. Verkligt utfall kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Förändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs, om ändringen endast påverkat denna period. Om förändringar av uppskattningar även avser framtida perioder redovisas ändringarna både i den period ändringen görs och i framtida perioder.

Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS, som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar och som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter, beskrivs i not 35.

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

SEGMENTSRAPPORTERING

Ett rörelsesegment är en del av en koncern som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilket det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs upp av företagets högste verkställande beslutsfattare

(ledningen) för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet och utvärdera dess kort- och långsiktiga resultat. Segmentsinformationen presenteras utifrån ledningens perspektiv, vilket innebär att den presenteras på samma sätt som används i den interna rapporteringen. Koncernchefen är ansvarig för allokering av resurser och utvärdering av rörelsesegmenten och är den högste verkställande beslutsfattaren som fattar strategiska beslut.

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

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

KLASSIFICERING

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas senare än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

KONSOLIDERINGSPRINCIPER

Koncernstruktur

Bolaget grundades 1862. Den 16 februari 2012 förvärvade Cloetta AB (publ) Leaf Holland B.V. (namnändrat till Cloetta Holding S.A.), från Leaf Holding S.A. (namnändrat till Yllop Holding S.A.). Förvärvet genomfördes genom en kontant betalning (100 Mkr), en säljarrevers (1 400 Mkr), vilken återbetalades fullt ut i maj 2012, samt genom en ap-portemission av aktier i Cloetta (2 556 Mkr). Förvärvet har redovisats som ett omvänt förvärv ur koncernredovisningsperspektiv, där Leaf Holland B.V. är den redovisningsmässiga förvärvaren och Cloetta AB (publ) är den legala förvärvaren. Förvärvet slutfördes den 16 februari 2012.

Den 22 februari 2012 avyttrade Cloetta sin distributionsverksamhet i Belgien till Katjes International GmbH & Co KG i Tyskland. Avyttringen var en del i Cloettas strategi att fokusera på koncernens egna varumärken. Distributionsverksamheten i Belgien hade ungefär 50 anställda och omsatte cirka 200 Mkr under 2011, varav cirka 40 Mkr avser Cloettas varumärken. Transaktionen har en begränsad effekt på Cloettas framtida rörelseresultat och försäljningspriset var marginellt jämfört med Cloettas marknadsvärde.

Den 31 maj 2012 avyttrades Leaf Danmark Ejendomsselskab ApS till LH Holding Slagelse ApS genom en aktieöverlåtelse. Leaf Danmark Ejendomsselskab ApS ägde Slagelse produktionsanläggning som lades ner under 2011 och bedriver inga operativa eller kommersiella aktiviteter. Avyttringen hade ingen effekt på Cloettas framtida resultat och genererade en icke kassapåverkande realisationsförlust om 4 Mkr.

Den 6 maj 2013 integrerades Cloetta USA Inc. i Cloetta Italia S.r.l. (namnändrat från Leaf Italia S.r.l.).

Den 8 maj 2013 införlivas Cloetta GGS Holding Ltd. i Cloetta Holland B.V. (namnändrat från Leaf Holland B.V.). Den 21 maj 2013 ingick Cloetta GGS Holding Ltd. och aktieägarna i FTF Sweets Ltd. ett köpeavtal om förvärv av 100 procent av aktierna i FTF Sweets Ltd.. FTF Sweets Ltd. äger 100 procent av aktierna i FTF Sweets USA Inc..

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

Koncernbolag

Konsolideringen omfattar den finansiella informationen i Cloetta AB (publ) och samtliga koncernföretag. Som koncernföretag räknas alla bolag där koncernen har ett bestämmande inflytande. Bestämmande inflytande uppnås när koncernen, direkt eller indirekt har rätt att utforma de finansiella och operativa strategierna i ett företag, i regel via ett aktieinnehav som ger röstmajoritet, i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras. Dotterbolag är till fullo konsoliderade från och med den dag då bestämmande inflytandet är överfört till Cloetta AB (publ). Koncernbolagen upphör att vara konsoliderade från det datum då bestämmande inflytandet upphör. Inga minoritetsintressen finns, då Cloetta AB (publ) innehar samtliga aktier i sina koncernbolag.

Koncernen tillämpar förvärvsmetoden för redovisning av rörelseförvärv. Den överförda ersättningen i samband med förvärv av bolag utgörs av det verkliga värdet av de förvärvade tillgångarna, skulder till de tidigare ägarna och de egna kapitalandelar som emitterats av koncernen. Den överförda ersättningen omfattar det verkliga värdet på alla tillgångar eller skulder till följd av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas initialt till verkligt värde på förvärvsdagen. Koncernen redovisar innehav utan bestämmande inflytande i den förvärvade rörelsen från fall till fall, antingen till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av de redovisade beloppen för den förvärvade rörelsens identifierbara nettotillgångar.

Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Om ett rörelseförvärv genomförs i fler steg omvärderas de eget kapitalinstrument som företaget på förvärvsdagen sedan tidigare innehar till verkligt värde per denna dag via resultatet.

Eventuell villkorad 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 tillgång eller skuld redovisas enligt IAS 39 antingen via resultatet eller i övrigt totalresultat (endast om det är en tillgång som klassificeras som tillgänglig till försäljning). Om en villkorad köpeskilling redovisas som en eget kapitalpost görs ingen omvärdering och den efterföljande regleringen redovisas inom eget kapital.

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

Om koncernen upphör att ha bestämmande inflytande omvärderas eventuellt kvarstående innehav till verkligt värde vid den tidpunkt när bestämmande inflytande upphör, vilket redovisas i som värdeförändring i resultaträkningen. Det verkliga värdet används inledningsvis och utgör grund för den fortsatta redovisningen av det kvarvarande innehavet som intresseföretag, joint venture eller finansiell tillgång. Dessutom redovisas belopp avseende företag som tidigare redovisats i övrigt totalresultat som om koncernen direkt hade avyttrat de hänförliga tillgångarna eller skulderna. Detta kan medföra att belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen.

En översikt över alla konsoliderade koncernföretag för Cloetta AB (publ) finns i not M13.

TRANSAKTIONER SOM ELIMINERAS VID KONSOLIDERING

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

UTLÄNDSK VALUTA
Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

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

Koncernredovisningen för åren 2012 och 2013 presenteras i svenska kronor. Den funktionella valutan för majoriteten av dotterbolagen är euro. Tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Intäkter och kostnader omräknas till genomsnittlig valutakurs för året.

Transaktioner och balansposter

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

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

Alla övriga valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen inom rörelseresultatet.

Utländska verksamheters finansiella rapporter

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

- > Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs;
- > Intäkter och kostnader i resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs (såvida denna genomsnittskurs inte är en orimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen, i vilket fall intäkter och kostnader omräknas till kursen för transaktionsdagen) och
- > Alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat.

Vid konsolidering redovisas valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter, av upplåning och andra valutainstrument som identifieras som säkring av sådana investeringar, som övrigt totalresultat. När en utlandsverksamhet säljs, återförs realiserade valutakursdifferenser uppskjutna som omräkningseffekter efter den 1 januari 2006 (första gången IFRS började tillämpas) till resultaträkningen som en del av realisationsvinsten/förlusten.

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder i den funktionella valutan och omräknas till balansdagkurs.

PRINCIPER FÖR REDOVISNING

Ändrade redovisningsprinciper

Se not 36 för information om förändringar i redovisningsprinciper.

Intäkts- och kostnadsredovisning

Nettoomsättning

Nettoomsättningen är intäkt från leverans av varor, efter avdrag för rabatter och liknande, exklusive mervärdesskatt samt efter eliminering av koncernintern försäljning. Nettoomsättningen omfattar även royalty-intäkter. Nettoomsättningen redovisas enligt följande:

- > Försäljning av varor redovisas när en koncernenhet har levererat varan till kunden, de ekonomiska fördelar och risker som är förknippade med varan har överförts till kunden, och när betalning av tillhörande fordringar föreligger med rimlig säkerhet.
- > Italienska säsongsberoende produkter säljs med returrätt, dock i begränsad omfattning och enbart till detaljhandeln. Tidigare erfarenhet har använts för att uppskatta andelen returer vid försäljningstidpunkten.

Kostnad för sålda varor

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

Statliga stöd

Bidrag från staten redovisas till verkligt värde som intäkt i resultaträkningen under samma period som de kostnader som bidragen är avsedda att täcka redovisas, inkomster erhålls, eller underskott för vilka stöd erhållits redovisas. Bidrag redovisas när det föreligger rimlig säkerhet att bidraget kommer att erhållas och att koncernen kommer att uppfylla de villkor som är förknippade med stödet.

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

Försäljningsomkostnader

Försäljningsomkostnader omfattar kostnader för att stödja varumärkena i form av direkt och indirekt reklam, kampanjer, kostnader för att stödja försäljnings- och marknadsföringsinsatser samt avskrivningar på immateriella tillgångar hänförliga till dessa funktioner. Koncernen marknadsför sina produkter med reklam, butiksaktiviteter och andra handelsfrämjande åtgärder. Sådana åtgärder inkluderar, men är inte begränsade till rabatter, kuponger, ersättningar för butiksaktiviteter och volymer. Marknadsföringskostnader kostnadsförs löpande. Handelsfrämjande åtgärder till kund och konsument beräknas och redovisas som en minskning av nettoomsättningen baserat på historisk användning och inlösen vid balansdagen.

Administrationskostnader

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

Ersättning personal

Avtalsenlig lön

Löner och sociala avgifter belastar resultaträkningen under den period då tjänsterna utförs i enlighet med anställningsavtal och skyldigheter.

Ersättningar vid uppsägning

Kostnader i samband med uppsägningar av personal redovisas som en avsättning om de 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.

Bonusprogram

Uppskjuten bonus

Det uppskjutna bonusbeloppet redovisas som en kostnad för det året bonusen ges inklusive den uppskattade multipeleffekten. Alla senare ändringar av det uppskattade verkliga värdet i det uppskjutna bonusprogrammet redovisades via resultaträkningen.

Aktierelaterat långsiktigt incitamentsprogram

Kostnaden för incitamentsprogram redovisas som personalkostnader och beloppet uppgår till verkligt värde för aktierna vid tilldelningstidpunkten multiplicerat med antal intjänade aktier.

Finansnetto

Finansiella intäkter och finansiella kostnader redovisas enligt effektivräntemetoden.

Inkomstskatt

Inkomstskatten för perioden utgörs av aktuell och uppskjuten skatt och redovisas i resultaträkningen. Bolagsskatt beräknas på resultat före skatt i resultaträkningen, med beaktande av icke avdragsgilla kostnader, icke skattepliktiga vinster och förluster och/eller temporära skillnader som följer av rådande lokal skattelagstiftning samt andra aspekter som påverkar skattesatsen (t.ex. ändringar i värderingsreserver, justering av skatteposition och förändringar i skattelagstiftningen, såsom ändrade skattesatser).

Aktuell skattekostnad beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen i de länder där företagets dotterföretag och intresseföretag är verksamma och genererar skattepliktiga resultat. Cloetta utvärderar regelbundet sina skattepositioner där tillämpliga skatteregler är föremål för tolkning samt gör ändamålsenliga avsättningar baserat på de belopp som förväntas betalas till respektive skattemyndighet.

Utdelning

Utdelning till aktieägare redovisas som en skuld i koncernens finansiella rapportering för den period då utdelningen beslutats av bolagets aktieägare.

Poster av engångskaraktär

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

Principer för värdering av tillgångar och skulder

Allmänt

Tillgångar och skulder redovisas initialt, om inte annat anges, till det belopp varmed de förvärvats eller uppkommit. Balansräkningen, resultaträkningen och kassaflödesanalysen innehåller hänvisningar till noterna.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

Immateriella tillgångar

Varumärken

Förvärvade varumärken redovisas till anskaffningsvärde. Baserat på historiken för Cloettas varumärkesportfölj, samt Cloettas åtagande att fortsätta stödja dessa varumärken med reklam- och marknadsföringsresurser samt kontinuerlig produktutveckling, bedöms Cloettas varumärken ha en obestämbar nyttjandeperiod. Varumärken med obestämbar livslängd skrivs inte av, utan provas för eventuellt nedskrivningsbehov åtminstone årligen eller om det finns något som indikerar risk för nedskrivning.

Goodwill

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterföretag och representerar det belopp med vilket den sammanlagda överförda ersättningen tillsammans överstiger det verkliga värdet av nettot av identifierbara tillgångar och skulder samt det verkliga värdet av innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget.

För att möjliggöra prövning av nedskrivningsbehov fördelas goodwill som förvärvats via rörelseförvärv på de kassagenererande enheter eller grupper av kassagenererande enheter, som förväntas dra nytta av synergier i förvärvet. Goodwill fördelas på den lägsta nivå av kassagenererande enhet eller grupp av enheter där goodwill följs i den interna styrningen. Goodwill följs på koncernnivå.

Goodwill provas årligen för nedskrivning, eller oftare om det föreligger en indikation om nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet av goodwill jämförs med återvinningsvärdet, vilket är det högsta av nyttjandevärdet och verkligt värde efter avdrag för försäljningskostnader. Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad och återförs aldrig.

Programvara

Programvara betraktas som en separat immateriell tillgång om programvaran inte utgör en integrerad del av, eller ett tillbehör till, hårdvaran eller en integrerad del av driften för en materiell anläggningstillgång.

Förvärvade programvarulicenser aktiveras till anskaffningsvärde och skrivs av över en uppskattad nyttjandeperiod på 3 till 5 år.

Aktiverade kostnader avseende programvara för internt bruk inkluderar externa direkta kostnader för material och tjänster som använts för att utveckla eller införskaffa programvaran, samt löner och lönerelaterade kostnader för anställda som är direkt förknippade med projektet och som avsätter betydande tid för projektet. Aktivering av dessa kostnader upphör senast när projektet i princip är färdigt och kan användas på ändamålsenligt sätt. Dessa kostnader skrivs av linjärt under den förväntade nyttjandeperioden och testas årligen för nedskrivning. Övriga programvarurelaterade kostnader som inte uppfyller ovanstående kriterier för aktivering redovisas i resultaträkningen när de uppstår. Utvecklingskostnader som tidigare redovisats i resultaträkningen redovisas inte som en tillgång i en senare period.

Programvara under utveckling skrivs inte av förrän programvaran i princip är färdigutvecklad och redo att användas på ändamålsenligt sätt. Programvara under utveckling provas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller oftare om det finns indikationer som tyder på nedskrivningsbehov.

Rätten till fri elleverans

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

Distributionsavtal

Förvärvade distributionsavtal aktiveras till anskaffningsvärde och skrivs av i enlighet med avtalens löptid.

Forsknings- och utvecklingskostnader

Forskningskostnader redovisas i resultaträkningen när de uppstår. Nedlagda kostnader för utvecklingsprojekt redovisas som immateriella tillgångar när det är sannolikt att ett projekt kommer att bli framgångsrikt med tanke på dess kommersiella och tekniska genomförbarhet samt då kostnaden kan fastställas på ett tillförlitligt sätt.

I övrigt redovisas kostnaderna i resultaträkningen när de uppstår. Efter en initial redovisning redovisas utvecklingskostnader till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Aktiverade utvecklingsutgifter skrivs av årligen, linjärt över den förväntade nyttjandeperioden. Utvecklingskostnader som tidigare redovisats i resultaträkningen redovisas inte som tillgång i en senare period.

Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar aktiveras till anskaffningsvärde och skrivs av baserat på nyttjandeperiod.

Se not 11 angående nedskrivning på immateriella tillgångar.

Materiella anläggningstillgångar

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

Avskrivning av andra tillgångar sker över en tillgångs uppskattade nyttjandeperiod till dess beräknade restvärde, enligt följande:

Byggnader	20–50 år
Maskiner och anläggningar	3–40 år
Pågående investeringar	ej tillämpligt

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder ses över, och justeras om behov föreligger vid varje balansdag.

En tillgångs redovisade värde skrivs omedelbart ner till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess uppskattade återvinningsvärde.

Realisationsresultat vid avyttringar fastställs genom att jämföra försäljningspriset och redovisat värde och redovisas under övriga rörelseintäkter i resultaträkningen.

Tillkommande utgifter inkluderas i tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång om det är sannolikt att tillgången kommer skapa ekonomiskt värde för koncernen, och anskaffningsvärdet kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Normala reparations- och underhållskostnader belastar resultaträkningen under den period de uppkommer.

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 i eget kapital. I dessa fall redovisas även skatten i övrigt totalresultat respektive direkt i eget kapital.

Uppskjuten inkomstskatt redovisas som temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och det redovisade värdet i koncernredovisningen. Uppskjutna skattekulder redovisats dock inte om de uppkommer vid initial redovisningen av goodwill. Uppskjuten skatt redovisas heller inte om den uppstår vid initial redovisning av en tillgång eller skuld i andra transaktioner än

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

vid ett rörelseförvärv och som vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjutna inkomstskatt beräknas med tillämpning av de skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviseras per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran ska realiseras eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för underskottsavdrag, utnyttjade skatteavdrag och avdragsgilla temporära skillnader, endast då det är sannolikt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka dessa kan utnyttjas.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för avdragsgilla temporära skillnader hänförliga till förvärv av dotterföretag, intresseföretag och joint arrangemang endast då det är sannolikt att det kommer att finnas tillräckliga skattepliktiga överskott mot vilka den temporära skillnaden kan utnyttjas.

Uppskjutna skatteskulder uppstår på beskattningsbara temporära skillnader hänförliga till förvärv av dotterföretag, intresseföretag och joint arrangemang, med undantag för uppskjutna skatteskulder där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det inte är sannolikt att den temporära skillnaden kommer att kunna återföras inom överskådlig framtid. Generellt kan koncernen inte styra tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden för intressebolag. Endast då det finns ett avtal som ger koncernen möjlighet att styra återföringen, redovisas inte den temporära skillnaden.

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

Uppskjuten skatt diskonteras inte.

Finansiella anläggningstillgångar

Koncernen redovisar lån och kundfordringar den dag de uppstår. Alla övriga finansiella lånefordringar och kundfordringar (inklusive tillgångar redovisade till verkligt värde i resultaträkningen) redovisas initialt på affärsdagen, vilket är det datum då koncernen förbinder sig att köpa eller sälja tillgången.

Lånefordringar, kundfordringar och förskottbetalningar av registreringavgifter och depositioner är finansiella tillgångar som inte är derivat, har fastställda eller fastställbara betalningar och är inte noterade på en aktiv marknad. De ingår i "omsättningstillgångar", med undantag för poster med förfallodag senare än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som "anläggningstillgångar". Lånefordringar, kundfordringar och förskottbetalningar av registreringavgifter, redovisas till upplupet anskaffningsvärde med hjälp av effektivräntemetoden.

Koncernen utvärderar vid varje balansdag om det finns objektiva belägg för att en finansiell tillgång eller en grupp av finansiella tillgångar har minskat i värde.

En finansiell tillgång värderas till noll och lyfts ur redovisningen när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena från tillgången upphör eller när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödena överförs genom en transaktion, där de ekonomiska fördelar och risker förknippade med ägandet av den överförs. Eventuella kvarvarande eller nya intressen i sådana överförda finansiella tillgångar redovisas som en separat tillgång eller skuld.

Nedskrivning av anläggningstillgångar

Tillgångar med en obestämd nyttjandeperiod är inte föremål för avskrivning men prövas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov. Vid varje balansdag utvärderar koncernen även om det finns indikationer på nedskrivningsbehov av tillgångar som är föremål för avskrivningar. Om sådana indikationer föreligger genomförs en nedskrivningsprövning. För att bedöma nedskrivningsbehov grupperas tillgångar på den lägsta

nivå där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enhet). En tillgång blir föremål för nedskrivning om dess bokförda värde är högre än dess återvinningsvärde, där återvinningsvärdet är det högsta av en tillgångs verkliga värde efter avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde (dvs. nuvärdet av framtida kassaflöden genererat av en tillgångs användning i verksamheten). Nedskrivningar redovisas direkt som en kostnad i resultaträkningen.

För icke-finansiella tillgångar som tidigare har skrivits ned och som inte är goodwill, prövas eventuell återföring vid varje balansdag. Om det konstateras att en tidigare redovisad nedskrivning inte längre är nödvändig eller har minskat, får det ökade redovisade värdet av tillgången inte vara högre än det redovisade värde som tillgången skulle ha haft om någon nedskrivning inte hade redovisats.

Derivatinstrument och säkringsaktiviteter

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

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

Koncernen dokumenterar vid transaktionen förhållandet mellan säkringsinstrument och säkrade poster samt aktuellt riskhanteringsmål och strategier för att vidta olika säkringsåtgärder. Koncernen dokumenterar också sin bedömning, både när säkringen ingås och fortlöpande, om de derivatinstrument som används i säkringstransaktioner är effektiva för att motverka förändringar i verkligt värde eller kassaflöde för de säkrade posterna.

Säkring av verkligt värde

Förändringar i verkligt värde på derivat som avser att säkra verkligt värde redovisas i resultaträkningen tillsammans med förändringar i verkligt värde på den säkrade tillgången eller skulden som är hänförlig till den säkrade risken. Koncernen uppfyller inte kraven för säkringsredovisning, vilket innebär att alla vinster eller förluster för dessa finansiella instrument redovisas i resultaträkningen.

Kassaflödessäkring

Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde på derivat som avser kassaflödessäkring redovisas i övrigt totalresultat. Vinst eller förlust hänförlig till den ineffektiva delen redovisas omedelbart i resultaträkningen under övriga vinster/(övriga finansiella kostnader). Ackumulerade belopp i eget kapital omklassificeras till resultaträkningen under de perioder då den säkrade posten påverkar resultatet (till exempel när prognostiserad försäljning som är säkrad sker). Resultatet som hänför sig till den effektiva delen av ränteswappar som säkrar rörlig låneränta redovisas i resultaträkningen under Övriga finansiella intäkter eller Övriga finansiella kostnader.

Om den prognostiserade transaktionen som är säkrad resulterar i redovisning av en icke-finansiell tillgång (till exempel varulager eller anläggningstillgångar), ska det resultat som tidigare redovisats under eget kapital omklassificeras från eget kapital och inkluderas i det ursprungliga värdet av kostnaden på tillgången. De uppskjutna beloppen redovisas slutligen som kostnad för sålda varor om det avser varulager eller som avskrivningar när det gäller anläggningstillgångar. Koncernen uppfyller inte kraven för säkringsredovisning, vilket innebär att alla vinster eller förluster för dessa finansiella instrument redovisas i resultaträkningen.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

Säkring av nettoinvesteringar

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

Eventuell vinst eller förlust från säkringsinstrumentet hänförlig till den effektiva delen av säkringen redovisas i övrigt totalresultat. Eventuell vinst eller förlust hänförlig till den ineffektiva delen redovisas i resultaträkningen. Ackumulerade vinster och förluster i eget kapital redovisas i resultaträkningen när utlandsverksamheten helt eller delvis avyttras. Koncernen uppfyller kraven för att tillämpa säkring av nettoinvesteringar.

Verkligt värde för olika finansiella derivatinstrument redovisas i not 25. Förändringar i säkringsreserven redovisas i rapporten över totalresultat. Ett derivats verkliga värde klassificeras som anläggningstillgång eller långfristig skuld för den del som har en återstående löptid överstigande 12 månader, och som omsättningstillgång eller kortfristig skuld för den del som löper ut inom 12 månader.

Varulager

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

Varulager av halvfabrikat och färdiga varor värderas till det lägsta av anskaffnings- och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet motsvarar värdet på de utgifter som krävts för att förvärva eller tillverka varorna samt för att få dem till rätt plats och i rätt kondition för deras avsedda användningsområde. Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdiga varor inkluderar material och arbetskostnader, andra direkta kostnader samt en skälig andel av fasta tillverkningsomkostnader, baserat på normalt kapacitetsutnyttjande, och rörliga tillverkningsomkostnader, baserade på faktisk tillverkning under perioden.

Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten efter avdrag av direkt hänförliga rörliga försäljningsomkostnader och kostnader för att färdigställa produkterna.

Fordringar

Kundfordringar och andra fordringar redovisas initialt till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. En reservering för värdeminskning av kundfordringar och andra fordringar görs när det finns uppenbar risk för att koncernen inte kommer att kunna erhålla det belopp som är förfallet enligt ursprungligt betalningsvillkor. Indikatorer på att en kundfordran är osäker är om kunden har väsentliga finansiella svårigheter, att det finns en sannolikhet för att gäldenären kommer att gå i konkurs eller genomgå finansiell rekonstruktion eller att betalning är utebliven eller försenad (mer än 30 dagar). Avsättningens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömt framtida kassaflöde, diskonterade med den ursprungliga effektiva räntan. Det redovisade värdet för tillgången minskas genom användningen av ett konto för osäkra fordringar och förlusten redovisas i resultaträkningen under försäljningskostnader. Om en förlust är definitiv skrivs den av mot konto för osäkra fordringar. Om en tidigare nedskriven kundfordran drivs in, krediteras den mot försäljningskostnader i resultaträkningen.

Aktuell skatt

Aktuell skattekostnad beräknas på basis av de skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen i de länder där bolaget och dess koncernbolag är verksamma och genererar skattepliktiga intäkter. Koncernen utvärderar regelbundet de situationer där tillämpliga skatteregler är föremål för tolkning och fastställer nödvändiga avsättningar på grundval av prognostiserad skatt.

Likvida medel

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

Kvittning av finansiella instrument

Koncernen har ett fiktivt koncernkonto hos Svenska Handelsbanken som används om följande kriterier är uppfyllda:

- > Det finns en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen, och
- > Det finns en avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp eller realisera tillgången och reglera skulden samtidigt.

Likvida medel hos deltagande koncernbolag inklusive checkräkningskredit hos Svenska Handelsbanken kvittas och redovisas som ett nettobelopp i koncernens balansräkning.

Anläggningstillgångar som innehas för försäljning samt avvecklade verksamheter

En anläggningstillgång eller grupp av tillgångar klassificeras som innehav för försäljning om dess redovisade värde i huvudsak kommer att återvinnas genom en försäljningstransaktion, snarare än genom fortlöpande användning. Tillgångar klassificeras som innehav för försäljning om de är tillgängliga för omedelbar försäljning i befintligt skick, med förbehåll för villkor som är brukliga och vanligt förekommande vid försäljning av sådana tillgångar, och om en försäljning kan anses vara mycket sannolik. Tillgångar som innehas för försäljning är inte föremål för avskrivning från och med den tidpunkt de klassificeras som sådan. Tillgångar som innehas för försäljning värderas till det lägsta av redovisat värde eller verkligt värde efter avdrag för försäljningskostnader.

Verksamheter som utgör en separat betydande affärsverksamhet eller geografiskt område, eller är ett dotterföretag som förvärvats uteslutande i syfte att säljas vidare och som antingen har avyttrats eller klassificerats som innehav för försäljning, redovisas som avvecklad verksamhet i resultaträkningen.

Eget kapital

Aktier 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.

Avsättningar

Avsättningar redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättningar görs inte för framtida rörelseförluster.

Om det finns flera liknande åtaganden bestäms sannolikheten för huruvida ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas, genom att behandla gruppen av åtaganden som en helhet. En avsättning redovisas även om sannolikheten för ett utflöde av ekonomiska resurser avseende en speciell post i denna grupp av åtaganden är liten.

Avsättningar värderas till nuvärdet av de utgifter som bedöms krävas för att reglera förpliktelsen, beräknat på en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och de risker som är förknippade med förpliktelsen. Den ökning av avsättningen som sker på grund av tidens gång, redovisas som räntekostnad.

Om utgifterna för att reglera förpliktelserna förväntas återvinnas från tredje part, och det är så gott som säkerställt redovisas återvinningen som en tillgång i balansräkningen.

Ersättningar till anställda

Koncernföretagen har olika pensionsplaner inklusive både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner.

Pensionsförpliktelser

En avgiftsbestämd plan är en pensionsplan där koncernen betalar bestämda avgifter till en separat enhet. Koncernen har därefter ingen laglig 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 är en pensionsplan som inte är en avgiftsbestämd plan. Normalt definierar en förmånsbestämd plan ett pensionsbelopp som den anställda kommer att få vid pensioneringen, ofta beroende på en eller flera faktorer som ålder, antal tjänsteår och lönenivå.

Den skuld som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen på balansdagen minus verkligt värde på förvaltnings-tillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuariet med tillämpning av den sk projected unit credit-metoden. Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med användning av räntesatsen för förstklassiga företagsobligationer för alla länder inom euroområdet. För svenska pensionsplaner baseras diskonteringsräntan på bostadsobligationer. Dessa obligationer betraktas som företagsobligationer. För norska pensionsplaner används marknadsräntan på statsobligationer.

Omvärderingar som uppkommer till följd av förmånsbestämda planer omfattar även avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive ränta) och effekten av tillgångstaket (om någon, exklusive ränta). Dessa redovisas omedelbart i övrigt totalresultat. Alla andra kostnader relaterade till förmånsbestämda planer redovisas under personalkostnader i resultaträkningen. Koncernen redovisar räntan på förmånsbestämda förpliktelser under finansnettot i resultaträkningen.

Eftersom vissa pensionsfonder inte har möjlighet att förse koncernen med företagsspecifik eller tillförlitlig information har Cloetta redovisat 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.

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. Avgifterna redovisas som personalkostnader. Förutbetalda avgifter redovisas som en tillgång i den utsträckning som kontant återbetalning eller minskning av framtida betalningar kan komma koncernen tillgodo.

Avsättningar för lång tjänstgöringstid

De beräknade kostnaderna för avsättningar till betalningar för lång tjänstgöringstid periodiseras över anställningstiden enligt samma redovisningsmetod som används för förmånsbestämda pensionsplaner. Omvärderingar av dessa förmånsbestämda planer baseras på förändringar i aktuariella antaganden och kostnads- eller intäktsförs i resultaträkningen under den period de uppkommer. I den mån jubileumsarrangemang omdefinieras redovisas detta som en ändring i planen och tillhörande vinst eller förlust i resultaträkningen.

Ersättningar vid uppsägning

Ersättning vid uppsägning utgår när en anställd sägs upp av koncernen före normal pensionsålder eller då en anställd accepterar frivillig uppsägning i utbyte mot särskild ersättning. Kostnader i samband med uppsägningar av personal redovisas som en avsättning om det är en följd av en enhets beslut att avsluta en anställds anställning före den normala tidpunkten eller en anställds beslut att acceptera ett erbjudande om frivillig uppsägning i utbyte mot ersättning. Förmåner som förfaller senare än 12 månader efter balansdagen diskonteras till nuvärde.

Aktierelaterade ersättningar

Deltagande i program hos Leaf Holding S.A.
(namnändrat till Yllop Holding S.A.)

Detta program redovisas som aktierelaterade ersättningar i enlighet med IFRS 2. Detta innebär att det verkliga värdet på aktierna fastställs vid tilldelningstidpunkten, som det belopp som depåbevisen skulle kunna överlåtas på marknadsmässiga villkor mellan insatta parter. I förekommande fall redovisades beloppet direkt som kostnad för utfört arbete med en motsvarande ökning av eget kapital. Vid varje tilldelningsdag har det pris ledningen betalat jämförts med marknadspriset på underliggande depåbevis. Vid samtliga tillfällen har inköpspriserna varit lika med det beräknade verkliga värdet på aktierna. Följaktligen redovisas inga kostnader relaterade till aktierelaterade ersättningar.

Köptionsprogram

Eftersom bolaget inte har någon skyldighet att reglera ersättningen redovisas inga kostnader relaterade till aktierelaterade ersättningar. Optionerna har förvärvat till verkligt värde.

Långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram

Incitamentsprogrammet redovisas som aktierelaterad ersättning som regleras med egetkapitalinstrument. Kostnaden för programmet uppgår till aktiens verkliga värde vid tilldelningstidpunkten multiplicerat med antal intjänade aktierätter (inklusive accelererad intjänande). Kostnaden redovisas som personalkostnad. Den totala kostnaden beror på antalet intjänade aktierätter men eventuella förändringar i Cloettas aktiekurs efter tilldelningstidpunkten påverkar inte den totala kostnaden. I vissa jurisdiktioner tillkommer sociala avgifter. Kostnaden för sociala avgifter beräknas på aktiekursen på lösendagen. De sociala kostnader som redovisas i resultaträkningen kommer därför att variera med förändringar i aktiekursen.

Terminskontrakt för återköp av egna aktier

Vid terminskontrakt om återköp av egna aktier, redovisas det överenskomna beloppet som ska betalas vid slutdatum, efter avdrag för eventuella skatteeffekter som en avdragspost från eget kapital och som en finansiell skuld. Räntekostnader direkt hänförliga till terminskontrakt redovisas i resultaträkningen under den period de uppkommer. Vid slutdatum då förpliktelsen fullgjorts och annullerats efter att det överenskomna beloppet betalas och det ekonomiska ansvaret upphört tas posten bort från balansräkningen.

Lån

Lån redovisas initialt till verkligt värde motsvarande erhållet belopp med hänsyn till eventuell över- eller underkurs, och efter avdrag för transaktionskostnader. Lån redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen under låneperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Arvoden för uppläggning av checkräkningskrediter redovisas som transaktionskostnader för lånet i den mån det är sannolikt att del av eller hela checkräkningskrediten kommer att utnyttjas. Om så är fallet redovisas kostnaden då krediten utnyttjas. Om det är sannolikt att en del av eller hela krediten kommer att utnyttjas, redovisas lånekostnader som uppskjuten kostnad och kvittas mot kortfristiga skulder över den kontraktstid krediten hänförs sig till med tillämpning av effektivräntemetoden.

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

När upplåning från aktieägaren regleras genom ersättning till annat än verkligt värde, redovisas skillnaden mellan vad som utgivits och det redovisade värdet av upplåningen som ett aktieägartillskott.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

En finansiell skuld värderas till noll och lyfts ur redovisningen när dess avtalsförpliktelser har fullgjorts, annullerats eller löpt ut.

Låneutgifter

Generella och specifika lånekostnader som är direkt hänförliga till förvärv, byggande eller produktion av tillgångar, för vilka lånekostnader kan inräknas i anskaffningsvärdet, och som tar betydande tid i anspråk att färdigställas för avsedd användning eller försäljning, läggs till anskaffningsvärdet för dessa tillgångar till dess att tillgångarna i allt väsentligt är färdigställda för användning eller försäljning.

Kapitalavkastningen på tillfälliga investeringar från specifika låntagna i avvaktan på kostnader för tillgångar, för vilka låneutgifter inräknas i anskaffningsvärdet, dras av från de låneutgifter som är kvalificerade för aktivering.

Alla andra lånekostnader redovisas i resultaträkningen under den period de uppkommer.

Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är förpliktelser att betala för varor eller tjänster som har förvärvats i den löpande verksamheten från leverantörer. Leverantörsskulder klassificeras som kortfristiga skulder om de förfaller inom ett år (eller i den normala verksamhetscykeln om de är längre). Om inte, redovisas de som långfristiga skulder.

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

Leasingavtal

Finansiell leasing
Leasing av tillgångar, där alla risker och fördelar som förknippas med ägande har överförts till koncernen, klassificeras som finansiell leasing. När leasingavtalet ingås aktiveras tillgångarna i balansräkningen till verkligt värde, eller nuvärdet av minimileaseavgifterna om de är lägre. Vid betalning av leasingavgifter delas beloppet upp mellan en amorterings- och en räntekomponent baserad på fast ränta. Leasingåtagandet, exklusive räntekomponenten, redovisas under räntebärande lån. Räntekomponenten redovisas i resultaträkningen. De aktuella tillgångarna skrivs av över återstående ekonomisk livslängd eller, om kortare, under leasingperioden.

Operationell leasing

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

NOT 2 Intäkternas fördelning		
MKR	2013	2012
Nettoomsättning		
Varuförsäljning		
Sockerkonfektyr	2 480	2 381
Chokladkonfektyr	864	875
Pastiller	863	826
Tuggummi	376	389
Övrigt	310	388
Total nettoförsäljning	4 893	4 859
Övriga rörelseintäkter		
Övrigt	12	13
Total nettoomsättning	4 905	4 872

NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING PER LAND

%	2013	2012
Sverige	33	32
Finland	18	18
Italien	15	15
Nederländerna	13	13
Norge	5	6
Danmark	4	4
Övriga länder	12	12
Total nettoomsättning	100	100

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

NOT 3 Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar		
MKR	2013	2012
Programvaror	16	13
Övriga immateriella anläggningstillgångar	2	1
Mark och byggnader	14	18
Maskiner och inventarier	145	134
Totala avskrivningar	177	166
Avskrivningar har fördelats per funktion på följande sätt		
Kostnad för sålda varor	151	143
Försäljningskostnader	4	3
Administrativa kostnader	22	20
Totala avskrivningar	177	166
Nedskrivningar		
Immateriella anläggningstillgångar	1	–
Materiella anläggningstillgångar	6	69
Totala nedskrivningar	7	69

Nedskrivningar på immateriella anläggningstillgångar har bokförts som administrativa kostnader. Nedskrivningarna på materiella anläggningstillgångar har bokförts som kostnad för sålda varor.

NOT 4 Rörelsens kostnader per kostnadsslag		
MKR	2013	2012
Råvaror och förnödenheter inkl förändringar av lager av färdiga varor och produkter i arbete	1 755	1 914
Personalkostnader (se not 5)	1 245	1 293
Av- och nedskrivningar (se not 3)	184	235
Transportkostnader	152	159
Operationella leasingkostnader	78	25
Annonsering och PR	371	379
Försäljning och marknadsföring	59	63
Andra rörelsekostnader	643	679
Totala kostnader	4 487	4 747

Kostnader för forskning och utveckling belastar resultaträkningen med 33 Mkr (30).

NOT 5 Personalkostnader och antal anställda

SPECIFIKATION AV PERSONALKOSTNADER

MKR	2013	2012
<i>Löner och ersättningar</i>		
Ledande befattningshavare		
– Sverige	20	30
– Övriga	16	13
<i>varav tantiem</i>		
– Sverige	7	15
– Övriga	4	4
Övriga anställda		
– Sverige	277	236
– Övriga	579	595
Totala löner och ersättningar	892	874
<i>Pensionskostnader</i>		
Ledande befattningshavare		
– Avgiftsbestämda planer	7	6
Totala pensionskostnader för ledande befattningshavare	7	6
Övriga anställda		
– Avgiftsbestämda planer	36	53
– Förmånsbestämda planer	12	10
Totala pensionskostnader för övriga anställda	48	63
Totalt avgiftsbestämda planer	43	59
Totalt förmånsbestämda planer	12	10
Totala pensionskostnader	55	69
Övriga sociala avgifter, samtliga	246	238
Totala pensionskostnader och andra sociala avgifter	301	307
Övriga personalkostnader, samtliga	52	112
Totala personalkostnader	1 245	1 293

SPECIFIKATION AV MEDELANTAL ANSTÄLLDA

	2013	2012
<i>Medelantal anställda</i>		
– Ledande befattningshavare	11	11
– Övriga	2 461	2 568
<i>varav kvinnor</i>		
– Ledande befattningshavare	1	1
– Övriga	1 151	1 294

MEDELANTAL ANSTÄLLDA FÖRDELADE PER LAND

	2013	2012
<i>Medelantal anställda</i>		
Sverige	633	699
Slovakien	657	623
Italien	467	467
Nederländerna	347	342
Finland	167	238
Belgien	103	106
Norge	47	54
Danmark	32	33
Tyskland	7	7
Storbritannien	5	5
Övriga	7	5
Totalt	2 472	2 579

<i>varav kvinnor</i>		
Sverige	302	334
Slovakien	439	442
Italien	213	188
Nederländerna	87	88
Finland	34	174
Belgien	21	21
Norge	27	22
Danmark	16	14
Tyskland	4	4
Storbritannien	4	3
Övriga	5	5
Totalt	1 152	1 295

REDOVISNING AV KÖNSFÖRDELNING

%	2013	2012
<i>Andel kvinnor</i>		
Styrelsen	20	11
Ledande befattningshavare	9	9
Övriga anställda	47	50

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 6 Ersättningar till ledande befattningshavare							
Ersättningar och förmåner 2013 TKR	Grundlön, arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader	Övrig ersättning	Summa	Pensions- förpliktelser
Styrelsens ordförande							
Lennart Bylock	500	–	–	–	75	575	–
Styrelseledamöter							
Hans Eckerström	250	–	–	–	175	425	–
Lilian Fossum Biner ¹	188	–	–	–	–	188	–
Olof Svenfelt	250	–	–	–	100	350	–
Meg Tivéus	250	–	–	–	100	350	–
Peter Törnquist	250	–	–	–	125	375	–
Håkan Kirstein	250	–	–	–	–	250	–
Adriaan Nühn	250	–	–	–	–	250	–
Robert-Jan van Ogtrop	250	–	–	–	50	300	–
Mikael Svenfelt	250	–	–	–	75	325	–
Verkställande direktör							
Bengt Baron	4 656	500 ²	131	1 373	–	6 660	1 955
Andra ledande befattningshavare (10 personer)							
	19 994	2 355 ³	1 219	5 300	428	29 296	1 243
Totalt	27 338	2 855	1 350	6 673	1 128	39 344	3 198

Ersättningar och förmåner 2012 TKR	Grundlön, arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader	Övrig ersättning	Summa	Pensions- förpliktelser
Styrelsens ordförande							
Lennart Bylock ⁴	400	–	–	–	120	520	–
Robert-Jan van Ogtrop ⁵	204	–	–	–	–	204	–
Styrelseledamöter							
Hans Eckerström	200	–	–	–	200	400	–
Mikael Svenfelt ⁴	200	–	–	–	120	320	–
Peter Törnquist ⁴	200	–	–	–	160	360	–
Olof Svenfelt ⁴	200	–	–	–	80	280	–
Meg Tivéus ⁴	200	–	–	–	80	280	–
Robert-Jan van Ogtrop ⁴	200	–	–	–	40	240	–
Håkan Kirstein ⁴	200	–	–	–	–	200	–
Adriaan Nühn	200	–	–	–	–	200	–
Stef Oostvogels ⁵	–	–	–	–	–	–	–
Ove Anonsen ⁵	–	–	–	–	–	–	–
Jan Reinier Voute ⁵	–	–	–	–	–	–	–
Wilhelmina von-Alwyn Steennis ⁵	–	–	–	–	–	–	–
Verkställande direktör							
Bengt Baron	4 690	6 293	80	1 448	–	12 511	744
Andra ledande befattningshavare (10 personer)							
	19 785	12 173	250	5 644	561	38 413	569
Totalt	26 679	18 466	330	7 092	1 361	53 928	1 313

1 Lilian Fossum Biner invaldes vid årsstämman 11 april 2013.
2 Beloppet exkluderar kostnadsförd, ej utbetald bonus för 2013 om 1 920 Tkr som förväntas betalas ut under 2014.
3 Beloppet exkluderar kostnadsförd, ej utbetald bonus för 2013 om 6 204 Tkr som förväntas betalas ut under 2014.
4 Från och med samgåendet den 16 februari 2012 då den nya styrelsen valdes.
5 Fram till samgåendet den 16 februari 2012 då den nya styrelsen valdes.

Kommentarer till tabellen

- > Uppgifterna i tabellen och texten avser de senast antagna riktlinjer för ersättning till styrelse och ledande befattningshavare beslutade vid årsstämma, den 11 april 2013.
- > Grundlön och styrelsearvode avser den fasta årliga ersättningen.
- > Rörlig ersättning avser bonus och är kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier.
- > Övriga förmåner avser i huvudsak bilförmån.
- > Övrig ersättning avser arvode för arbete i revisions- och ersättningsutskott.

Styrelse

Arvode till styrelsen utgår enligt beslut på årsstämman. Årstämman den 11 april 2013 beslutade att styrelsearvode för tiden fram till nästa årsstämma utgår med 250 tkr till varje av bolagsstämman vald styrelseledamot samt med 500 tkr till styrelsens ordförande. Vidare ska ersättning för utskottsarbete utgå med 100 tkr till varje medlem i revisionsutskottet (antalet styrelseledamöter i revisionsutskottet får inte överstiga fyra) och med 50 tkr till varje ledamot i ersättningsutskottet (antalet styrelseledamöter i ersättningsutskottet får inte överstiga fyra). Under 2012 utgick det dessutom 100 tkr i ersättning till varje medlem av integrationskommittén, en särskild tillfällig kommitté för integrationen mellan Cloetta och tidigare LEAF (antalet styrelseledamöter i integrationskommittén fick inte överstiga fyra). Integrationskommittén upphörde den 11 april 2013. Utöver styrelsearvodet är styrelsen berättigad till ersättning för resa och logi.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

De nuvarande riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare antogs på den årsstämman den 11 april 2013.

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

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

VD

Under året erhöll VD Bengt Baron 4 656 473 kr (4 690 488) i fast lön, 500 000 kr (6 292 990) i rörlig lön samt övriga förmåner till ett värde av 130 660 kr (80 329).

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

Pensionsåldern är 65 år. Pensionsvillkoren utgörs av en avgiftsbestämd plan där årliga premier fram till pensionsåldern utbetalas med ett belopp motsvarande 30 procent av pensionsgrundande lön, bestående av den fasta månadslönen. Rörlig lön och förmåner är inte pensionsgrundande. Totala pensionskostnader under 2013 uppgick till 1 373 329 kr (1 448 386).

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

Övriga ledande befattningshavare

Under året erhöll övriga personer i koncernledningen (tio personer) totalt 19 993 702 kr (19 785 259) i fast lön, 2 355 000 kr (12 172 795) i rörlig lön och andra förmåner om totalt 1 218 838 kr (249 553).

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

Pensionsförmånerna varierar beroende på avtal och praxis i det land där personen är anställd, men i de allra flesta fall utgörs den av avgiftsbestämda planer där årliga premier som en andel av den pensionsgrundande lönen betalas fram till pensionsåldern. I de allra flesta fall är rörlig lön och förmåner inte pensionsgrundande. Totala pensionskostnader under 2013 uppgick till 5 299 581 kr (5 643 820).

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

Incitamentsprogram

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

Årsstämman 2013 godkände dessutom styrelsens förslag om införande av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram som förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande. Totala kostnader för det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet under 2013 uppgår till 0,9 Mkr för koncernledningen, varav 0,1 Mkr är relaterade till verkställande direktören.

Se not 21, 31 och 33 för mer information om aktierelaterade ersättningar.

Berednings- och beslutsprocess

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av fyra ledamöter. Ersättningsutskottet har berett rekommendationer inför styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättnings storlek och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Rekommendationerna har innefattat proportionerna mellan fast och rörlig ersättning samt storleken på eventuella löneökningar. Ersättningsutskottet har vidare diskuterat pensionsvillkor och avgångsvederlag.

Ersättningar till VD för verksamhetsåret 2013 har beslutats av styrelsen. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av VD. Ersättningsutskottet har sedan årsstämman den 11 april 2013 sammanträtt vid tre tillfällen. Det förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som kommer att presenteras på årsstämman den 29 april 2014 för godkännande är identiskt med de nuvarande principerna.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 7 Omstruktureringar

MKR	2013	2012 ¹
Integration och fabriksomstruktureringar	-167	-272
Övriga omstruktureringsskostnader	-	-37
Totalt	-167	-309
Motsvarar följande rader i koncernens resultaträkning:		
Nettoomsättning	-	-1
Kostnad för sålda varor	-121	-121
Övriga rörelseintäkter	12	13
Försäljningskostnader	-4	-13
Administrationskostnader	-54	-187
Totalt	-167	-309

1 Inkluderar icke kassapåverkande realisationsförluster vid avyttringarna av distributionsverksamheten i Belgien och Leaf Danmark Ejendomsselskab om totalt 47 Mkr.

NOT 8 Ersättning till revisorer

MKR	2013	2012
Revisionsarvode		
KPMG	5	2
PwC	-	4
Totalt revisionsarvode	5	6
Övriga arvoden		
KPMG		
- Skatterådgivning	0	-
- Revisionsnära rådgivning	0	2
- Övrigt	1	-
PwC		
- Skatterådgivning	-	2
Totala arvoden	1	4
Total ersättning till revisorer	6	10

Med revisionsarvode avses arvode för granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och VDs förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra, samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid genomförande av sådan granskning.

Vid årsstämman den 11 april 2013 utsågs KPMG till revisor för koncernen, varför revisionsarvoden endast utgår till KPMG.

NOT 9 Finansiella intäkter och kostnader

MKR	2013	2012
Valutakursdifferenser, lån och likvida medel i utländsk valuta, netto	-12	20
Ränteintäkter, externt lån	2	4
Ränteintäkter, lån till närstående	-	1
Övriga finansiella intäkter till upplupet anskaffningsvärde	2	5
Orealiserade vinster på valutaränteswappar ¹	22	-
Övriga finansiella intäkter till verkligt värde	22	-
Totala övriga finansiella intäkter	24	5
Räntekostnader lån, externt	-131	-120
Räntekostnader på förmånsbestämda pensionsförpliktelser, externt	-12	-13
Räntekostnader leasingavtal, externt	-	0
Övriga externa finansiella kostnader	-55	-80
Räntekostnader, närstående	-	-61
Övriga finansiella kostnader till upplupet anskaffningsvärde	-198	-274
Orealiserade förluster på valutaränteswappar ¹	0	-4
Realiserade förluster på valutaränteswappar ¹	-22	-12
Övriga finansiella kostnader till verkligt värde	-22	-16
Totala övriga finansiella kostnader	-220	-290
Finansnetto	-208	-265

1 De realiserade vinster och förlusterna på valutaränteswappar består av verkligt värdejusteringar av valutaränteswappar över tiden. De realiserade förlusterna på valutaränteswappar är avtalsenligt gjorda utbetalningar.

NOT 10 Skatt

MKR	2013	2012
Aktuell inkomstskatt	-7	-6
Uppskjuten inkomstskatt	61	73
Totalt	54	67
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	-25,7	47,6

SKILLNADEN MELLAN EFFEKTIV SKATTESATS OCH
LAGSTADGAD SKATTESATS I SVERIGE

MKR	2013	2012
Beskattningsbart resultat från verksamheten	210	-140
Skatt enligt relevant skattesats för moderbolag	-46	37
Internationell skattesatsdifferens	-6	4
Statliga och lokala skatter	-7	-8
Resultat från investeringar/ avyttringar, ej avdragsgilla	-	20
Ej skattemässigt avdragsgilla kostnader	-3	-18
Justeringar av tidigare års skatt	10	5
Effekt av skattesatsförändringar	18	49
Tidigare års skattemässiga underskott för vilka förlustavdrag nu aktiveras	75	28
Skattemässiga underskott för vilka ingen uppskjuten skatt har redovisats under bokslutsåret	-7	-9
Övrigt	20	-41
Redovisad skatt	54	67
Redovisad effektiv skattesats, %	-25,7	47,6
Skattesats för moderbolaget, %	22,0	26,3

Den gällande skattesatsen är den aktuella beslutade skattesatsen för moderbolaget, dvs den svenska skattesatsen för 2013 på 22,0% (26,3%).

Den effektiva skattesatsen skiljer sig från gällande skattesats främst på grund av en positiv effekt till följd av skatterevision vilket ökat aktiverade skattemässiga avdrag, samt till följd av skillnader i 2012 års taxerade resultat, förändrade skattesatser i Finland, Norge, Danmark, Storbritannien och Slovakien har beaktats och bidragit till en positiv effekt, liksom en omvärdering av uppskjuten skattefordran för outnyttjade skatteavdrag. De positiva effekterna motverkas delvis av effekten av skillnader i internationella skattesatser, realiserade förluster under året för vilka uppskjuten skattefordran ej har redovisats samt ej avdragsgilla kostnader.

Den vägda genomsnittliga gällande skattesatsen är baserat på den relativa andelen av koncernbolagens bidrag till resultatet och de skattesatser som gäller i de berörda länderna.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 11 Immateriella anläggningstillgångar

Anskaffningsvärde MKR	Varumärken	Goodwill	Programvara	Övriga immateriella	Totalt
1 januari 2012					
Förvärv eller upparbetat värde	2 825	2 019	126	27	4 997
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-	-83	-77	-26	-186
Ingående balans 1 januari 2012	2 825	1 936	49	1	4 811
Förändringar under 2012					
Rörelseförvärv	338	50	2	14	404
Investeringar	-	-	25	4	29
Valutakursdifferenser	-62	-67	-3	1	-131
Avyttringar	-	-	0	-	0
Avskrivningar	-	-	-13	-1	-14
Totalt	276	-17	11	18	288
31 december 2012					
Förvärv eller upparbetat värde	3 101	1 999	159	28	5 287
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-	-80	-99	-9	-188
Utgående balans 31 december 2012	3 101	1 919	60	19	5 099
Förändringar under 2013					
Rörelseförvärv	8	19	0	10	37
Investeringar	-	-	29	0	29
Valutakursdifferenser	60	45	1	0	106
Avyttringar	-	-	0	-	0
Nedskrivningar	-	-	-1	-	-1
Avskrivningar	-	-	-16	-2	-18
Totalt	68	64	13	8	153
31 december 2013					
Förvärv eller upparbetat värde	3 169	2 065	190	39	5 463
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-	-82	-117	-12	-211
Utgående balans 31 december 2013	3 169	1 983	73	27	5 252
<i>Beräknad ekonomisk nyttjandeperiod</i>	<i>obestämbar</i>	<i>obestämbar</i>	<i>3 – 5 år</i>	<i>5 år – obestämbar</i>	

Aktiverad programvara avser främst externa kostnader för programvaruimplementering och kostnader för programvaror samt harmonisering av IT-infrastrukturen. Avskrivningar på programvara uppgick till 16 Mkr (13) och ingår i administrationskostnader. Nedskrivningar av immateriella tillgångar belastar administrativa kostnader (se not 3).

I det bokförda värdet för programvara ingår ett belopp för programvara under uppbyggnad om 10 Mkr (21), vilket är ett M3-affärssystem som var under utveckling i Cloetta Sverige AB vid årsskiftet.

Övrigt immateriellt består huvudsakligen av fördelar från rätten till fri elleverans och ett aktiverat recept från förvärvet av FTF Sweets Ltd..

Samtliga redovisade varumärken, utom varumärket Goody Good Stuff, har ställts som säkerhet för lån hos Svenska Handelsbanken AB (se not 23).

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 på vilken en tillgång som genererar kassaflöde oberoende av andra tillgångar eller grupper av tillgångar kan fördelas till. En grupp av kassagenererande enheter är aldrig större än ett rörelsesegment.

Det beräknade återvinningsvärdet för samtliga kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter har fastställts på basis av nyttjandevärden. Beräkningarna bygger på kassaflödesprognoser före skatt för fem år, baserat på en av koncernledningen fastställd budget. Kassaflöden bortom fem år extrapoleras med hjälp av en bedömd tillväxttakt.

ALLOKERINGEN AV GOODWILL TILL DE OLIKA GRUPPERNA AV KASSAGENERERANDE ENHETER

MKR	Ingående balans	Ökning	Justerad förvärvs-analys	Valutakursdifferens	Utgående balans
Skandinavien	611	50	–	–23	638
Finland	912	–	–	–31	881
Mitt	166	–	–	–5	161
Syd	247	–	–	–8	239
Utgående balans 31 december 2012	1 936	50	–	–67	1 919
Skandinavien	638	–	–	–	638
Finland	881	–	–	31	912
Mitt	161	18	1	6	186
Syd	239	–	–	8	247
Utgående balans 31 december 2013	1 919	18	1	45	1 983

Det beräknade återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna i Syd och Mitt överskred det redovisade värdet med cirka 93 Mkr (399) respektive 175 Mkr (179). Om tillväxten minskar med 0,7 procentenheter till 1,3% (1,9 procentenheter till –0,1%) respektive 1,2 procentenheter till 0,8% (1,0 procentenheter till 0,8%) eller diskonteringsräntan före skatt ökar med 0,7 procentenheter till 12,5% (1,9 procentenheter till 9,9%) respektive 1,3 procentenheter till 10,4% (1,1 procentenheter till 8,1%) kommer det beräknade återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna att vara lika med det redovisade värdet.

De viktigaste antagandena i beräkningarna baseras på förväntad tillväxttakt och diskonteringsränta före skatt. Antagandena bygger på tidigare erfarenheter och externa informationskällor. Det antagna tillväxtmålet är i enlighet 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 nedskrivningsanalysen. Budgeterade siffror är baserade på tidigare resultat samt ledningens förväntningar på marknadens utveckling. Den vägda genomsnittliga tillväxttakt som använts överensstämmer med de prognoser som används inom koncernen. Den diskonteringsränta som använts är före skatt och återspeglar specifik risk relaterad till branschen.

VID NEDSKRIVNINGSPRÖVNINGEN HAR FÖLJANDE VIKTIGA ANTAGANDEN ANVÄNTS

%	Tillväxttakt		Diskonteringsränta för skatt	
	2013	2012	2013	2012
Syd/Italien	2	2	12	8
Skandinavien/Sverige	2	2	9	8
Finland	2	2	9	8
Mitt/Nederländerna	2	2	9	8
Koncernen	2	2	9	8

Goodwill

IAS 36 kräver att goodwill allokeras till en kassagenererande enhet eller grupp av kassagenererande enheter som inte är större än ett rörelsesegment. Allokering har därför skett till de grupper av kassagenererande enheter som motsvarar de rörelsesegment som förväntas gynnas mest. De utgörs av de kommersiella organisationerna i Skandinavien, Finland, Mitt och Syd.

Varumärken

Kassagenererande enhet för varumärken är den kommersiella organisation, i det land där respektive varumärke finns. Produkterna säljs framförallt på dessa marknader. Om produkter säljs på andra marknader belastar varumärkesägaren den försäljningen med royaltyavgifter.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

VARUMÄRKENAS FÖRDELNING TILL RESPEKTIVE KASSAGENERERANDE ENHET

MKR	Ingående balans	Ökning	Valutakursdifferens	Utgående balans
Sverige	960	338	10	1 308
Finland	462	–	–18	444
Nederländerna	642	–	–25	617
Italien	712	–	–27	685
Övriga (koncerttillgångar)	49	–	–2	47
Utgående balans 31 december 2012	2 825	338	–62	3 101
Sverige	1 308	–	–	1 308
Finland	444	–	15	459
Nederländerna	617	–	21	638
Italien	685	–	23	708
Övriga (koncerttillgångar)	47	8	1	56
Utgående balans 31 december 2013	3 101	8	60	3 169

Det beräknade återvinningsvärdet för den kassagenererande enheten i Italien överstiger dess redovisade värde med cirka 179 Mkr (208). Om tillväxten minskar med 1,9 procentenheter till 0,1 % (1,1 procentenhet till 0,7 %) eller diskonteringsräntan före skatt ökar med 1,6 procentenhet till 13,4 % (1,4 procentenhet till 9,4 %) kommer det beräknade återvinningsvärdet för den kassagenererande enheten att vara lika med det redovisade värdet.

Koncerttillgångar

Koncerngemensamma tillgångar och skulder, inklusive rätten till fri elleverans och programvara under utveckling, som inte direkt kan fördelas på ett rimligt och konsekvent sätt till kassagenererande enheter eller grupper av kassagenererande enheter klassificeras som koncerttillgångar. En gemensam nedskrivningsanalys har gjorts där det redovisade värdet av den totala gruppen av kassagenererade enheter, inklusive den del som redovisas på koncernnivå jämförs med det totala återvinningsvärdet.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 12 Materiella anläggningstillgångar				
Anskaffningsvärden MKR	Byggnader och mark	Maskiner och tekniska anläggningar	Pågående investeringar	Totalt
1 januari 2012				
Investeringar eller upparbetat värde	1 027	2 134	45	3 206
Akkumulerade av- och nedskrivningar	-476	-1 412	-	-1 888
Ingående balans 1 januari 2012	551	722	45	1 318
Förändringar under 2012				
Rörelseförvärv	119	245	34	398
Avyttring av dotterbolag	-18	-1	-	-19
Investeringar	7	64	169	240
Omklassificeringar	27	100	-127	-
Avyttringar	0	-5	0	-5
Valutakursdifferenser	-18	-25	-2	-45
Nedskrivningar	-15	-54	-	-69
Avskrivningar	-18	-134	-	-152
Omklassificering till tillgång som innehas för försäljning	-55	0	-	-55
Totalt	29	190	74	293
31 december 2012				
Investeringar eller upparbetat värde	980	2 906	119	4 005
Akkumulerade av- och nedskrivningar	-400	-1 994	-	-2 394
Utgående balans 31 december 2012	580	912	119	1 611
Förändringar under 2013				
Investeringar	3	20	159	182
Omklassificeringar	5	230	-235	-
Avyttringar	-4	-3	-	-7
Valutakursdifferenser	16	21	2	39
Nedskrivningar	-	-6	-	-6
Avskrivningar	-14	-145	-	-159
Totalt	6	117	-74	49
31 december 2013				
Investeringar eller upparbetat värde	930	3 139	45	4 114
Akkumulerade av- och nedskrivningar	-344	-2 110	-	-2 454
Utgående balans 31 december 2013	586	1 029	45	1 660
Beräknad ekonomisk nyttjandeperiod	Byggnader: 20–50 år Mark: Obestämbar	3–40 år	Ej tillämpligt	

Stora delar av de materiella anläggningstillgångarna har intecknats och ställts som säkerhet för lån hos Svenska Handelsbanken AB (se not 23). Avskrivningarna uppgick till 159 Mkr (152) och har belastat kostnad för sålda varor, försäljningskostnader samt administrativa kostnader (se not 3). Nedskrivningen av anläggningstillgångar har belastat kostnader för sålda varor.

Nedskrivningar är i huvudsak relaterat till försäljning av maskiner och utrustning i samband med omstruktureringen av produktions- och lagerverksamheten. Nedskrivningen motsvarar skillnaden mellan det redovisade värdet och det högsta av nyttjandevärdet och verkligt

värde minus försäljningskostnader. I dessa fall är verkligt värde minus försäljningskostnaderna högre. Det verkliga värdet efter avdrag för försäljningskostnader för de aktuella tillgångarna är noll, med undantag för tre tillgångar, vars förväntade restvärde uppgår till 2 Mkr.

Under 2012 fattades beslut att stänga fabriken i Alingsås, Aura i Finland samt i Gävle. Beslut fattades även om att rationalisera lagerverksamhet i Skandinavien. Fabriken i Alingsås stängdes 2012 och såldes 2013. Fabriken i Aura stängdes och såldes under 2013. Nedläggningen av fabriken i Gävle slutförs under det första kvartalet 2014.

Som ett resultat av samgåendet har försäljningsorganisationerna i Cloetta Sverige AB och Cloetta Produktion AB integrerats. Denna integration påbörjades 2012 och avslutades 2013.

Den 31 december 2013 hade koncernen avtalsenliga åtaganden för förvärv av maskiner och utrustning till ett värde av 18 Mkr (65).

FÖRDELNING AV ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR, EXKLUSIVE FINANSIELLA TILLGÅNGAR, UPPSKJUTEN SKATT OCH TILLGÅNGAR ENLIGT ÄNDRADE IAS 19, PER LAND

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Sverige	2 644	2 628
Finland	1 373	1 341
Italien	1 332	1 217
Nederländerna	1 135	1 161
Övriga länder	428	363
Totala anläggningstillgångar	6 912	6 710

NOT 13 Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

MKR	Underskotts-avdrag	Outnyttjade skatte-avdrag	Materiella anläggnings-tillgångar	Immateriella anläggnings-tillgångar	Avsättningar (inkl pensioner)	Övriga kortfristiga tillgångar och skulder	Totalt
1 januari 2012	289	9	-93	-519	31	2	-281
Rörelseförvärv och rörelseavyttringar	-22	-	-1	-95	-70	6	-182
Årets förändring över resultaträkningen	-1	34	-1	-29	34	4	41
Återläggning av periodiserad skatt	5	-	-2	-	0	-2	1
Effekt av skattesatsändring	-2	11	-1	38	-	3	49
Valutakursdifferenser/övrigt	-10	-2	-2	30	10	-5	21
31 december 2012	259	52	-100	-575	5	8	-351
Rörelseförvärv och rörelseavyttringar	-	-	-	-4	-	-	-4
Årets förändring över resultaträkningen	10	19	-35	-25	2	41	12
Återläggning av periodiserad skatt	1	-	15	-2	3	-1	16
Effekt av skattesatsändring	-8	-2	-1	28	-1	0	16
Valutakursdifferenser/ Övrigt	25	2	1	-20	30	-51	-13
31 december 2013	287	71	-120	-598	39	-3	-324

UPPDELNINGEN MELLAN UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH SKATTESKULDER

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Uppskjuten skatteavdrag	73	473
Uppskjuten skatteskuld	-397	-824
Utgående balans vid årets slut	-324	-351

Uppskjutna skattefordringar avser bland annat skillnaden mellan det skattemässiga värdet av en definierad tillgång eller skuld och det redovisade värdet och underskottsavdraget.

BELOPPEN ÄR FÖLJANDE:

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Uppskjuten skattefordran som kan realiseras tidigast efter 12 månader	56	359
Uppskjuten skattefordran som kan realiseras inom 12 månader	17	114
Utgående balans vid årets slut	73	473

AVDRAGSGILLA TEMPORÄRA SKILLNADER (REDOVISAD SAMT EJ REDOVISAD), OUTNYTTJADE SKATTEAVDRAG SAMT SKATTEMÄSSIGA UNDERSKOTTSAVDRAG

MKR	31 dec 2013		31 dec 2012	
	Redovisad	Ej redovisad	Redovisad	Ej redovisad
Avdragsgilla temporära skillnader	131	-	162	-
Outnyttjade skatteavdrag	71	2	52	32
Underskottsavdrag	287	64	259	57
Utgående balans vid årets slut	489	66	473	89

Ej redovisade avdragsgilla temporära skillnader, outnyttjade skatteavdrag och underskottsavdrag, avser belopp där det ännu inte sannolikt att dessa kan utnyttjas mot framtida beskattningsbara vinster eller kvittas mot andra skatteskulder inom samma skattegrupp eller land. Vid bedömningen av detta tas hänsyn till skatteplaneringsstrategier, finansiella prognoser samt föregående års skattepliktiga intäkter.

Det outnyttjade skatteavdraget avser en tillfällig skattelättnad som beviljats av den slovakiska staten. Denna skattelättnad innebär att den slovakiska staten avstår totalt cirka 84 Mkr i framtida skatt. Leaf Slovakia s.r.o. kan utnyttja skattelättnaden från 2013 till utgången av räkenskapsåret 2018.

Förfallodatum för de skattemässiga underskottsavdragen är mellan 7 år och obestämbar.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

Uppskjuten skatteskuld

Uppskjuten skatteskuld avser skattepliktiga temporära skillnader mellan det skattemässiga värdet på immateriella och materiella anläggningstillgångar, pågående arbeten, lager, kundfordringar samt avsättningar och de redovisade värdena.

Huvuddelen av de skattepliktiga temporära skillnader för vilka uppskjuten skatteskuld redovisas är sådana där koncernen kommer att kunna styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnader och det är sannolikt att den temporära skillnaden kommer att kunna återföras inom överskådlig framtid.

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Uppskjuten skatteskuld som förfaller senare än 12 månader	447	734
Uppskjuten skatteskuld som förfaller inom 12 månader	-50	90
Utgående balans vid årets slut	397	824

Den uppskjutna skatteskulden är det nettade beloppet av uppskjutna tillgångar och skulder i den mån det finns en legal rätt att kvitta dessa tillgångar och skulder, och de är hänförliga till samma skattemyndighet. Den kortfristiga delen av denna nettoskuld är uppskjutna skattefordringar i huvudsak relaterade till underskottsavdrag som bedöms kunna utnyttjas under 2014 medan den långsiktiga delen främst är relaterad till den temporära skillnaden på immateriella tillgångar.

AKTUELL SKATT

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Aktuella skattefordringar	0	4
Aktuella skatteskulder	-99	-97
Utgående balans vid årets slut	-99	-93

NOT 14 Finansiella anläggningstillgångar

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Registreringsavgifter	7	7
Depositioner	1	1
Fordringar, skatteersättningar	82	78
Övriga finansiella tillgångar	1	2
Utgående balans vid årets slut	91	88

Under 2012 klassificerades fordran avseende skatteersättning som en fordran på närstående. Se not 33 för mer information om fordringar från närstående.

Det redovisade värdet på övriga långfristiga finansiella tillgångar bedöms vara en god approximation av det verkliga värdet.

Ingen av de olika slagen av långsiktiga finansiella fordringar består av nedskrivna fordringar. Maximal exponering för kreditrisk per balansdagen är det verkliga värdet för varje slag av fordringar enligt ovan. Koncernen innehar inga panter som säkerhet.

NOT 15 Varulager

LAGER FÖR EGET BRUK ELLER TILL FÖRSÄLJNING

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Råvaror och förnödenheter	264	241
Varor under tillverkning	51	56
Färdiga varor och handelsvaror	483	476
Utgående balans vid årets slut	798	773

FÖRÄNDRINGAR I BOKFÖRDA LAGERINKURANSER

MKR	2013	2012
1 januari	19	11
Rörelseförvärv	-1	4
Inköp	8	13
Återföringar	-7	-5
Nedskrivningar	-9	-3
Valutakursreserver	0	-1
Utgående balans vid årets slut	10	19

Delar av varulagret är pantsatt som säkerhet för lån hos Svenska Handelsbanken AB samt till för säkerställt obligationslån, se not 23.

NOT 16 Kundfordringar och andra kortfristiga fordringar

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Kundfordringar	824	835
Reservering för osäkra kundfordringar	-14	-10
Kundfordringar, netto	810	825
Övriga fordringar	87	88
Fordringar på närstående	-	5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	36	33
Utgående balans vid årets slut	933	951

Del av kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar är pantsatt som säkerhet för lån hos Svenska Handelsbanken AB samt för säkerställt obligationslån, se not 23.

Per den 31 december 2013 uppgick osäkra kundfordringar till 14 Mkr (10). De individuellt nedskrivna fordringarna avser ej indrivningsbara fordringar.

Se not 33 för en beskrivning av fordringar på närstående.

FÖRÄNDRINGEN AV RESERVERING FÖR OSÄKRA KUNDFORDRINGAR

MKR	2013	2012
1 januari	10	11
Rörelseförvärv	1	0
Reservering för osäkra kundfordringar	9	9
Osäkra fordringar som skrivits av under året som ej indrivningsbara	-7	-8
Återfört ej utnyttjat belopp	0	0
Valutakursreserver	1	-2
Utgående balans vid året slut	14	10

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

ÅLDERN PÅ OSÄKRA FORDRINGAR

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Upp till 60 dagar	0	0
60 till 90 dagar	0	0
Över 90 dagar	14	10
Totalt	14	10

Övriga kortfristiga fordringar är inte osäkra.

Per den 31 december 2013, var kundfordringar om 165 Mkr (160) förfallna men inte nedskrivna. Dessa gäller kunder, för vilka det inte finns någon historia av fallissemang.

ÅLDERSANALYS PÅ OSÄKRA FORDRINGAR

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Upp till 60 dagar	137	128
60 till 90 dagar	5	11
Över 90 dagar	23	21
Totalt	165	160

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 har inga säkerheter för de kortfristiga fordringarna.

KONCERNENS KUNDFORDRINGAR ÄR DENOMINERADE I FÖLJANDE VALUTOR

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Euro	506	560
US Dollar	2	0
Brittiska pund	28	19
Svenska kronor	195	197
Norska kronor	23	24
Danska kronor	52	23
Övriga valutor	4	2
Totalt	810	825

FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Förutbetalda personalrelaterade kostnader	9	2
Förutbetalda räntor, försäkringar och leasingavgifter	5	3
Övriga förutbetalda kostnader	21	28
Övriga upplupna intäkter	1	–
Utgående balans vid årets slut	36	33

NOT 17 Likvida medel

POSTEN LIKVIDA MEDEL I KASSAFLÖDESANALYSEN OCH BALANSRÄKNINGEN

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Likvida medel	167	306
Utgående balans vid årets slut	167	306

Alla likvida medel finns tillgänglig vid begäran.

Via Svenska Handelsbanken har koncernen ett Nominellt Group Account (NGA), dvs ett koncernkonto. NGA möjliggör för koncernen att använda medel som deponerats i banken i en eller flera valutor i syfte att skapa en effektiv likviditetshantering med dagliga utbetalningar i den löpande verksamheten. NGA ger möjlighet att göra uttag från konton som innehas av banken i olika valutor och i olika länder utan att nödvändiga medel anslås i respektive valuta. Förutsättningen är att motsvarande medel sammantaget finns tillgängliga på NGA. Eventuell kreditfacilitet eller checkräkningskredit har avtalats separat. NGA bygger samman och ansluter konton i lokala kontostrukturer i olika länder, där respektive koncernföretag är underkontoinnehavare.

REDOVISAD KVITTNING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER PÅ KONCERNKONTOT

2013 MKR	Bruttobelopp, finansiella instrument	Avsatt i balansräkningen	Nettobelopp redovisat i balansräkningen	Relaterade finansiella instrument som inte är avsatta	Nettobelopp
Likvida medel	–59	32	–27	194	167
Totala tillgångar vid årets slut	–59	32	–27	194	167
Lån från kreditinstitut	41	32	73	3 235	3 308
Totala skulder vid årets slut	41	32	73	3 235	3 308

2012 MKR	Bruttobelopp, finansiella instrument	Avsatt i balansräkningen	Nettobelopp redovisat i balansräkningen	Relaterade finansiella instrument som inte är avsatta	Nettobelopp
Likvida medel	–	–	–	306	306
Totala tillgångar vid årets slut	–	–	–	306	306
Lån från kreditinstitut	–	–	–	3 263	3 263
Totala skulder vid årets slut	–	–	–	3 263	3 263

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 18 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning		
MKR	2013	2012
Ingående balans den 1 januari	35	15
Omklassificerat från anläggningstillgångar	–	55
Försäljningar	–20	–35
Valutakursdifferenser	0	0
Utgående balans vid årets slut	15	35

Tillgångar som innehas för försäljning den 31 december 2013 är byggnader och mark i Zola Predosa, Italien.

De tillgångar som innehas för försäljning kategoriseras till nivå 3 i verkligt värde hierarkin. Se not 31 för en total översikt av koncernens tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde.

Under 2012 fattades beslut om att stänga fabriker i Alingsås och Aura, Finland. Fabriker i Alingsås, Aura, och Zola Predosa klassificerades som tillgångar som innehas för försäljning per den 31 december 2012.

NOT 19 Eget kapital	

Kapitalhantering

Styrelsens finansiella 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 övervakar utdelningar till aktieägarna.

Långsiktigt har Cloetta för avsikt att dela ut 40–60 procent av resultatet efter skatt. Under de kommande åren kommer huvudfokus vara att använda bolagets starka kassaflöden till att amortera banklån samt för eventuella förvärv. Ingen utdelning lämnades under 2012 och 2013.

EGET KAPITAL

Aktiekapital

Antalet aktier uppgick per den 31 december 2013 till 288 619 299 aktier varav A-aktier utgjorde 9 861 614 och B-aktier 278 757 685. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Aktiernas kvotvärde uppgår till 5,00 kr. Vid kontant eller kvittningsemission äger, där nya aktier i serie A respektive B ges ut, innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna nya A- och B-aktier i 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 framställan från A-aktieägare ska bolaget omvandla aktieägarens i framställan angivna A-aktier till B-aktier.

AVSTÄMNING AV ANTALET UTESTÅENDE AKTIER

	2013	2012
1 januari	288 619 299	24 319 186
Konvertering av konvertibellån	–	367 289
Riktad nyemission	–	165 186 924
Nyemission	–	98 745 900
31 december	288 619 299	288 619 299

Varken Cloetta AB (publ) eller något dotterbolag har under året innehaft eller innehar aktier i Cloetta.

Övrigt tillskjutet kapital

Styrelsen beslöt den 7 mars 2012, efter bemyndigande från en extra bolagsstämma den 15 februari 2012, om en företrädesemission om högst 9 861 614 A-aktier och 89 305 900 B-aktier. Syftet med emissionen var att använda likviden från emissionen för återbetalning av den säljar-revers som Cloetta AB (publ) utfärdat till Yllop Holding S.A. som en del av köpeskillingen för Leaf Holland B.V. (namnändrad till Cloetta Holland B.V.). De tidigare ägarna av Leaf Holland B.V., dvs Nordic Capital Fund V samt fonder förvaltade av CVC Capital Partners, genom Yllop Holding S.A, som innehade 165 186 924 C-aktier efter apportemissionen erhöll inga teckningsrätter i företrädesemissionen men åtog sig att tillsammans med AB Malfors Promotor garantera företrädesemissionen utan sedvanlig garantiersättning.

Varje befintlig A- och B-aktie i Cloetta gav en teckningsrätt, vilken gav rätt att teckna fyra nya aktier av respektive aktieslag. Teckningskursen uppgick till 10,79 kr per ny aktie. Den 13 april 2012 meddelades att Cloettas nyemission var fulltecknad. Cirka 99,6 procent av de erbjudna aktierna tecknades med stöd av teckningsrätter. Företrädesemissionen tillförde Cloetta 1 065 Mkr före emissionskostnader. Till följd av företrädesemissionen ökade Cloettas aktiekapital med 493 729 500 kr till 1 443 096 495 kr. Per den 31 december 2012 fanns totalt 288 619 299 aktier, varav 9 861 614 A-aktier och 278 757 685 B-aktier.

Cloettas tidigare konvertibla förlagslån om 30 Mkr för de anställda löpte från den 14 maj 2009 till 30 mars 2012. Konverteringslånet kunde konverteras till B-aktier under perioden 25 februari 2011 till 25 februari 2012 till en konverteringskurs om 30,40 kr. Per den 16 februari 2012 hade aktiekapitalet ökat med 2 Mkr och överkursfonden med 9 Mkr till följd av konverteringen.

Omräkningsreserv

Reserven består av alla kursvinster/förluster som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella räkenskaper i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i.

Balanserat resultat

Balanserat resultat utgörs av summan av årets resultat och resultat från tidigare år. Balanserat resultat inklusive övrigt tillfört kapital representerar fritt eget kapital tillgängligt för utdelning till aktieägarna.

Förändringar i eget kapital

För upplysning om förändring av eget kapital för koncernen hänvisas till rapporten Förändringar i eget kapital, koncernen på sidan 72.

Aktiebaserade ersättningar

Se not 21 för detaljer om Aktiebaserade ersättningar.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 20 Resultat per aktie

Resultat per aktie före utspädning är beräknat genom att dividera årets resultat hänförligt till aktieägarna i moderbolaget med ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier. Resultat per aktie efter utspädning är beräknat 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

	2013	2012
Årets resultat, hänförligt till aktieägarna (före och efter utspädning), Mkr	264	-73
Antal emitterade aktier den 1 januari	288 619 299	262 137 526
Effekt av nyemission	-	13 994 495
Effekt terminskontrakt för återköp av egna aktier	-608 352	-
Vägt genomsnittligt antal aktier under året före utspädning	288 010 947	276 132 021
Effekt av aktierelaterad ersättning	15 461	-
Vägt genomsnittligt antal aktier under året efter utspädning	288 026 408	276 132 021
Resultat per aktie före utspädning, kr	0,92	-0,26
Resultat per aktie efter utspädning, kr	0,92	-0,26

Under 2013 har Cloetta ingått ett terminskontrakt för återköp av egna aktier för att uppfylla sitt framtida åtagande att kunna erbjuda aktier till deltagarna i det långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammet. Resultat per aktie för 2013 har beräknats på genomsnittligt antal aktier, justerat för effekten av terminskontrakt för återköp av egna aktier. Terminskontraktet för återköp av egna aktier omfattar totalt 1 037 610 B-aktier till ett belopp om 18,50678 kronor per aktie, vilket leder till en utspädningseffekt på potentiella aktier.

Den 31 december 2013 fanns inga potentiella aktier varför resultat per aktie före och efter utspädning är det samma.

NOT 21 Pensioner och andra långfristiga personalfästelser

Koncernen har förmånsbestämda pensionsplaner eller andra långfristiga personalfästelser i Sverige, Nederländerna, Belgien, Finland, Tyskland, Italien och Norge.

Avseende en förmånsbestämd pensionsplan redovisar koncernen som om den vore en avgiftsbestämd plan, eftersom tillräcklig information saknas för att koncernen ska kunna redovisa planen som förmånsbestämd. Cloetta tillämpar samma redovisningsprinciper som andra arbetsgivare. Tillräcklig information saknas eftersom förvaltningen av planens tillgångar inte är utformad för fördelning av tillgångarna till de deltagande företagen. Vid ett underskott i denna pensionsstiftelse har koncernen ingen skyldighet att tillhandahålla ytterligare medel, annat än högre framtida avgifter. Månatliga premier är genomsnittliga premier, uttryckta i procent av den beräknade pensionsgrunden och bör åtminstone täcka kostnaderna för planen. Minimipensionspremien bestäms i enlighet med aktuariella och affärsmässiga beräkningar. Vid eventuell likvidation av planen tryggas ett belopp som är tillräckligt för

att täcka förmånerna. I händelse av ett underskott vid tidpunkten för eventuell likvidering kommer definierade förmåner att minskas proportionellt i enlighet med artikel 134 i den nederländska pensionslagen. Den förväntade avgiften till planen under kommande år förväntas bli 26 Mkr, av vilka 17 Mkr täcks av arbetsgivaren och 9 Mkr av de anställda. Vid årsskiftet 2013 uppgick täckningen av pensionsfonden till 113,5 procent.

Koncernens viktigaste förmånsbestämda planer är:**Sverige – ITP2-planen**

ITP2 planen omfattar anställda födda före 1979. Förmånerna i den äldre förmånsbestämda planen ger en slutlönebaserad ålderspension. Planen är en ofonderad förmånsbestämd plan.

ITP-planen ger pension i procent av löneintervall. Ersättningen minskas proportionellt om förväntad arbetstid, inom planen och oavsett arbetsgivare, är kortare än 30 år. ITP-planens förmåner intjänade hos tidigare arbetsgivare är indexerade efter konsumentprisindex.

Finland – Leaf/Merijal-planen

Pensionsplanen är en frivillig pensionsplan via försäkring som bygger på slutlönen. Den etablerades den 31 december 2005 då skulder och tillgångar hos Merijal Pension Foundation och Leaf Pensionsstiftelse överfördes till Livförsäkringsaktiebolaget Pohjola.

Nederländerna – kompletterande pensionssystem

Ersättning efter avslutad anställning enligt nederländsk kompletterande pensionssystem är baserad på genomsnittlig lön och tjänsteår. Det kompletterande pensionssystemet är ett fonderat system som drivs av »Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zoetwarenindustrie« enligt den nederländska pensionslagen. I händelse av ett underskott i fonden kan ersättningarna justeras för att nå önskad täckning. Medel placeras i olika investeringskategorier som aktier och obligationer i enlighet med den investeringsstrategi som fastställs av fondens styrelse.

Norge

Planen som är försäkrad i ett livförsäkringsbolag ger tillsammans med det nationella pensionssystemet en ålderspension på motsvarande 66 procent av slutlönen. Försäkringen omfattar även änkepension på 60 procent av ålderspensionen och barnpension om 50 procent av ålderspensionen. Försäkringen omfattar även en sjukpension om den försäkrade blir invaliderad motsvarande den ålderspension som den försäkrade skulle ha erhållit med sin nuvarande lön.

Italien – TFR planen

Trattamento di Fine Rapporto (TFR)-ersättningen är en uppskjuten ersättning som fastlagts i italiensk lag. Arbetsgivaren är skyldig att ersätta de anställda när de, oavsett anledning, får sin anställning avslutad, t.ex. i fall av pensionering, dödsfall, invaliditet eller uppsägning.

TOTAL AVSÄTTNING TILL PENSIONER OCH ANDRA LÅNGFRISTIGA PERSONALUTFÄSTELSER

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Avsättningar för:		
Pensionsförpliktelser	360	439
Övriga långfristiga personalfästelser (ersättning för lång tjänstgöringstid) (OLEB)	0	13
Utgående balans vid årets slut	360	452

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

Den lägre avsättningen till OLEB jämfört med föregående år beror främst på att avtalet avseende ersättning för lång tjänstgöringstid har sagts upp under året. Avtalet har ersatts av nya kortfristiga personalförmaner och förändringarna har redovisats som en ändring i planen via resultaträkningen.

BELOPPEN REDOVISADE I BALANSRÄKNINGEN

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	113	125
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-97	-90
Underskott av fonderade förpliktelser	16	35
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	344	417
Totalt underskott förmånsbestämda pensionsplaner	360	452
Skuld i balansräkningen	360	452

FÖRÄNDRINGEN AV DE FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONS FÖRPLIKTELSENA SAMT ANDRA LÅNGFRISTIGA PERSONALUTFÄSTELSER

MKR	Nuvärde av förpliktelser	Nuvärde av förvaltnings- tillgångar	Totalt	Effekter av lägsta fonderingskrav/ tillgångstak	Totalt
1 januari 2012	336	-87	249	-	249
Aktuell kostnad för tjänstgöring ¹	13	-	13	-	13
Räntekostnader (intäkter)	17	-3	14	-	14
<i>Omvärderingar</i>					
- Avkastning från förvaltningstillgångar, exklusive räntekostnader (intäkter)	-	0	0	-	0
- (Vinst)/Förlust från förändrade demografiska antaganden	0	-	0	-	0
- (Vinst)/Förlust från förändrade finansiella antaganden	63	-	63	-	63
- Erfarenhetsmässiga (vinster)/förluster	10	-	10	-	10
Totalt, omvärderingar	73	0	73	-	73
Valutakursdifferens	-5	2	-3	-	-3
<i>Tillförda medel</i>					
- Arbetsgivare	-	-18	-18	-	-18
- Från anställda som omfattas av förmånen	1	-1	-	-	-
<i>Utbetalningar</i>					
- Utbetalningar av förmåner	-18	18	-	-	-
Ändringar i planerna	131	-	131	-	131
Rörelseförvärv	-7	-	-7	-	-7
Utgående balans 31 december 2012	541	-89	452	-	452
Aktuell kostnad för tjänstgöring	14	-	14	-	14
Räntekostnader (intäkter)	14	-2	12	-	12
<i>Omvärderingar</i>					
- Avkastning från förvaltningstillgångar, exklusive räntekostnader (intäkter)	-	-1	-1	-	-1
- (Vinst)/Förlust från förändrade demografiska antaganden	-4	-	-4	-	-4
- (Vinst)/Förlust från förändrade finansiella antaganden	-86	-	-86	-	-86
- Erfarenhetsmässiga (vinster)/förluster	5	-	5	-	5
Totalt omvärderingar	-85	-1	-86	-	-86
Valutakursdifferens	2	0	2	-	2
<i>Tillförda medel</i>					
- Arbetsgivare	-	-20	-20	-	-20
- Från anställda som omfattas av förmånen	1	-1	-	-	-
<i>Utbetalningar</i>					
- Utbetalningar av förmåner	-16	16	-	-	-
Ändringar i planerna	-14	-	-14	-	-14
Utgående balans 31 december 2013	457	-97	360	-	360

1 I samband med stängningen av fabriker i Aura och Alingsås samt omstruktureringen av den svenska kommersiella organisationen har övertalighet uppstått. Effekten av neddragningar till följd av denna övertalighet redovisas i resultaträkningen som en kostnad för tjänstgöring.

DE FÖRMÅNSBESTÄMDA FÖRPLIKTELSENA OCH FÖRVALTNINGSTILLGÅNGARNA FÖRDELAT PER LAND

MKR	Nuvärdet av förpliktelserna		Verkligt värde på förvaltningstillgångarna		Förmånsbestämda förpliktelser	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Sverige	279	340	-16	-16	263	324
Finland	22	36	-20	-22	2	14
Italien	66	67	-	-	66	67
Nederländerna	27	34	-24	-18	3	16
Övriga länder	63	64	-37	-33	26	31
Utgående balans vid årets slut	457	541	-97	-89	360	452

VIKTIGASTE AKTUARIELLA ANTAGANDENA

%	31 dec 2013	31 dec 2012
Diskonteringsränta	3,48	2,62
Årlig förväntad löneökning	2,19	2,26
Förväntad långsiktig indexering av pensioner	1,31	1,28
Långsiktigt inflationsantagande	1,85	1,85

Antaganden om framtida dödlighet bestäms utifrån aktuariell rådgivning i enlighet med publicerad statistik och erfarenhet på varje marknad.

BERÄKNAD MEDELLIVSLÄNGD I ÅR FÖR EN PENSIONÄR SOM PENSIONERAS VID 67 ÅRS ÅLDER I NEDERLÄNDERNA OCH 65 ÅRS ÅLDER I ÖVRIGA LÄNDER

ÅR	2013	
	Sverige	Övriga
<i>Pensionering efter rapportperioden</i>		
- Män	20	20
- Kvinnor	23	23
<i>Pensionering 20 år efter rapportperioden</i>		
- Män	40	39
- Kvinnor	43	43

KÄNSLIGHETSANALYS AV NETTO FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONS FÖRPLIKTELSE OCH ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA PERSONALFÖRPLIKTELSE AVSEENDE VIKTIGA ANTAGANDEN

MKR	Påverkan på förmånsbestämd förpliktelse		
	Förändring i antagande	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta	1 procentenhet	-17	17
Löneökningstakt	1 procentenhet	7	-7
Pensionsökningstakt	1 procentenhet	12	-12
		Antagande om 1 års ökning	Antagande om 1 års minskning
Livslängd		6,61	-6,35

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan andra antaganden är konstanta. I praktiken är detta osannolikt, och förändringar i vissa av antaganden kan vara korrelerade. Vid beräkning av de förmånsbestämda förpliktelsernas känslighet till viktiga aktuariella antaganden används samma metod (nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen beräknats med Projected Unit Credit

metoden per balansdagen) som har tillämpats som vid beräkning av den pensionsskuld som redovisas i koncernens balansräkning.

Förvaltningstillgångarna för såväl 2012 som 2013 består till 100 procent (100) av försäkringsavtal. Förväntade inbetalningar till förmånsbestämda planer under 2014 uppgår till 19 Mkr.

FÖRVÄNTAD LÖPTIDSANALYS AV ODISKONTERADE FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONS FÖRPLIKTELSE OCH ANDRA LÅNGFRISTIGA PERSONALUTFÄSTELSE, NETTO

MKR	Kortare än 3 år	Mellan 3–7 år	Mellan 7–15 år	Över 15 år	Totalt
Förmånsbestämda utfästelser per förväntad löptid	2	5	144	306	457

Totala pensionskostnader om 11 Mkr (23) ingår i administrativa kostnader, kostnad sålda varor, försäljningskostnader samt finansiella intäkter och kostnader i resultaträkningen.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

Aktiebaserad ersättning

*Deltagande i program i Yllop Holding S.A.
(namnändrat från Leaf Holding S.A.)*

Vid tidpunkten för sammanslagningen mellan Cloetta Holland B.V. (namnändrat från Leaf Holland B.V.) och Cloetta AB (publ) 2012 ägde ledande befattningshavare inom den tidigare LEAF-koncernen depåbevis avseende aktier i Yllop Holding S.A. (namnändrat från Leaf Holding S.A.). De underliggande aktierna ägdes av två fonder eller via direkt ägande, vilka utfärdade depåbevisen till de ledande befattningshavarna. I enlighet med IFRS 2 redovisas ersättningen som en aktierelaterad ersättning, vilket innebär att det verkliga värdet på de tjänster som utförs i utbyte av aktiekapitalet redovisas som en kostnad vid tidpunkten för utställandet. Eftersom de ledande befattningshavare betalade marknadsvärdet för aktierna/depåbevisen vid tilldelningstidpunkten redovisades inga aktierelaterade ersättningar i samband med detta arrangemang.

Vid samgåendet den 16 februari 2012 såldes de underliggande aktierna i Leaf Holland B.V. till Cloetta AB (publ). Denna transaktion följer av att ägarna till Yllop Holding S.A. hade för avsikt är att likvidera Yllop Holding S.A. (eftersom Yllop Holding S.A. ägde samtliga aktier i Leaf Holland B.V.) och ville reglera de ledande befattningshavarnas innehav i Yllop Holding S.A.. Yllop Holding S.A. har överfört försäljningslikviden till fonderna, vilka har överfört detsamma till de ledande befattningshavarna. Denna transaktion har inte haft någon inverkan på koncernens finansiella rapporter för 2012.

TRANSAKTIONER MED ANLEDNING AV AVTALET

MKR	2013	2012
Utfärdade aktier 1 januari	–	384 910
Avslutad under året	–	–384 910
Utfärdade aktier 31 december	–	–

AKTIER UTAN RÖSTRÄTT TILLDELADE ANSTÄLLDA NYCKELPERSONER UNDER 2012 OCH 2013

MKR	2013	2012
Arrangemangets natur	tilldelning av aktiekapital	tilldelning av aktiekapital
Tilldelningsdag	ej tillämpligt	ej tillämpligt
Antal intjänade instrument	–	–

FÖRÄNDRINGAR I ANTALET UTESTÅENDE OPTIONER OCH DERAS FÖRFALLODAGAR

MKR	Del 1	Del 2	Del 3	Totalt
Utestående vid årets början	5 083 761	5 083 767	5 083 775	15 251 303
Utnyttjade under året	–5 083 761	–	–	–5 083 761
Utestående vid årets slut	–	5 083 767	5 083 775	10 167 542
Inlösningsbara vid årets slut	–	5 083 767	–	5 083 767
Utgångsdatum	16 december 2013	16 december 2014	16 december 2015	

Köptioner

Under 2012 utfärdade Cloettas huvudägare, AB Malfors Promotor, Nordic Capital och CVC (genom holdingbolag), köptioner som medlemmarna i koncernledningen och vissa andra nyckelpersoner har förvärvat till marknadsmässiga villkor. Enligt köptionsavtalet erbjöds de valda nyckelpersonerna att köpa optionerna mot betalning av marknadsvärdet på optionerna.

Köptionerna har utfärdats av huvudägarna i syfte att främja engagemang för bolagets utveckling.

Optionerna består av tre separata delar, med olika lösenperioder och förfalldatum.

Optioner som förvärvats i den första delen hade en lösenperiod som började omedelbart efter slutförandet av samgåendet mellan LEAF och Cloetta och slutade den 16 december 2013. Den andra delen har en lösenperiod mellan den 17 december 2013 och den 16 december 2014. Lösenperiod för den tredje delen av optionerna är mellan 17 december 2014 och 16 december 2015. Köptioner från den första perioden ger rätt att förvärva B-aktier i bolaget eller att få motsvarande värde i kontanter. Köptioner från den andra och tredje perioden ger rätt att erhålla ett värde motsvarande B-aktier i kontanter. Då inga särskilda krav på tjänstgöring eller intjäning föreligger är de förvärvade optionerna oantastbara omedelbart i samband med sammanslagningen av LEAF och Cloetta.

Eftersom Cloetta inte bidrar till köptionsprogrammet har det inte någon inverkan på koncernens finansiella rapporter och köptionsprogrammet kommer inte att resultera i någon utspädning av aktieägarnas innehav.

Optionerna omfattar sammanlagt 15 251 303 B-aktier i företaget (föremål för omräkning enligt sedvanliga villkor).

Den initiala lösenpriset för optionerna är satt till 15,76 kr för alla tre delar, vilket motsvarar 120 procent av den volymvägda genomsnittliga aktiekurs under de 10 handelsdagar före den dag då optionerna erbjöds enligt avtalet. Om aktiekursen vid optionernas inlösenstidpunkter är högre än 180 procent av den ursprungliga aktiekursen, kommer en uppräkning av lösenpriset uppgående till 0,90 kr för varje hel svenska krona över 180 procent av den ursprungliga aktiekursen att göras.

Det verkliga värdet på optionerna är lika med skillnaden mellan (i) verkliga värde på optionerna vid tilldelningstidpunkten fastställd i enlighet med IFRS 2 och (ii) erlagd köpeskilling. Det pris som betalas av de ledande befattningshavarna representerar det verkliga värdet på optionerna vid tilldelningstidpunkten beräknat i enlighet med en Black scholes-simuleringsmodell. Programmet är inte att betrakta som en aktierelaterad kostnadsersättning i denna finansiella rapport. Eftersom AB Malfors Promotor, Cidron Pord S.a.r.l och Godis Holding S.á.r.l. kommer att lösa optionerna kontant har programmet ingen inverkan på bolagets finansiella ställning.

FÖRÄNDRINGAR I ANTALET UTESTÅENDE AKTIEOPTIONER

	Antal, tusental	
	2013	2012
1 januari	15 251	–
Ursprungligen tilldelat under året	–	6 620
Omvärderad tilldelning på grund av nyemissionen	–	8 631
Utnyttjade	–5 084	–
Antal vid årets slut	10 167	15 251
Vägt genomsnittligt inlösenpris under perioden, kr	19,75	ej till- lämpligt

Utestående optioner per den 31 december 2013 hade ett lösenpris på 15,76 kr (15,76) och vägd genomsnittlig kontraktstid uppgår till 1,5 år (2,0).

Den vägda genomsnittliga aktiekursen vid tidpunkten för utnyttjande av de aktieoptioner som lösts in under 2013 uppgick till 19,75.

Inga belopp har redovisats i de finansiella rapporterna för ovan nämnda aktiebaserade ersättningar till koncernledning och andra nyckelpersoner under 2012 eller 2013.

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram

Årsstämman 2013 godkände styrelsens förslag om införande av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram om förenar aktieägarnas intresse med koncernledningens och andra anställda nyckelpersoners intressen i syfte att säkerställa ett maximalt långsiktigt värdeskapande. Det aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogrammet omfattar 45 anställda i koncernledningen och andra nyckelpersoner. För att delta i planen krävs ett personligt aktieinnehav i Cloetta. Efter en treårig intjänandeperiod, kommer deltagarna att tilldelas B-aktier i Cloetta utan ersättning under förutsättning att vissa villkor är uppfyllda.

För att de så kallade matchningsaktierätterna ska berättiga till B-aktier i Cloetta, krävs fortsatt anställning i bolaget och ett fortsatt personligt aktieinnehav. För varje innehavd aktie kommer en matchningsaktie att tilldelas om ovanstående krav är uppfyllda.

Tilldelning av B-aktier på grundval av prestationsaktierätter förutsätter dessutom uppfyllande av två resultatmål relaterade till Cloettas EBIT och nettoförsäljning under 2015. Det maximala antalet B-aktier som kan tilldelas i enlighet med det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet är begränsat till 823 500 (med förbehåll för eventuell omräkning), vilket motsvarar cirka 0,3 procent av antalet utestående aktier och 0,2 procent av rösterna. För varje innehavd aktie kommer maximalt två till fyra prestationsaktier att tilldelas om ovanstående krav är uppfyllda. Total kostnad för det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet beräknas uppgå till 18 Mkr under hela intjänandeperioden, varav 4 Mkr belastar 2013.

Total kostnad för incitamentsprogrammet under 2013 uppgår till 4 Mkr (0). Hela kostnaden redovisas som personalkostnad. Termiskontrakt om återköp av egna aktier uppgår till 19 Mkr (0) och redovisas som en minskning av eget kapital.

FÖRÄNDRINGAR I ANTALET AKTIER I AKTIERELATERAT LÅNGSIKTIGT INCITAMENTSPROGRAM

	Antal, tusental	
	2013	2012
1 januari	–	–
Ursprungligen tilldelad matchningsaktierätter (koncernledning)	56	–
Ursprungligen tilldelad prestationsaktierätter (koncernledning)	123	–
Ursprungligen tilldelad matchningsaktierätter (övriga anställda)	150	–
Ursprungligen tilldelad prestationsaktierätter (övriga anställda)	495	–
Antal vid årets slut	824	–

De totala kostnaderna före skatt för det långsiktiga aktiebaserade incitamentprogrammet inklusive sociala avgifter, i enlighet med lokal lagstiftning, redovisas som personalkostnader i resultaträkningen. Personalkostnaderna är beräknade utifrån antal aktier multiplicerat med aktiekursen på tilldelningsdagen med beaktande av det förväntade antalet aktier som kommer att beviljas i slutet av intjänandeperioden (såväl matchnings- som prestationsaktier). De sociala avgifterna beräknas på antalet aktier som bedöms erbjudas vid slutet av intjänandeperioden multiplicerat med aktiekursen vid utgången av 2013 i enlighet med lokala skatteregler. Personalkostnaderna för det aktiebaserade incitamentprogrammet fördelas över den totala intjänandeperioden. Vid beräkningen för 2013 har förutsatts att samtliga prestationer kommer att uppnås samt alla deltagare kommer att vara anställda vid slutet av intjänandeperioden.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 22 Avsättningar		
MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Avsättning för omorganisationer	31	34
Avsättning försäljningsreturer	49	43
Övriga avsättningar	6	13
Totala avsättningar vid årets slut	86	90
<i>Analys av totala avsättningar</i>		
Långfristiga	7	11
Kortfristiga	79	79
Totalt	86	90

SPECIFIKATION AV FÖRÄNDRINGEN I AVSÄTTNINGAR EXKLUSIVE PENSIONER
OCH ANDRA LÅNGFRISTIGA PERSONALUTFÄSTELSER

MKR	Omorganisation	Reklamationer	Övrigt	Totalt
1 januari 2012	15	45	25	85
Rörelseförvärv	2	–	–	2
Avsättning	42	52	9	103
Utnyttjade	–23	–52	–13	–88
Upplösningar	–1	–	–7	–8
Valutakursdifferens	–1	–2	–1	–4
31 december 2012	34	43	13	90
<i>Analys av totala avsättningar</i>				
Långfristiga				11
Kortfristiga				79
Totalt				90
1 januari 2013	34	43	13	90
Rörelseförvärv	–	–	1	1
Avsättning	34	49	1	84
Utnyttjade	–35	–44	–6	–85
Upplösning	–1	–	–3	–4
Valutakursdifferens	–1	1	0	0
31 december 2013	31	49	6	86
<i>Analys av totala avsättningar</i>				
Långfristiga				7
Kortfristiga				79
Totalt				86

Avsättningar för omorganisationen per den 31 december 2013 är i huvudsak relaterade till omstruktureringskostnader i Cloetta Italia S.r.l. (namnändrat från Leaf Italia S.r.l.), fabriksomstruktureringar och aktiviteter i samband med samgåendet.

Totalt 49 Mkr (43) har avsatts avseende returer av säsongprodukter i Italien. Reserveringen för reklamationer per den 31 december 2013 förväntas bli utnyttjade under första halvåret av 2014.

Se not 21 för information om avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser.

NOT 23 Lån

TOTAL UPPLÅNING

MKR	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–5 år	Återstående löptid > 5 år	31 dec 2013 Total återstående löptid > 1 år
Lån från kreditinstitut	212	2 108	–	2 108
Säkerställt obligationslån	–	988	–	988
Utgående balans vid årets slut	212	3 096	–	3 096

MKR	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–5 år	Återstående löptid > 5 år	31 dec 2012 Total återstående löptid > 1 år
Lån från kreditinstitut	747	2 516	–	2 516
Finansiella leasingsskulder	0	–	–	0
Totalt	747	2 516	–	2 516

Skulder med en kortare löptid än 12 månader vid utgången av räkenskapsåret, enligt ovan, redovisas under kortfristiga skulder. Se not 33 för en beskrivning av skulder till närstående.

KONCERNENS AVTALADE UTBETALNINGAR FÖR FINANSIELLA SKULDER

MKR	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–5 år	Återstående löptid > 5 år	31 dec 2013 Total återstående löptid > 1 år
Lån från kreditinstitut	283	298	1 993	–
Säkerställt obligationslån	40	40	1 109	–
Totalt	323	338	3 102	–

MKR	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–5 år	Återstående löptid > 5 år	31 dec 2012 Total återstående löptid > 1 år
Lån från kreditinstitut	865	444	2 355	–
Finansiella leasingsskulder	0	–	–	–
Totalt	865	444	2 355	–

Belopp som förfaller inom 12 månader motsvarar de redovisade beloppen då effekten av diskontering är obetydlig.

BOKFÖRT RESPEKTIVE VERKLIGA VÄRDEN PÅ LÅNGFRISTIGA LÅN

MKR	Verkligt värde		Bokfört värde	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Lån från kreditinstitut	2 108	2 516	2 108	2 516
Säkerställt obligationslån	988	–	988	–
Finansiella leasingsskulder	–	0	0	0
Totalt	3 096	2 516	3 096	2 516

Det verkliga värdet på den kortfristiga upplåningen motsvarar de redovisade beloppen eftersom diskonteringseffekten är obetydlig och kreditrisken inte har ändrats sedan lånen togs.

All upplåning i koncernen exponeras för ränteförändringar och räntejusteringsstidpunkter inom sex månader efter balansdagen.

Finansiella leasingsskulder

Koncernen hyr en AS400 server via Cloetta Italia S.r.l. (namnändrad från Leaf Italia S.r.l.); med alla väsentliga risker och fördelar som förknippas med ägandet av tillgången. Leasingkontraktet löpte ut under 2013.

Lån från kreditinstitut

I januari 2005 utfärdade Svenska Handelsbanken AB en kreditfacilitet om 6 325 Mkr med en löptid om nio år och 325 dagar. I februari 2007 och mars 2007 utfärdade Svenska Handelsbanken AB ytterligare kreditfaciliteter på 93 Mkr respektive 47 Mkr med samma förfallodatum som den ursprungliga krediten. Som en del i samgåendet återbetalades lånen till Svenska Handelsbanken AB och därmed omförhandlades villkoren för koncernen.

Per den 15 december 2011 ingick Cloetta ett låneavtal med Svenska Handelsbanken AB. Avtalet gäller från den 16 april 2012 för Lån A och från den 23 maj 2012 för Lån B.

Lånevillkoren avseende kreditfaciliteten med Svenska Handelsbanken AB omförhandlades per den 30 augusti 2013.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

KONCERNENS KREDITFACILITETER PER BALANSDAGEN

	Utestående belopp		Ränta	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Lån A, nominellt 750 Mkr	–	581	3-månaders STIBOR + fast påslag	3-månaders STIBOR + fast påslag
Lån B, nominellt 363 Mkr	363	363	3-månaders STIBOR + fast påslag	3-månaders STIBOR + fast påslag
Lån B, nominellt 253 Meur (ca 2 242 Mkr)	1 916	1 987	3-månaders EURIBOR + fast påslag	3-månaders EURIBOR + fast påslag
Säkerställt obligationslån, nominellt 1 000 Mkr	1 000	–	3 månades STIBOR + 3,10%	na
Checkräkningskredit om maximalt 740 Mkr	740	740	1 veckas EURIBOR + fast påslag	1 veckas EURIBOR + fast påslag
Outnyttjat belopp, Mkr	616	294		
Utnyttjat belopp, Mkr	124	446		

För checkräkningskrediten betalas en avgift om 40 procent av den aktuella marginalen årligen.

Valuta

Samtliga lån är denominerade i euro, med undantag för delar av lån B till ett belopp om 363 Mkr (363) och det säkerställda obligationslånet om 1 000 Mkr, emitterat under 2013.

Effektiv räntesats

De effektiva räntesatserna på balansdagen för lån från kreditinstitut: och säkerställt obligationslån uppgår till 3,75 procent (4,20).

Följande säkerheter har lämnats till Svenska Handelsbanken AB:

- > Aktier i alla dotterföretag, utom Cloetta GGS Holding Ltd., FTF Sweets Ltd., FTF Sweets USA Inc., Cloetta USA Inc., Cloetta Development AB och Albisol Education & Conference Ltd. (4 169 Mkr);
- > Företagsinteckningar och andra utfästelser i lös egendom i Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.), Cloetta Produktion Sverige AB, Leaf Slovakia s.r.o., Cloetta Sverige AB, Cloetta Norge AS, Cloetta Italia S.r.l. (namnändrad från Leaf Italia S.r.l.), Saila S.p.A. och Cloetta Suomi Oy (namnändrad från Leaf Suomi Oy) (3 599 Mkr)
- > Pantsättningar av fastigheter hos Cloetta Produktion Sverige AB, Leaf Slovakia s.r.o., Cloetta Sverige AB, Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.), and Cloetta Italia S.r.l. (namnändrad från Leaf Italia S.r.l.) (4 210 Mkr);
- > Pant i vissa fordringar i Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.), Cloetta Norge AS and Leaf Slovakia s.r.o. (utan nominellt belopp);
- > Säkerhet i varumärken i Cloetta AB (publ), Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.), Cloetta Suomi Oy (namnändrad från Leaf Suomi Oy), Cloetta Sverige AB, Leaf Sweden IP AB, Cloetta Italia S.r.l. (namnändrad från Leaf Italia S.r.l.) och Saila S.p.A (3 312 Mkr);
- > Säkerhet i koncerninterna lån mellan Cloetta AB (publ) och Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.), mellan Cloetta Suomi Oy (namnändrad från Leaf Suomi Oy) och Leaf Slovakia s.r.o. och mellan Cloetta Sverige AB och Leaf Sweden IP AB (1 291 Mkr);
- > Säkerhet i avtalsenliga rättigheter hos Cloetta AB (publ) (utan nominellt belopp);
- > Avtalad pant avseende ett aktieöverlåtelseavtal i Cloetta AB (publ) (utan nominellt belopp).

Samtliga ovan nämnda säkerheter är också ställda gentemot innehavarna av säkerställda företagsobligationer, förutom pantsättningen i fastigheter i Cloetta Italia S.r.l (namnändrad från Leaf Italia S.r.l.) (1 418 Mkr) och företagsinteckningar i Cloetta Italia S.r.l (namnändrad från Leaf Italia S.r.l.) och Saila S.p.A. (utan nominellt belopp).

Säkerställt obligationslån

Den 6 september 2013 offentliggjorde Cloetta en emission av säkerställda företagsobligationer om totalt 1 000 Mkr med en löptid om fem år och ett slutligt förfall i september 2018. Obligationerna löper med en kupongränta motsvarande STIBOR (3 månader) + 3,10 %. I enlighet med villkoren för företagsobligationerna har dessa blivit emitterade, noterade samt upptagna till handel på marknaden för företagsobligationer vid NASDAQ OMX Stockholm den 17 september 2013. Netto-behållningen från emissionen användes för att återbetala existerande Lån A i sin helhet samt en del av checkräkningskrediten.

Aktieägarlån

Som en del i samgåendet den 16 februari 2012 reglerades mellanhanden med Yllop Finance Holding S.A. mot aktieägarlån, efter vilken kvarvarande utestående aktieägarlån om 3 441 Mkr (motsvarande 391,9 Meur) omvandlades till eget kapital.

Konvertibelt skuldebrev

Cloettas tidigare konvertibla förlagslån om 30 Mkr för de anställda löpte från den 14 maj 2009 till den 30 mars 2012. Konvertibellånet kunde konverteras till B-aktier i Cloetta under perioden den 25 februari 2011 till den 25 februari 2012 till en konverteringskurs om 30,40 kr. Den 16 februari 2012 hade omvandlingen lett till en total ökning av aktiekapitalet med 2 Mkr och av överkursfonden med 9 Mkr.

NOT 24 Övriga långfristiga skulder

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Villkorad tilläggsköpeskillning	2	–
Totalt	2	–

Den villkorade tilläggsköpeskillningen avser förvärvet av FTF Sweets Ltd.. Denna ersättning är beroende av att vissa villkor (t.ex. bruttovinst före indirekta kostnader samt sannolikheten för olika scenarier) uppfylls.

Det verkliga värdet på den villkorade köpeskillningen har beräknats med hjälp av intäktsmetoden. Den beräknade villkorade köpeskillningen är baserad på en prognos vid förvärvstidpunkten och diskonteras med kostnaden för eget kapital. Total villkorad köpeskillning beräknades den 31 december 2013 uppgå till 2 Mkr. Det finns inget definierat maximalt belopp på tilläggsköpeskillningen. Den villkorade köpeskillningen är kategoriserade som nivå 3 i verkligt värdehierarkin. Se not 31 för en översikt av koncernens tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde.

FÖRÄNDRINGAR I BERÄKNAD VILLKORAD KÖPE SKILLING

MKR	2013	2012
Ingående balans den 1 januari	–	–
Rörelseförvärv	11	–
Omvärdering redovisat i resultaträkningen	–9	–
Utgående balans vid årets slut	2	–

Beloppen redovisade i resultaträkningen ingår i administrativa kostnader samt övriga finansiella kostnader och är en följd av förändringar i prognostiserade bruttovinst före indirekta kostnader samt ändrad sannolikhet av scenarier.

NOT 25 Finansiella derivatinstrument

MKR	31 dec 2013		31 dec 2012	
	Tillgångar	Skulder	Tillgångar	Skulder
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	–	19	–	–
Ränteswappar	–	4	–	24
Totalt	–	23	–	24
Avgår långfristig del				
Terminskontrakt för återköp av egna aktier	–	19	–	–
Ränteswappar	–	2	–	3
Kortfristig del	–	2	–	21

Terminskontrakt för återköp av egna aktier

Som en följd av införandet av det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammet har Cloetta AB (publ) ingått ett terminskontrakt för återköp av egna aktier för att säkerställa sitt framtida åtagande att kunna erbjuda aktier till deltagarna i 2013 års långsiktiga aktiebase-erade incitamentsprogram. Terminskontrakt för återköp av egna aktier värderas till anskaffningsvärde.

Se not 21 för mer information om det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammet.

Ränteswappar

Koncernen har ingått ett antal ränteswapkontrakt för att delvis täcka ränterisken på lån nominerade i svenska kronor respektive euro.

DE KOMBINERADE NOMINELLA BELOPPEN FÖR UTESTÅENDE RÄNTESWAPPAR

MKR	Nominellt belopp		Fasta valutaräntekurser		Återstående tid	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
STIBOR ränteswappar	70–340	70–340	1,300%	1,300–2,305%	2014–2015	2013–2015
EURIBOR ränteswappar	170–190	170–206	0,465%	0,465–1,480%	2014–2015	2013–2015

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 26 Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder		
MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Leverantörsskulder	388	657
Övriga skatter och sociala avgifter	106	107
Pensionsskulder	1	5
Övriga skulder	31	44
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	441	451
Utgående balans vid årets slut	967	1 264

NOT 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
MKR	31 dec 2013	31 dec 2012 ¹
Upplupna personalrelaterade kostnader	180	169
Upplupna bonusar och rabatter	118	129
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	143	153
Utgående balans vid årets slut	441	451

1 Jämförelsesiffrorna har räknats om

NOT 28 Ej kassafliödespåverkande poster		
MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Av- och nedskrivningar av tillgångar	184	235
Avsättningar till pensioner	-18	5
Övriga avsättningar	-14	-13
Övriga icke kassapåverkande poster	-	33
Utgående balans vid årets slut	152	260

NOT 29 Rörelseförvärv		
-----------------------	--	--

Förvärvet av Cloetta AB (publ)

Den 16 februari 2012 förvärvade Cloetta 100 procent av aktierna och 100 procent av rösträtterna i Leaf Holland B.V. (namnändrad till Cloetta Holland B.V.), moderbolaget i LEAF-koncernen, med säte i Nederländerna från Leaf Holding S.A. (namnändrat till Yllop Holding S.A.).

Rörelseförvärvet förväntades resultera i:

- > En ledande aktör på den nordiska konfektyrmarknaden.
- > Ett komplett produktutbud som genom Cloettas styrka inom chokladkonfektyr och LEAFs styrka inom sockerkonfektyr samt refreshments (pastiller och tuggummi) kommer att stärka bolagets attraktionskraft både bland kunder och leverantörer.
- > Möjlighet till betydande årliga kostnads- och effektivitetssynergier på över 65 Mkr, realiserbara inom två år efter transaktionens genomförande.

Utöver de beräknade kostnadssynergierna hade Cloetta slutfört nedläggningen av sin fabrik i Slagelse, Danmark och flyttat produktionen till Levice i Slovakien. Flytten slutfördes under januari 2012 och beräknades ge upphov till ytterligare kostnadsbesparingar om 45 Mkr årligen. Således uppgick potentialen för besparingar från kostnads-synergier och Cloettas pågående omstrukturering till totalt 110 Mkr.

Cloettas förvärv av Leaf Holland B.V. redovisades som ett omvänt förvärv, där Leaf Holland B.V. anses vara förvärvaren ur ett koncern-redovisningsperspektiv.

Cloetta AB (publ)s formella förvärv av Leaf Holland B.V. genomfördes dels genom kontant betalning om 100 Mkr och dels genom en räntebärande säljarrevers om 1 400 Mkr, men även genom en apportemission om 165 186 924 C-aktier i Cloetta motsvarande ett marknadsvärde om 2 556 Mkr. Det totala marknadsvärdet för hela köpeskillingen uppgick därmed till 4 056 Mkr. Marknadsvärdet för C-aktierna i Cloetta beräknades baserat på Cloetta-aktiens köpkurs (34,20 kr) vid transaktions-tillfället. Omedelbart efter apportemissionen av C-aktier innehade Yllop Holding S.A. cirka 87,2 procent av rösterna och cirka 78,4 procent av aktiekapitalet i Cloetta AB (publ) .

Det verkliga värdet av Cloetta på förvärvsdagen om 833 Mkr anses utgöra den överförda ersättningen. Det verkliga värdet har beräknats baserat på 24 355 641 utestående aktier multiplicerat med Cloettas köpkurs om 34,20 kr vid förvärvstidpunkten. Vidare förband sig Yllop Holding S.A., att gottgöra Cloetta för skatterelaterade krav som kan komma att riktas mot Cloetta beträffande skatteprocesser i Italien för åren 2005–2007. Gottgörelsen är begränsad till ett belopp om 81 Mkr. Ett villkorat kapitaltillskott för täckande av skatterisk har redovisats direkt mot eget kapital. För mer information se sidan 87 i prospektet som publicerades i samband med nyemissionen den 12 mars 2012 på www.cloetta.com.

Koncernens förvärvsanalys av Cloetta som förvärvsobjekt ur ett koncernredovisningsperspektiv slutfördes under 2012. Tabellen nedan visar redovisningen och värderingen av förvärvade tillgångar och övertagna skulder relaterade till det ur ett redovisningsperspektiv förvärvade tidigare Cloetta. Omvärderingen har ingen effekt på den konsoliderade resultaträkningen.

MKR	
Anläggningstillgångar	777
Immateriella anläggningstillgångar	365
Materiella anläggningstillgångar	397
Finansiella tillgångar	15
Omsättningstillgångar	539
Lager	121
Kortfristiga fordringar	149
Kassa och likvida medel	269
Långfristiga skulder	-318
Uppskjuten skatteskuld	-170
Avsättningar för pensioner	-125
Konvertibellån	-23
Kortfristiga skulder	-214
Övriga kortfristiga skulder	-214
Netto identifierade tillgångar och övertagna skulder	784
Goodwill	49
Överförd ersättning	833
Betalning för rörelseförvärv	-1 500
Rörelseförvärvets påverkan på eget kapital	-667
MKR	
Betalning för rörelseförvärv	-1 500
Kassa i rörelseförvärv	269
Förvärv av dotterbolag	-1 231

Goodwill förklaras framför allt av förväntade synergier från sammanlagningen av Cloetta och LEAF. Goodwill om 49 Mkr förväntas inte vara avdragsgill ur skattesynpunkt. De viktigaste omvärderingarna relaterar till varumärken som har tagits upp till sina respektive marknadsvärden om totalt 348 Mkr (50 Mkr i det tidigare Cloetta) och avsättningar för pensioner exkluderande särskild löneskatt uppgående till 125 Mkr (81) värderade i enlighet med reviderade IAS 19 Ersättningar till anställda.

Transaktionskostnader uppgående till 49 Mkr erlagda av Yllop Finance AB (tidigare Leaf Finance AB) har finansierats genom interna lån från LEAF och har därigenom implicit reducerat eget kapital i LEAF genom ett kapitaltillskott lämnat av Yllop Finance AB till LEAF före förvärvet. Förvärvsrelaterade kostnader om 31 Mkr erlagda av det redovisningsmässigt förvärvade bolaget, Cloetta AB (publ), kostnadsfördes före förvärvet och har således påverkat goodwill eftersom kostnader före förvärvet reducerat nettot av identifierade tillgångar och övertagna skulder.

Förvärvet av FTF Sweets Ltd.

Den 8 maj 2013 bildade Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.) Cloetta GGS Holding Ltd. och den 21 maj 2013 ingick Cloetta GGS Holding Ltd. och aktieägarna i FTF Sweets Ltd. ett köpeavtal om förvärv av 100 procent av aktierna i FTF Sweets Ltd.. FTF Sweets Ltd. är i en tillväxtfas och har nyligen tecknat ett rikstäckande distributionsavtal med en av de ledande dagligvarukedjorna i USA. FTF Sweets Ltd. lanserades 2010 och har sina huvudmarknader i Storbritannien och USA. FTF Sweets Ltd. tillverkar ett naturligt gelé-godis med en teknik som inte kräver animaliskt gelatin. Man använder inga konstgjorda färg- eller smakämnen utan enbart naturliga extrakt av frukt och grönsaker.

Rörelseförvärvet förväntas leda till:

- > En starkare produkterbjudande inom ett nytt segment, dvs naturligt godis, och därmed bredda produktsortimentet inom det växande segmentet naturligt godis;
- > Potentiell tillväxt i FTF Sweets Ltd. till följd av en ökad efterfrågan från konsumenterna, och
- > En ledande varumärke inom segmentet naturligt godis.

Förvärvet av FTF Sweets Ltd. genomfördes genom en kontant betalning om 10 Mkr för aktierna, återbetalning av aktieägarlån i FTF Sweets Ltd. om 16 Mkr samt en villkorad tilläggsköpeskilling baserad på bruttovinst före indirekta kostnader under perioden 2013 fram till och med 2015. Det verkliga värdet på den villkorade köpeskillingen har beräknats med hjälp av intäktsmetoden. Den beräknade villkorade köpeskillingen är baserad på en prognos vid förvärvstidpunkten. Total villkorad köpeskilling redovisades vid förvärvstidpunkten till 11 Mkr. Det finns inget definierat maximalt belopp på tilläggsköpeskillingen. Den villkorade köpeskillingen är kategoriserade som nivå 3 i verkligt värdehierarkin. För ytterligare information se not 31.

Redovisning och värdering av förvärvade tillgångar och övertagna skulder hos Cloetta GGS Holding Ltd.

Följande tabell sammanfattar erlagd köpeskilling för FTF Sweets Ltd. samt det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder vid förvärvstidpunkten.

UPPSKATTNING PER DEN 20 MAJ 2013

MKR	
Anläggningstillgångar	17
Immateriella anläggningstillgångar	17
Materiella anläggningstillgångar	0
Omsättningstillgångar	9
Lager	3
Kortfristiga fordringar	5
Kassa och likvida medel	1
Långfristiga skulder	4
Uppskjuten skatteskuld	4
Kortfristiga skulder	2
Övriga kortfristiga skulder	2
Netto identifierade tillgångar och övertagna skulder	20
Goodwill	17
Överförd ersättning	37
Betalning för rörelseförvärv	-10
Villkorad köpeskilling 2013–2015	-11
Återbetalning av aktieägarlån	-16
Rörelseförvärvets påverkan på eget kapital	37

Goodwill förklaras framför allt av förväntade synergier från sammanlagningen av Cloetta och FTF Sweets Ltd.. Goodwillen förväntas inte vara avdragsgill ur skattesynpunkt. Företaget identifierade två immateriella tillgångar: varumärket och ett recept/teknik. Det verkliga värdet på de förvärvade identifierbara immateriella tillgångarna uppgick till 17 Mkr. Värderingen av varumärket bygger på den sk relief from royalty-metoden som utgår från att det verkliga värdet på en tillgång utgår från fiktiva royaltyintäkter hänförliga till det. Royaltyn representerar kostnadsbesparingen att äga tillgången, jämfört med att licensiera tillgången från en tredje part. Verkligt värdejusteringarna resulterar i skillnader i den kommersiella kontra skattebasen. Därför har en uppskjuten skatteskuld redovisats för verkligt värdejusteringarna.

Förvärvsrelaterade kostnader om 0,2 Mkr har belastat administrativa kostnader i koncernens resultaträkning. För perioden från och med förvärvsdagen bidrog FTF Sweets Ltd. med en nettoomsättning om 2 Mkr och en förlust om 1 Mkr. Om förvärvet hade skett den 1 januari 2013, bedömer ledningen att nettoomsättning hade påverkat koncernens omsättning positivt med 5 Mkr och resultat med 2 Mkr, exklusive transaktionskostnader om 4 Mkr.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

NOT 30 Finansiella risker och riskhantering

Koncernens verksamhet är exponerad för olika finansiella risker: marknadsrisk (inklusive valutarisk, ränterisk i verkligt värde, ränterisk i kassaflödet och prisrisk), kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens övergripande riskhantering fokuserar på att hantera osäkerhet på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera möjliga ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat.

Finansiella risker hanteras av en central finansfunktion (Group Treasury) enligt policyer som fastställts av styrelsen. Group Treasury identifierar, utvärderar och säkrar om möjligt finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Styrelsen har beslutat om övergripande principer och ramar för riskhanteringen samt specifika policyer inom områden som valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivatinstrument och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet. Se sidorna 76–79 i årsredovisningen för en komplett översikt av risker och riskhantering. Den viktigaste marknads- och finansiella risker beskrivs nedan.

Marknadsrisk

Valutarisk

Koncernen är främst verksam inom Europeiska unionen och Norge. Koncernens valutarisk avser främst positioner och framtida transaktioner i euro (EUR), danska kronor (DKK), norska kronor (NOK), US-dollar (USD) och brittiska pund (GBP).

Koncernen har stora investeringar i utlandsverksamheter, vars nettotillgångar exponeras för omräkningsrisken i utländsk valuta. Baserat på riskanalys, har koncernstyrelsen beslutat att säkra eurorelaterad valutarisk genom att ha en del av koncernens kreditfaciliteter i euro. Denna säkring täcker en del av valutarisken i euro.

Den 19 juli 2013 och den 17 september 2013 gjordes säkringsredovisning (säkringar av nettoinvesteringar i utlandsverksamhet). Detta resulterade i en minskad volatilitet på finansnettot till följd av omvärdering av monetära tillgångar och skulder vid dessa datum. Koncernens investeringar i varumärken i Cloetta Suomi Oy (namnändrad från Leaf Suomi Oy) och Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.) är säkrade genom denominerade nettolån i euro (bokfört värde: 91 miljoner euro), vilket minskar valutaomräkningsrisk på dessa varumärken. Verkligt värde på lånet var 91 miljoner euro. Lånet klassificeras som säkring av nettoinvestering. Effektiviteten i säkringen testas och dokumenteras månatligen. Ingen ineffektivitet har redovisats från säkring av nettoinvestering.

För att hantera den valutarisk som uppstår genom framtida affärstransaktioner samt i redovisade tillgångar och skulder, använder koncernen terminskontrakt. Valutarisk uppstår när framtida affärstransaktion eller redovisade tillgångar eller skulder görs i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta.

Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10 procent mot euron med alla andra variabler konstanta under räkenskapsåret 2013 hade årets resultat före skatt varit 88 Mkr högre/lägre till följd av utländska kursvinster/förluster vid omräkning av all eurodenominerad handel i Europa samt kursförluster/vinster vid omräkning av eurodenominerade lån.

Valutarisken för transaktionerna i andra valutor är inte signifikant då beloppen inte är av betydande omfattning för koncernen totalt.

Ränterisk

Koncernen är exponerad för ränterisk på räntebärande långfristiga och kortfristiga skulder (inklusive utlåning till kreditinstitut).

Koncernen är exponerad för konsekvenserna av rörlig ränta på skulder. Vid lån till fast ränta är koncernen exponerad för marknadsrisk, vilket inte är en betydande risk för koncernen.

Om räntan hade varit 1 procentenhet högre/lägre skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit 34 Mkr lägre/högre. Analysen beaktar effekterna av ränteswappar.

Råvaruprisrisk

Koncernen är främst exponerad för råvaruprisrisk vid sina inköp av gelatin, gum arabic, kakao, socker, sirap och stärkelse.

Om det genomsnittliga råvarupriset hade varit 10 procent högre/lägre per den 31 december 2013 skulle, med alla andra variabler konstanta, årets resultat före skatt varit 106 Mkr högre/lägre.

Den centrala inköpsfunktionen förköper regelmässigt de viktigaste råvarorna för 6–9 månaders produktion. Detta skapar förutsägbarhet i priser och finansiellt resultat, samtidigt som ändringar i marknadspriserna påverkar Cloettas inköpspriser med en viss fördröjning. Dessutom kan tillfälliga prishöjningar på råvarumarknaden undvikas.

Legala och skatterisker

Cloetta bedriver verksamhet i ett antal länder. Nya lagar, skatter eller regler på olika marknader kan leda till begränsningar i verksamheten eller innebära nya och högre krav. Det finns en risk att Cloettas tolkning av tillämplig skattelagstiftning, skatteavtal och regler i de olika länderna inte är helt korrekt, eller att sådana regler kan komma att ändras, eventuellt med retroaktiv verkan.

Cloetta bedömer kontinuerligt juridiska frågor i syfte att förutsäga och förbereda verksamheten för eventuella ändringar. Införandet av socker- och fettskatter har ofta en kortsiktig negativ inverkan på försäljningen.

Avsättning för legala tvister, skattetvister osv har uppskattas av med stöd av juridisk rådgivning och tillgänglig information.

Kreditrisk

Koncernens kreditrisk är fördelad på ett relativt stort antal kunder. Koncernens kunder är föremål för en kreditprövning i enlighet med kreditpolicy. Betalningsvillkoren varierar per kund och är en del av försäljningsavtalen. Fordringsbalansen övervakas löpande med resultatet att koncernens exponering mot osäkra fordringar är obetydlig.

En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns uppenbar risk för att koncernen inte kommer att kunna erhålla det belopp som är förfallet enligt ursprungligt betalningsvillkor. Indikatorer på att en kundfordran är osäker är om kunden har väsentliga finansiella svårigheter, om det finns en sannolikhet för att gäldenären kommer att gå i konkurs eller genomgå finansiell rekonstruktion eller att betalning är utebliven eller försenad (mer än 30 dagar). Avsättningens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömt framtida kassaflöde, diskonterade med den ursprungliga effektiva räntan. Det redovisade värdet för tillgången minskas genom användningen av ett konto för osäkra fordringar och förlusten redovisas i resultaträkningen under försäljningskostnader. Om en förlust är definitiv skrivs den av mot konto för osäkra fordringar.

Kreditvillkor för kunder fastställs individuellt på de olika marknaderna. Koncentrationer av kreditrisker avseende kundfordringar är begränsad, då koncernens kundbas är stor och diversifierad. Koncernens erfarenhet avseende indrivning av kundfordringar är att kreditrisken är låg på samtliga marknader.

Koncernen använder flera banker (de oftast anlitade bankerna har AA- eller A-2 rating) och har ett antal tillgängliga checkräkningskrediter.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

MKR	Rating (S&P)	Nettobalans		Checkräkningskredit		Övriga lån	
		31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Svenska Handelsbanken	AA-	32	109	-73	-406	-2 279	-2 931
Royal Bank of Scotland	A-2	13	44	-	-	-	-
Intesa	A-2	62	29	-	-	-	-
Nordea	A-1+	9	23	-	-	-	-
Övriga banker		51	101	-	-	-	-
Utgående balans vid årets slut		167	306	-73	-406	-2 279	-2 931

Likviditetsrisk

Kassaflödesprognoser utförs av de operativa enheterna i koncernen och aggregeras av koncernens finansfunktion. Finansfunktionen följer löpande koncernens likviditet och gör rullande prognoser för att säkerställa att det ständigt finns tillräcklig likviditet för att tillgodose verksamhetens behov samt utrymme på outnyttjade kreditlöften (se not 23), så att koncernen inte överskrider sina lånelimiten eller i förekommande fall andra bindande finansiella löften (finansiella covenant) kopplade till koncernens lånefaciliteter. Sådana prognoser beaktar koncernens lånefinansieringsplaner, finansiella covenant, efterlevnad av koncernens interna finansiella mål och i förekommande fall externa regelverk eller juridiska krav – som till exempel valutarestriktioner. Nettobehållningen från emissionen av obligationslånet under 2013 har delvis använts för att återbetala checkräkningskredit och att avsevärt öka utrymmet på outnyttjade lånefaciliteter.

Under 2013 har ett Nominellt Group Account (NGA), dvs ett fiktivt koncernkonto satts upp. Kontot omfattar moderbolaget och flera koncernbolag. Överskottslikviditet hos enheter som ingår är tillgänglig för koncernens finansfunktion och används för koncernens interna och externa finansieringsverksamhet. Även överskottslikviditet hos enheter som inte ingår i NGA överförs till koncernens finansfunktion och används för koncernens interna och externa finansieringsverksamhet.

Nedanstående tabell analyserar koncernens ickederivata finansiella skulder och nettoreglerade derivatskulder grupperat efter relevanta löptider baserat på återstående löptid på balansdagen fram till den avtalsenliga förfallodagen. Derivatinstrumentens skulder ingår i analysen om deras avtalsenliga löptider är väsentliga för förståelsen av kassaflödets förändring över tid.

31 dec 2013					
MKR	< 1 år	1–2 år	2–5 år	>5 år	
Lån från kreditinstitut	283	298	1 993	–	
Säkerställt obligationslån	40	40	1 109	–	
Leverantörsskulder och andra kortfristiga skulder	861	–	–	–	
Finansiella garantiavtal	38	8	1	4	
Utgående balans vid årets slut	1 222	346	3 103	4	

31 dec 2012					
MKR	< 1 år	1–2 år	2–5 år	>5 år	
Lån från kreditinstitut	865	444	2 355	–	
Finansiella leasingsskulder	0	–	–	–	
Leverantörsskulder och andra kortfristiga skulder	1 158	–	–	–	
Finansiella garantiavtal	14	13	–	3	
Utgående balans vid årets slut	2 037	457	2 355	3	

Hantering av kapitalrisk

Koncernens mål för kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta driva verksamhet, ge avkastning till aktieägarna, nytta till andra intressenter samt att upprätthålla en optimal kapitalstruktur till lägsta möjliga kostnad. Prioriterat för kapitalstyrningen är att följa de bindande finansiella löften (covenant) som koncernen har givit i kreditavtal till Svenska Handelsbanken. Cloetta följer aktivt dessa och andra nyckeltal på månadsbasis. Skuldloften omfattar en räntecovenant, en EBITA/nettoskuld covenant samt en eget kapital/totala tillgångar covenant. Ingen av dessa covenant till Svenska Handelsbanken har brutits under 2012 eller 2013.

NOT 31 Värdering till verkligt värde

Aktierelaterade ersättningar

Före samgåendet med Cloetta AB (publ), hade tidigare LEAF-koncernen ett aktierelaterat ersättningsprogram för nyckelpersoner. I enlighet med IFRS 2 redovisades programmet som en så kallad aktierelaterad ersättning som regleras med egetkapitalinstrument. Detta innebär att LEAF fastställde det verkliga värdet på aktierna vid tilldelningstidpunkten, som det belopp som depåbevisen skulle kunna överlåtas på marknadsmässiga villkor mellan insatta oberoende parter och redovisas direkt, om tillämpligt som kostnad för utfört arbete med en motsvarande ökning av eget kapital. Som en del i samgåendet reglerades det aktiebaserade ersättningsprogrammet fullt ut på Yllop Holding S.A.-nivå under 2012.

Se not 21 för vidare information.

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram

Årsstämman 2013 godkände styrelsens förslag om införande av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram.

I enlighet med det aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogrammet erhåller koncernen tjänster från anställda som ersättning för eget kapitalinstrument (aktier). Det verkliga värdet på de tjänster som utförs i utbyte mot aktierätter redovisas som en kostnad. Det totala belopp som kostnadsförs bestäms av det verkliga värdet för tilldelade aktier: > inklusive villkor på marknaden (exempelvis aktiekursen), samt > inklusive effekten av eventuella intjäningsvillkor (till exempel mål för lönsamhet och försäljningstillväxt samt fortsatt anställning under en angiven tidsperiod).

Se not 21 för vidare information.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

Finansiella tillgångar och skulder

De enda poster som initialt redovisas till verkligt värde är ränteswappar, som kategoriseras till nivå 2 i verkligt värde-hierarkien under samtliga perioder och skulden avseende en villkorad tilläggsköpeskillning relaterad till förvärvet av FTF Sweets Ltd. som kategoriseras till nivå 3 liksom tillgångar som innehavs för försäljning i de fall det verkliga värdet efter avdrag för försäljningskostnader är lägre än det redovisade värdet. Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder, beräknas i upplysningssyfte genom diskontering av framtida avtalsenliga kassaflöden till den aktuella marknadsränta som är tillgänglig för koncernen för liknande finansiella instrument. Det härledda verkliga värdet används som redovisat värde.

- IFRS 13 kräver upplysning om värdering till verkligt värde per nivå i följande verkligt värdehierarki:
- > Noterade ojusterade priser på officiella marknadsplatser för identiska tillgångar eller skulder (nivå 1).
 - > Andra observerbara data för tillgångar eller skulder än inkluderade i nivå 1 antingen direkt, dvs. som prisnoteringar eller indirekt, dvs. härledda från prisnoteringar (nivå 2).
 - > Data för tillgången eller skulden i fråga, som inte bygger på observerbara marknadsdata, ej observerbara indata (nivå 3).

KONCERNENS FINANSIELLA INSTRUMENT VÄRDERADE TILL VERKLIGT VÄRDE

31 dec 2013				
MKR	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Tillgångar				
Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen				
• Anläggningstillgångar värderade till verkligt värde	–	–	15	15
Totala tillgångar	–	–	15	15
Skulder				
Skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen				
• Villkorad köpeskillning	–	–	2	2
• Ränteswappar	–	4	–	4
Totala skulder	–	4	2	6

31 dec 2012				
MKR	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Tillgångar				
Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen				
• Anläggningstillgångar värderade till verkligt värde	–	–	35	35
Totala tillgångar	–	–	35	35
Skulder				
Skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen				
• Ränteswappar	–	24	–	24
Totala skulder	–	24	–	24

Verkligt värde på finansiella instrument som inte handlas på en aktiv marknad (exempelvis OTC-derivat) fastställs med hjälp av olika värderingstekniker. Dessa värderingstekniker bygger i så hög utsträckning som möjligt på observerbara marknadsdata och så lite så lite som möjligt på företagsspecifika beräkningar. Om all väsentlig data som krävs för

att fastställa det verkliga värdet på ett instrument är observerbara, ingår instrumentet i nivå 2. Värderingen av instrumenten är baserat på noterade marknadspriser, medan de underliggande swap-beloppen baseras på koncernens specifika krav. Dessa belopp ingår därför i nivå 2. Värderingen av verkligt värde avseende den villkorade tilläggsköpeskillningen kräver användning av betydande ej observerbara indata och kategoriseras därmed till nivå 3.

- Följande värderingstekniker används för att värdera de finansiella instrumenten:
- > Noterade marknadspriser eller mäklarnoteringar för liknande instrument.
 - > Det verkliga värdet på ränteswappar beräknas som nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden baserade på observerbara avkastningskurvor.
 - > Det verkliga värdet på den tillgång som innehas för försäljning baseras på värderingar av externa oberoende värderingsmän.
 - > Andra tekniker, som diskonterade kassaflödesanalyser, används för att fastställa verkligt värde för resterande finansiella instrument.

Värderingen av den anläggningstillgång i koncernen som värderas till verkligt värde är av engångsskaraktär och är relaterad till en anläggningstillgång som innehas för försäljning. Tillgången värderas till verkligt värde eftersom verkligt värde minus försäljningskostnader är lägre än det redovisade värdet. Se not 18 för förändringar i anläggnings-tillgångar som innehavs för försäljning.

Villkorad skuld avseende tilläggsköpeskillningen för FTF Sweets Ltd. värderas till verkligt värde med hjälp av en scenariomodell och en vinsttrappa i enlighet med förvärvsavtalet, där olika resultat och därmed sammanhängande ändringar och gällande multiplikator används som indata.

Se not 24 för information om värderingen av den villkorad till-läggsköpeskillningen mot resultaträkningen eller övrigt totalresultat och förändringar i villkorad köpeskillning.

NOT 32 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser		
MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
<i>Eventalförpliktelser</i>		
Hyresgarantier, fastigheter	3	2
Tull- och exportgarantier	17	16
Bankgarantier	31	12
Övriga garantiåtaganden	0	0
Summa eventalförpliktelser	51	30

Se not 23 för en beskrivning av pantsatta tillgångar till Svenska Handelsbanken samt innehavarna av säkerställt obligationslån.

NOT 33 Närståendetransaktioner

Samtliga koncernföretag som nämns i not M13 anses vara närstående. Transaktioner mellan koncernföretag elimineras vid konsolidering.

I detta sammanhang anses förutom Cloetta ABs (publ) dotterbolag även AB Malfors Promotors, Cidron Pord S.á.r.l. (mellan den 16 februari 2012 och 27 november 2013) och Godis Holdings S.á.r.l. (mellan den 16 februari 2012 till 27 november 2013) vara närstående. Yllop Holding S.A. och Yllop Finance Holding AB var närstående till det andra kvar-talet 2012.

De transaktioner som genomförts med närstående och de balanser som finns vid årets slut är följande:

Köp och/eller försäljningar

Under 2013 sålde Cloetta AB (publ) en fastighet till Phlisa Metall AB, ett dotterbolag till AB Malfors Promotor, för 6 Mkr, vilket genererade en vinst om 3 Mkr. Fastigheten såldes till marknadsvärde.

Transaktioner med nyckelpersoner i ledande ställning

Beträffande löner och ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare hänvisas till not 6. Koncernen har inga fordringar på anställda nyckelpersoner. Det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram som godkändes av årsstämman infördes under 2013. Totala redovisade kostnader för programmet 2013 uppgår till 4 Mkr, varav 0,9 Mkr är relaterade till koncernledningen. Övriga skulder till koncernledningen och nyckelpersoner utgörs av sedvanliga personalrelaterade skulder.

Se not 6, För ersättningar till ledande befattningshavare.

BOKFÖRDA VÄRDEN VID ÅRETS SLUT TILL FÖLJD AV NÄRSTÅENDE TRANSAKTIONER

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
<i>Fordringar/(skulder), närstående</i>		
Yllop Holding S.A.	–	79
Yllop Finance Holding AB	–	9
Utgående balans vid årets slut	–	88

Posterna ovan avser främst reglering av skulder och fordringar mot Yllop Holding S.A. och Yllop Finance Holding AB.

LÅN FRÅN NÄRSTÅENDE

MKR	2013	2012
<i>Yllop Finance Holding AB</i>		
1 januari	–	3 363
Räntekostnader	–	46
Regleras till kortfristig skuld	–	80
Omvandlats till eget kapital	–	–3 441
Valutakursdifferens	–	–48
Utgående balans vid årets slut	–	–

Som en del i samgåendet den 16 februari 2012 reglerades mellanhanden med Yllop Finance Holding S.A. mot aktieägarlån, efter vilken kvarvarande utestående aktieägarlån om 3 441 Mkr (motsvarande 391,9 Meur) omvandlades till eget kapital.

NOT 34 Operationella leasingavtal

REDOVISADE KOSTNADER FÖR OPERATIONELL LEASING

MKR	2013	2012
Leasingavgifter	78	50
<i>Framtida årliga betalningsåtaganden för leasade tillgångar i koncernen fördelar sig enligt följande</i>		
Inom ett år	51	40
Mellan 1 och 5 år	49	47
Mer än 5 år	0	0
Totalt	100	87

De operationella leasingavtalen utgörs i huvudsak av leasing av fastigheter och lager med en genomsnittlig kontraktstid på 1 år samt bilar med en genomsnittlig kontraktstid på 4 år.

NOT 35 Kritiska uppskattningar och bedömningar

Vid upprättande av bokslut gör ledningen uppskattningar och värderingar som påverkar de redovisade beloppen för tillgångar och skulder, omsättning och kostnader samt upplysningar om ansvarsförbindelser vid tidpunkten för bokslutet. De uppskattningar och antaganden som medför en betydande risk för väsentliga justeringar i redovisade värden av tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår samt de kritiska bedömningar som gjorts vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper beskrivs nedan. Redovisade uppskattningar och bedömningar bedöms som rimliga under rådande omständigheter.

Företagsledningen och revisionsutskottet har diskuterat utvecklingen, valet och upplysningarna avseende koncernens kritiska redovisningsprinciper och uppskattningar. De uppskattningar och bedömningar som gjorts vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper beskrivs nedan.

Nedskrivning av anläggningstillgångar

Om det inte har varit möjligt att pröva nedskrivningsbehovet för en enskild tillgång har återvinningsvärdet beräknats på den kassagenererande enhet till vilken tillgången hör. Återvinningsvärdet för en tillgång jämförs med det redovisade värdet för att bedöma eventuellt nedskrivningsbehov. En tillgångs återvinningsvärde är det högre av nyttjandevärde och verkligt värde minus försäljningskostnader. Nyttjandevärdet är nuvärdet av de framtida kassaflöden som en tillgång bedöms generera genom fortsatt användning i verksamheten. Det redovisade värdet av immateriella tillgångar vid periodens slut uppgår till 5 252 Mkr.

Redovisning av skatt

Som en del av arbetet med att utarbeta finansiella rapporter måste koncernen uppskatta inkomstskatten i de jurisdiktioner där koncernen är verksam. För många transaktioner och beräkningar i den löpande verksamheten är den slutliga skatten osäker då beräkningarna görs. Koncernen redovisar en skuld för beräknad skatt baserat på bedömningar av huruvida ytterligare skattskyldighet kommer att uppstå. I de fall den slutliga skatten för dessa ärenden skiljer sig från de belopp som först redovisades, kommer dessa skillnader att påverka aktuella och uppskjutna skattefordringar och -skulder under den period då beloppen fastställs.

I Italien har skattemyndigheten genomfört en revision av Cloettas italienska dotterbolag avseende räkenskapsåren 2005–2007. Revisionen avser finansiering och räntekostnader samt kostnader för konsulter i samband med förvärv i Italien som enligt den italienska skattemyndighetens uppfattning borde ha vidarefakturerats till moderbolaget. Dessutom har skattemyndigheten beslutat om ytterligare källskatt som skattemyndigheten anser att bolaget ska betala. Cloetta Italia S.r.l. (namnändrad från Leaf Italia S.r.l.) har bestridit skattemyndighetens krav och tvisten om räkenskapsåren 2005–2007 väntar på beslut i allmän domstol. I aktieöverlåtelseavtalet har Yllop Holding S.A. åtagit sig att ersätta Cloetta för skatterelaterade krav som kan riktas mot Cloetta med avseende på skattetvisten i Italien. Denna ersättning är begränsad till ett belopp av 9 200 000 EUR (motsvarande 82 Mkr) och omfattar räkenskapsåren 2005–2007.

Temporära skillnader mellan skatt och redovisat resultat leder till uppskjutna skattefordringar och -skulder i balansräkningen. Koncernen bedömer även sannolikheten för att uppskjutna skattefordringar kan komma att realiseras genom framtida beskattningsbara inkomster. En uppskjuten skattefordran redovisas endast, och i den utsträckning det är sannolikt, att hela eller någon del av den uppskjutna skattefordran kommer att kunna realiseras.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

Avsättningar

Avsättningar är av sin natur beroende av uppskattningar och bedömningar för om kriterierna för redovisning är uppfyllda, samt uppskattningar av utfallet och storleken på den potentiella kostnaden. Avsättningar redovisas mot resultaträkningen när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, och beloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Avsättningar för rättstvister, skattetvister osv om totalt 184 Mkr baseras på en uppskattning av kostnaderna, med stöd av juridisk rådgivning och den information som finns tillgänglig. Vid bedömningen av kostnaderna för uppsägning och avveckling av verksamhet uppskattas förväntade kassaflöden för avgångsvederlag och nedläggning av fabriker samt övriga avvecklingskostnader. Om revideringar krävs på grund av att det verkliga utfallet avviker från gjorda antaganden och uppskattningar kan detta påverka koncernens finansiella ställning och resultat.

Redovisning av pensioner och andra förmåner efter avslutad anställning

Pensionsförmåner är förpliktelser som kommer att regleras i framtiden, vilket kräver att antaganden görs både av de förmånsbestämda förpliktelserna och verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Kostnader för ersättningar till anställda efter avslutad anställning redovisas fördelat 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). Som diskonteringsränta använder koncernen en ränta motsvarande högkvalitativa företagsobligationer som är utfärdade i samma valuta som ersättningarna kommer att betalas i, och som har en löptid som ungefär motsvarar villkoren för pensionskulden. Förändringar i dessa antaganden kan ha en betydande påverkan på beräknade pensionsförpliktelser, fonderingskrav och kostnadernas periodisering. För mer information om viktiga antaganden och policy, se not 21. Redovisat värde på balansdagen uppgick till 360 Mkr.

Det bör noteras att om diskonteringsräntorna sjunker eller om framtida löneökningar är högre än beräknat kommer pensionsförpliktelserna att öka.

Aktivering av utvecklingskostnader

Nedlagda kostnader för utvecklingsprojekt redovisas som immateriella tillgångar när det är sannolikt att ett projekt kommer att bli framgångsrikt med tanke på dess kommersiella och tekniska genomförbarhet. Företagsledningen bedömer när koncernen ska aktivera en utvecklingskostnad. Generellt bedöms att den kommersiella och tekniska genomförbarheten är fastställd då koncernen beslutar att förlansera en produkt och kostnaden kan fastställas. Eftersom koncernens utvecklingskostnader efter förlanseringen av en produkt anses vara obetydlig, kostnadsför koncernen samtliga utvecklingskostnader då de uppstår. Följaktligen har, baserat på ledningens bedömningar, inga utvecklingskostnader redovisats som immateriella tillgångar.

Intäktsredovisning

I Italien har kunder rätt att returnera säsongrelaterade produkter om varorna inte säljs till konsument. Cloetta Italia S.r.l har utifrån tidigare erfarenheter redovisat en avsättning mot nettoförsäljning motsvarande de beräknade reklamationerna.

NOT 36 Ändrade redovisningsprinciper

Nya eller ändrade redovisningsstandarder som tillämpas

Följande standarder har inverkan på koncernen och tillämpas av koncernen för första gången under räkenskapsåret som började den 1 januari 2013:

- > Ändring i IAS 1, Utformning av finansiella rapporter avseende övrigt totalresultat. Den viktigaste förändringen som följer av dessa ändringar är ett krav på att gruppera posterna i övrigt totalresultat på grundval om de kan komma att bli omklassificerade till resultaträkningen i efterföljande perioder.
- > Ändring i IFRS 7, Finansiella instrument: Upplysningar om kvittning av tillgångar och skulder. Förändringen innehåller nya upplysningar för att underlätta jämförelsen mellan IFRS och US GAAP.
- > IFRS 13, Värdering till verkligt värde, syftar till att förbättra konsekvens och minska komplexiteten genom att ge en exakt definition av verkligt värde och en enhetlig källa för värderingar och upplysningskrav inom IFRS. Kraven, som till stor del överensstämmer med US GAAP, ökar inte användningen av redovisning till verkligt värde men ger vägledning om hur det ska tillämpas då det redan krävs eller tillåts enligt andra standarder inom IFRS.
- > Ändringar i IAS 36, Nedskrivning av tillgångar, avseende upplysningar om återvinningsvärdet för nedskrivna, icke finansiella tillgångar. Ändringen avlägsnar kravet på upplysningar om återvinningsvärdet för kassagenererande enheter, som fanns i IFRS 13.

Nya standarder och tolkningar som ännu inte tillämpas

Ett antal nya standarder och ändringar i standarder och tolkningar gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2014 eller senare och har inte tillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Ingen av dessa förväntas ha en väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter för koncernen, förutom följande:

- > IFRS 9, Finansiella instrument, behandlar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och finansiella skulder. IFRS 9 gavs ut den 19 november 2009, 16 december 2011 och 19 november 2013. Den ersätter de delar i IAS 39 som avser klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 kräver att finansiella tillgångar ska klassificeras i två värderingskategorier: de som värderas till verkligt värde och de som värderas till upplupet anskaffningsvärde. Klassificeringen görs vid första redovisningstillfället och är beroende av företagets affärsmodell för hantering av finansiella instrument och de avtalsenliga kassaflöden instrumentet har. För finansiella skulder behåller standarden huvuddelen av kraven enligt IAS 39. Den största förändringen består i att, i de fall verkligt värde används för en finansiell skuld ska den del av värdeförändringen som beror på företagets egen kreditrisk redovisas under övrigt totalresultat istället för i resultaträkningen, om inte detta skapar en fel i matchningen i redovisningen. Koncernen har ännu inte bedömt IFRS 9s fulla genomslag. Koncernen kommer också att överväga konsekvenserna av de återstående faserna i IFRS 9 när den är klar.
- > IFRIC 21, Avgifter, tolkning som anger redovisningen av en skyldighet att betala en statlig (eller liknande) avgift som inte inkomstskatt. Tolkningen behandlar vid vilken tidpunkt en förpliktande händelse uppstår som ska föranleda skuldredovisning. Koncernen har för närvarande inga betydande avgifter, varför tolkningens påverkan på koncernen inte är väsentlig.

Följande standarder, som har antagits av EU och är obligatoriska från den 1 januari 2014, har inte tillämpats av koncernen:

- > IFRS 10, Koncernredovisning, bygger på befintliga principer för att bestämma begreppet bestämmande inflytande som den avgörande

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

faktorn vid konsolidering i koncernredovisning. Standarden ger ytterligare vägledning för fastställandet av bestämmande inflytande när detta är svårt att bedöma.

- > IFRS 11, Samarbetsarrangemang fokuserar på de rättigheter och skyldigheter som parterna i samarbetsarrangemang har snarare än dess juridiska form. Det finns två typer av samarbetsarrangemang: gemensam verksamhet respektive joint ventures. Gemensam verksamhet uppstår när investeraren har rätt till tillgångar samt förpliktelser för skulderna i ett arrangemang. En gemensam aktör står för sin andel av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Joint ventures uppstår när investeraren har rätt till nettotillgångarna i arrangemanget, joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Proportionell konsolidering av gemensam verksamhet är inte längre tillåtet.
- > IFRS 12, Upplýsningar för dotterföretag, innehåller ett utökat upplysningskrav avseende innehav utan bestämmande inflytande för olika former av intressen inklusive samarbetsarrangemang, intresseföretag, strukturerade företag och andra former av samarbeten utanför balansräkningen.

Det finns inga andra IFRS-standarder eller IFRIC-tolkningar som ännu inte trätt i kraft vilka bedöms ha väsentlig inverkan på koncernen.

NOT 37 Händelser efter balansdagens utgång

Förvärv av Alrifai Nutisal AB

Den 8 januari 2014 förvärvade Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.) samtliga aktier i Alrifai Nutisal AB (namnändrad till Cloetta Nutisal AB). Förvärvet är ett led i Cloettas strategi att bredda sitt produktsortiment inom Munchy Moments.

MKR	
Betald ersättning	
Kontant betalning	110
Villkorad köpeskillnad	110
Överförd ersättning	220
<i>Redovisade belopp, identifierbara tillgångar och övertagna skulder:</i>	
Anläggningstillgångar	219
Immateriella anläggningstillgångar (exklusive goodwill)	147
Materiella anläggningstillgångar	24
Övriga anläggningstillgångar	48
Omsättningstillgångar	82
Varulager	49
Kundfordringar och övriga fordringar	32
Likvida medel	1
Långfristiga skulder	-39
Lån	-2
Övriga långfristiga skulder	-32
Avsättningar	-5
Kortfristiga skulder	-100
Lån	-18
Övriga kortfristiga skulder	-82
Summa identifierbara nettotillgångar	162
Goodwill	58
Överförd ersättning	220

Den totala köpeskillingen utgörs av 110 Mkr i kontanter och en villkorad köpeskillning om 110 Mkr, värderat till verkligt värde. Den villkorade köpeskillingen som kommer att uppgå till minst 50 Mkr och maximalt 300 Mkr ska baseras på det justerade resultatet för 2016. Den villkorade köpeskillingen är kategoriserad som nivå 3 i verkligt värde hierarkin.

Goodwill om 58 Mkr avser främst potentialen från nya distributionskanaler, de anställda samt förväntade kostnadssynergier.

Ansvarsförbindelser redovisade som en del av förvärvsanalysen uppgår till 5 Mkr. De tidigare ägarna har förbundit sig att ersätta bolaget för vissa skulder i enlighet med villkoren i försäljnings- och köpeavtalet till ett belopp om 5 Mkr.

Den totala transaktionskostnaden i samband med förvärvet uppgick till 0,3 Mkr och är redovisad fullt ut i resultaträkningen för perioden under Administrativa kostnader.

På grund av fordringarnas kortsiktiga natur, är verkligt värde nära kontraktsbeloppet. De avtalsenliga kassaflöden som inte förväntas erhållas är obetydliga. Hade Cloetta Nutisal AB konsoliderats från den 1 januari 2013 skulle det ha (proforma) bidragit med 187 Mkr till koncernens omsättning och (proforma) -22 Mkr till årets resultat.

Eftersom Cloetta Nutisal AB har förvärvats i början av januari 2014 är redovisningen av rörelseförvärvet preliminärt och har ännu inte slutförts.

Förvärvad goodwill fördelas till den kassagenererande enheten Skandinavien.

NOT 1
NOT 2
NOT 3
NOT 4
NOT 5
NOT 6
NOT 7
NOT 8
NOT 9
NOT 10
NOT 11
NOT 12
NOT 13
NOT 14
NOT 15
NOT 16
NOT 17
NOT 18
NOT 19
NOT 20
NOT 21
NOT 22
NOT 23
NOT 24
NOT 25
NOT 26
NOT 27
NOT 28
NOT 29
NOT 30
NOT 31
NOT 32
NOT 33
NOT 34
NOT 35
NOT 36
NOT 37

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

MKR	Not	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Nettoomsättning	M2	86	72
Kostnad för sålda varor	M3, M4, M5, M6	–	0
Bruttoresultat		86	72
Övriga intäkter	M2	12	–2
Administrativa kostnader	M3, M4, M5, M6	–124	–110
Rörelseresultat		–26	–40
Övriga finansiella intäkter	M7	92	94
Övriga finansiella kostnader	M7	–63	–56
Finansnetto		29	38
Resultat före skatt		3	–2
Bokslutsdispositioner	M8	–	4
Skatt	M9	–1	–2
Årets resultat		2	0

Årets resultat överstämmer med Årets totalresultat.

MODERBOLAGET

I Cloetta AB (publ) ingår främst huvudkontorsfunktioner, som koncernövergripande ledning och administration.

Moderbolagets jämförelsesiffror är från den legala förvärvaren, det vill säga Cloetta AB (publ). Moderbolagets årsredovisning omfattar perioden 1 januari till 31 december 2013 i enlighet med moderbolagets räkenskapsår. Jämförelsesiffrorna för moderbolaget omfattar perioden 1 september 2011 till 31 december 2012 i enlighet med moderbolagets tidigare räkenskapsår. Jämförelsetalen är därför inte helt jämförbara.

VERKSAMHETEN

Nettoomsättningen i moderbolaget för helåret uppgick till 86 Mkr (72) och avsåg i huvudsak koncerninterna tjänster. Rörelseresultatet uppgick till –26 Mkr (–40).

Finansnettot uppgick till 29 Mkr (38). Resultatet före skatt uppgick till 3 Mkr (–2) och resultatet efter skatt uppgick till 2 Mkr (0). Likvida medel uppgick till 0 Mkr (12).

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

MKR	Not	31 dec 2013	31 dec 2012
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar		0	0
Materiella anläggningstillgångar	M10	0	4
Uppskjuten skattefordran	M11	4	4
Andelar i koncernföretag	M12, M13	4 625	4 625
Fordringar från koncernbolag	M22	528	0
Summa anläggningstillgångar		5 157	4 633
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar		–	0
Fordringar från koncernbolag	M22	85	142
Aktuell skattefordran	M11	2	1
Övriga kortfristiga fordringar		1	1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	M14	1	0
Likvida medel	M15	–	12
Summa omsättningstillgångar		89	156
SUMMA TILLGÅNGAR		5 246	4 789
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		1 443	1 443
Överkursfond		2 713	2 713
Balanserat resultat inkl årets resultat		65	60
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	M16	4 221	4 216
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	M17	988	343
Avsättningar		1	0
Summa långfristiga skulder		989	343
Kortfristiga skulder			
Skulder till koncernbolag	M22	10	–
Kortfristiga lån	M17	–	214
Leverantörsskulder	M18	6	4
Övriga kortfristiga skulder	M18	3	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	M18, M19	17	11
Kortfristiga skatteskulder	M11	0	–
Summa kortfristiga skulder		36	230
Summa eget kapital och skulder		5 246	4 789
Ställda säkerheter	M21	4 623	4 623
Eventualförpliktelser ¹	M21	3 078	2 945

1 Cloetta AB (publ) har utfärdat en moderbolagsgaranti i enlighet med nederländsk civilrätt, artikel 403, Book 2, avseende Cloetta Holland B.V. och Cloetta Finance Holland B.V.. Detta innebär att Cloetta AB försäkrar och accepterar, med reservation för juridisk upphävande av försäkran, solidariskt ansvar för skulder till följd från rättsliga åtgärder avseende Cloetta Holland B.V. och Cloetta Finance Holland B.V.. Eftersom sannolikheten för en sådan uppgörelse är avlägsen, är det inte praktiskt möjligt att beräkna de finansiella effekterna.

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL MODERBOLAGET

MKR	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital den 1 september 2011	122	410	60	592
Totalresultat				
Årets resultat	–	–	–	–
Årets totalresultat 2011/2012	–	–	–	–
Transaktioner med bolagets ägare				
Nyemission	494	563	–	1 057
C-aktier apportemission, förvärv av Leaf Holland B.V.	826	1 730	–	2 556
Konvertering	1	10	–	11
Summa transaktioner med bolagets ägare	1 321	2 303	–	3 624
Utgående kapital den 31 december 2012	1 443	2 713	60	4 216
Totalresultat				
Årets resultat	–	–	2	2
Årets totalresultat 2013	–	–	2	2
Transaktioner med bolagets ägare				
Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram	–	–	3	3
Summa transaktioner med bolagets ägare	–	–	3	3
Utgående kapital den 31 december 2013	1 443	2 713	65	4 221

Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

Det egna kapitalet är i sin helhet hänförligt moderbolagets aktieägare.

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

MKR	Not	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Rörelseresultat		-26	-40
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	M20	-9	-1
Erhållen ränta		0	6
Betald ränta		-34	-47
Betald inkomstskatt		-3	-2
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		-72	-84
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		138	30
Förändring av rörelseskulder		20	6
Kassaflöde från den löpande verksamheten		86	-48
Investeringar			
Förvärv av dotterbolag		-	-1 531
Förvärv/avyttring av kortfristiga placeringar		-	4
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		14	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		14	-1 527
Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten		100	-1 575
Finansiering			
Amortering av räntebärande lån		-581	-182
Upptagna lån (netto finansiella kostnader)		991	661
Lämnade lån		-522	-
Nyemission		-	1 055
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-112	1 534
Årets kassaflöde		-12	-41
Likvida medel vid periodens början		12	53
Årets kassaflöde	M15	-12	-41
Likvida medel vid årets slut	M15	-	12
Kassa, bank och kortfristiga placeringar < 3 mån	M15	-	12

NOTER TILL MODERBOLAGETS FINANSIELLA RAPPORTER

NOT M1
NOT M2
NOT M3
NOT M4
NOT M5
NOT M6
NOT M7
NOT M8
NOT M9
NOT M10
NOT M11
NOT M12
NOT M13
NOT M14
NOT M15
NOT M16
NOT M17
NOT M18
NOT M19
NOT M20
NOT M21
NOT M22

NOT M1

Redovisnings- och värderingsprinciper – moderbolaget

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen ÅRL (1995:1554) och Rådet för finansiell rapportering (Rådet) rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Även av Rådet utgivna uttalanden gällande noterade företag tillämpas. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska 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. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som ska göras. Denna finansiella rapportering omfattar moderbolagets finansiella rapporter för perioden 1 januari till 31 december 2013 i enlighet med moderbolagets räkenskapsår. Moderbolagets jämförelsetal omfattar perioden 1 september 2011 till 31 december 2012. Därför är de belopp som redovisas i Moderbolaget inte helt jämförbara.

ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER

Varken reviderade IFRS-standarder eller de nya och reviderade IFRIC-standarder som gäller från och med 1 januari 2013, eller den tidigare tillämpningen av RFR 2 (januari 2013) eller IAS 19 (ändrad 2011), som antagits innan dess obligatoriska tillämpning börjat gälla, har inneburit någon praktisk förändring av moderbolagets redovisningsstandard.

SKILLNADER MELLAN KONCERNENS OCH MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

Klassificering och uppställningsformer

Moderbolagets resultaträkning och balansräkning är upprättade i enlighet med den svenska årsredovisningslagen. Skillnaden mot IAS 1, Utformning av finansiella rapporter som tillämpas vid utformning av koncernens finansiella rapporter berör främst finansiella intäkter och kostnader, eget kapital samt av avsättningar som egen rubrik/post i balansräkningen.

Dotterbolag

Andelar i dotterbolag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Detta innebär att transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i dotterföretag. I koncernredovisningen redovisas transaktionsutgifter direkt i resultatet när dessa uppkommer. Villkorade köpeskillningar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade köpeskillningar till verkligt värde med värdeförändringar över resultatet.

Koncernbidrag

Erhållna koncernbidrag, liksom erhållna utdelningar, redovisas i resultaträkningen i enlighet med RFR 2, IAS 18,3. Koncernbidrag som lämnats till dotterbolag redovisas av moderbolaget som en investering i andelar av dotterbolag i enlighet med RFR 2, IAS 27.1-2.

Skatter

I moderbolaget redovisas obeskattade reserver i balansräkningen utan uppdelning på eget kapital och uppskjuten skatteskuld, till skillnad mot i koncernen. I resultaträkningen görs i moderbolaget på motsvarande sätt ingen fördelning av del av bokslutsdispositioner till uppskjuten skattekostnad.

Ersättningar till anställda

Moderbolaget har två typer av pensionsplaner:

- > Avgiftsbestämda pensionsplaner där moderbolaget betalar fasta premier till olika försäkringsbolag.
- > Förmånsbestämda planer som främst avser ITP-planen för tjänstemän. Bolaget skuldför pensionsåtagandet, vilket tryggas genom kreditförsäkring i och administreras av Försäkringsbolaget PRI Pensionsgaranti, ömsesidigt. Beräkningen av förmånsbestämda planer skiljer sig från de antaganden som koncernen använder i enlighet med IFRS främst på följande sätt:
 - Vid beräkningen tas inte hänsyn till framtida löneökningar.
 - Den diskonteringsränta som används fastställs av Finansinspektionen.

Anticiperad utdelning

Anticiperad utdelning från dotterbolag redovisas i de fall moderbolaget hade full kontroll över utdelningens storlek och moderbolaget har fattat beslut om utdelningens storlek innan moderbolaget publicerat sina finansiella rapporter.

Låneutgifter

I moderbolaget belastar låneutgifter resultatet under den period till vilken de hänför sig. Inga låneutgifter aktiveras som en del av en tillgång.

Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för dotterbolag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget en av Rådet för finansiell rapportering tillåten lättnadsregel jämfört med reglerna i IAS 39. Lättnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

NOT M2 Intäkternas fördelning

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
<i>Nettoomsättning</i>		
Tjänsteuppdrag	86	72
<i>Intäkter</i>		
Övrigt	12	–
Intäkter	98	72

INTÄKTERNAS FÖRDELNING PER MARKNAD

%	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Sverige	36	47
Finland	10	12
Nederländerna	22	8
Italien	13	16
Övriga	19	7
Totala intäkter	100	100

NOT M3 Avskrivningar på anläggningstillgångar och andra värdeförändringar

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Materiella anläggningstillgångar	0	0
Totala avskrivningar	0	0
<i>Avskrivningar har fördelats per funktion på följande sätt:</i>		
Administrativa kostnader	0	0
Totala avskrivningar	0	0

NOT M4 Personalkostnader och antal anställda

SPECIFIKATION AV PERSONALKOSTNADERNA

	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
<i>Löner och ersättningar</i>		
Ledande befattningshavare		
– Sverige	20	18
varav <i>tantier</i>		
– Sverige	7	0
Övriga anställda		
– Sverige	–	3
Totala löner och ersättningar	20	21
<i>Pensionskostnader</i>		
Ledande befattningshavare		
– Avgiftsbestämda planer	4	5
– Förmånsbestämda planer	0	0
Övriga anställda		
– Avgiftsbestämda planer	–	1
– Förmånsbestämda planer	–	0
Totala pensionskostnader	4	6
Övriga sociala avgifter, alla	8	7
Totala pensionskostnader och övriga sociala avgifter	12	13
Totala personalkostnader	32	34

SPECIFIKATION AV MEDELANTAL ANSTÄLLDA

	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
<i>Medelantal anställda</i>		
– Sverige	5	6
varav <i>kvinnor</i>		
– Sverige	1	3

REDOVISNING AV KÖNSFÖRDELNING I FÖRETAGSLEDNINGAR

%	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
<i>Andel kvinnor</i>		
Styrelsen	20	11
Övriga ledande befattningshavare	20	20

NOT M1
NOT M2
NOT M3
NOT M4
NOT M5
NOT M6
NOT M7
NOT M8
NOT M9
NOT M10
NOT M11
NOT M12
NOT M13
NOT M14
NOT M15
NOT M16
NOT M17
NOT M18
NOT M19
NOT M20
NOT M21
NOT M22

NOT M5 Ersättningar till ledande befattningshavare							
Ersättningar och förmåner 2013 TKR	Grundlön, arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Övrig ersättning	Summa	Pensions- förpliktelser
Styrelsens ordförande							
Lennart Bylock	500	–	–	–	75	575	–
Styrelseledamöter							
Håkan Kirstein	250	–	–	–	–	250	–
Hans Eckerström	250	–	–	–	175	425	–
Adriaan Nühn	250	–	–	–	–	250	–
Robert-Jan van Ogtrop	250	–	–	–	50	300	–
Peter Törnquist	250	–	–	–	125	375	–
Olof Svenfelt	250	–	–	–	100	350	–
Mikael Svenfelt	250	–	–	–	75	325	–
Meg Tivéus	250	–	–	–	100	350	–
Lilian Fossum Biner ¹	188	–	–	–	–	188	–
Verkställande direktör							
Bengt Baron	4 656	500 ²	131	1 373	–	6 660	1 955
Andra ledande befattningshavare	8 331	1 342 ³	443	2 458	–	12 574	1 243
Totalt	15 675	1 842	574	3 831	700	22 622	3 198
varav moderbolaget	15 675	1 842	574	3 831	700	22 622	3 198

Ersättningar och förmåner 1 sep 2011 – 31 dec 2012 TKR							
Ersättningar och förmåner 2013 TKR	Grundlön, arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Övrig ersättning	Summa	Pensions- förpliktelser
Styrelsens ordförande							
Olof Svenfelt ⁴	150	–	–	–	23	173	–
Lennart Bylock ⁵	400	–	–	–	120	520	–
Styrelseledamöter							
Håkan Kirstein ⁵	200	–	–	–	–	200	–
Hans Eckerström ⁵	200	–	–	–	200	400	–
Adriaan Nühn ⁵	200	–	–	–	–	200	–
Robert-Jan van Ogtrop ⁵	200	–	–	–	40	240	–
Peter Törnquist	200	–	–	–	160	360	–
Olof Svenfelt ⁵	200	–	–	–	80	280	–
Mikael Svenfelt	331	–	–	–	143	474	–
Lennart Bohlin ⁴	131	–	–	–	15	146	–
Ulrika Stuart Hamilton ⁴	131	–	–	–	15	146	–
Johan Hjertonsson ⁴	131	–	–	–	–	131	–
Meg Tivéus	331	–	–	–	103	434	–
Verkställande direktör							
Bengt Baron	4 119	–	80	1 277	–	5 476	744
Curt Petri ⁴	3 474	–	68	2 116	–	5 658	10 683
Andra ledande befattningshavare ⁶	9 985	–	323	1 808	–	12 116	569
Totalt	20 383	–	471	5 201	899	26 954	11 996
varav moderbolaget	20 383	–	471	5 201	899	26 954	11 996

1 Invalides den 11 april 2013.
2 Beloppet exkluderar kostnadsförd, ej utbetald bonus för 2013 om 1 920 Tkr som förväntas betalas ut under 2014.
3 Beloppet exkluderar kostnadsförd, ej utbetald bonus för 2013 om 3 152 Tkr som förväntas betalas ut under 2014.
4 Ingick före samgåendet den 16 februari 2012. Från detta datum avgick Olof Svenfelt som styrelseordförande och Lennart Bohlin, Ulrika Stuart Hamilton och Johan Hjertonsson som styrelseledamöter. Vid samma datum efterträddes verkställande direktören Curt Petri av Bengt Baron.
5 Ledamöter från samgåendet, den 16 februari 2012, då den nya styrelsen valdes.
6 Före den 16 februari 2012 bestod koncernledningen av tio personer. Efter den 16 februari 2012 av nio personer och från den 1 maj 2012 av tio personer.

NOT M6 Ersättning till revisorer

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
<i>Revisionsarvode</i>		
KPMG	2	2
Totalt revisionsarvode	2	2
<i>Övriga arvoden</i>		
KPMG		
– Skatterådgivning	0	7
– Revisionsnära rådgivning	0	2
– Övrigt	1	7
PwC		
– Övrigt	–	1
Totala övriga arvoden	1	17
Total ersättning till revisorer	3	19

Med revisionsarvode avses arvode för granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra, samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid genomförande av sådan granskning.

NOT M7 Finansnetto

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Koncernbidrag	82	88
Ränteintäkter koncernföretag	10	4
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	0	2
Övriga finansiella intäkter	92	94
Räntekostnader och liknande resultatposter	–30	–6
Räntekostnader koncernföretag	–1	–3
Netto valutakursförändringar	–1	0
Räntekostnader på förmånsbestämda pensionsförpliktelser	0	0
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	–31	–41
Övriga räntekostnader	0	–6
Övriga finansiella kostnader	–63	–56
Finansnetto	29	38

NOT M8 Bokslutsdispositioner

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Förändring av periodiseringsfond	–	4
Skillnad mellan avskrivning enligt plan och bokföringsmässiga avskrivningar	–	0
Totalt	–	4

NOT M9 Skatter

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Aktuell inkomstskatt	–	0
Uppskjuten inkomstskatt	–1	–2
Totalt	–1	–2
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	27,9	72,3

SKILLNADEN MELLAN EFFEKTIV SKATTESATS OCH LAGSTADGAD SKATTESATS I SVERIGE:

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Redovisat resultat före skatt	3	2
Skatt enligt relevant skattesats för moderbolaget	0	0
Ej skattemässigt avdragsgilla kostnader	1	1
Övrigt	0	1
Redovisad skatt	1	2
Redovisad effektiv skattesats, %	27,9	72,3
Svensk skattesats, %	22,0	26,3

NOT M1
NOT M2
NOT M3
NOT M4
NOT M5
NOT M6
NOT M7
NOT M8
NOT M9
NOT M10
NOT M11
NOT M12
NOT M13
NOT M14
NOT M15
NOT M16
NOT M17
NOT M18
NOT M19
NOT M20
NOT M21
NOT M22

NOT M1
NOT M2
NOT M3
NOT M4
NOT M5
NOT M6
NOT M7
NOT M8
NOT M9
NOT M10
NOT M11
NOT M12
NOT M13
NOT M14
NOT M15
NOT M16
NOT M17
NOT M18
NOT M19
NOT M20
NOT M21
NOT M22

NOT M10 Materiella anläggningstillgångar			
Anskaffningsvärde MKR	Byggnader och mark	Maskiner och tekniska anläggningar	Totalt
1 september 2011			
Investeringar eller upparbetat värde	4	0	4
Akkumulerade av- och nedskrivningar	–	0	0
Ingående balans 1 september 2011	4	0	4
Förändringar under 2011/2012			
Avskrivningar	–	0	0
	–	0	0
31 december 2012			
Investeringar eller upparbetat värde	4	0	4
Akkumulerade av- och nedskrivningar	–	0	0
Utgående balans 31 december 2012	4	0	4
Förändringar under 2013			
Avskrivningar	–	0	0
Avyttringar	–4	–	–4
	–4	0	–4
31 december 2013			
Investeringar eller upparbetat värde	–	0	0
Akkumulerade av- och nedskrivningar	–	0	0
Utgående balans 31 december 2013	–	0	0

NOT M11 Uppskjuten och aktuell skatt		
UPPDELNINGEN MELLAN UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH SKATTESKULDER		
MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Uppskjuten skattefordran	4	4
Totalt	4	4

Uppskjutna skattefordringar avser bland annat skillnaden mellan det skattemässiga värdet av en definierad tillgång eller skuld och dess redovisade värde.

BELOPPEN ÄR FÖLJANDE

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Uppskjuten skattefordran som kan realiseras tidigast efter 12 månader	4	4
Totalt	4	4

SAMMANSÄTTNINGEN AV AVDRAGSGILLA TEMPORÄRA SKILLNADER (REDOVISAD SAMT EJ REDOVISAD) OCH OUTNYTTJADE SKATTEMÄSSIGA UNDERSKOTTSKAVDRAG

MKR	31 dec 2013		31 dec 2012	
	Redovisad	Ej redovisad	Redovisad	Ej redovisad
Avdragsgilla temporära skillnader	4	–	3	–
Underskottsskavdrag	–	–	1	–
Total	4	–	4	–

Ej redovisade avdragsgilla temporära skillnader, som outnyttjade krediter och underskottsskavdrag, avser belopp där det ännu inte sannolikt att dessa kan utnyttjas mot framtida beskattningsbara vinster eller kvittas mot andra skatteskulder inom samma skattegrupp eller land. Vid bedömningen av detta tas hänsyn till finansiella prognoser samt föregående års skattepliktiga inkomster.

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.

Bolaget har skattepliktiga temporära skillnader för vilka uppskjuten skatteskuld redovisas då koncernen kommer att kunna styra tidpunkten för återföring av dessa temporära skillnader och det är sannolikt att den temporära skillnaden kommer att kunna återföras inom överskådlig framtid.

UPPDELNINGEN MELLAN AKTUELLA SKATTEFORDRINGAR OCH SKATTESKULDER

MKR	1 jan 2013 – 31 dec 2013	1 sep 2011 – 31 dec 2012
Aktuella skattefordringar	2	1
Aktuella skatteskulder	0	–
Totalt	2	1

NOT M12 Finansiella anläggningstillgångar

MR	Fordringar relaterat till delningen från Fazer	Aktieinnehav i dotterbolag	Totalt
1 september 2011			
Förvärv eller upparbetat värde	5	538	543
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar	–	–	–
Bokfört värde 1 september 2011	5	538	543
<i>Förändringar 2011/2012</i>			
Förvärv	–	4 087	4 087
Avyttringar	–4	–	–4
Nedskrivningar	–1	–	–1
Totalt	–5	4 087	4 082
31 december 2012			
Förvärv eller upparbetat värde	–	4 625	4 625
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar	–	–	–
Bokfört värde 31 december 2012	–	4 625	4 625
<i>Förändringar 2013</i>			
	–	–	–
31 december 2013			
Förvärv eller upparbetat värde	–	4 625	4 625
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar	–	–	–
Bokfört värde 31 december 2013	–	4 625	4 625

Se not M13 för specifikation av dotterbolag.

Verkligt värde på övriga långfristiga fordringar motsvarar redovisade värden.

Ingen av de långfristiga fordringarna är osäkra, varför det inte finns någon kreditexponering per den 31 december 2013. Cloetta innehar inga säkerheter för skulderna. Det verkliga värdet av aktieinnehav i dotterbolag motsvarar ungefär de redovisade värdena.

NOT M1
NOT M2
NOT M3
NOT M4
NOT M5
NOT M6
NOT M7
NOT M8
NOT M9
NOT M10
NOT M11
NOT M12
NOT M13
NOT M14
NOT M15
NOT M16
NOT M17
NOT M18
NOT M19
NOT M20
NOT M21
NOT M22

NOT M1
NOT M2
NOT M3
NOT M4
NOT M5
NOT M6
NOT M7
NOT M8
NOT M9
NOT M10
NOT M11
NOT M12
NOT M13
NOT M14
NOT M15
NOT M16
NOT M17
NOT M18
NOT M19
NOT M20
NOT M21
NOT M22

NOT M13 Aktier och andelar i dotterbolag							
MKR	Org. nr	Säte	Kapitalandel, %		Redovisat värde		
			31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012	
Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.) ¹	34221053	Amsterdam, Nederländerna	100	100	4 087	4 087	
Cloetta België N.V. (namnändrad från Leaf België Production N.V.) ¹	0404183756	Turnhout, Belgien	100	100	–	–	
Leaf Belgium Distribution N.V. ^{1,2}	0438814934	Lier, Belgien	0	0	–	–	
Leaf Danmark Ejendomsselskab ApS ^{1,3}	34093105	Slagelse, Danmark	0	0	–	–	
Cloetta Suomi Oy (namnändrad från Leaf Suomi Oy) ¹	1933121-3	Åbo, Finland	100	100	–	–	
Leaf Leasing Oy ^{1,10}	1905987-0	Åbo, Finland	–	100	–	–	
Karikkikatu Oy ¹	0723577-7	Åbo, Finland	100	100	–	–	
Cloetta Denmark ApS ¹	28106866	Brøndby, Danmark	100	100	–	–	
Cloetta Norge AS ¹	987 943 033	Høvik, Norge	100	100	–	–	
Cloetta International AS ¹¹	911 167 271	Askim, Norge	–	100	–	–	
Cloetta A/S ¹¹	967 897 167	Askim, Norge	–	100	–	–	
Cloetta Deutschland GmbH (namnändrad från Leaf Deutschland GmbH) ¹	HRB 9561	Bocholt, Tyskland	100	100	–	–	
Cloetta Italia S.r.l. (namnändrad från Leaf Italia S.r.l.) ¹	CR - 163489	Cremona, Italien	100	100	–	–	
Saila S.p.A. ¹	03903510968	Silvi Marina, Italien	100	100	–	–	
Cloetta USA Inc. ¹²	EIN 46-2706408	Wilmington, USA	100	–	–	–	
Cloetta Finance Holland B.V. (namnändrad från Leaf Finance Holland B.V.) ¹	20078943	Amsterdam, Nederländerna	100	100	–	–	
Leaf Slovakia s.r.o. ¹	35 962 488	Bratislava, Slovakia	100	100	–	–	
Leaf United Kingdom Ltd ⁹	5369788	Southport, UK	–	100	–	–	
Cloetta GGS Holding Ltd. ¹³	08520582	London, UK	100	–	–	–	
FTF Sweets Ltd. ¹³	06775890	Heysham, UK	100	–	–	–	
FTF Sweets USA Inc. ¹³	211476123	Newark, USA	100	–	–	–	
Cloetta Produktion Sverige AB	556226-4514	Linköping, Sverige	100	100	532	532	
Cloetta Sverige AB ¹	556674-9155	Malmö, Sverige	100	100	–	–	
Leaf Sverige IP AB ¹	556877-0092	Malmö, Sverige	100	100	–	–	
Leaf Baltics AS ^{1,4}	10110356	Tallinn, Estland	–	–	–	–	
OOO Leaf ^{1,5}	001791782	Saint Petersburg, Ryssland	–	–	–	–	
Cloetta International AB ⁸	556189-9641	Linköping, Sverige	–	–	–	–	
Candelia Polly AB ⁸	556282-6957	Linköping, Sverige	–	–	–	–	
Gig AB ⁸	556373-6130	Linköping, Sverige	–	–	–	–	
Cloetta Invest AB ⁸	556010-3839	Linköping, Sverige	–	–	–	–	
Cloetta Holding AB ⁷	556243-2103	Linköping, Sverige	–	–	–	–	
Kavalleristen AB ⁸	556185-7110	Linköping, Sverige	–	–	–	–	
Choklad-Thule AB ⁸	556308-8193	Linköping, Sverige	–	–	–	–	
AB Jaeger Peps Candy Co ⁸	556369-5146	Linköping, Sverige	–	–	–	–	
AB Karamellpojkena	556063-3223	Alingsås, Sverige	100	100	4	4	
Karamellpojkena Sälj AB ⁶	556238-0609	Alingsås, Sverige	–	–	–	–	
Cloetta Development AB	556377-3182	Linköping, Sverige	100	100	2	2	
Albisol Education & Conference Ltd, under likvidation	–	Gibraltar, UK	100	100	–	–	
					4 625	4 625	

1 Den 16 februari 2012 förvärvade Cloetta AB (publ) Leaf Holland B.V. och dess dotterbolag från Yllop Holding S.A. (namnändrat från Leaf Holding S.A.).

2 Avyttrades den 22 februari 2012 till Katjes International GmbH & Co KG i Tyskland.

3 Den 31 maj 2012 såldes Leaf Danmark Ejendomsselskab ApS till LH Holding Slagelse ApS genom en aktieöverlåtelse.

4 Leaf Baltics AS likviderades den 15 februari 2012.

5 OOO Leaf likviderades den 27 augusti 2012.

6 Karamellpojkena Sälj AB införlivades i AB Karamellpojkena den 10 oktober 2012.

7 Cloetta Holding AB införlivades i Cloetta Invest AB per 4 oktober, 2012.

8 AB Jaeger Peps Candy Co, Choklad-Thule AB, Kavalleristen AB, Cloetta Invest AB, Candelia Polly AB, Gig AB och Cloetta International AB införlivades i Cloetta Sverige Produktion AB den 10 oktober 2012 respektive den 5 december 2012.

9 Leaf United Kingdom Ltd. likviderades den 29 januari 2013.

10 Leaf Leasing Oy införlivades i Cloetta Suomi Oy (namnändrad från Leaf Suomi Oy) den 31 december 2013.

11 Cloetta International AS och Cloetta A/S gick samman till Cloetta Norge AS den 9 mars 2013.

12 Cloetta USA Inc inkorporerades den 6 maj 2013.

13 Cloetta GGS Holding Ltd. registrerades den 8 maj 2013. FTF Sweets Ltd. and FTF Sweets USA Inc. (namnändrat från Leaf Holding B.V.) förvärvades den 20 maj 2013.

Cloetta Nutisal AB (tidigare Alrifai Nutisal AB) förvärvades av Cloetta Holland B.V. (namnändrad från Leaf Holland B.V.) den 8 januari 2014.

NOT M14 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Förutbetalda hyror, försäkringar, leasingavgifter	0	–
Övriga förutbetalda kostnader	1	0
Övriga upplupna intäkter	0	–
Utgående balans vid årets slut	1	0

NOT M15 Likvida medel

POSTEN LIKVIDA MEDEL I KASSAFLÖDESANALYSEN

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
<i>Specifikation av likvida medel</i>		
Kassa och bank	–	12
Utgående balans vid årets slut	–	12

Från och med juni 2013 ingår Cloetta AB (publ) i en koncerngemensam cash pool, som ett resultat av detta presenteras inga likvida medel i Cloetta AB (publ).

NOT M16 Eget kapital

Aktiekapital

Antalet godkända, emitterade och betalda aktier uppgick per den 31 december 2013 till 288 619 299 aktier varav A-aktier utgjorde 9 861 614 och B-aktier 278 757 685. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Aktiernas kvotvärde uppgår till 5,00 kr. Vid kontant eller kvittningsemission äger, där nya aktier i serie A respektive B ges ut, innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna nya A- och B-aktier i 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 framställan från A-aktieägare ska bolaget omvandla aktieägarens i framställan angivna A-aktier till B-aktier.

AVSTÄMNING AV ANTALET UTESTÅENDE AKTIER

31 augusti 2011	24 319 186
Konvertering av konvertibellån	367 289
Riktad nyemission	165 186 924
Nyemission	98 745 900
31 december 2012	288 619 299
Förändringar under 2013	–
31 december 2013	288 619 299

Fritt eget kapital

Överkursfond

Den 16 februari 2012 slutförde Cloetta förvärvet av Leaf Holland B.V.. En del av köpeskillingen erlades via nyemitterade C-aktier i Cloetta. Dessutom genomförde Cloetta en nyemission under 2012 på 1 057 Mkr för att finansiera förvärvet. Cloetta utfärdade dessutom aktier inom ramen för ett konvertibellåneprogram för anställda under året. De nyemitterade aktierna ledde till en ökning av överkursfonden med totalt 2 303 Mkr, varav 1 730 Mkr är relaterat till emissionen av C-aktier, 563 Mkr är relaterat till nyemissionen och 10 Mkr är ett resultat av aktier emitterade enligt konvertibellåneprogrammet.

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.

NOT M1
NOT M2
NOT M3
NOT M4
NOT M5
NOT M6
NOT M7
NOT M8
NOT M9
NOT M10
NOT M11
NOT M12
NOT M13
NOT M14
NOT M15
NOT M16
NOT M17
NOT M18
NOT M19
NOT M20
NOT M21
NOT M22

NOT M17 Lån

MKR	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–5 år	Återstående löptid > 5 år	31 dec 2013
				Total återstående löptid > 1 år
Säkerställt obligationslån	–	988	–	988
Totalt	–	988	–	988

MKR	Återstående löptid < 1 år	Återstående löptid 1–5 år	Återstående löptid > 5 år	31 dec 2012
				Total återstående löptid > 1 år
Lån från kreditinstitut	214	343	–	343
Totalt	214	343	–	343

Cloettas tidigare konvertibla förlagslån om 30 Mkr från de anställda löpte från den 14 maj 2009 till den 30 mars 2012. Konvertibellånet kunde konverteras till B-aktier i Cloetta under perioden den 25 februari 2011 till den 25 februari 2012 till en konverteringskurs om 30,40 kr. Totalt 567 279 aktier utfärdades då omvandlingen av lånet löpte ut, vilket motsvarar en ökning av aktiekapitalet med 3 Mkr och en ökning av överkursfonden med 14 Mkr.

Koncernens befintliga lånefacilitet omförhandlades i samband med emissionen av det säkerställda obligationslånet om 1 000 Mkr. Netto-behållningen från obligationen användes för att refinansiera befintliga skulder.

För fullständig beskrivning av lån hänvisas till not 23.

NOT M18 Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Leverantörsskulder	6	4
Övriga kortfristiga skulder	3	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	17	11
Totalt	26	16

NOT M19 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Upplupna personalrelaterade kostnader	8	5
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	9	6
Totalt	17	11

NOT M20 Ej kassaflödespåverkande poster

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Av- och nedskrivningar av tillgångar	0	0
Reavinster/reaförluster anläggningstillgångar	–10	–
Orealiserade kursdifferenser	1	2
Avsättningar pensioner	0	0
Övriga ej likviditetspåverkande poster	0	–3
Totalt	–9	–1

NOT M21 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
<i>Ställda säkerheter</i>		
Aktier i dotterbolag	4 623	4 623
Totalt	4 623	4 623

MKR	31 Dec 2013	31 Dec 2012
<i>Eventualförpliktelser</i>		
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	197	190
Bankgarantier	0	0
Garantier för koncernlån	2 881	2 755
Summa eventualförpliktelser	3 078	2 945

Se not 23 för en beskrivning av till Svenska Handelsbanken samt till obligationsinnehavare pantsatta tillgångar.

NOT M22 Närståendetransaktioner

Moderbolagets innehav av aktier och andelar beskrivs i not M13.

FORDRINGAR PÅ OCH SKULDER TILL DOTTERBOLAG

MKR	31 dec 2013	31 dec 2012
Räntebärande långfristiga fordringar	528	–
Räntebärande kortfristiga fordringar	–	65
Räntefria kortfristiga fordringar	85	77
Räntebärande kortfristiga skulder	–1	–
Räntefria kortfristiga skulder	–9	–
Totalt	603	142

För moderbolaget avser 86 Mkr (72) motsvarande 100 procent (100) av årets försäljning och 50 Mkr (41) motsvarande 51 procent (37) av årets inköp, dotterbolag inom Cloetta-koncernen. Prissättningen på köpta varor och tjänster till närstående bolag har skett till marknadsmässiga villkor.

Under det första kvartalet sålde Cloetta AB (publ) en fastighet till Phlisa Metall AB, ett dotterbolag till AB Malfors Promotor, för 6 Mkr, vilket genererade en vinst på 3 Mkr. Fastigheten såldes till marknadsvärde.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande i moderbolaget står följande vinstmedel	
Balanserade vinstmedel, kronor	2 775 965 631
Årets resultat, kronor	1 805 549
Summa, kronor	2 777 771 180

Styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas och att hela vinsten balanseras i ny räkning.

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:	
Till aktieägarna utdelas, kronor	0
Till nästa år balanseras, kronor	2 777 771 180
Summa, kronor	2 777 771 180

Antalet aktier uppgick per den 31 december 2013 till 288 619 299.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive moderbolaget ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm, 6 mars 2014

Lennart Bylock
Styrelsens ordförande

Hans Eckerström
Ledamot

Håkan Kirstein
Ledamot

Adriaan Nühn
Ledamot

Robert-Jan van Ogtrop
Ledamot

Mikael Svenfelt
Ledamot

Olof Svenfelt
Ledamot

Meg Tivéus
Ledamot

Peter Törnquist
Ledamot

Lilian Fossum Biner
Ledamot

Lena Grönedal
Arbetsagarledamot

Bengt Baron
Koncernchef och verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 6 mars 2014.

KPMG AB

Helene Willberg
Auktoriserad revisor

Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 29 april 2014. 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 14 mars 2014, kl 09:00.



● Noah Having dinner with @Joanna @Molly #Festivalmix

Revisionsberättelse

Till årsstämman i Cloetta AB (publ), org. nr 556308-8144

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Cloetta AB (publ) för år 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 64–145.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och

av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Cloetta AB (publ) för år 2013.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 6 mars 2014
KPMG AB

Helene Willberg
Auktoriserad revisor

FEMÅRSÖVERSIKT

MKR	2013 1 jan–31 dec	2012 1 jan–31 dec	2011 1 jan–31 dec	2010 1 jan–31 dec	2009 1 jan–31 dec
Resultaträkning i sammandrag					
Nettoomsättning	4 893	4 859	4 658	5 019	5 486
Kostnad för sålda varor	-3 081	-3 157	-2 911	-3 058	-3 422
Bruttoresultat	1 812	1 702	1 747	1 961	2 064
Övriga intäkter	12	13	1	16	0
Försäljningskostnader	-850	-888	-915	-992	-1 019
Administrativa kostnader	-556	-702	-473	-471	-503
Rörelseresultat	418	125	360	514	542
Omräkningsdifferenser lån och likvida medel i utländsk valuta	-12	20	-12	-13	-63
Övriga finansiella intäkter	24	5	11	5	3
Övriga finansiella kostnader	-220	-290	-599	-634	-677
Finansnetto	-208	-265	-600	-642	-737
Resultat före skatt	210	-140	-240	-128	-195
Skatt	54	67	172	-211	22
Årets resultat från kvarvarande verksamhet	264	-73	-68	-339	-173
Årets resultat från avyttrad verksamhet	-	0	0	0	0
Årets resultat	264	-73	-68	-339	-173
Årets resultat hänförligt till:					
Moderbolagets aktieägare	264	-73	-68	-339	-173
Balansräkning i sammandrag					
Immateriella anläggningstillgångar	5 252	5 099	4 811	4 822	5 383
Materiella anläggningstillgångar	1 660	1 611	1 318	1 333	1 623
Uppskjuten skattefordran	73	473	447	207	258
Finansiella placeringar	91	88	261	147	45
Summa anläggningstillgångar	7 076	7 271	6 837	6 509	7 309
Varulager	798	773	640	566	631
Kortfristiga fordringar	933	955	1 053	1 199	1 313
Likvida medel	167	306	97	220	245
Summa omsättningstillgångar	1 898	2 034	1 790	1 985	2 189
Tillgångar som innehas för försäljning	15	35	15	0	0
SUMMA TILLGÅNGAR	8 989	9 340	8 642	8 494	9 498
Eget kapital	3 747	3 326	-385	-1 117	-619
Långfristiga lån	3 096	2 516	6 077	6 826	7 224
Uppskjuten skatteskuld	397	824	728	714	789
Finansiella derivatinstrument	21	3	0	0	0
Övriga långfristiga skulder	2	-	-	-	-
Pensioner och andra långfristiga personalutfästelser ¹	360	452	250	222	250
Övriga avsättningar ¹	7	11	24	29	28
Summa långfristiga fordringar	3 883	3 806	7 079	7 791	8 291
Kortfristiga lån	212	747	747	642	680
Finansiella derivatinstrument	2	21	0	0	0
Kortfristiga skulder	1 066	1 361	1 141	1 100	1 080
Avsättningar	79	79	60	78	66
Summa kortfristiga skulder	1 359	2 208	1 948	1 820	1 826
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	8 989	9 340	8 642	8 494	9 498

1 Avsättningar till pensioner och andra långfristiga personalutfästelser har separerats från övriga avsättningar.

NYCKELTAL

MKR	2013 1 jan–31 dec	2012 1 jan–31 dec	2011 1 jan–31 dec	2010 1 jan–31 dec	2009 1 jan–31 dec
Resultat					
Nettoomsättning	4 893	4 859	4 658	5 019	5 486
Nettoomsättning, förändring i %	0,7	4,3	na	na	na
Underliggande nettoomsättning, förändring i %	–1,0	–4,1	na	na	na
Bruttomarginal, %	37,0	35,0	37,5	39,1	37,6
Underliggande EBITDA ⁴	766	597	693	na	na
Underliggande EBITD-marginal, %	15,6	12,3	13,7	na	na
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	–175	–167	–115	–125	–144
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	–2	–1	–8	–18	–10
Underliggande EBIT ⁴	591	423	522	na	na
Underliggande EBIT-marginal, %	12,0	8,7	10,3	na	na
Omstruktureringar	–167	–309	–209	–163	–156
Rörelseresultat (EBIT)	418	125	360	514	542
Rörelsemarginal (EBIT), %	8,5	2,6	7,8	10,3	9,9
Vinstmarginal, %	4,3	–2,9	–5,1	–3,3	–3,6
Finansiell ställning					
Rörelsekapital ³	763	458	586	649	716
Operativt rörelsekapital	–211	–269	–224	–97	–107
Nettoskuld	3 230	3 056	2 827	3 070	3 812
Sysselsatt kapital ³	7 438	7 066	6 682	6 575	7 543
Avkastning på sysselsatt kapital, %	6,1	1,9	5,7	na	na
Soliditet, %	41,7	35,6	–4,5	–13,2	–6,5
Skuldsättningsgrad, %	86,2	91,9	–734,3	–274,8	–615,8
Avkastning på eget kapital, %	7,0	–2,2	na	na	na
Eget kapital per aktie, kr ¹	13,0	11,5	na	na	na
Nettoskuld/underliggande EBITDA, ggr	4,2	5,1	na	na	na
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	131	330	492	379	540
Investeringar i anläggningstillgångar	–202	–1 506	–335	–83	–121
Kassaflöde efter investeringar	–71	–1 176	157	296	419
Cash conversion, %	72,5	54,9	68,9	na	na
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr ¹	0,5	1,1	na	na	na
Anställda					
Medelantal anställda	2 472	2 579	2 192	2 275	2 309
Nyckeltal per aktie					
Resultat per aktie, före utspädning, kr ^{1,2}	0,92	–0,26	–0,26	na	na
Resultat per aktie, efter utspädning, kr ^{1,2,5}	0,92	–0,26	–0,26	na	na
Antal aktier vid periodens slut ²	288 619 299	288 619 299	262 137 526	na	na
Genomsnittligt antal aktier före utspädning ^{2,5}	288 010 947	276 132 021	262 137 526	na	na
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning ^{2,5}	288 026 408	276 132 021	262 137 526	na	na

1 Nyckeltal per aktie 2009–2011 är inte representativ för den nuvarande koncernen på grund av en helt ny koncern- och kapitalstruktur före samgåendet mellan Cloetta och LEAF.

2 Jämförelsesiffrorna för antal aktier 2011 har omräknats med hänsyn till nyemissionen.

3 Justerad på grund av ändrad definition.

4 Alla underliggande värden har räknats om med en ny fast växelkurs.

5 Cloetta har ingått ett långsiktigt terminskontrakt för att uppfylla sitt framtida åtagande att erbjuda aktier till deltagarna i det långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammet. Resultat per aktie är beräknat på genomsnittligt antal aktier justerat för effekten av terminskontrakt för återköp av egna aktier. Terminskontraktet omfattar totalt 1 037 610 Cloetta-aktier till ett belopp om 18,50678 kr per aktie.

För definitioner se sidan 152.

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.



CLOETTAS ÄLDSTA VARUMÄRKEN FRÅN 1800-TALET

År 1836 lanserades Sperlari i Italien, och 1878 lanserades Venco i Nederländerna.



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 Guld nougat 1913. Läkerol lanseras även i Danmark 1910 och Norge 1912. I Nederländerna lanseras pastillvarumärket King 1902.



DET GLADA 1920-TALET

Konfektyrindustrin växer efter kriget. Uttrycket "Tag det rätta – tag Cloetta" skapades år 1921. 1928 lanseras Sisu i Finland, Red Band i Nederländerna och Tarragona i Sverige.



1930-40-TAL, LANSERING AV STARKA VARUMÄRKEN

Under mellankrigstiden grundas Malaco (Malmö Lakrits Compani) 1934. Sportlunch (då med namnet Mellanmål) lanseras 1937 liksom italienska Saila. Kexchoklad lanseras 1938 och Center 1941. Plopp lanseras efter kriget 1949.



1950-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.



Guldnougat 100 år

Guldnougat är originalet som har funnits ända sedan 1913, en lyxig svensk godbit formad som en guldsticka.

Med en unik krämig, mjuk och fyllig hasselnötsnougat är Guldnougat en riktig njutningsprodukt som smälter i munnen.



1973



1940



1914



1934



1950

1960-TAL – LITE MER LEKFULLT

Den dubbla stycksaken Tupla lanseras 1960 i Finland. I Sverige lanseras Polly 1965 och Bridgeblandning 1966. I Storbritannien lanseras Chewits 1965. De första Juleskum-tomtarna säljs också på 60-talet.



1970-TAL – NYTTIGT OCH FRÄSCHT

I Italien lanseras Galatine 1970 som ett godis till barn. 1975 lanseras också världens första tuggummi med xylitol av Jenkki i Finland. Mynthon-pastillen kommer i Finland 1976. Dietorelle lanserar 1977 sockerfri konfektyr i Italien. 1979 lanseras sötningsmedlet Dietor i Italien.

I Sverige kommer blandpåsen Gott & blandat som svar på trenden med lös-godis.



1980-TAL – MER TUGGUMMI

1981 lanseras Sportlife som det första tuggummit i så kallad blisterförpackning. I Nederländerna lanseras 1988 landets första tuggummi med 100 % xylitol, Xylifresh.



1990-TAL – BRANSCHEN KONSOLIDERAS

CSM – ett holländskt socker- och matvarubolag förvärvar Red Band 1986, LEAF förvärvar Ahlgrens (med Läkerol och Ahlgrens bilar) 1993, CSM förvärvar Malaco 1997, Cloetta förvärvar Candelia (med Polly och Bridgeblandning) 1998 och CSM förvärvar LEAF 1999. Cloettas aktie noteras 1994 på Stockholmsbörsen.



2000-TALET – NYA KONCERNER BYGGS

Under åren 2000–2009 är Cloetta en del av koncernen Cloetta Fazer. Efter delningen 2009 noteras det självständiga Cloetta åter på NASDAQ OMX Stockholm. 2000 förvärvar CSM bolaget Continental Sweet och stärker på så sätt sin position framför allt i Frankrike och Belgien, men även i Nederländerna och Storbritannien. 2001 förvärvar CSM italienska Socialbe (med Dietorelle och Dietor). CVC och Nordic Capital förvärvar konfektyrdivisionen av CSM under 2005 och namnändrar den till LEAF. 2012 går Cloetta och LEAF samman.

Cloetta

Definitioner och ordlista

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	
Bruttomarginal	Rörelseresultatet före avskrivningar.
EBITDA-marginal	Rörelseresultatet före avskrivningar i procent av nettoomsättningen.
Rörelsemarginal (EBIT-marginal)	Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.
Vinstmarginal	Resultat före skatt i procent av nettoomsättning.
AVKASTNING	
Avkastning på eget kapital	Nettoresultat i procent av genomsnittligt eget kapital.
Avkastning på sysselsatt kapital	Rörelseresultat i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.
Cash conversion	Underliggande EBITDA efter avdrag för investeringar i procent av underliggande EBITDA.
KAPITALSTRUKTUR	
Bruttoskuld	Total lång- och kortfristig upplåning inklusive checkräkningskredit, finansiella derivatinstrument och upplupna räntor.
Nettoskuld	Bruttoskuld minus likvida medel.
Nettoskuldsättningsgrad	Räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital.
Rörelsekapital	Totala omsättningstillgångar, exklusive likvida medel och finansiella derivatinstrument, minus kortfristiga skulder.
Soliditet	Eget kapital vid periodens slut i procent av balansomslutningen.
Sysselsatt kapital	Omsättningstillgångar minskat med likvida medel, kortfristiga skulder och avsättningar.
DATA PER AKTIE	
Resultat per aktie	Periodens resultat i relation till genomsnittligt antal aktier under perioden.
ÖVRIGA DEFINITIONER	
EBIT	Rörelseresultatet utgörs av totalt resultat före finansnetto och inkomstskatt.
EBITDA	Rörelseresultatet före avskrivningar.
Jämförelsestörande poster	Jämförelsestörande poster avser poster av engångskaraktär som valutakursdifferanser mellan verklig och fast växelkurs samt omstruktureringar.
Nettoomsättning, förändring	Nettoomsättning i procent av nettoomsättningen under jämförelseperioden, föregående år.
Underliggande nettoomsättning, EBIT, EBIT-marginal	Underliggande tal är baserade på oförändrade valutakurser och nuvarande koncernstruktur (exklusive distributionsverksamheten i Belgien och avtalet för ett tredjepartsvarumärke i Italien) och exklusive jämförelsestörande poster. Jämförelseperioden inkluderar Cloettas historiska värden för bättre jämförbarhet.
ORDLISTA	
BRC, global standard för livsmedels-säkerhet	Ett ledande certifieringsprogrammet inom säkerhet och kvalitet. Många europeiska och internationella handelskedjor kräver BRC-certifikat.
EMV (egna märkesvaror)	Varumärken som detaljhandeln säljer under eget varumärke.
Fabriksomstruktureringar/ omstruktureringar	På grund av överkapacitet har Cloetta stängt fabriker i Sverige, Danmark och Finland under 2012/2013.
GRI Global reporting standard	En nätverksorganisation startad av bl a FN som upprättat ett ramverk för hållbarhetsredovisningars struktur och innehåll.
ICC	International chamber of commerce, internationella handelskammaren.
ILO	År FN:s fackorgan för sysselsättnings- och arbetslivsfrågor.
Integration	Cloetta och LEAF gick samman den 16 februari 2012. Integrationsarbetet har främst bestått av processen att forma en ny gemensam kultur men också av omstrukturering av den kommersiella organisationen samt administrationen i Sverige, rationalisering av lagerverksamheten i Skandinavien samt insourcing av tredjepartsvarumärken.
ISO 9001 och ISO 14001	International Organization for Standardization, dvs certifieringssystem. ISO 9001 avser kvalitetsledning och ISO 14001 miljöledning.
OHSAS 18001	Internationell standard för ledningssystem avseende arbetsmiljö.
UTZ	Certifieringsprogram för hållbar odling med ett antal sociala och miljöbetingade kriterier.

Aktieägarinformation

FINANSIELL KALENDER

2014	MARS	Årsredovisning 2013	14 mars 2014
	APRIL	Delårsrapport Q1 2014	25 april 2014
		Årsstämma	29 april 2014
	MAJ		
	JUNI		
	JULI	Delårsrapport Q2 2014	18 juli 2014
	AUGUSTI		
	SEPTEMBER		
	OKTOBER		
	NOVEMBER	Delårsrapport Q3 2014	14 november 2014
2015	DECEMBER		
	JANUARI		
	FEBRUARI	Bokslutskommuniké 2014	13 februari 2015

AKTIEÄGARKONTAKT

Jacob Broberg, Informationsdirektör, 070-190 00 33,
jacob.broberg@cloetta.com eller ir@cloetta.com
Danko Maras, CFO, 08-527 288 00.

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma äger rum tisdagen den 29 april 2014 kl 14.00 på Norra latin, Drottninggatan 71b i Stockholm.
Kallelse till årsstämman kungörs i slutet av mars 2014.

Anmälan

Anmälan om deltagande i stämman ska ha kommit bolaget tillhanda senast onsdagen den 23 april 2014.
Anmälan kan göras på följande sätt:

POST: Cloetta AB
"Årsstämman"
Box 7841
103 98 Stockholm
TELEFON: 08-402 92 85
WEBB: www.cloetta.com/arsstamma2014
E-POST: susanne.beijar@cloetta.com

BESTÄLLNING AV ÅRSREDOVISNINGEN

Årsredovisningen publiceras på svenska och engelska. Den tryckta årsredovisningen distribueras efter beställning via hemsidan. Den kan också laddas ner på www.cloetta.com.





OM CLOETTA

Cloetta grundades 1862 och är ett ledande konfektyrföretag i Norden, Nederländerna och Italien. Sammantaget säljs Cloettas produkter i fler än 50 länder. Cloetta har några av de starkaste varumärkena på marknaden, till exempel Läkerol, Cloetta, Jenkki, Kexchoklad, Malaco, Sportlife, Saila, Red Band och Sperlari. Cloetta har 10 fabriker i fem länder. Cloettas B-aktie handlas på NASDAQ OMX i Stockholm.

Cloetta

Cloetta AB (publ) • Org.nr. 556308-8144 • Kista Science Tower, 164 51 Kista
Tel +08-52 72 88 00 • www.cloetta.com