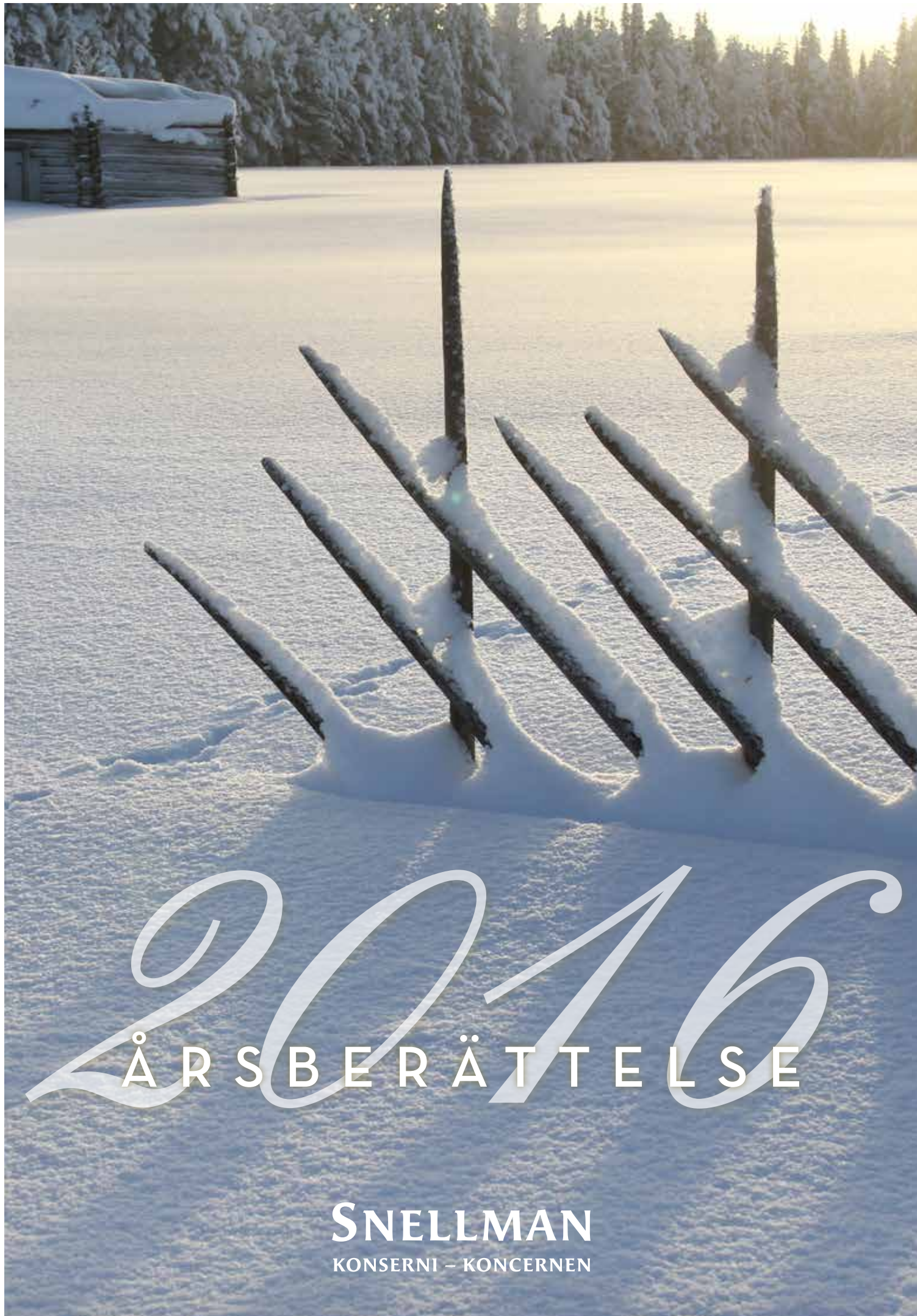




2016

ÅRSBERÄTTELSE

SNELLMAN
KONSERNI – KONCERNEN

INNEHÅLL

SNELLMANKONCERNEN

Koncerndirektörens översikt..... 4

Snellman i korthet..... 6

Koncernstruktur

Koncernens ledningsgrupp

Händelser från år 2016 8



KÖTTFÖRÄDLING

Verkställande direktörens översikt .. 11

Nyckeltal 12

Case 13

Primärproduktion 14



FÄRDIGMAT

Verkställande direktörens översikt .. 17

Nyckeltal 18

Case 19

Samarbetsparter:

Viestintäsalot Oy

ACC Global Ab

Solid Media

Keuruun Laatupaino KLP Oy

Bilder:

Bildström Kb

Tommi Fors

Daniel Björkskog

Arkiv

Pärmbild: vastavalo.fi - Jani Seppänen





FOOD SERVICE

Verkställande direktörens översikt ..	21
Nyckeltal	22
Case	23



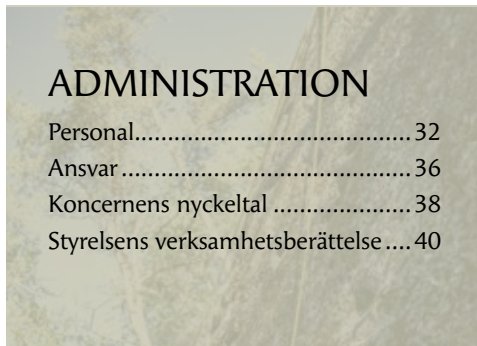
DJURMAT

Verkställande direktörens översikt ..	29
Nyckeltal	30
Case	31



PANINI

Verkställande direktörens översikt ..	25
Nyckeltal	26
Case	27



ADMINISTRATION

Personal.....	32
Ansvar	36
Koncernens nyckeltal	38
Styrelsens verksamhetsberättelse	40



BOKSLUT

Koncernens nyckeltal	46
Koncernens IFRS-bokslut	47
Koncernbokslutets bilagor.....	50
Moderbolagets balans- och resultaträkning (FAS)	68
Revisionsberättelse	70
Snellmankoncernens förvaltning och styrsystem.....	72
Kontaktuppgifter	82



*Mest gillad. Genom kontinuerlig förbättring
– vägvisare inom livsmedelsbranschen.*

KONCERNDIRECTÖRENS ÖVERSIKT

VERKSTÄLLANDET AV

STRATEGIN FRAMSKRED

År 2016 var koncernstrategins år. Vi jobbade mycket hårt med att verkställa strategin och gjorde stora framsteg när det gäller de fyra hörnstenarna – lönsamhet, tillväxt, processer och samarbete.

Verksamhetsomgivningen var fortsatt krävande 2016. Vi lyckades ändå skapa en positiv resultatutveckling. Vi har jobbat hårt och det återspeglas även i utvecklingen av affärsverksamheten.

Butikerna fick fria öppettider 2016, vilket ledde till att försäljningen ökade, särskilt i stora butiker och snabbköp. Prisnedgången stabiliserades, även om det fortfarande talas mycket om priserna och priskonkurrensen inom handeln. Efterfrågan inom horeca-branschen förbättrades också något under fjolåret.

Svårast var det fortfarande för producenterna. Samarbetet med våra producenter och deras eget välmående är saker som är ytterst viktiga för oss och något vi kommer att ytterligare stärka bland annat genom att satsa på rådgivning och handledning för gårdarna. Vi tror att den ökande efterfrågan bland konsumenterna även kommer att förbättra våra producenters ställning under innevarande år. Det här fick vi också signaler om när vi under slutet av året lyckades förbättra vårt resultat. I det rådande ekonomiskt utmanande läget vill vi uppmärksamma våra producenter genom att betala dem en tilläggslikvid om totalt 1,2 M€ som en engångssumma. Tilläggslikviden betalas i relation till djurförsäljningen under år 2016 till de gårdar som följer vårt koncept, Lantgårdens Bästa.

En allmän optimism kan skönjas på marknaden överlag. Inhemska livsmedel uppskattas högt och fortsättningsvis i allt högre grad. Våra värderingsbaserade strategiska val – inhemsk kvalitet, naturlighet och frihet från tillsatssämnen – får också allt mer gensvar bland konsumenterna.

EKONOMISKT GOTT ÅR

Även om Snellmankoncernens omsättning sjönk med 4 procent år 2016 ökade rörelseresultatet med 35 procent jämfört med året innan och var bättre än budgeterat. Resultatför-

"Vårt företag har en fin historia som vi gärna berättar.

Innevarande år är ett år av tillväxt för oss."

Leena Laitinen

koncerndirektör
Oy Snellman Ab

bättringen var en följd av att alla affärsområden uppvisade en positiv resultatutveckling. Sammanfattningsvis kan man säga att de bakomliggande orsakerna till den goda resultatutvecklingen har varit följande: ständig förbättring av processerna enligt lean-filosofin, nedläggningen av affärsverksamheten i Tyskland, framgångsrika produktsortiment och en kundorienterad marknadsföring.

Vår balansräkning stärktes från året innan och vår skuldsättningsgrad minskade. Vår soliditetsgrad ligger nu på en god nivå. Vi har ytterligare förbättrat balansen i våra råvarulager, vilket frigjort driftskapital och förbättrat vår likviditet.

Efter en kort paus var fjolåret ett år med betydande investeringar, då vi inledde utbyggnaden av Kokkikartanos fabrik i Kervo. För utbyggnaden har vi budgeterat 10,5 miljoner euro. Färdigmaten har utvecklats till ett andra stödben för koncernen vid sidan av Köttförädlingen. Utbyggnaden blir klar våren 2017 och tas i bruk stegvis.

Under det gångna året utvecklade vi ekonomihanteringen bland annat genom att förenhetliga våra redovisningsprinciper, införa nya verktyg för budgetering och prognostisering och förbättra vår rapportering. Vi är nu i slutskedet av det projekt vi startade 2015 i syfte att skapa en enhetlig planering, prognostisering och budgetering av affärsverksamheten i hela koncernen.

Verksamhetsområdena Färdigmat, Panini och Djurmat ökade alla sin marknadsandel förra året. Glädjande är att både Snellmans Köttförädling och Snellman Pro förbättrade sina resultat trots en liten nedgång i försäljningen. Här är ökningen i förädlingsvärdet en central faktor. I Sverige var 2016 ett år av verksamhetsutveckling för Carolines Kök.

LÖNSAM TILLVÄXT

Vårt mål är lönsam tillväxt inom alla våra verksamhetsområden. Vi tror att nyckeln till tillväxt inte enbart ligger i goda produkter, utan även i ökad kundförståelse. Vi vill vara allt mer lyhörda inför våra kunder och ta med dem i det gemensamma utvecklingsarbetet. Att förstå konsumentbeteendet och reagera på behovet därifrån är en del av vår fortgående verksamhet. Till exempel har det ökade intresset för vegetarisk mat bland konsumenterna lett till att vi inom Färdigmat under 2016 har lanserat flera nya vegetariska matprodukter för att möta den ökade efterfrågan. Trenden får sin fortsättning i och med Paninis lansering av en vegetarisk panini under våren 2017.

ligger på en hög nivå kan vi utvecklas och inta en ledande position i fråga om konkreta mål, indikatorer och åtgärder. Utvecklingen av ansvarsstrategin fortsätter 2017.

PROCESSERNA EFFEKTIVISERAS HELA TIDEN

I arbetet med att utveckla våra processer gjorde vi ett avsevärt framsteg 2016 när vi införde en styrmodell för försäljning och produktion. Modellen har redan visat sig vara en framgång. Planering av försäljning och produktion i allt tätare samarbete, på ett kund- och konsumentorienterat sätt, innebär två saker på Snellman: att föra en allt djupare dialog med kunderna och att gradvis gå över till en löpande planering inom alla verksamhetsområden och stödfunktioner. Styrmodellen



– Vi tror att den ökande efterfrågan bland konsumenterna även kommer att förbättra våra producenters ställning, säger koncerndirektör Leena Laitinen på Snellmans Köttförädlings Rejäl Producentmessa i september 2016.

Vi har fokuserat på att utveckla försäljningsledningen med hjälp av nya verktyg. Det arbetet fortsätter aktivt under 2017.

SAMARBETE ÄR EN KONCERNÖVERGRIPANDE RESURS

År 2016 fortsatte vi att förenhetliga inköpsfunktionerna i koncernen. Målet är att öka köp- och förhandlingskraften, vilket i sin tur ska ge oss allt större inbesparingar. Vi har gjort framsteg både inom direkta och indirekta inköp, liksom också med att effektivisera inköpsprocesserna.

Samarbetet inom koncernen breddas hela tiden inom bland annat produktutveckling, försäljning och marknadsföring, personalfrågor och genom flera koncernövergripande utvecklingsprojekt. Ett viktigt samarbetsprojekt som inleddes förra året är koncernens ansvarsstrategi. Personalen deltar i stor utsträckning i arbetet med strategin.

I ansvarsfrågor strävar vi efter att vara en branschföregångare. Även om ansvarstagandet i vår verksamhet redan nu

både förbättrar kundnöjdheten och främjar det interna samarbetet.

Medarbetarna inom Snellmankoncernen gjorde ett fantastiskt arbete förra året. Belöningen för det är att kunderna och konsumenterna har fått ett fördjupat förtroende för oss. På det bygger vi också våra framtida framgångar. Vi har också fått positiv feedback från personalen: resultatet i arbetsklimatundersökningen var det bästa någonsin.

Jag vill rikta ett varmt tack till alla våra medarbetare för deras utmärkt goda arbete och engagemang, till våra kunder för förtroendet för vår verksamhet och våra produkter samt till våra samarbetspartner och producenter för det utmärkta samarbetet. Jag vill också tacka ägarna för deras vilja att alltså utveckla Snellman till ett ännu bättre och mer eftertraktat företag.

Leena Laitinen
koncerndirektör, Oy Snellman Ab

SNELLMAN I KORTHET 2016

VERKSAMHET	BOLAG	BRAND	PERSONAL 31.12.2016	OMSÄTTNING milj. €
KONCERN Snellmankoncernen består av moderbolaget Oy Snellman Ab och fem verksamhetsområden: köttförädling, färdigmat, food service, panini och djurmat.	Oy Snellman Ab		Totalt 1342	Totalt 296 milj. €
KÖTTFÖRÄDLING Köttförädlingen tillverkar kvalitativa kött- och charkprodukter. Till verksamheten hör primärproduktion, slakteri samt mångsidig tillverkning av färskköts- och charkprodukter.	Snellmans Köttförädling Ab S-Frost Oy Figen Ab		967	217 milj. €
FÄRDIGMAT Matfabriken som vill ge människor möjlighet till bättre färdigmat.	Snellmanin Kokkikartano Oy Carolines Kök AB		222	51 milj. €
FOOD SERVICE Snellman Pro erbjuder högklassiga produkt- och tjänstelösningar för professionella kök.	Snellman Pro Oy		22	27 milj. €
PANINI Ett produktkoncept med enkel och snabb mat av färskt inhemskt bröd.	Mr. Panini Oy		60	12 milj. €
DJURMAT Till 100 procent naturligt, högkvalitativt färskfoder för hundar och katter.	Oy MUSH Ltd		37	7 milj. €

KONCERNSTRUKTUR





SNELLMANKONCERNENS LEDNINGSGRUPP

Bakom från vänster: Tommy Snellman, Stefan Snellman, Juha Sarkkinen, Timo Ylilauri, Johanna Skytte.
I mitten från vänster: Kati Rajala, Annika Vainio, Leena Laitinen.
Framme: John Aspnäs.

VISION

*Mest gillad. Genom kontinuerlig förbättring
– vägvisare inom livsmedelsbranschen.*

MISSION

Vi ger möjlighet till det bättre.

VÄRDERINGAR

Bemöt andra som du själv vill bli bemött.

HÄNDELSE FRÅN ÅR 2016

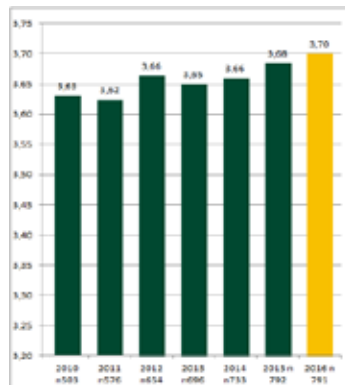
MR. PANINI PILOTTESTADES I DETALJHANDELN I SVERIGE

I januari började Mr. Panini sälja panini i butiker och butiksentréer i Sverige. Intresset bland konsumenterna var stort och pilottestet fortsatte under vårvintern.



ARBETSKLIMATET PÅ HÖG NIVÅ

År 2016 genomfördes den årliga arbetsklimatundersökningen för 18:e gången i Snellmankoncernen. Resultatet var det bästa någonsin, 3,7 på skalan 1–5.



OMORGANISERING AV MUSH

I början av 2016 lades MUSH verksamhet i Tyskland ned och MUSH GmbH fusionerades med Oy MUSH Ltd i Finland. Dessutom införlivades den operativa verksamheten i Finland och Sverige i Snellmans Köttförädling. Under våren omorganiserades även MUSH sälj- och marknadsföringsfunktioner.



VINTER

VÅR

INVESTERINGEN I EN UTVIDGNING AV KOKKIKARTANO GODKÄNDES

Snellmankoncernens styrelse godkände utvidgningen av Kokkikartanos fabrik i Kervo. Investeringen uppgår till 10,5 miljoner euro och enligt planen ska projektet bli klart våren 2017. Investeringen stärker Färdigmatens strategiska vikt inom Snellmankoncernen.



SNELLMAN DET MEST ANSVARSFULLA KÖTTFÖRETAGET

I den mest omfattande skandinaviska undersökningen om medborgarnas syn på företagens ansvarstagande placerade sig Snellman på nionde plats i de totala resultaten och var därmed den mest ansvarsfulla aktören i köttbranschen.

SNELLMANKONCERNENS NYA STYRELSE

Bolagsstämman valde en ny styrelse för Snellmankoncernen i mars 2016. De nya styrelsemedlemmarna är: ordförande Henrik Snellman, vice ordförande Erkki Järvinen samt Rickard Snellman, Ann-Christin Åström, Hanna Hiekkamies och Elisabeth Eero.



SNELLMAN ÖKADE MARKNADEN FÖR GRILLKORV I FINLAND

Sommaren 2016 hade Snellmans Köttförädling ett större urval av grillkorvar än tidigare i Finland. I maj ökade omsättningen för Snellmans grillkorvar med 26 procent och volymen med 29 procent, vilket ökade marknaden för grillkorv i hela Finland.

SOMMAR

OMORGANISERING INOM KÖTTFÖRÄDLINGEN

Snellmans Köttförädlingens kommersiella funktioner omorganiserades hösten 2016. I samband med detta grundades ett nytt kundservicecenter i Jakobstad. Syftet med ändringarna är att göra verksamheten allt mer kund- och konsumentorienterad. I slutet av 2016 omorganiserades även funktionerna för primärproduktionen inom Köttförädlingen för att företaget ska kunna satsa allt mer på producentsamarbete framöver.



HÖST

KONCERNENOMFATTANDE STRATEGIDAGAR

Snellmankoncernens strategidagar ordnades i september 2016. I dem deltog personal från alla verksamhetsområden och stödfunktioner. Under dagarna fick deltagarna spåna idéer och utvecklingsförslag om de möjligheter som digitaliseringen medför samt fundera på vad som kännetecknar ett gott ledarskap på Snellman.



REJÄL PRODUCENTMÄSSA

Snellmans Köttförädlingens traditionella Rejäl Producentmässa ordnades i slutet av september 2016. Mässan var återigen större än någonsin tidigare. Den besöktes av över 1 000 personer och antalet utställare var cirka 40. I samband med mässan ordnades också det årliga svinseminariet som är avsett för svinproducenter.





SAVUSTAJAN-UPPSKÄRNINGAR, NÄR LÄTTRÖKT INTE ÄR TILLRÄCKLIGT

Snellmans Köttförädlings produktserie Savustajan lanserades hösten 2016. Rökning med äkta alträ ger en djup och kraftig, men ändå mjuk smak. Savustajan-uppskärningarna skivas av hela stekar och filéer och möras under lång tid. I produktserien har Rökt lantskinka har blivit konsumenternas favorit, en unik helköttssprodukt med späckrand för extra saftighet.

SNELLMANS KÖTTFÖRÄDLING

MERVÄRDE FÖR HANDELN OCH KONSUMENTERNA

Snellmans Köttförädling Ab är den tredje största aktören inom köttbranschen i Finland och ett av Snellmankoncernens huvudsakliga verksamhetsområden. De allt starkare trenderna bland konsumenterna – inhemsk kvalitet, naturlighet och utan tillsatsämnen – stöder våra strategiska val. Vi vill vara allt mer lyhörda för våra kunder och planera vår verksamhet utifrån deras behov.

De senaste åren har på många sätt varit krävande och tunga särskilt för primärproduktionen i Finland. År 2016 var dock ett år som väckte hopp inom Snellmans Köttförädling. Läget är fortsatt svårt för branschen, men vi tror att botten är nådd och att vi har bättre tider framför oss. Vi har jobbat hårt och det skapar grunden för en stark framtid.

Optimeringen av styrfunktionerna för kött återspeglas i form av ett bättre täckningsbidrag, ett förbättrat resultat och mot slutet av året en ökad försäljning. Vi har förtydligat vårt produktsortiment och samtidigt ökat försäljningen av de mest lönsamma varumärkesprodukterna, konsumentförpackat färskt kött och köttprodukter. Vi fokuserar särskilt på sådana produkter som ger konsumenterna mervärde. Genom att höja förädlingsgraden ytterligare eftersträvar vi ett ännu mer lönsamt produktsortiment. Under 2016 var också fryslagersituationen och till skillnad från tidigare år kunde vi undvika utförsäljning av överskott på marknaden.

År 2016 överskuggades dock av risken för att afrikansk svinpest ska sprida sig till Finland, och 2017 är läget oförändrat. Om sjukdomen får fotfäste kommer exporten av svinkött att stanna av väldigt snabbt, vilket i sin tur leder till obalans på hemmamarknaden.

HERR SNELLMAN ÄR DET MEST POPULÄRA VARUMÄRKET

Den försiktiga ökningen i försäljningen inom detaljhandeln, som delvis beror på de fria öppettiderna, är en positiv nyhet

**"Genom att höja
förädlingsgraden eftersträvar
vi ett ännu mer lönsamt
produktsortiment."**

Juha Sarkkinen
verkställande direktör
Snellmans Köttförädling Ab

för oss. Den hårda priskonkurrensen på marknaden återspeglas dock fortsatt i form av en nedgång i priserna på basprodukter.

Samtidigt föredrar konsumenterna i allt större utsträckning kvalitetsprodukter, vilket är till fördel för oss. Stigande trender bland konsumenterna är inhemskt ursprung, naturlighet, frihet från tillsatsämnen, spårbarhet och lokalproducerat.

Gm-friheten har blivit ett tydligt strategiskt val för oss. Gm-friheten har en viktig roll i vår verksamhet som en del av vår systematiska förbättring av produkterna, minskning av tillsatsämnen och användning av mer naturliga råvaror. Även konsumentundersökningar visar att våra strategiska val av naturliga råvaror har varit rätt. Marknadsandelen för Snellmans Köttförädlings gm-fria färska kött ökade för såväl gris- som nötkött.

FÖR EN MER KUNDORIENTERAD VERKSAMHET

Ständig förbättring är redan en del av vår dagliga verksamhet och vi jobbar oavbrutet för att effektivisera processerna ytterligare. Samtidigt är vårt mål att kund- och konsumentorienteringen allt tydligare ska styra all vår affärsverksamhet och planeringen av den.

Sales and Operations Planning som infördes under 2016 är en fortsättning på vårt tidigare utvecklingsarbete. Grundidén "från jord till bord" är att människor, resurser, produktionsredskap och lager anpassas efter vilka behov våra kunder har.



När man gör åt sina egna
kan man inte göra annat än gott.

NYCKELTAL KÖTTFÖRÄDLING

2 1 7

MILJONER
EURO

OMSÄTTNING
FÖRÄNDRING

- 6 %



967
PERSONAL

På det sättet eftersträvar vi högre effektivitet i verksamheten för att vi ska kunna sörja för hela kedjans livskraft.

Att vända produktionskedjetänket till en mer konsumentorienterad approach med ökad förståelse för kundernas behov kräver tydligare informationsledning och effektivare strategisk planering. Under de senaste åren har vi genomfört flera initiativ och projekt vars mål är en mer exakt prognostisering och planering av försäljningen. I detta strategiarbete deltog en stor del av personalen förra året.

Alla medarbetare på Köttförädlingen ska ha ett stort tack för det fina arbete de utfört under 2016.

DE STARKA PRODUKT-BRANDENS ÅR

År 2016 rymde många kommersiella framgångar. Under sommaren sålde Herr Snellmans biffprodukter och matkorvar bra.

Till våra lyckade nyhetslanseringar hörde de Tunntunna biffarna inom färskt kött och Savustajan-produktserien inom skivade, förpackade köttprodukter. Av de fortsatta lanseringarna stärkte speciellt All Natural-korvarna sin ställning på marknaden.

År 2016 var också ett bra år för våra uppskrifningar och i framtiden kommer de högklassiga uppskrifningarna att öka i betydelse och få en allt större roll i vår produktion.



På Snellmans Köttförädlings strategidagar låg fokus på värderingsbaserad marknadsföring och på att utarbeta en produktgruppsstrategi.

- CASE - VI VÄLJER MED HJÄRTAT

Under de senaste åren har Snellmans Köttförädlings marknadskommunikation i huvudsak utgått från produkterna. Varumärket Herr Snellman är välkänt bland konsumenterna och enligt undersökningar det mest eftertraktade varumärket och kvalitetsledande på marknaden i Finland.

I vår kommunikation försöker vi att fördjupa konsumenternas förståelse för vårt företag och dess värdegrund. Fokus ligger på inhemsk kvalitet, frihet från tillsatssämnen, naturlighet och gm-frihet.

– Vårt budskap är att de viktigaste besluten måste fattas med hjärtat, inte med räknemaskinen. Vi vill tillverka våra produkter av så naturliga råvaror som möjligt och vägen dit kräver systematiska värderingsbaserade val. Budskapet är att produkterna måste vara bra, eftersom vi också själva konsumerar dem, säger **Tommi**



Fors, direktör för marknadsföring och kommunikation på Köttförädlingen.

Snellmans Köttförädling har från allra första början valt en värderingsbaserad profilering som sin grundläggande strategi. Att förtydliga företagsidentiteten är en viktig del av detta strategiarbete, där även personalen deltar. Produktstrategierna, verk-

samhetsplanerna och de tillhörande tillväxtstegen samt kundstrategierna ingår i denna ständiga utvecklingsprocess.

– Vilka val konsumenterna gör beror i stor utsträckning på deras värderingar och preferenser. Om de egna värderingarna och uppfattningarna om företaget möts föds ett intresse för företagets produkter. Genom positiva erfarenheter föds nya köpbeslut och steg för steg en ökad lojalitet gentemot varumärket. Produkter som går hand i hand med de egna värderingarna är vi till och med villiga att betala lite mer för, säger **Juuso Reinikainen**, direktör för produktgrupper och strategi.

Vår marknadskommunikation är en transparent återspeglning av vårt tänkesätt i all vår verksamhet. Vi fortsätter på samma väg – ännu mer målmedvetna.

PRIMÄRPRODUKTION STÖD TILL PRODUCENTERNA GENOM SAMARBETE

Snellmans Köttförädlings hundra procentigt inhemska nötkött kommer från cirka 2 000 finländska familjegårdar som har förbundit sig till vårt kvalitetsprogram Lantgårdens Bästa. Inhemska broiler- och kalkonkött köper vi från inhemska leverantörer. All köttråvara som Snellmans Köttförädling använder är inhemsk. Efter flera svåra år kan producenterna nu skymta lite ljus i slutet av tunneln.

De senaste åren har på många sätt varit krävande och tunga för primärproduktionen i Finland. Merparten av orsakerna till detta har varit oberoende av producenterna. Trots det svåra läget är Snellmans producenter villiga att ständigt utveckla verksamheten. Även vi vill satsa mer på rådgivning och handledning för gårdarna.

Vi har omorganiserat funktionerna inom vår primärproduktion under det gångna året. De operativa funktionerna för vår köttkedja och utvecklingsarbetet inom primärproduktionen leds nu som separata processer. Målet är att frigöra mer resurser för samarbete med att utveckla gårdarna för att våra producenter ska kunna vidareutveckla sin verksamhet enligt kvalitetsprogrammet Lantgårdens Bästa.

Snellmans Köttförädlings dotterbolag Figen Ab fungerar som primärproduktionens utvecklingsenhet, vars uppgift är att stöda primärproduktionen. Figen ansvarar för funktionerna för forskning inom svingenetik samt insemination, funktionerna för utveckling av foder och utfodring, aktiv utbildning på gårdarna och koordinering av utvecklingsprojekt inom både svin- och nötköttproduktionen.

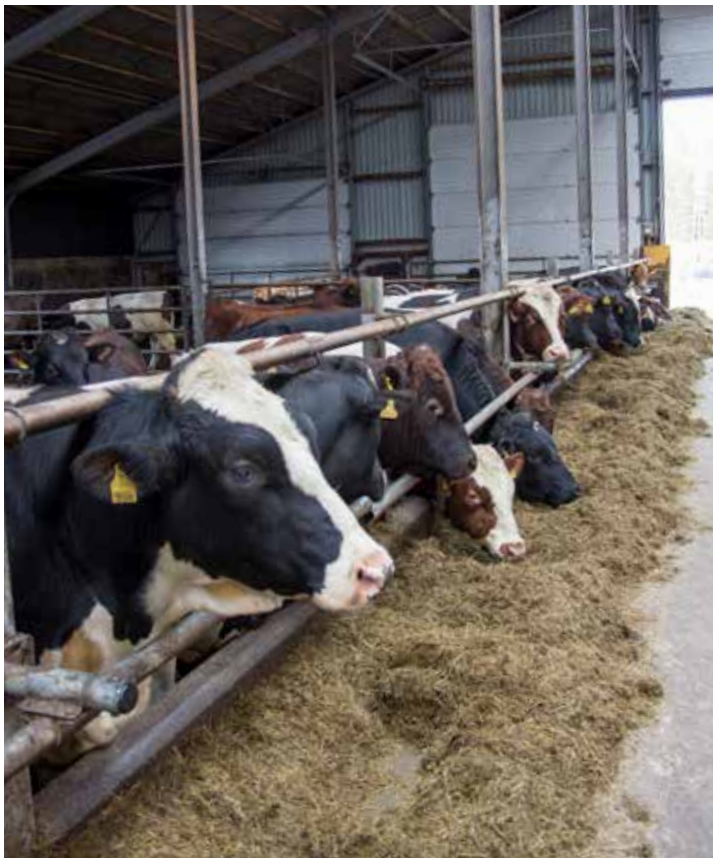
Tomas Gäddnäs utnämndes till vd för Figen den 1 januari 2017. **Ronny Snellman** har i sin tur blivit utnämnd till anskaffnings- och styrningsdirektör för kött inom Snellmans Köttförädling.

I fjol införde vi en styrmodell för försäljning och produktion. Vårt mål är att effektivisera hela produktionskedjan från producenten via tillverkaren ända till butiken på ett sätt som gynnar alla parter. Med hjälp av styrmodellen kan vi kontrollera köttbalansen mycket väl på ett konsument- och kundorienterat sätt. När vi får information om behovet av kött i god tid har vi en bra utgångspunkt för att planera primärproduktionen och även fler möjligheter att reagera snabbare på förändringar på marknaden.

BÄSTA PRODUCENTPRISET

Tack vare bättre förutsägbarhet kunde vi undvika belastande slakttoppar i fjol. När vi har god kontroll över lagersituationen behöver vi inte sälja överskottet till underpris på marknaden. Detta ger oss bättre förutsättningar för att höja producentpriserna. Fjolåret började med en sänkning av producentpriset, men mot slutet av året höjde vi producentpriset på svinkött och detta fortsatte även i början av 2017. Vår grundläggande riktlinje är att alltid betala det bästa producentpriset på marknaden till producenterna, och denna riktlinje gäller fortfarande.

Inom nötköttproduktionen befinner vi oss i en situation där vi behöver nya producenter. Vårt mål är att inleda samarbete med cirka 120 nya mjölkgårdar under 2017. Det behövs även fler andra nötgårdar, till exempel dikogårdar.



Vi vill satsa mer på rådgivning och handledning för gårdarna. Målet är också att frigöra mer resurser för gårdsutvecklingsarbete.

GM-FRIHET EN KONKURRENSFÖRDEL

Produktionsresultaten och konkurrenskraften för de flesta av våra familjegårdar utvecklades positivt 2016. Producenternas ork har dock satts hårt på prov, och tyvärr fick vi uppleva nedläggningar av djurproduktion.

Under det gångna året fortsatte vi arbetet med att planera en allt mer detaljerad utfodring. Vi har utvecklat rådgivningen och arrangerat utbildning på både nöt- och svingångar, samtidigt som våra anställda även har fått utveckla sin kompetens. Vi har utarbetat utfodringsplaner för hundratal gårdar i samarbete med producenterna.

Vi har även fortsatt satsningarna på planering av foderproduktionen. Gårdarna producerar majoriteten av sitt foder själva, och fodrets andel av gårdarnas produktionskostnader uppgår till ungefär hälften.

Alla våra familjegårdar har förbundit sig till gm-fri utfodring av djuren. Gm-friheten är ett värderingsbaserat val och ett bevis på vår vilja att fortsätta satsa på naturliga produkter. Denna differentierade väg har inte alltid varit lätt, inte heller för producenterna. Att iaktta gm-frihet kräver särskild noggrannhet vid utfodringen. Det är tack vare våra producenter som vi har kunnat genomföra detta värderingsbaserade val i praktiken. För oss är gm-friheten ett viktigt strategiskt val, som även har fått stöd av konsumenterna.

NÄTVERKANDE PÅ MÄSSA

Vi vill aktivt hålla kontakt med våra producenter, även utanför besöken på gårdarna. Rejäl Producentmässa som ordnas på höstarna i Granholmen är det av våra evenemang som lockar mest besökare. I fjol besöktes mässan av över 1 000 personer och antalet utställare var omkring 40. Svinuppfödning nu och i framtiden diskuterades också på Snellmans Köttförädlings svinseminarium i Seinäjoki i februari.

Ett orosmoln som hänger tungt över hela svinsektorn är afrikansk svinpest. Rädslan är befogad och allt som kan göras för att förebygga sjukdomen måste göras. Vi har utbildat såväl våra producenter och slakttransportörer som vår egen personal i frågan. Vi har satsat större personalresurser på att följa upp hälsosituationen i fråga om både djuren och gårdarna. Ett av de strategiska målen för primärproduktionen är bättre kontroll över djursjukdomar.



DELIKAT VEGETARISK MAT.

Vår feta-grönsaksfrestelse innehåller äkta fetaost, rikligt med grönsaker och Valio®-grädde. Den är en läcker vegetarisk rätt som faller många i smaken. Produkten har ökat i popularitet alltsedan lanseringen. År 2016 var den Kokkikartanos mest sålda produkt i kategorin portionsmåltider på 300 g. Kokkikartano har ett brett urval av frestelser för hela familjen.

SNELLMANIN KOKKIKARTANO EN VÄGVISARE PÅ MARKNADEN FÖR FÄRDIGMAT

Snellmankoncernens företag inom verksamhetsområdet färdigmat är Snellmanin Kokkikartano Oy i Finland och Carolines Kök AB i Sverige. Det gångna året var positivt för Kokkikartano. Inom försäljningen var vår tillväxt återigen snabbare än marknadstillväxten och vi ökade vår marknadsandel ytterligare. I Sverige däremot var 2016 ett år av verksamhetsutveckling.

Ar 2016 inleddes ett projekt som planerats länge inom Snellmankoncernen, utbyggnaden av Kokkikartanos fabrik i Kervo som blir klar 2017. Det är fråga om en avsevärd investering, 10,5 miljoner euro, och den stärker färdigmatens strategiska vikt inom koncernen. Utbyggnaden av fabriken och de nya lokalerna skapar förutsättningar för att Kokkikartanos försäljningstillväxt de senaste åren ska kunna fortsätta.

Undersökningar visar att god smak, högklassiga råvaror och inhemsk kvalitet är de viktigaste kriterierna för finländska konsumenter när de väljer färdigmat. Allt fler uppskattar också naturlighet och frihet från tillsatser. Vi tror att efterfrågan på högklassig färdigmat kommer att öka ytterligare i Finland.

Vi är en föregångare och vägvisare på marknaden för färdigmat i Finland och vi fortsätter detta arbete för att konsumenterna ska ha möjlighet till något bättre.

MARKNADSANDELEN STÄRKTES

Konsumtionen av färdigmat i Finland ökade något under 2016. Vi jobbade hårt för att utveckla processerna och flödena. Kokkikartanos försäljning utvecklades klart bättre än marknaden. Vi kan också vara nöjda över att vi nådde ett bra resultat.

”Efterfrågan på högklassig färdigmat kommer att öka ytterligare i Finland.”

Kati Rajala
verkställande direktör
Snellmanin Kokkikartano Oy

Vår fabrik i Kervo gick på full kapacitet under fjolåret och vi slog produktionsrekord flera månader. Särskilt under slutet av året, från september, var efterfrågan stor och den kulminerade inför julen. Våra medarbetare har jobbat hårt hela året och förtjänar därför ett stort tack.

KONSUMENTORIENTERAD PRODUKTUTVECKLING

De största fenomenen inom matkonsumtionen förra året var att efterfrågan på måltider för en person ökade och att efterfrågan på vegetariska rätter uppvisade en snabb ökning. Vi följer de vegetariska trenderna noggrant för att vi ska kunna svara på konsumenternas önskemål och ta fram snabba, läckra och enkla alternativ för dem. Vår produktutveckling jobbade aktivt under det gångna året.

Förra året lanserade vi produktnyheterna feta-spenatpasta och en produktserie med plockmat, där vi även tog hänsyn till dem som gillar vegetariskt. Till de övriga nyheterna hörde också bland annat en mindre laxpasta och en tomat-köttfärs-soppa.

När investeringen i utbyggnaden blir klar 2017 får vi ännu bättre möjligheter att såväl tillverka nya produkter som öka volymerna av de nuvarande produkterna.

KOKKIKARTANO®

Carolines
KÖK

DEN LILLA MATEFABRIKEN

Den nya fabriken är energieffektiv
och har den allra senaste
fastighetstekniken.

NYCKELTAL FÄRDIGMAT

51
MILJONER
EUR O

OMSÄTTNING
FÖRÄNDRING

3 %



222
PERSONAL

NYTT SKEDE PÅ MARKNA- DEN I SVERIGE

År 2017 blir ett viktigt år för Snellmankoncernens färdigmatsfabrik Carolines Kök i Sverige. Hela år 2016 låg fokus på utvecklingsarbete. Det omfattade såväl produkterna, verksamhetsrutinerna och organisationen som företagets visuella uttryck.

Nya förpackningar som syns bättre i butikshyllorna och en ny logotyp lanserades i början av 2017. Vårt mål är att i framtiden vara en allt starkare aktör på den växande marknaden för färdigmat i Sverige.

Utöver att förtydliga vårt varumärke jobbar vi hela tiden för att komma med i så många butikskedjors sortiment som möjligt med ett allt bredare produktutbud. Utgångsläget är gott, de svenska konsumenterna uppskattar nämligen kvalitet och bra råvaror, vilket Carolines Köks produkter står för.



- CASE - MER UTRYMME, MER MÖJLIGHETER

Vid fabriken i Kervo har lokalerna blivit för trånga de senaste åren då produktionsvolymerna av färdigmat hela tiden har ökat tack vara en god försäljningsutveckling. På Kokkikartano är vi mycket nöjda över att vi sommaren 2017 får större hett efterlängtat utrymme och ny produktionskapacitet.

Fabriken utvidgas med närmare 3 000 kvadratmeter. Ungefär hälften av dem kommer att användas för produktion och hälften som personalutrymmen. Personalen får en ny matsal, omklädningsrum och ett gym, som vid behov även fungerar som skyddsrum. Samtidigt förbättras möjligheterna att sörja för arbetsvälmåendet.

I de nya lokalerna kommer vi att tillverka både vår nuvarande färdigmat och helt nya produkter. Lokalerna är mer ändamålsenliga och processerna kan vidareutvecklas. Även produktutvecklingen får ett nytt kök nära produktionen.

– Nu får vi fina möjligheter att utveckla både produkternas smak och tillagningsmetoderna, säger **Matti Tyrvänen**, huvudproduktutvecklare, och **Kati Häyhä**, chef för produktutveckling och kvalitet på Kokkikartano.

Positivt är också att det blir mindre rusning vid varumottagningen; när utbyggnaden är klar har vi tillgång till stora nya lagerlokaler och andra

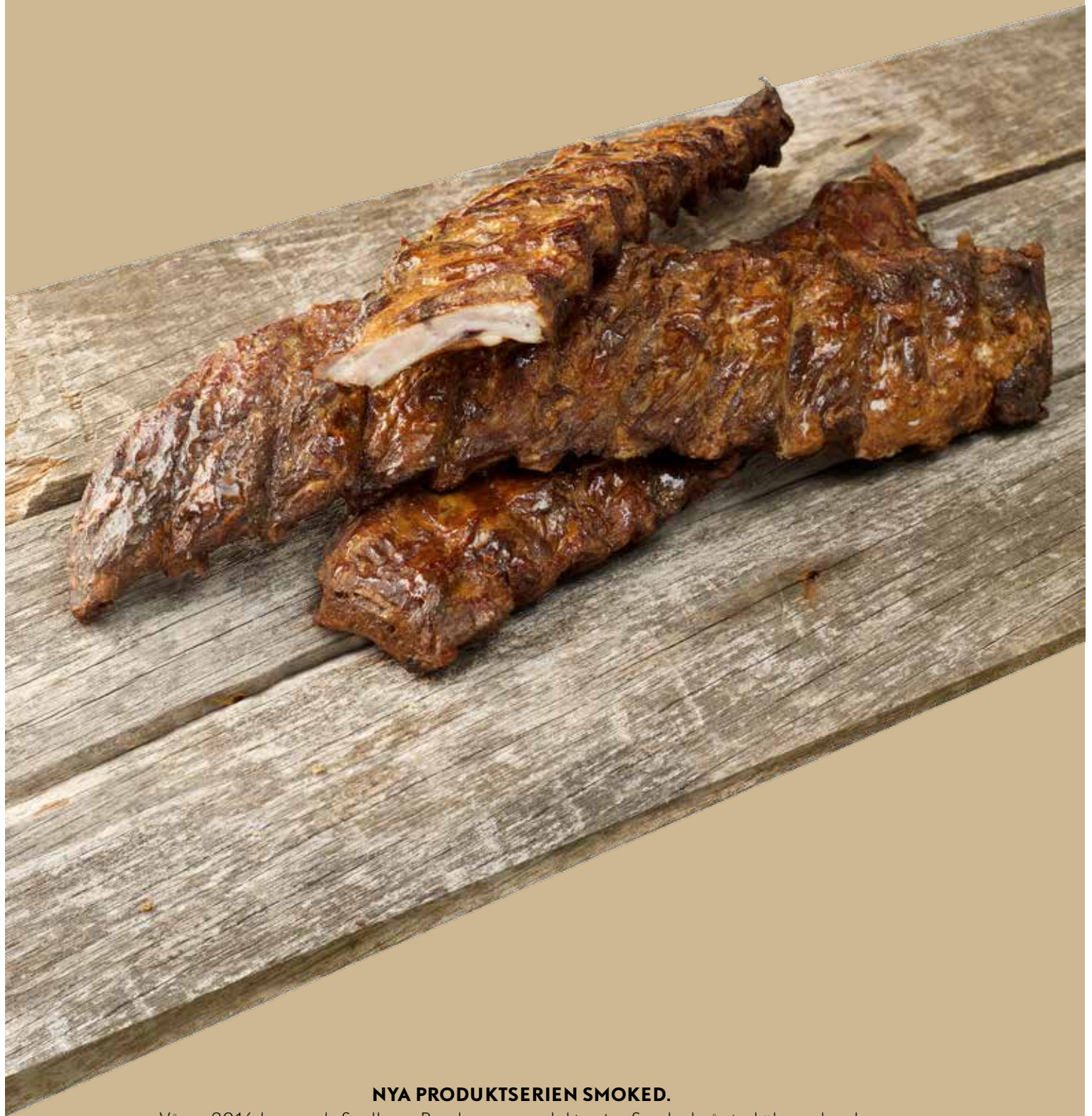
utrymmen för produktionen. Kokkikartanos fabrik har byggts ut även tidigare, åren 2009 och 2012.

Övergången till de nya lokalerna måste ske systematiskt och stegvis.

– Den nya fabriken är energieffektiv och har den allra senaste fastighetstekniken, till exempel miljövänlig CO₂-koldmedieteknik. Uppföljningen och regleringen av den nuvarande fabrikens kylteknik ansluts också till utbyggnadens system, vilket möjliggör energibesparingar genom mer detaljerade analyser, säger **Klaus Holma**, chef för service och underhåll på Kokkikartano.

Utbyggnaden av Kokkikartanos fabrik i Kervo tas i bruk stegvis våren 2017. Utvidgningen ger många nya möjligheter att utveckla produktionen.





NYA PRODUKTSERIEN SMOKED.

Våren 2016 lanserade Snellman Pro den nya produktserien Smoked på storköksmarknaden. Köttet röks och tillagas långsamt tills slutprodukten är mör och delikat. Smoked-produktserien var den största satsningen inom Snellman Pros kundmarknadsförel 2016.

SNELLMAN PRO ALLT BÄTTRE PARTNERSAMARBETE

Snellmankoncernens företag inom verksamhetsområdet Food Service är Snellman Pro. Vi är en samarbetspartner till professionella kök och vårt mål är att vara en föregångare inom horeca-branschen i Finland. Vi erbjuder högklassiga produkt- och servicelösningar som planerats i samarbete med kunden.

Ar 2016 var ett år av stark utveckling på Snellman Pro genom att vi fortsatte vår resa från att vara en produktförsäljare till att bli en partner som skapar mervärde. Vi samarbetar hela tiden intensivt med både våra kunder och koncernens interna enheter. Det är viktigt att vi får en ännu djupare och tydligare förståelse för våra kunders behov. Vi jobbar för detta mål genom att förnya både vår kundrelations- och produktgruppsstrategi.

För att ge våra kunder en så konkurrenskraftig service som möjligt effektiviserade vi vår beställnings- och leveranskedja och optimerade vår lagerfunktion. Dessutom förenhetligade vi vårt inköp och bättrade på vårt produktutbud. Hela personalen ska ha ett stort tack för det utmärkte arbetet under det gångna året.

SAMARBETE BÅR FRUKT

Ett tydligt trumfkort för Snellman Pro är de synergieffekter vi uppnår när vi intensifierar det interna samarbetet i koncernen. Resultaten av detta samarbete börjar nu synas allt tydligare även för våra kunder.

Produktkännedomen inom Snellmans Köttförädling är en styrka som vi satsar allt mer på framöver. Redan under 2016 gjorde vi framsteg när det gäller att fastställa gemensamma mål och utarbeta prognoser samt inom råvarustyrningen och samarbetet vid produktutveckling. Tillsammans utvecklade vi också indikatorer, försäljnings- och resultatmål samt en produktstrategi vars mål är att höja förädlingsgraden.

***”Det intensifierade
samarbetet med Kött-
förädlingen förbättrar vår
konkurrenskraft
ytterligare.”***

Annika Vainio
verkställande direktör
Snellman Pro Oy

Snellman Pro har en effektivt organiserad personal med gedigna yrkesfärdigheter i branschen. Vi satsar också ständigt på vår personals välmående och utbildning samt på att utveckla den interna kommunikationen.

ANSVARFULL VERKSAMHET

Snellman Pros omsättning minskade under 2016, men resultatmässigt var det ett bra år och vi uppnådde vårt resultatmål. Situationen i horeca-branschen i Finland var fortsatt krävande under året, och den totala försäljningen minskade något. Det

fanns fortfarande ett överutbud på marknaden, men särskilt inom nötkött lyckades vi nå en relativt god balans. Våra förväntningar inför 2017 är försiktigt positiva.

I restaurangernas utbud värdesätter konsumenterna inhemska produkter, ansvarstagande och spårbarhet allt mer. Det innebär att även de professionella köken förväntar sig att deras samarbetspartner arbetar med dessa frågor. Vi satsar kontinuerligt även på försäljning av koncernens egna inhemska köttprodukter. På kundernas önskemål lanserade vi bland annat inhemska sous-vide-produkter av kyckling för våra storköskunders behov.

Enligt vår koncernövergripande gemensamma ansvarsstrategi utvecklar vi ständigt produkternas spårbarhet och vårt ansvarstagande även på Snellman Pro. I produktgruppen fisk fick vi certifiering enligt såväl MSC (Marine Stewardship Council) som ASC (Aquaculture Stewardship Council) i år. Dessa certifieringar beviljas företag som stöder hållbart



SNELLMAN *pro*

PARASTA MEILTÄ. JA MAAILMALTA.

Vi lyfte fram Snellmans stora stolthet,
den till rötterna och genetiken genuint
finländska grisen.

NYCKELTAL FOOD SERVICE

27
MILJONER
EUR O

OMSÄTTNING
FÖRÄNDRING
- 20 %



22
PERSONAL

fiske och använder hållbara fiskbestånd, värnar om den biologiska mångfalden och respekterar de anställdas rättigheter på fiskodlingarna. Vårt fisksortiment följer rekommendationerna i WWF:s Fiskguide.

Våren 2016 anslöt vi oss som en av få aktörer inom horeca-branschen till det internationella initiativet BSCI (Business Social Compliance Initiative), ett system för utvärdering av varuleverantörer. Med hjälp av systemet strävar vi efter att säkerställa att våra underleverantörer bedriver en ansvarsfull verksamhet. Vårt budskap till kunderna är: "Vi tar ansvar så att du slipper göra det"

SAMARBETE INOM PRODUKTUTVECKLING

Utgångspunkten för vår verksamhet är att förstå kundernas och konsumenternas behov. I detta läge är det av största vikt att kunna bedriva en tidsenlig och snabb produktutveckling i samarbete med kunderna och att produktifiera nya matrender för kundernas bruk. Vid produktutveckling tar vi även hänsyn till den stigande vegetariska trenden.

Under förra året träffade vi kunder på över 60 mässevenemang. Ett av huvudtemana på våra mässor var våra nyheter Smoked-produktserien och Pastrami. I samarbete med Köttförädlingen skapade vi också fjolårets mest betydande produktlansering, Dry aged-biffarna. Alla produkter har fått ett positivt mottagande.



- CASE - FINSK LANTGRIS UTE I VÄRLDEN

Först behövde vi en bra idé. Sedan inledde vi en intensiv och innovativ produktutveckling, gjorde många tester och började utarbeta recept samt enkla serveringsförslag till kunderna. Slutligen skapade vi ett enhetligt koncept med hjälp av rolig marknadsföring.

Den största satsningen inom Snellman Pros kundmarknadsföring förra året var Smoked-serien. Där möter världens mest finländska gris världens mest amerikanska matlagningssätt.

– Vi lyfte fram Snellmans stora stolthet, den till rötterna och genetiken genuint finländska grisen och ”skickade” den på en resa till USA. Där fick grisen delta i barbequefester och fick idén att införa någonting typiskt amerikanskt i den finländska matkulturen, säger **Sanna Soinen**, chef för kundmarknadsföring på Snellman Pro.

Snellman Pros köksmästare **Atte Kuuskoski** tror att produktfamiljen

representerar trendig slow food när den är som bäst. Vid fabriken på Granholmen röks och tillagas köttet i en öppen ugn så länge att slutresultatet garanterat blir mörkt, saftigt och gott. Det färdiga köttet levereras fryst till kunderna, vilket i sin tur medför minskat svinn för dem. Smoked-serien är ett exempel på det välfungerande samarbetet mellan Snellman Pro och Köttförädlingen. I produktutvecklingen deltog ett stort antal experter från båda verksamhetsområdena.

– För att säkerställa produktkvaliteten tog vi hjälp av hörnstenarna för uppfödning av Snellmans Rejälantgris: öppenhet, ansvarstagande och spårbarhet. Budskapet om köttets

ursprung är viktigt för kunderna och konsumenterna, säger **Kai Meyer**, chef för produktutveckling på Snellmans Köttförädling.

– I produktutvecklingsskedet fick vi fundera länge på hur köttet skulle få den rätta amerikanska rökaromen. Efter många tester och försök hittade vi det vi letade efter och köttet fick den traditionella hickorysmaken, säger **Tore Snellman**, produktutvecklare på Snellmans Köttförädling.



ÄVEN SVENSKARNA GILLAR PANINI.

Mr. Paninis förpackningar förnyades i Sverige i oktober 2016. De nya förpackningarna har fått ett positivt mottagande bland konsumenterna. De mest sålda Mr. Panini-produkterna i Sverige är BBQ Kyckling-Bacon, Kebab-Vitlök och Mozzarella.

MR. PANINI

DETALJHANDELN GAV FÖRSÄLJNINGEN UPPSVING

Panini erbjuder ett produktkoncept med enkel och snabb mat. Produkterna tillverkas i Ulvsby och i Stockholm av Mr. Panini Oy, som hör till Snellmankoncernen. Framgångarna inom detaljhandeln i Finland bidrog till Mr. Paninis utmärkta försäljningstillväxt och fina resultat 2016.

Försäljningstillväxten för Mr. Panini var lönsam och vårt resultat för 2016 bättre än väntat. Vårt varumärke blir också allt mer välkänt. Över 60 procent av konsumenterna i Finland känner igen vår logotyp.

År 2015 beslöt vi att satsa starkt på en lansering av produkter för detaljhandeln, något som visat sig vara ett lyckat drag. Mr. Paninis produkter säljs nu i nästan alla stora butikskedjor i Finland. Mellanmålsprodukterna är en viktig och växande produktgrupp bland konsumenterna, vilket har främjat vår goda försäljningsutveckling. I denna kategori har vi en stor marknadsandel.

Ett annat strategiskt lyckat beslut var satsningen på konsumentverksamhet. I fjol hade vi totalt 630 konsulentdagar i matbutiker. Under de dagarna fick otaliga nya konsumenter möjlighet att bekanta sig med och smaka våra produkter.

Under 2016 testade vi också för första gången tv-reklam tillsammans med R-kioski. Kiosker är en viktig distributionskanal för oss, och där har försäljningsutvecklingen varit god. Däremot sjönk vår försäljning i trafikbutiker något. Största orsaken till detta var att butikerna fick fria öppettider, vilket har lett till att den totala försäljningen i trafikbutikerna har sjunkit.

***”Tillväxten inom
detaljhandeln i Finland har
till och med varit snabbare
än vi förväntade oss.”***

Tommy Snellman
verkställande direktör

Mr. Panini Oy

BRA PRODUKTER OCH VÄLFUNGERANDE PRODUKTION

Mr. Paninis produktion i Ulvsby är i full gång. Under 2016 driftsatte vi en andra produktionslinje, vilket gick mycket smidigt. Trots inkörning av den nya produktionslinjen förblev vår leveranssäkerhet utmärkt. Dessutom utvecklades medarbetarnöjdheten positivt.

Vi har ytterligare lyckats förbättra våra produkter, där en god smak är det viktigaste. Den majonnäs vi använder i fyllningen i våra panini tillverkar vi i Ulvsby. Brödet bakas av ett lokalt bageri och levereras alltid färskt till oss.

Vår skinka, kebab och peperoni kommer från Snellmans Köttförädling och vi skär till dem på fabriken i Ulvsby. På detta sätt säkerställer vi så färska varor som möjligt och minimerar svinn. Under 2016 jobbade vår produktutveckling med olika råvarualternativ för att vi skulle kunna övergå till inhemsk kyckling. Från och med slutet av 2016 använder vi enbart inhemsk kyckling i våra produkter.

I början av året lanserade vi nyheten tonfiskpanini. I den använder vi endast MSC-certifierad fisk (Marine Stewardship Council). MSC-märket beviljas fisk som härstammar från livskraftiga bestånd och som har fiskats på ett hållbart sätt så att beståndets fortlevnad tryggas och vars spårbarhet kan



För konsumenterna är panini ett impulsköp när man vill unna sig någonting extra gott, och här har konsumentverksamheten en stor roll.

NYCKELTAL PANINI

1 2
MILJONER
EURO

OMSÄTTNING
FÖRÄNDRING

4 4 %



60
PERSONAL

garanteras. Dessutom kommer vi att svara på den stigande vegetariska trenden genom att lansera en vegopanini under våren 2017.

SOMMAREN ÄR PANINISÄSONG

I och med den ökade försäljningen och ökade produktionsvolymer har vi anställt mer personal i produktionen. Somrarna är hög-säsong för panini och då använder vi oss av extra arbetskraft.

Sommaren 2016 deltog vi i cirka 40 sommarevenemang med Mr. Panini-foodtrucks eller -tält. Den största försäljningstoppen upplevde vi inför valborgsmässoafton då vi slog nytt produktionsrekord i Finland. Jag vill rikta ett stort tack till personalen som har gjort ett utmärkt arbete under hela året.

TILLVÄXT I SVERIGE

Även på den krävande marknaden i Sverige var försäljningsutvecklingen för Mr. Panini god under fjolåret. Vi måste dock fortsätta jobba hårt för att uppnå en tillräcklig volym och lönsamhet.

Hösten 2016 förnyade vi panini-förpackningarna, och vi har fått positiv feedback på dem. En bakomliggande orsak var önskemål från konsumenterna om en så naturlig förpackning som möjligt. Det nya materialet vi nu använder är papper.

Även i Sverige bakas vårt bröd av ett lokalt bageri. Fyllningarna levereras från Finland och våra panini komponeras ihop vid fabriken i Stockholm. Under fjolåret utökade vi dessutom samarbetet inom försäljning och marknadsföring med de övriga dotterbolagen i Snellmankoncernen.



Mr. Paninis försäljning inom detaljhandeln i Finland var framgångsrik 2016.

- CASE -

PANINI ÖVERTYGADE BUTIKSINNEHAVARNA OCH KONSUMENTERNA

Att Mr. Panini övergick till inhemskt bröd medförde många fördelar. Försäljningstillväxten påverkades framför allt av det, att brödet blir lika frasigt när det gräddas hemma i ugn som på de professionella kökens grillar. Det här öppnade vägen till detaljhandeln där försäljningen har tagit mycket god fart, och där det ännu finns tillväxtpotential.

Det har krävts idogt arbete för att vinna butiksinnehavarnas och konsumenternas förtroende. Försäljningspersonalen har jobbat hårt ute på fältet. Den aktiva konsumentverksamheten och produktprovsmakningarna har i sin tur alltsedan pilotprojektets början 2014



varit de viktigaste verktygen inom konsumentmarknadsföringen.

– Butiksinnehavarna har sett att produktomsättningen och täckningsbidraget är goda och att det inte uppstår något svinn. Våra färska, läckra och snabbtillagade panini har bidragit med ett helt nytt sortiment i hela mellanmålssegmentet. För konsumenterna är panini ett impulsköp och något man köper när man vill unna sig någonting extra gott, och här har konsumentverksamheten en stor roll. När folk ser hur enkelt det är att grädda en panini hemma i ugnen väljer de produkten gång efter gång, säger **Tomi Paavola**, chef för försäljning och marknadsföring på Mr. Panini.



NATURLIGT HUNDGODIS.

MUSH tillverkar torkat hundgodis av inhemska råvaror för detaljhandeln i Finland. Godiset kan användas skuret i bitar som fyllning i aktiveringsleksaker eller vid hundträning. Produktfamiljen Mush snacks lanserades i detaljhandeln i Finland våren 2016. Produkterna har fått ett mycket positivt mottagande bland konsumenterna, som uppskattar den jämna kvaliteten, den högklassiga produkttorkningen och de inhemska råvarorna.

MUSH MARKNADEN FÖR NÄRINGSRIKT RÅFODER VÄXER

Inom Snellmankoncernen tillverkas djurfoder av Oy MUSH Ltd, vars verksamhet i huvudsak fokuseras till Finland och Sverige. År 2016 riktade vi fokus mot att vässa vår verksamhet och vi uppnådde en avsevärd resultatförbättring.

BARF-råfoderprodukterna är föda som hundar och katter skulle äta i naturen. Produkterna består i huvudsak av rått kött, ben och inälvor. MUSH är marknadsledande inom råfoder i Finland.

Totalt sett har försäljningen av husdjursfoder ökat kraftigt redan i flera års tid. Största delen av produkterna för hund och katt är så kallade torrfoder. Den snabbast växande produktgruppen på marknaden är dock råfoder.

Vi tillverkar alla våra produkter vid vår fabrik i Jakobstad. Vi har samma värderingar som Snellmankoncernen, naturlighet, frihet från tillsatser och hög kvalitet, även när det gäller djurutfodring. På våra produktförpackningar anger vi öppet varifrån råvarorna kommer och hur produkterna tillverkas.

Det finns forskning som visar att råfoder främjar hundars och katters hälsa. Vi har i flera års tid samarbetat med Helsingfors universitet för att få vetenskapliga belägg för effekterna av råfoder.

GOD FÖRSÄLJNINGsutveckling

År 2016 fattade vi beslutet att koncentrera oss på marknaderna i Finland och Sverige. Vi stängde vårt kontor i Hamburg i Tyskland och beställningshanteringen flyttades till Jakob-

”Vi eftersträvar tillväxt i Finland i såväl specialaffärer som inom dagligvaruhandeln.”

Magnus Pettersson
verkställande direktör
Oy MUSH Ltd

stad. Samtidigt fusionerades MUSH GmbH med finländska MUSH Oy Ltd. Under året utvecklades vår försäljning i både Finland och Sverige positivt och vi uppnådde en tydlig resultatförbättring särskilt mot slutet av året.

I Finland genererade båda våra försäljningskanaler, specialaffärerna och dagligvaruhandeln, tillväxt. Vår strategi är att på ett kostnadseffektivt sätt eftersträva stabil tillväxt i båda kanalerna så att de stöder varandra.

I Sverige säljs våra produkter endast i specialaffärer, där försäljningstillväxten var god. Genom långsiktigt arbete har vi lyckats bygga upp en god marknadsställning för MUSH på djurfodermarknaden i Sverige med hjälp av ett starkt varumärke och bra produkter. Framtidsutsikterna är mycket uppmuntrande.

RESULTATRIKT SAMARBETE

Det blir allt viktigare i vår verksamhet att ha ett starkt varumärke som skapar positiva uppfattningar. Vid marknadsföring tror vi på rekommendationernas kraft. Vi utnyttjar sociala medier, vi utbildar försäljare och vi samarbetar aktivt med hunduppfödare.

På Facebook har vi redan över 125 000 följare och i oktober översteg antalet medlemmar i MUSH-hunduppfödarklubben



Dagligvaruhandeln ger oss nya kunder.
Vi tror att dagligvaruhandeln öppnar upp
möjligheten för konsumenterna att söka sig
till specialaffärerna med större råfoder-
sortiment.

NYCKELTAL DJURMAT

7
MILJONER
EURO

OMSÄTTNING
FÖRÄNDRING
12 %



37
PERSONAL

i Finland 1 000 personer. Uppfödarna är en viktig del av försäljningen och marknadsföringen, eftersom uppfödarna har stor inverkan på vilket foder valpköparna börjar ge sin hund.

I Sverige har vi satsat på att bygga upp ett nätverk av MUSH-ambasadorer. Dessa frivilliga – personer som har hundar som hobby, hundbloggare, hunduppfödare och många andra – sprider budskapet om hur hälsosamt råfoder är och skapar värdefull goodwill för oss på bland annat mässor, kurser och andra evenemang. Stockholm Hundmässan, som ordnades i slutet av året och där vi fick stor exponering, är ett bra exempel på hur väl detta nätverk fungerar.

PRODUKTERNA OCH PRODUKTIONEN UTVECKLADES

Under fjolåret fortsatte vi med att både aktivt utveckla produkterna och ständigt förbättra processerna. Effektiviteten på produktionslinjerna har ökat och den höga kvaliteten på produkterna har förbättrats ytterligare. Jag vill tacka alla våra medarbetare för ett gott arbete.

Vaisto-helfodersserien uppvisade en god försäljningsutveckling under 2016. I Sverige var lanseringen av Vaisto-förpackningar på 10 kg i slutet av året också en framgång. I Finland har snacksprodukterna för hundar fått ett särskilt gott mottagande.

I sin produktportfölj har Snellmans Köttförädlings försäljare nu även djurmat, utöver konsumentförpackat kött och förädlade köttprodukter. Samarbetet mellan Köttförädlingen och MUSH utökades under 2016. En orsak till detta var MUSH mål att få ett bättre fotfäste i dagligvarubutikerna i Finland.

– Det råder ingen brist på kunskap om dagligvaruhandeln inom Köttförädlingen. Dessutom ger samarbetet vårt lilla varumärke mer kredibilitet. För de stora kedjorna är leveranssäkerhet och tillförlitlighet viktiga faktorer, säger **Magnus Pettersson**, vd för MUSH.

– Vi har många och goda kontakter ute på fältet, men vi behöver inkludera MUSH-medarbetarna i försäljningsarbetet. De har gedigen kunskap om djurfoder, säger **Hannu Nikkanen**, försäljningschef på Köttförädlingen.

I Finland har försäljningen till dagligvaruhandeln utökats med nya frysta produkter för hund och katt, och dessa har fått ett mycket gott mottagande bland konsumenterna. Duo Plus-produktfamiljen har tagits fram enkom för dagligvaruhandeln, men även specialaffärer ges möjlighet att sälja den.

MUSH-produktsortimentet är mindre i dagligvaruhandeln än i specialaffärerna och det krävs ingen särskild kunskap om råutfodring av hund och katt för att sälja produkterna. Av försäljarna i specialaffärer krävs det däremot sakkunskap och att kunden får personlig service.



- CASE - MER HYLLUTRYMME I DETALJHANDELN

– Dagligvaruhandeln ger oss nya kunder. Vi tror att dagligvaruhandeln öppnar upp möjligheten för konsumenterna att söka sig till specialaffärerna med större råfodersortiment, säger **Riikka Lahti**, marknadsföringschef och BARF-expert på MUSH Finland.

MUSH eftersträvar lönsam tillväxt via båda sina distributionskanaler, i såväl specialaffärer som inom dagligvaruhandeln.

PERSONAL POSITIV ARBETSGEMENSKAP I ÄKTA SNELLMANANDA

Det är viktigt att skapa enhetliga verksamhetssätt, modeller och processer i vårt företag. En förenande kraft är vår starka värderingsbaserade företagskultur.

Snellman som arbetsplats och arbetsgemenskap bygger på fyra hörnstenar. Dessa är en enhetlig personalpolitik, att sörja för arbetshälsan och upprätthålla arbetsförmågan, kompetensutveckling samt ett gott och rättvist ledarskap och chefsarbete. Vi utvecklar dessa områden som en del av de fortlöpande processerna i vår dagliga verksamhet.

Under det gångna året har vi jobbat med vad ett gott ledarskap innebär för oss på Snellman. Ett gott ledarskap grundar sig på våra värderingar, utifrån vilka hela vår företagsverksamhet har byggts upp.

Utifrån diskussioner fastställs ledarskapets hörnstenar, vars detaljerade innehåll förmännen kommer att jobba med under 2017. Vårt mål är att skapa ett enhetligt ledarskap i äkta Snellmananda.

Utgångspunkterna för ett gott och rättvist ledarskap och chefsarbete är utmärkta. Under året slutfördes 360-utvärderingarna av alla förmän i koncernen i syfte att utveckla vårt chefsarbete ytterligare. Medarbetarnöjdheten i vår koncern är också hög. Vi har sett en uppåtgående trend de senaste åren och i arbetsklimatundersökningen våren 2016 var resultatet rekordhøgt.

***”Varje Snellman-
medarbetare har rätt till
ett gott ledarskap.”***

Timo Ylilauri
personaldirektör
Oy Snellman Ab

HR-SYSTEM UNDER UTVECKLING

Det största projektet för personalfunktionerna under 2016 var att ett HR-systemprojekt inleddes. Målet är att skapa ett enda datasystem för hela koncernen. Det förenhetligar också våra rutiner i HR-funktionerna och hjälper förmännen med hantering av information. Vi vill säkerställa att alla behand-

las jämlikt och enligt samma spelregler. Det nya HR-systemet ger ledningen och förmännen verktyg för detta.

ENHETLIG TIDRAPPORTERING

En enhetlig tidrapportering infördes på koncernens alla enheter i Finland under året. Målet är att arbetstidrapporteringen ska bli mer tydlig, exakt och rättvis. Tidrapporteringssystemet kan även kompletteras med funktioner som underlättar planeringen av arbetsskift och möjliggör passerkontroll för att höja säkerheten.

Sommaren 2016 slöt finska regeringen ett konkurrenskraftsavtal, som tillämpas i Snellmankoncernen genom att öka tjänstemännens årliga arbetstid med 24 timmar. Tillägget sker genom att förlänga den dagliga arbetstiden med sex minuter. Alla bolag i Snellmankoncernen i Finland har samma praxis.

Under 2016 gjordes många satsningar på personalens trivsel, ork och välmående i arbetet.



Under året genomfördes samarbetsförhandlingar på Snellmans Köttfärdling och MUSH. Förhandlingarna avslutades i god samarbetsanda. Tack vare omorganisering av funktionerna kunde uppsägningar undvikas.

ALLA GES MÖJLIGHET ATT LÄRA

Enligt Lean-tänket som är en väsentlig del av vår företagskultur tror vi på att lärande i arbetet och kompetensutveckling ger oss konkurrensfördelar. Därför vill vi ge vår personal möjlighet att få utbildning i olika skeden av karriären. Vi har sammanställt utbildningsplaner på tre nivåer: grundläggande utbildning, utbildning som leder till yrkesexamen och ledningsutbildning. Utöver dessa ordnar vi även annan utbildning som stöd för affärsverksamheten, till exempel läroavtalsutbildning samt IT- och språkutbildning.

GOD HÄLSA OCH ORK GÅR HAND I HAND

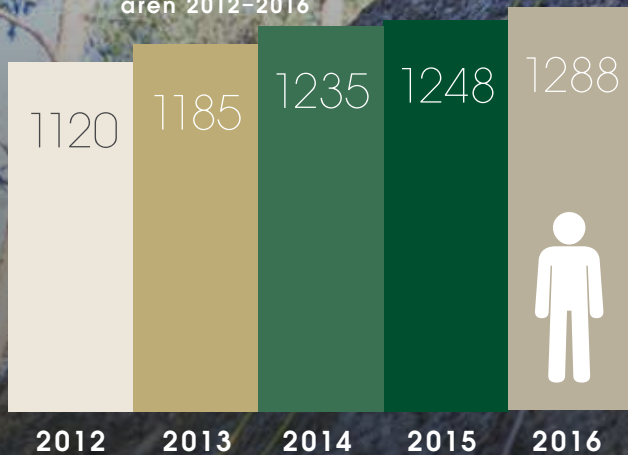
Viktiga prioriterade områden för oss är att minska sjukfrånvaron och antalet arbetsolyckor. Vi samarbetar målmedvetet med företagshälsovården för att minska sjukfrånvaron.

Under de senaste åren har vi lyckats minska särskilt antalet allvarliga arbetsolyckor. Nyckeln till den positiva utvecklingen har varit att vi har utvecklat ett system för rapportering av säkerhetsobservationer. Systemet omfattar behandling och rapportering av alla säkerhetsobservationer, tillbud och olyckor hos oss. Vårt mål är en så effektiv förebyggande verksamhet som möjligt.

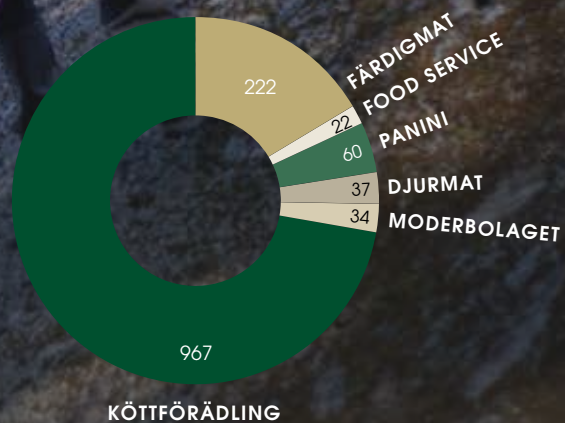
Vi uppmuntrar personalen att sköta sin hälsa och ork. Vi har en aktiv wellnessverksamhet och utvecklar den hela tiden utifrån personalens önskemål. Vår personal har möjlighet att få handledd träning i många olika grenar. Vi har även erbjudit personalen möjlighet att skaffa olika motionsredskap enligt ett förmånligt avbetalningssystem. Under 2016 fortsatte vi även med Firstbeat-hälsoanalyserna som fått ett mycket positivt mottagande. Firstbeat ger information om bland annat stressnivå och sömnkvaliteten.

NYCKELTAL PERSONALEN

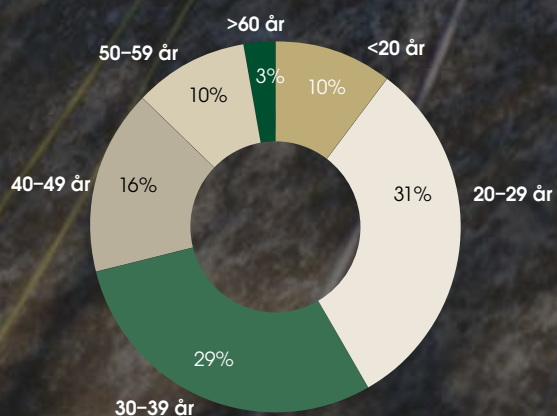
PERSONAL I MEDELTALET
åren 2012–2016



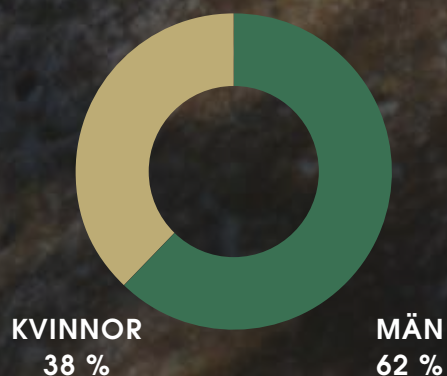
PERSONAL I KONCERNEN
31.12.2016



PERSONALENS ÅLDSFÖRDELNING
tillfälliga arbetstagare medräknade



PERSONALENS
KÖNSFÖRDELNING
tillfälliga arbetstagare medräknade



ANSVAR

ANSVARSTAGANDET SAMMANFATTAS I SEX HÖRNSTENAR

Ansvarstagandet ligger djupt i kärnan av Snellmankoncernens verksamhet. Vi vill dock ständigt förbättra vår verksamhet inom ansvarstagandets delområden och kommunicera allt mer öppet om den. I september 2016 började vi utarbeta en gemensam ansvarsstrategi för koncernen.

Ansvarstagandet är en naturlig del av vårt företags värderingar, som konkretiseras i form av praktiska gärningar. Liksom i all vår övriga verksamhet strävar vi efter att vara en föregångare och vägvisare även inom företagsansvaret.

Arbetet med att utarbeta gemensamma ansvarsmål och -indikatorer för Snellmankoncernen inleddes under det gångna året. Hela personalen inkluderades i utvecklingsarbetet. I ansvarsstrategin som är under arbete fastställer vi ansvarstagandet kring sex hörnstenar – miljö, inköp, människor, djur, ekonomi och produkter. Det målmedvetna arbetet fortsätter under 2017.

MILJÖ

Vi har arbetat målmedvetet för att höja energieffektiviteten och detta arbete fortsätter.

Utvecklingen av energieffektiviteten inom Köttförädlingen styrs av standarden ISO 50001, som vi certifierades enligt under 2016. Vid utbyggnaden av Kokkikartanos fabrik, ett arbete som också inleddes under 2016, har energieffektiviteten varit en av utgångspunkterna för planeringen. Den nya fabriken kommer att vara energieffektiv bl.a. genom att utnyttja miljövänlig kylteknik med CO₂-som kylmedium. Uppföljningen och justeringen av den befintliga fabrikens kylteknik kommer också att införlivas som en del av det nya systemet, vilket ger ytterligare inbesparingar i energi genom noggrannare analys av förbrukningen.

För närvarande undersöker vi möjligheterna med förnybar energi, till exempel hur vi kan utnyttja solenergi som en framtida energikälla. Dessutom utreder vi om biogas även kan användas på andra produktionsanläggningar än Granholmen och om slakt- och distributionsbilarna i framtiden kan gå på biogas.

Vi minskar fortsättningsvis vattenförbrukningen och användningen av kemikalier. Vi eftersträvar att återvinna allt vårt avfall och att allt förpackningsavfall kan utnyttjas.

INKÖP

I våra inköp tar vi hänsyn till miljöansvar och socialt ansvar, råvarusäkerhet och -spårbarhet samt god affärssed och ärligt agerande. I alla inköp följer vi Snellmankoncernens värderingar, etiska principer och strategiska riktlinjer.

Av våra samarbetspartner förutsätter vi ansvarstagande, transparens, spårbarhet och samma högkvalitativa verksamhet som av oss själva.

Vid inköp prioriterar vi naturliga och inhemska råvaror. Vi kvalitetsgranskar våra samarbetspartner och följer upp deras verksamhet systematiskt.

Under det gångna året har vi arbetat med Principerna för Snellmans Verksamhet, code of conduct, dvs. de riktlinjer som styr vårt dagliga arbete. Riktlinjerna beaktar vår verksamhet utgående från etiska, sociala och miljömässiga aspekter.

MÄNNISKOR

Ansvar för människor utgår från vårt företags värdering "Bemöt andra som du själv vill bli bemött". Människonärhet är en central princip och resurs i vår företagskultur. Till de viktigaste delområdena hör säkerhet, jämlikhet, arbetshälsa, utveckling och ledarskap.

Ansvar för våra producenter och deras välmående är en ytterst viktig sak för oss. Genom bl.a. rådgivning och handledning för gårdarna strävar vi till ännu tätare samarbete och utveckling av gårdarnas verksamhet.

Personalens välmående och säkerhet är viktiga faktorer för oss och vi försöker därför hela tiden förbättra säkerheten genom att utveckla arbetsmiljön och arbetsrutinerna. Vi skapar möjlighet för våra medarbetare att utveckla sin kompetens i olika skeden av karriären.

Hos oss innebär arbetshälsa en helhetsbetonad omsorg om våra medarbetare. Utöver att erbjuda en mångsidig företagshälsovård uppmuntrar vi våra medarbetare att sörja för sin arbetsförmåga och ork genom vår arbetshäls- och well-nessverksamhet.

DJUR

Vi sköter och hanterar djur på ett sätt som stöder deras välmående.

Köttförädlingens grisförädling grundar sig på uppmätta data och förädlingsmålet är att förbättra helheten. Lastning, transport och slakt sker med hänsyn till djurens välmående och hälsa med yrkesskicklighet och respekt för djuren.

Under 2016 har vi organiserat funktionerna inom primärproduktionen på nytt sätt. Den operativa verksamheten inom köttkedjan och primärproduktionens utvecklingsarbete sköts nu som skilda processer. Målet är att få tilläggsresurser till arbetet för att utveckla gårdarna så att våra producenter ytterligare kan utveckla sin verksamhet i enlighet med kvalitetsprogrammet Lantgårdens Bästa, som ligger som grund för verksamheten.

Vi styr och övervakar hela vår produktionskedja från avtalsgårdarna till den färdiga produkten. Det nö- och svinkött som Snellmans Köttförädling använder är hundra procentigt inhemskt kött som producerats på familjegårdar. Genom näringsmässigt fullvärdig, gm-fri utfodring stöder vi djurens hälsa och produktionsförmåga. Alla Snellmans Köttförädlings producenter har förbundit sig till gm-fri produktion.

På alla produktionsgårdar utförs veterinärinspektioner minst fyra gånger om året och på de största gårdarna varje månad. På Köttförädlingens fabrik arbetar tre veterinärer från Evira. De ser till att verksamheten är i linje med Finlands lag och våra standarder för egenkontroll, som förutsätter att djuren behandlas väl.

EKONOMI

Ekonomiskt ansvar innebär inom Snellmankoncernen i första hand att trygga företagsverksamhetens kontinuitet. Detta förutsätter lönsam tillväxt på lång sikt inom alla verksamhetsområden.

Vi iakttar modellen för god förvaltning i företagets ledning. Vår verksamhet är transparent och vi rapporterar till och kommunicerar med olika intressenter regelbundet. Vi agerar som en ansvarstagande företagsmedborgare genom att skapa sysselsättning lokalt och delta i välgörenhet.

År 2016 utvecklade vi ekonomihanteringen på flera olika sätt. Vi har implementerat enhetliga redovisningsprinciper, infört nya verktyg för budgetering och prognostisering och utvecklat vår rapportering. Under 2017 är koncernens mål att övergå till löpande verksamhetsprognostisering.

PRODUKTER

Våra produkter är säkra och välsmakande och så äkta och naturliga som möjligt. Vi säkerställer att produkterna är ansvarsfulla med hjälp av effektiva processer och system, en noggrant planerad egenkontroll och certifieringar.

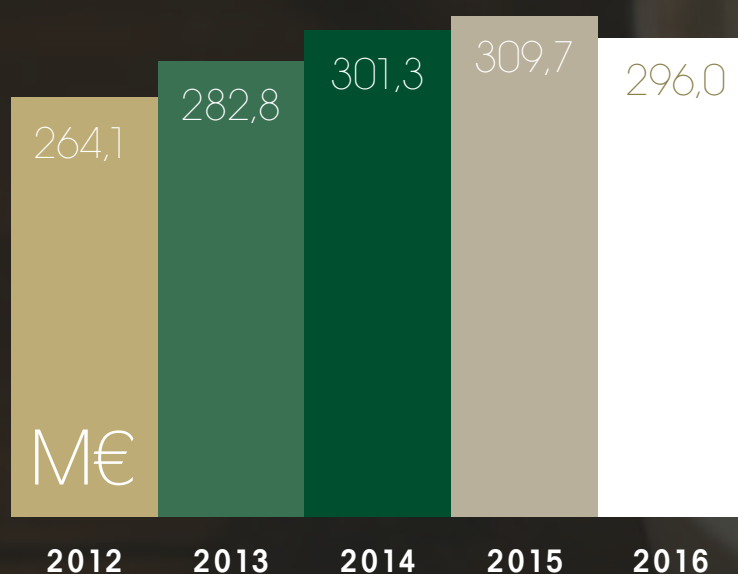
Snellmans Köttförädlings senaste certifiering är enligt standarden FSSC 22000. Standarden är en certifiering för livsmedelsindustrin som omfattar hela verksamheten inklusive riskbedömningar. Dessutom fick Snellman Pro under 2016 förutom MSC (Marine Stewardship Council) även ASC (Aquaculture Stewardship Council) certifiering för fiskprodukter. Dessa certifikat beviljas fisk som kommer från livskraftiga bestånd och har fångats med minimal inverkan på havsmiljön, för företag som mår om miljöns mångfald och om personalens rättigheter vid fisk- och skaldjursodlingar.

Vår kvalitetskontroll grundar sig på egenkontroll och granskningar. Koncernen tillämpar det gemensamma kvalitetsstyrningssystemet IMS.

Var och en av våra medarbetare ansvarar för produktsäkerheten och kvaliteten. Vi har ytterst stränga hygienkrav och vi övervakar dem i hela produktionskedjan, med början i primärproduktionen.

SNELLMANKONCERNENS NYCKELTAL 2016

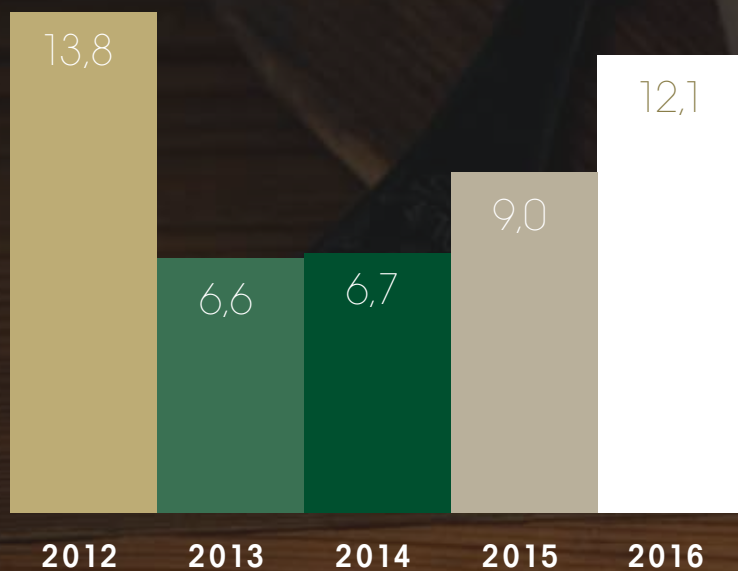
OMSÄTTNING, M€



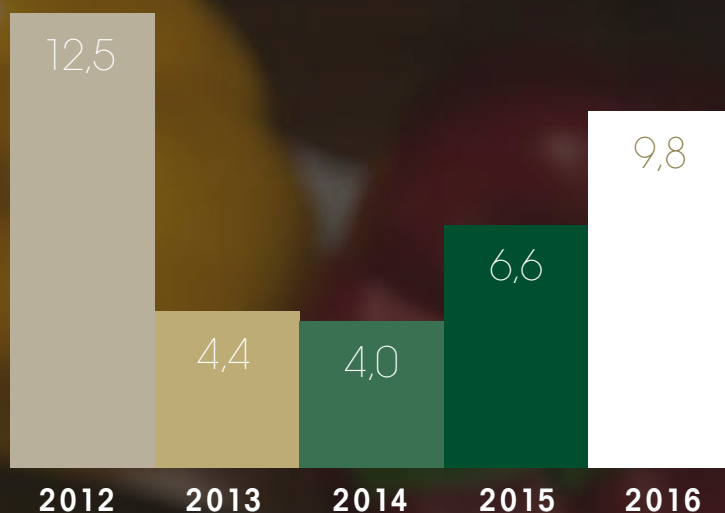
RÖRELSERESULTAT, %



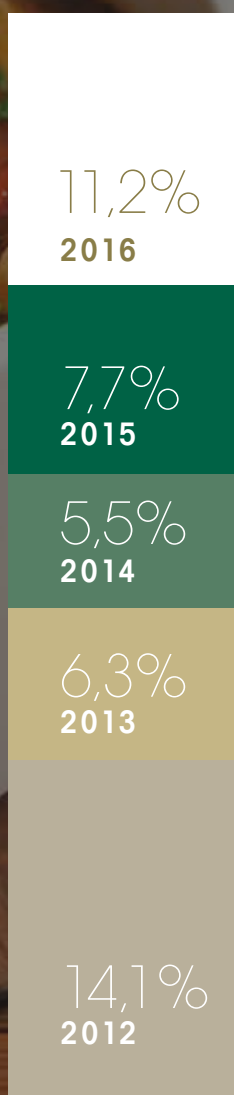
RÖRELSERESULTAT, M€



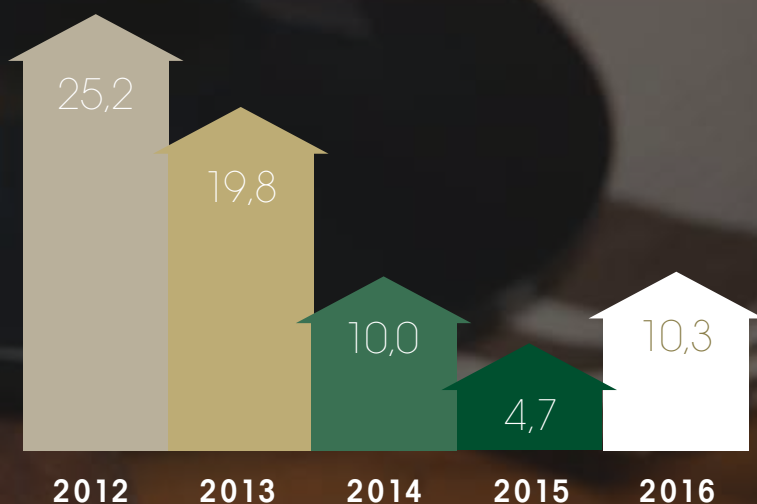
RESULTAT FÖRE SKATTER, M€



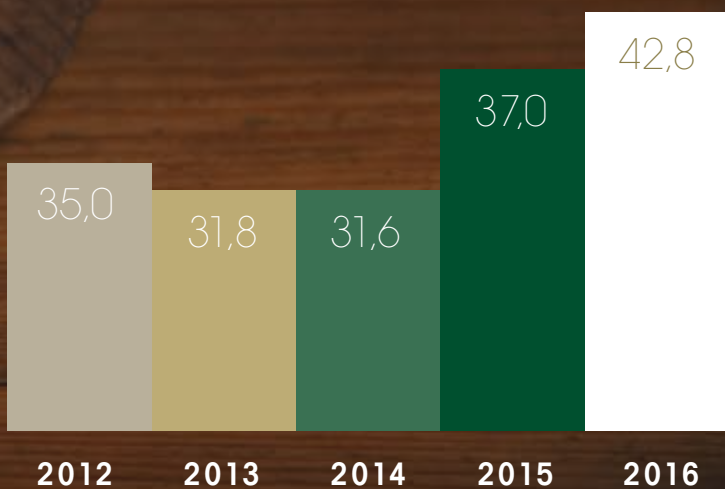
AVKASTNING PÅ INVESTERAT KAPITAL, ROI %



PRODUKTIONSINVESTERINGAR, M€



SOLIDITET, %



STYRELSENS VERKSAMHETSBERÄTTELSE

KONCERNÖVERSIKT

Snellmankoncernens verksamhet är indelad i fem verksamhetsområden: Köttförädling, Färdigmat, Food Service, Panini och Djurmat. De administrativa stödfunktionerna för alla verksamhetsområden finns i moderbolaget Oy Snellman Ab.

Under året skedde följande förändring i affärsverksamhetens struktur: MUSH GmbH fusionerades med Oy MUSH Ltd.

Koncernens omsättning år 2016 uppgick till 296 miljoner euro. Omsättningen sjönk med 14 miljoner euro (4 %) jämfört med året innan. Koncernens rörelsevinst var 12,1 (9,0) miljoner euro, vilket innebär att resultatet förbättrades med 35 procent jämfört med året innan.

VERKSAMHETSOMGIVNING

Verksamhetsomgivningen var fortsatt krävande 2016. Marknaden i Ryssland förblev stängd och på köttmarknaden i Europa rådde överproduktion. Överutbudet av kött och nedgången i prisnivån har återspeglats i hela produktionskedjan. Producenternas utkomst och ork sätts hårt på prov.

Priskonkurrensen inom den finländska detaljhandeln fortsatte, vilket ledde till att livsmedelspriserna sjönk. Det finns dock positiva signaler. Vissa köttföretag i Finland har beviljats exporttillstånd till Kina, vilket kommer att minska överutbudet av kött på marknaden i Finland. Det finns också signaler på att nedgången i handelns prisnivå kommer att börja stabilisera sig.

Konsumenternas köpkraft är fortsatt svag, men i och med att det ekonomiska läget så småningom förbättras är det möjligt att även efterfrågan småningom ökar. För Snellmankoncernen är det glädjande att de strategiska valen – inhemsk kvalitet, naturlighet och frihet från tillsatser – är faktorer som konsumenterna värdesätter allt högre. Undersökningar visar att koncernens varumärken är starka och eftertraktade bland konsumenterna.

Maten är ett tema som diskuterats mycket under det gångna året, något vi upplevt som väldigt välkommet. Snellman har alltid velat noggrant lyssna till konsumenterna och kunden

har varit i fokus för vår verksamhet. Renhet, naturlighet och intresset för matens ursprung har ökat. Samtidigt växer intresset för vegetarisk mat. Konsumenternas intresse stöder vårt företags långsiktiga strategi och valet av ren och naturlig mat. I produktsortimentet inom Färdigmat, Panini och Snellman Pro har vi beaktat det ökande intresset för vegetarisk föda och tillfört alternativ för konsumenten.

VERKSAMHETENS UTVECKLING

KÖTTFÖRÄDLING

Verksamhetsområdets omsättning år 2016 var 217 miljoner euro, vilket motsvarar en nedgång med 6 procent från året innan. Trots en svag nedgång i försäljningen förbättrades verksamhetsområdets lönsamhet. Den viktigaste orsaken till att lönsamheten förbättrades var att produkternas förädlingsvärde ökade och att råvarorna styrdes till mer lönsamma inhemska kanaler. Situationen i fryslagret var också god, och till skillnad från tidigare år kunde utförsäljning av överskott på marknaden undvikas.

I det rådande ekonomiskt utmanande läget vill vi uppmärksamma våra producenter genom att betala dem en tilläggslikvid om totalt 1,2 M€ som en engångssumma. Tilläggslikviden betalas i relation till djurförsäljningen under år 2016 till de gårdar som följer vårt koncept, Lantgårdens Bästa.

FÄRDIGMAT

Verksamhetsområdets omsättning år 2016 var 51 miljoner euro, vilket motsvarar en utveckling med 3 procent från året innan. Snellmanin Kokkikartano har vuxit lönsamt och ökade sin marknadsandel ytterligare inom segmentet färdigmat i Finland. I Kervo inleddes en utbyggnad av Kokkikartanos fabrik som pågår 2016–2017.

Det svenska dotterbolaget Carolines Kök gjorde stora satsningar på utvecklingsarbete. Marknaden för färdigmat i Sverige växer kraftigt för närvarande och utsikterna för att Carolines Kök ska öka sin försäljning är därför goda.



Snellmankoncernens styrelse 2016. Från vänster: styrelsens sekreterare Stefan Snellman, Hanna Hiekkamies, Elisabeth Eero, Ann-Christin Åström, styrelsens ordförande Henrik Snellman, koncerndirektör Leena Laitinen, Rickard Snellman, vice ordförande Erkki Järvinen.

FOOD SERVICE

Verksamhetsområdets omsättning år 2016 var 27 miljoner euro, vilket motsvarar en nedgång med 20 procent från året innan. Snellman Pro satsade på samarbete med sina kunder genom att inkludera dem i produktutvecklingen och planeringen av utbudet.

Till följd av att produktsortimentet gällrats låg försäljningsutvecklingen för Snellman Pro något under den allmänna utvecklingen. Resultatet förbättrades dock genom att produkternas förädlingsvärde ökade.

PANINI

Verksamhetsområdets omsättning år 2016 var 12 miljoner euro, vilket motsvarar en utveckling med 44 procent från året innan. Lönsamhetsutvecklingen inom såväl försäljningen som verksamheten var utmärkt, särskilt i Finland.

Det strategiska valet att utöka Mr. Paninis försäljning till detaljhandeln har visat sig vara framgångsrikt. Tack vare ökad

efterfrågan och för att säkerställa en god tillgång togs en andra produktionslinje i bruk på fabriken i Ulvsby.

DJURMAT

Verksamhetsområdets omsättning år 2016 var 7 miljoner euro, vilket motsvarar en utveckling med 12 procent från året innan. Under året gjordes det strategiska valet att fokusera Oy MUSH Ltd:s verksamhet på marknaderna i Finland och Sverige. Försäljningskontoret i Tyskland stängdes i början av året och i fortsättningen sköts MUSH försäljning i Tyskland genom direkt export. På detta sätt kunde MUSH för- lustbringande resultat året innan vändas så att det blev klart positivt.

Produktförsäljningen i Finland utvecklades snabbare än den allmänna tillväxten i branschen, och även i Sverige var försäljningsutvecklingen god. Utöver i specialaffärer har MUSH även stark närvaro i dagligvaruhandeln i Finland. Tillväxtutsikterna där är goda.

INVESTERINGAR

Den största investeringen 2016 var utbyggnaden av Kokkikartanos fabrik i Kervo till ett värde av cirka 10,5 miljoner euro. Under året gjordes dessutom några mindre investeringar i underhåll och reparationer. De största investeringarna i IT var implementeringar av ett nytt fabriks- och HR-system samt vidareutveckling av prognos- och rapporteringssystemen.

UTVECKLINGSPROJEKT

Snellmankoncernens strategi för 2016–2020 har fyra hörnstenar: tillväxt, lönsamhet, processer och samarbete. År 2016 låg fokus på implementering av strategin genom att förankra strategin i verksamhetsområdena i form av konkreta åtgärder och utvecklingsplaner. Många av utvecklingsprojekten är koncernövergripande. Projekten gäller bland annat prognostisering av försäljning, anpassning av produktion, budgetering, förenhetligade inköp och personalfunktioner.

RISKER

Snellmankoncernens risker är indelade i strategiska, operativa, personalrelaterade och ekonomiska risker samt risker som äventyrar verksamheten. Koncernens och branschernas risker uppdateras en gång om året. Syftet med riskkartläggningen är att främja riskmedvetenheten och minska möjligheterna för att okända risker eller risker som är oberoende av koncernens verksamhet blir verklighet.

Snellmankoncernen har en riskhanteringspolicy som godkänts av styrelsen. Målet med policyn är att säkerställa att koncernen har bästa möjliga beredskap för riskhantering så att affärsverksamheten kan växa och negativa följder av risker minimeras.

De största ekonomiska riskerna för Snellman hänför sig till den oavbrutna verksamheten vid produktionsanläggningarna, råvaran och tillgången på den, djursjukdomar, produkt-säkerhet och skärpt priskonkurrens inom handeln

INTERN GRANSKNING OCH KONTROLL SAMT RISKHANTERING

Som åtgärder inom riskhanteringen har brandsäkerheten förbättrats i produktionsanläggningarna och produktionslinjerna moderniserats. Råvarutillgången har säkrats genom längre anskaffningsavtal och tätare samarbete med producenterna. Vi strävar efter att motverka spridning av djursjukdomar genom noggrann uppföljning och förebyggande arbete, både som utbildning av producenter och personal och i form av fysiska skydd. Produktsäkerhetsriskerna minimeras genom att endast använda de bästa råvarorna samt genom noggranna produktionsprocesser, kvalitetsstandarder och övervakning. Den skärpta priskonkurrensen inom handeln

kräver att Snellmankoncernen även i fortsättningen satsar på en produktutveckling som säkrar kvalitativa produkter som konsumenterna är beredda att betala för.

Styrelsen fastställer en årsplan för den interna granskningen och hur planen ska verkställas. Vid granskningarna ligger fokus på riskhantering, att förbättra och effektivisera kvaliteten på verksamheten samt att följa och utveckla anvisningar. Den interna granskningen rapporterar sina observationer och rekommendationer till styrelsen två gånger om året.

Snellmankoncernens styrelse bedömer koncernens strategiska risker årligen som en del av strategiplaneringen. Styrelsen bedömer de operativa riskerna när den godkänner verksamhetsområdenas verksamhetsplaner och budgetar. Styrelsen tar upp ekonomiska risker för bedömning flera gånger under året. Styrelsen fastställer även den acceptabla risknivån för koncernens affärsverksamhet.

Verksamhetsområdenas ledningsgrupper och koncernens ledningsgrupp går årligen igenom de mest betydelsefulla riskerna för verksamheten och gör upp en riskkarta. För varje identifierad risk utses en ansvarsperson och en åtgärdsplan. Koncernens ledningsgrupp utvärderar årligen förekomsten och hanteringen av de mest signifikanta riskerna. Därtill bestyrker Snellmankoncernens styrelse den genomförda riskkartläggningen.

Den interna granskningen grundar sig i huvudsak på verksamhet enligt kvalitetssystemen. Varje dotterbolag har en egen kvalitetschef och en kontrollorganisation som lyder under denna. Strävan är att framöver allt mer införliva riskhanteringen som en del av den normala affärsverksamheten genom att beakta den vid utveckling av verksamheten och vid förvärvande av nya verksamhetsområden.

ANSVARFULL VERKSAMHET

Ansvarsfull verksamhet har alltid utgjort grunden för Snellmankoncernens verksamhet och koncernen bedriver fortlöpande utvecklingsarbete i dessa frågor. År 2016 inleddes ett företagsansvarsprojekt i syfte att utarbeta en koncernövergripande ansvarsstrategi.

EKONOMI OCH FRAMTIDSUTSIKTER

Koncernens bokslut har upprättats enligt IFRS-rapporteringen. Omsättningen var 296 (310) miljoner euro. Rörelseresultatet uppgick till 12,1 (9,0) miljoner euro. Soliditetsgraden steg från 37,0 procent till 42,8 procent.

Resultatutvecklingen var utmärkt med hänsyn till att verksamhetsomgivningen var fortsatt svår under det gångna året. Alla verksamhetsområden har nu en god marknadsställning.

År 2016 var återigen ett år av investeringar genom att utbyggnaden av Kokkikartanos fabrik i Kervo inleddes.

Snellmankoncernen har alltså kunnat betala av på sin skuld. Balansräkningen och lönsamheten förbättrades under året jämfört med året innan.

Balanseringen av verksamhetsområdenas produktion samt hanteringen av lager och driftskapital har lyckats bra. Produkternas förädlingsvärde har höjts, vilket återspeglades i form av ett bättre täckningsbidrag.

De långsiktiga utsikterna är goda. Utvecklingen av affärsverksamheten och tillväxten i framtiden får stöd av flera utvecklingsprojekt som pågår för närvarande. Förutsättningarna för att genomföra strategin och uppnå de fastställda målen är goda. Framtidsutsikterna för ekonomin i Finland är försiktigt positiva. Koncernen börjar vara tillbaka på tillväxtvägen efter recessionen. När det gäller livsmedel litar finländarna på inhemsk produktion, och exportutsikterna för livsmedelsindustrin i Finland har förbättrats.

PERSONAL, STYRELSE OCH REVISOR

I slutet av 2016 hade Snellmankoncernen xx anställda (1 297). Koncernens bokförda löner och arvoden uppgick till xx (42,2) miljoner euro. Leena Laitinen har fungerat som Oy Snellman Ab:s verkställande direktör och koncerndirektör under räkenskapsperioden.

Ordinarie medlemmar i Snellmankoncernens styrelse är ordförande Henrik Snellman, vice ordförande Erkki Järvinen samt Rickard Snellman, Ann-Christin Åström och de nya medlemmarna Elisabeth Eero och Hanna Hiekkamies.

Revisor har varit revisionsföretaget Ernst & Young med CGR Kjell Berts som ansvarig revisor.

STYRELSENS FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV BOLAGETS VINST SAMT FÖRSLAG TILL EVENTUELL UTBETALNING AV ANNAT FRITT KAPITAL

De utdelningsbara medlen i bokslutet för moderbolaget uppgår till 34 540 999,74 euro, varav periodens vinst är 3 878 553,05 euro. Inga väsentliga förändringar har skett i bolagets ekonomiska ställning efter räkenskapsperiodens utgång och testet av betalningsförmågan i enlighet med 13 kap. 2 § i ABL påverkar inte heller de utdelningsbara medlen.

Styrelsen föreslår att bolagsstämman disponerar de utdelningsbara medlen på följande sätt:

I utdelning betalas 7,50 euro per aktie,

eller totalt	2 765 850,00 euro
Som fritt eget kapital återstår	31 775 149,74 euro
Totalt	34 540 999,74 euro

ANTAL AKTIER I BOLAGET PER AKTIESLAG OCH BOLAGSORDNINGENS HUVUDSAKLIGA BESTÄMMELSER OM VARJE AKTIESLAG

	31.12.2016	31.12.2015
A-aktier	240 000 st.	240 000 st.
(10 röster/aktie)		
B-aktier	129 000 st.	129 000 st.
(1 röst/aktie)		

RELATIONSTAL	Koncernen IFRS -16	Koncernen IFRS -15	Moderbolaget FAS -16	Moderbolaget FAS -15
Omsättning M €	296	310	5,5	5,4
Omsättningsförändring %	-4 %	3 %	2 %	10 %
Rörelsevinst M €	12,1	9,0	-0,5	-0,4
Rörelsevinst %	4,1 %	2,9 %	-8,1 %	-8,1 %
Vinst före bokslutsposter och skatter M €	9,8	6,6	-3,0	-0,5
Räkenskapsperiodens resultat M €	7,7	5,3	3,9	1,2
Avkastning på eget kapital %	12,8 %	9,4 %	-12,4 %	-1,5 %
Avkastning på placerat kapital %	11,2 %	7,7 %	1,6 %	2,0 %
Soliditet %	42,8 %	37,0 %	29,5 %	26,1 %
Nettoskulsättningsgrad %	68,5 %	99,1 %	152,8 %	173,0 %
Nettoskuld / Driftsbidrag	1,8	2,7	88,8	123,7



BOKSLUT 2016



KONCERNENS NYCKELTAL

	IFRS 31.12.2016	IFRS 31.12.2015	IFRS 31.12.2014	IFRS 31.12.2013	IFRS 31.12.2012
Omsättning, milj. euro	296	310	301	285	264
Ändring av omsättning, %	-4 %	3 %	6 %	8 %	14 %
Rörelseresultat, milj. euro	12,1	9,0	6,7	6,6	13,8
% av oms	4,1 %	2,9 %	2,2 %	2,3 %	5,2 %
Vinst före skatter, milj. euro	9,8	6,6	4,0	4,4	12,5
% av oms	3,3 %	2,1 %	1,3 %	1,6 %	4,7 %
Räkenskapsperiodens vinst, milj. euro	7,7	5,3	3,7	3,8	9,4
% av oms	2,6 %	1,7 %	1,2 %	1,3 %	3,6 %
Avkastning på placerat kapital (ROI) %	11,2 %	7,7 %	5,5 %	6,3 %	14,1 %
Avkastning på eget kapital (ROE) %	12,8 %	9,4 %	6,8 %	7,1 %	18,9 %
Soliditet %	42,8 %	37,0 %	31,6 %	31,8 %	35,0 %
Nettoskudsättningsgrad %	68,5 %	99,1 %	134,1 %	136,8 %	108,4 %
Nettoskuld / driftsbidrag	1,8	2,7	4,1	4,3	2,5
Bruttoinvest. i maskiner och anlägg., milj. euro	10,3	4,7	10,0	19,8	25,2
Räntebärande skulder, milj. euro	46,5	58,7	82,2	77,6	61,5
Årsverken (FTE)	895	902	894	869	807
Antal anställda vid årets slut *	1342	1297	1275	1231	1104
* varav inhyrd arbetskraft	36	44	22	25	32

FÖRKLARING

Nettoresultat	Rörelseresultat - finansiella intäkter och kostnader - skatter
Avkastning på eget kapital (ROE-%)	Nettoresultat * 100
	Eget kapital i medeltal
Avkastning på placerat kapital (ROI-%)	(Nettoresultat + finansiella kostnader + skatter) * 100
	Placerat kapital i medeltal
Soliditet (%)	Eget kapital
	Balansomslutning - erhållna förskott
Nettoskudsättningsgrad (%)	(Räntebärande främmande kapital - kassa och bank - finansiella värdepapper) * 100
	Eget kapital
Nettoskuld / driftsbidrag	(Räntebärande främmande kapital - kassa och bank - finansiella värdepapper)
	Driftsbidrag

KONCERNENS IFRS-BOKSLUT

KONCERNENS BALANSRÄKNING

1000 euro	Bilaga	31.12.2016	31.12.2015
TILLGÅNGAR			
Långfristiga tillgångar			
Materiella tillgångar	1	72 696	73 011
Goodwill	2	23 331	23 331
Immateriella tillgångar	2	5 722	7 297
Andelar i intresseföretag	3	442	406
Övriga finansiella tillgångar	4	200	190
Lånefordringar och övriga fordringar	5	3 302	3 750
Uppskjutna skattefordringar	6	891	1 158
		106 583	109 143
Kortfristiga tillgångar			
Omsättningstillgångar	7	17 283	15 511
Kundfordringar och övriga fordringar	8	21 785	26 014
Skattefordringar som grundar sig på årets resultat		518	16
Finansiella värdepapper	9		0
Kassa och bank	10	2 896	2 634
		42 482	44 176
TILLGÅNGAR TOTALT	16	149 065	153 319
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	11	627	627
Fond för verkligt värde		-1 458	-3 400
Omräkningsdifferenser		-52	82
Vinst från tidigare räkenskapsperioder		56 833	53 914
Räkenskapsperiodens vinst		7 707	5 282
		63 656	56 505
Minoritetens andel		60	20
Eget kapital totalt		63 716	56 525
Långfristiga skulder			
Räntebärande skulder	12	31 992	29 809
Övriga finansiella skulder	13	1 728	3 453
Uppskjutna skatteskulder	6	4 567	3 798
		38 287	37 060
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder och övriga skulder	14	30 709	29 729
Skatteskulder som grundar sig på årets resultat		1 481	352
Övriga kortfristiga finansiella skulder	15	320	798
Räntebärande skulder	12	14 552	28 856
		47 062	59 734
Skulder totalt		85 349	96 794
EGET KAPITAL OCH SKULDERTOTALT	16	149 065	153 319

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

1000 euro	Bilaga	2016	2015
Omsättning	17	295 964	309 673
Övriga rörelseintäkter	18	1 475	1 173
Förändring av lager av färdiga varor och varor under tillverkning		-712	-1 054
Tillverkning för eget bruk		11	14
Material och tjänster	19	-165 764	-181 438
Personalkostnader	20	-53 677	-52 726
Avskrivningar	21	-12 177	-11 615
Nedskrivning av goodwill	21		
Övriga rörelsekostnader	22	-53 001	-55 031
Rörelsevinst		12 119	8 995
Finansiella intäkter	24	535	743
Finansiella kostnader	24	-2 902	-3 168
Andel av intresseföretags resultat	3	36	7
Vinst före bokslutsdisp. och skatter		9 789	6 578
Uppskjutna skatter	25	-551	-651
Inkomstskatter	25	-1 491	-645
Räkenskapsperiodens vinst		7 747	5 282
Fördelning av räkenskapsperiodens vinst:			
Till moderbolagets aktieägare		7 707	5 282
Till minoriteten		40	
Totalt		7 747	5 282

RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

1000 euro	2016	2015
Räkenskapsperiodens vinst	7 747	5 282
Övrigt totalresultat		
Kassaflödessäkringar	1 942	86
Omräkningsdifferenser	-135	96
Summa totalresultat	9 554	5 464
Fördelning av totalresultat:		
Till moderbolagets aktieägare	9 514	5 464
Till minoriteten	40	
Totalt	9 554	5 464

KALKYL ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

1000 euro	Eget kapital som hör till moderbolagets aktieägare					Minoritets- andel	Eget kapital totalt
	Aktie- kapital	Fond för verk- ligt värde	Valuta- omräkning	Balanserade vinstmedel	Totalt		
Eget kapital 1.1.2015	627	-3 486	-13	55 411	52 538	2 669	55 208
Företagsförvärv						-2 551	-2 551
Förändring i minoritetsintressen				98	98	-98	
Övriga förändringar				-120	-120		-120
Utdelning				-1 475	-1 475		-1 475
Räkenskapsperiodens totalresultat		86	96	5 282	5 464		5 464
Eget kapital 31.12.2015	627	-3 400	82	59 196	56 505	20	56 525
Övriga förändringar				-150	-150		-150
Utdelning				-2 213	-2 213		-2 213
Räkenskapsperiodens totalresultat		1 942	-135	7 707	9 514	40	9 554
Eget kapital 31.12.2016	627	-1 458	-52	64 540	63 656	60	63 716

KONCERNENS KASSAFLÖDE

1000 euro	2016	2015
Rörelseverksamhetens kassaflöde		
Rörelsevinst	12 119	8 995
Korrigeringar till rörelsevinsten	11 968	11 544
Förändring i rörelsekapitalet	4 504	8 503
Betalda räntor	-942	-1 222
Erhållna räntebetalningar	534	602
Erhållna dividender	0	
Övriga finansiella poster	-1 976	-1 799
Betalda skatter	-1 425	-673
	24 782	25 951
Investeringskassaflöde		
Investeringar i materiella och immateriella tillgångar	-10 348	-4 689
Överlåtelseintäkter från materiella och immat. tillg.	490	80
Beviljade lån		-236
Långfristiga fordringar IFRS	-404	-7
Återbetalning av lånefordringar	225	807
Köpta aktier i dotterbolag		-2 551
	-10 037	-6 596
Finansieringskassaflöde		
Förändring i kortfristiga lån	-41	-10 896
Upptagna långfristiga lån	59 000	19 910
Återbetalning av långfristiga lån	-71 062	-32 510
Långfristiga skulder IFRS	339	59
Donationer	-150	-120
Utbetalda dividender	-2 213	-1 475
	-14 127	-25 032
Ändring av likvida medel	618	-5 678
Likvida medel 1.1	2 634	8 191
Förändring av valutakurser	-356	121
Likvida medel 31.12	2 896	2 634
Ändring av kortfristiga fordringar	4 198	2 629
Ändring av omsättningstillgångar	-1 771	5 589
Ändring av kortfristiga skulder	2 077	286
	4 504	8 503

NOTER TILL KONCERNBOKSLUTET

KONCERNENS GRUNDUPPGIFTER

Snellman-koncernens moderbolag, Oy Snellman Ab, är ett finländskt familjeägt aktiebolag med Jakobstad som hemort. Bolagets aktier är inte noterade. Årsberättelsen kan beställas via e-postadressen herra.snellman@snellman.fi från och med 1.5.2017.

Koncernens dotterbolag tillverkar och marknadsför livsmedel, främst kött- och charkprodukter, färdigmat till detaljhandeln och storkökssektorn samt djurmat till specialaffärer och uppfödare. Koncernens marknadsområde är främst Finland och Sverige. Koncernens verksamhet i Tyskland har avslutats under året. Koncernen är indelad i fem verksamhetsområden: Köttförädling, Färdigmat, Food Service, Panini och Djurmat. Moderbolagets styrelse har vid sitt möte 22.3.2017 godkänt koncernbokslutet för publicering.

Principer för upprättande av bokslutet

Grund för upprättandet

Koncernbokslutet har upprättats i enlighet med internationell bokslutsstandard (International Financial Reporting Standards) som godkänts av Europeiska Unionen. Bokslutet följer de IAS- och IFRS-standarder samt SIC- och IFRIC-tolkningar som gällde 31.12.2016.

Bokslutsuppgifterna läggs fram i tusen euro, om inte annat anges.

Bokslut i enlighet med IFRS-standarderna förutsätter att koncernledningen gör vissa bedömningar och avgöranden gällande bokslutsprinciperna. I punkten "Av ledningen beslutna bokslutsprinciper" redogörs för avgöranden som ledningen har fattat gällande bokslutet.

Dotterbolag

I koncernbokslutet ingår moderbolaget Oy Snellman Ab och alla dotterbolag. De förvärvade dotterbolagen sammanställs med koncernbokslutet från och med anskaffningstidpunkten.

Inbördes aktieinnehav har eliminerats enligt anskaffningsutgiftsmetoden. Alla koncerninterna affärs-transaktioner, fordringar, skulder m.m. har eliminerats i koncernbokslutet. Räkenskapsperiodens vinst har uppdelats på moderbolagets ägare och minoriteten i resultaträkningen och den andel som hör till minoriteten redovisas som en egen post i balansräkningen under eget kapital. Vid anskaffning av dotterbolag bokförs differensen mellan anskaffningsutgiften och det anskaffade egna kapitalet som goodwill.

Intresseföretag

Intresseföretag är ett företag i vilket koncernen utövar ett betydande inflytande. Betydande inflytande uppstår när koncernen innehar mer än 20 % av rösträtten. Intresseföretag konsolideras enligt kapitalandelsmetoden.

Omräkning av poster i utländsk valuta

Koncern-bokslutet redovisas i EUR, vilken är moderbolagets verksamhetsvaluta.

Omräkning av utländska koncernföretags bokslut

Resultaträkningarna för utländska koncernföretag har omräknats till euro med hjälp av räkenskaps-periodens medelkurs och balansräkningarna med hjälp av kurserna på bokslutsdagen. Omräkningen av periodens resultat med olika kurser i resultaträkningen och balansräkningen ger upphov till en omräkningsdifferens, som redovisas i det egna kapitalet. Omräkningsdifferenser som hänförs till elimineringar av anskaffningsutgiften för dotterbolag liksom omräkningsdifferenser som ackumulerats efter anskaffningen i anslutning till poster under eget kapital bokförs under eget kapital.

Goodwill som har uppkommit vid förvärv av utländska enheter, samt de korrigeringar som skall göras av gängse värdet på i fråga varande utländska enheters tillgångar och skulder har omräknats och redovisats till EUR med hjälp av kurserna på bokslutsdagen.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas som en differens mellan det ursprungliga anskaffnings-värdet och ackumulerade avskrivningar med avdrag för eventuella nedskrivningar. Om en anläggnings-tillgång består av flera delar med olika ekonomiska livslängd skall respektive del behandlas som en separat tillgång.

Avskrivningarna beräknas som lineära avskrivningar efter den uppskattade ekonomiska livslängden enligt följande:

• Byggnader	20 år
• Byggnadsteknik	15 år
• IT-hårdvara	4 år
• Transportmedel	5 år
• Lätta konstruktioner, maskiner och anläggningar	4-15 år
• Övriga materiella tillgångar	20 år
• Jordområden	Inga avskrivningar

Immateriella tillgångar

Goodwill

Enligt reglerna för IFRS 3 har koncernen tagit ställning till hur anskaffningsutgiften fördelas vid förvärv av dotterbolag efter 1.1.2007. Skillnaden mellan anskaffningsutgiften och de mottagna nettotillgångarna har bokförts som goodwill. Goodwill prövas årligen med tanke på eventuell nedskrivning. För detta ändamål har goodwill beräknats för kassagenererande enheter, vilka i huvudsak följer de operativa affärsområdenas gränser i respektive land. Goodwill värderas till det ursprungliga anskaffningsvärdet med avdrag för nedskrivningar.

Forsknings- och utvecklingsutgifter

Forskningsutgifter och utvecklingsutgifter redovisas som kostnader i resultaträkningen. Under året har inga utgifter för utvecklingsprojekt aktiverats.

Övriga immateriella tillgångar

De immateriella tillgångar som har en begränsad ekonomisk livslängd bokförs genom lineära avskrivningar som kostnader i resultaträkningen enligt uppskattad ekonomisk livslängd.

Avskrivningstiderna är följande:

• Know-how	10 år
• ERP-system	10 år
• Övriga IT-program	4 år

Aktiverade löner

Direkta arbetslöner som hänför sig till uppförande av byggnad har aktiverats och avskrivs enligt byggnadens ekonomiska livslängd. Indirekta löner har kostnadsförts i resultaträkningen.

Lånekostnader

Lånekostnader har redovisats som kostnader i bokslutet, förutom vid anskaffningar vilkas uppförande räcker över ett år, då lånekostnaderna aktiveras på resp. anskaffning.

Offentliga bidrag

Utvecklingsbidrag som har erhållits som ersättning för utgifter intäktsförs i resultaträkningen på samma sätt som utgifterna för bidragsföremålet antecknas som kostnader. Bidrag av det här slaget redovisas bland övriga rörelseintäkter. Investeringsbidrag bokförs som minskning av investeringens anskaffningsutgift. Under räkenskapsperioden har mottagits 32 t€ i offentliga bidrag.

Hyresavtal

Hyresavtal som gäller materiella tillgångar, och vilka medför att de risker och förmåner som ansluter sig till ägandet av hyresobjektet i väsentlig grad tillfaller koncernen, klassificeras som finansiella leasingavtal. Vid periodens utgång fanns inga ikraftvarande finansiella leasingavtal.

Hyresavtal där riskerna tillfaller hyresgivaren, behandlas som övriga hyresavtal. Sådana hyror bokförs som kostnad i resultaträkningen.

Nedskrivningar

Materiella och immateriella tillgångsposter

Vid bokslutstidpunkten bedömer koncernen om det finns indikationer på att värdet på någon tillgångspost minskat. I så fall beräknas återvinningsvärdet och tillgången nedskrivs vid behov. Nedskrivningen görs i resultaträkningen. Återvinningsvärdet beräknas varje år för goodwill. Behovet av nedskrivning granskas på nivån för kassagenererande enheter.

Varulager

Varor i lager värderas till anskaffningsutgiften eller ett lägre uppskattat försäljningspris. Anskaffningsutgiften fastställs enligt FIFO-metoden. Anskaffningsutgiften för färdiga produkter och produkter i arbete utgörs av råvaror, rörliga och fasta utgifter.

Biologiska tillgångar

Levande djur i koncernens ägo har värderats till ett pris som är nära marknadspriset. Avelsdjur vilka har en livstid på 1-2 år samt har ett mycket lågt värde vid försäljning, har bokförts som årskostnad.

Finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar

Koncernen indelar sina finansiella tillgångar enligt följande: tillgångar som bokförs resultatpåverkande till gängse värde, lån och övriga fordringar samt tillgångar som innehas för försäljning. Klassificeringen sker utifrån syftet med anskaffningen av den finansiella tillgången och i samband med den ursprungliga anskaffningen.

Tillgångar som bokförs resultatpåverkande till gängse värde

I denna grupp finns valutaderivat.

Tillgångar som bokförs mot övrigt totalresultat

I denna grupp har inkluderats ränteswapar, vilka utgör ränteskydd mot koncernens låneportfölj.

Lån och övriga fordringar

Tillgångar i denna grupp uppdelas i kort- och långfristiga finansiella tillgångar; till långfristiga om de förfaller senare än om 12 månader.

Kassa och likvida medel

Kassa och likvida medel består av kontanter och banktillgodohavanden. Använd limit vid bokslutstidpunkten bokförs bland räntebärande skulder.

Finansiella skulder

Finansiella skulder ingår i lång- och kortfristiga skulder och kan vara antingen räntebärande eller räntefria.

Nedskrivning på finansiella tillgångar

Koncernen prövar vid bokslutstidpunkten om det finns indikationer på att värdet har sjunkit.

För en försäljningsfordran redovisas en nedskrivningsförlust i det skede när man bedömer att den har gått förlorad. Om beloppet av nedskrivningsförlusten minskar under en senare räkenskapsperiod, och minskningen objektivt kan betraktas hänga samman med en händelse efter att nedskrivningen bokfördes, kan den bokförda förlusten återföras med resultatpåverkan.

Derivatkontrakt

Derivatkontrakt bokförs till gängse värde. Vinsten och förlusten som uppkommer vid värderingen till gängse värde behandlas i bokföringen på det sätt som bestäms av ändamålet med derivatkontraktet. Koncernen har tillämpat säkringsredovisning i enlighet med IAS 39.

Principer för intäktsföringen

I omsättningen ingår intäkterna från försäljningen av produkter, tjänster, råvaror och förmödenheter korrigerade med indirekta skatter, rabatter och kursdifferenser vid försäljning i valuta.

Varor och tjänster

Intäkter från försäljning av varor bokförs när de risker och förmåner som ansluter sig till ägande har överförts på köparen. Intäkter från tjänster bokförs när tjänsten har utförts.

Räntor och utdelning

Ränteintäkter och –kostnader bokförs resultatpåverkande för den gällande lånetiden. Erhållna dividender bokförs som intäkt då dividenden utbetalas.

Skattekostnader

Skattekostnaden i resultaträkningen utgörs av den skatt som baserar sig på periodens beskattningsbara inkomst och den uppskjutna skatten. Skattekostnaden bokförs i resultaträkningen, förutom när det gäller poster som redovisas i övrigt totalresultat, vilket närmast gäller de skyddande derivaten. Skatten korrigeras med eventuella skatter i anslutning till tidigare räkenskapsperioder.

Uppskjutna skatter beräknas på alla temporära skillnader mellan bokföringsvärdet och beskattningsvärdet. De största temporära skillnaderna uppkommer vid avskrivningar på materiella anläggningstillgångar och vid värderingar till gängse värde som gjorts i anslutning till anskaffningar.

Uppskjutna skatter har beräknats enligt de skattesatser som fastställts senast på bokslutsdagen. Uppskjutna skattefordringar har redovisats i den omfattning det är sannolikt att beloppen kan utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott.

Rörelsevinst

Standarden IAS 1, Utformning av finansiella rapporter, ger ingen definition av begreppet rörelsevinst. Koncernen har definierat rörelsevinst enligt följande: rörelsevinsten är den nettosumma som bildas när man till omsättningen lägger till övriga rörelseintäkter, drar av inköpsutgifter korrigerade med förändring i lager av färdiga och halvfärdiga produkter samt utgifter som uppkommit vid tillverkning för eget bruk, och ytterligare drar av kostnader för ersättningar till anställda, avskrivningar och eventuella nedskrivningar samt övriga rörelse–kostnader. Alla övriga än ovan nämnda resultaträkningsposter läggs fram nedanför rörelsevinsten.

Av ledningen beslutna bokslutsprinciper

Vid upprättandet av bokslutet är ledningen tvungen att göra bedömningar och antaganden om framtiden, trots att utfallet kan komma att avvika från dessa. Därtill skall avgöranden fällas för tillämpningen av principerna för upprättandet av bokslutet. Bedömningarna grundar sig på ledningens bästa möjliga uppskattning vid boksluts-tidpunkten. Eventuella förändringar i bedömningarna och antagandena antecknas i bokföringen den räkenskapsperiod under vilken bedömningen eller antagandet korrigeras, och för alla räkenskapsperioder efter denna.

Koncernens viktiga antaganden om framtiden, och sådana centrala osäkerhetsfaktorer som relaterar till bedömningarna på bokslutsdagen och medför en betydande risk för att tillgångarnas och skuldernas bokförings-värden förändras väsentligt under nästa räkenskapsperiod, är följande:

Fastställande av gängse värde på tillgångar vid förvärv av företag

Vid förvärv av företag anlitar koncernen utomstående rådgivare vid fastställandet av värdet på materiella tillgångar. Fastställandet av gängse värde på immateriella tillgångar grundar sig på uppskattningar av de kassaflöden som relaterar till tillgångarna. Ledningen anser att de tillämpade bedömningarna och antagandena är tillräckligt exakta underlag för fastställandet av gängse värde.

Nedskrivningsprövning

Koncernen prövar årligen bokförd goodwill och de immateriella tillgångar som har obegränsad ekonomisk livslängd med avseende på en eventuell värdenedgång, samt bedömer indikationer på värdenedgång. De kassagenererande enheternas återvinningsvärde har fastställts som kalkyler som grundar sig på bruksvärdet. Dessa kalkyler förutsätter att uppskattningar används.

1. MATERIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	Jordområden	Byggnader	Maskiner och inventarier	Övriga materiella tillgångar	Försk.bet. o. pågående nyanläggn.	Totalt
Anskaffningsutgift 1.1	1 437	82 376	79 748	1 484	898	165 943
Ökningar		1 507	2 560	6	5 607	9 679
Överföring mellan grupper		629	-419		-210	
Kursdifferenser		-60	-93			-153
Minskningar	62	886	572	17		1 537
Anskaffningsutgift 31.12	1 375	83 566	81 224	1 473	6 296	173 933
Ackumulerade avskrivningar 1.1		36 870	55 277	785		92 932
Förflyttningar mellan grupper		504	-504			
Kursdifferenser		-22	-54			-76
Minskningar		708	674	10		1 391
Avskrivningar under räkenskapsperioden		3 913	5 795	64		9 773
Ackumulerade avskrivningar 31.12		40 557	59 841	839		101 237
Uppskrivningar 31.12						
Bokföringsvärde 31.12.2015	1 375	43 009	21 383	634	6 296	72 696
Bokföringsvärde 31.12.2014	1 437	45 506	24 471	699	898	73 011

2. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	Immateriella rättigheter	Koncern-goodwill	Förskotts-betalningar	Totalt
Anskaffningsutgift 1.1	14 023	23 419		37 442
Ökningar	833			833
Kursdifferenser	-12			-12
Minskningar	89			89
Anskaffningsutgift 31.12	14 755	23 419		38 174
Ackumulerade avskrivningar 1.1	6 726	88		6 814
Kursdifferenser	-8			-8
Minskningar	89			89
Avskrivningar under räkenskapsperioden	2 404			2 404
Ackumulerade avskrivningar 31.12	9 033	88		9 121
Bokföringsvärde 31.12.2016	5 722	23 331		29 053
Bokföringsvärde 31.12.2015	7 297	23 331		30 627

3. ANDEL I INTRESSEFÖRETAG

1000 euro	2016	2015
I räkenskapsperiodens början	7	0
Andel av räkenskapsperiodens resultat	36	7
Ökningar		
Vid räkenskapsperiodens slut	43	7
Intresseföretag	Jeppo Biogas Ab	
Hemort	Nykarleby	
	2016	2015
Tillgångar	7 993	8 349
Skulder	6 242	6 798
Omsättning	2 426	1 826
Räkenskapsperiodens vinst/-förlust	0	0
Ägoandel	22,5 %	22,5 %

4. ÖVRIGA FINANSIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	2016	2015
Lån och övriga fordringar (Icke-noterade aktier och andelar), EUR	200	190
Totalt	200	190

5. LÅNEFORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR

1000 euro	2016	2015
Finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde		
Långfristiga derivatkontrakt utanför säkringsredovisningen	0	0
Derivatkontrakt - inom säkringsredovisningen	128	0
Lånefordringar, kunder, EUR	3 174	3 515
Lånefordringar, övriga, EUR	0	235
Totalt	3 302	3 750

6. UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH -SKULDER

Förändringar i uppskjutna skatter 2016, 1000 euro	1.1.2016	Bokfört i resultat- räkningen	Bokfört i övrigt totalresultat	31.12.2016
Uppskjutna skattefordringar:				
Förändringar i verkligt värde	857	-9	-485	363
Övriga poster	301	227		528
Totalt	1 158			891
Uppskjutna skatteskulder:				
Förändringar i verkligt värde			0	0
Avskrivningsdifferenser	-3 367	-171		-3 537
Övriga poster	-431	-598		-1 029
Totalt	-3 798	-769	0	-4 567
Förändringar i uppskjutna skatter 2015, 1000 euro	1.1.2015	Bokfört i resultat- räkningen	Bokfört i övrigt totalresultat	31.12.2015
Uppskjutna skattefordringar:				
Förändringar i verkligt värde	742	29	86	857
Övriga poster	901	-600		301
Totalt	1 642			1 158
Uppskjutna skatteskulder:				
Förändringar i verkligt värde	108		-108	
Avskrivningsdifferenser	-3 208	-158		-3 367
Övriga poster	-505	74		-431
Totalt	-3 606	-84	-108	-3 798

7. OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR

1000 euro	2016	2015
Material och förnödenheter	11 784	9 278
Halvfärdiga produkter	1 201	1 005
Färdiga produkter / varor	4 298	5 229
Totalt	17 283	15 511

8. KUNDFORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR

1000 euro	2016	2015
Kundfordringar	19 229	24 824
Lånefordringar	251	131
Övriga fordringar	947	199
Resultatregleringar	1 250	771
Totalt	21 677	25 925

Derivatkontrakt - inom säkringsredovisningen

Finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde

Derivatkontrakt - utanför säkringsredovisningen	108	89
Totalt	21 785	26 014

Kortfristiga fordringar fördelade sig på valutor enligt följande:

	2016	2015
EUR	14 769	19 588
SEK	7 017	6 392
DKK		39
NZD		-5
Totalt	21 785	26 014

Kundfordringarnas åldersfördelning och poster som bokförts som kreditförluster:

Per 31.12.2015	2015	Kreditförluster	Netto 2015
Har inte förfallit	23 915		23 915
Har förfallit			
Under 7 dagar	385		385
7-14 dagar	150		150
15-21 dagar	106		106
22-45 dagar	112		112
Över 45 dagar	156	38	194
	24 824	38	24 862
Per 31.12.2016	2016	Kreditförluster	Netto 2016
Har inte förfallit	18 582		18 582
Har förfallit			
Under 7 dagar	260		260
7-14 dagar	110		110
15-21 dagar	74		74
22-45 dagar	86		86
Över 45 dagar	117	45	162
	19 229	45	19 274

9. FINANSIELLA VÄRDEPAPPER

1000 euro	2016	2015
Lån och övriga fordringar	0	0
Totalt	0	0

10. KASSA OCH BANK

1000 euro	2016	2015
Kassa och bankkonton	2 896	2 634
Totalt	2 896	2 634

11. EGET KAPITAL

Utestående aktier	2016	2015
A-aktier	239 780	239 780
B-aktier	129 000	129 000

Moderbolagets innehav av egna aktier uppgår 31.12.2016 till 220 aktier. Förvärvet av de egna aktierna har ingen betydande inverkan på fördelningen av ägandet och rösträtten i bolaget.

Moderbolagets utdelningsbara eget kapital, 1000 euro	2016	2015
Vinst från tidigare räkenskapsperioder	30 662	31 824
Räkenskapsperiodens vinst	3 879	1 201
Totalt	34 541	33 025

Under räkenskapsperioden utdelad dividend	2016	2015
Dividend per aktie, euro	6,00	4,00
Av moderbolaget utdelad dividend 1000 euro	2 213	1 475

Styrelsen har föreslagit för bolagsstämman som hålls 30.3.2017 att utdela i dividend 7,50 euro per aktie, totalt 2 765 850,- euro.

12. RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro	2016	2015
Lån från finansieringsinstitut	31 992	27 871
Skulder genom finansiell leasing	0	1 938
Totalt	31 992	29 809

Kortfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro	2016	2015
Lån från finansieringsinstitut	14 429	28 068
Övriga skulder	123	82
Skulder genom finansiell leasing	0	706
Totalt	14 552	28 856

Räntebärande skulder sammanlagt	46 544	58 665
Med fast ränta	0 %	0 %
Med rörlig ränta	100 %	100 %
Medelränta vid räkenskapsperiodens utgång	1,26 %	1,10 %

13. ÖVRIGA FINANSIELLA SKULDER

1000 euro	2016	2015
Derivat inom säkringsredovisningen	1728	3 453
Totalt	1 728	3 453

14. LEVERANTÖRSSKULDER OCH ÖVRIGA SKULDER

Kortfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro		
	2016	2015
Leverantörsskulder	18 292	16 431
Erhållna förskott	26	432
Övriga skulder	1 641	1 931
Resultatregleringar	10 751	10 934
Totalt	30 709	29 729

Kortfristiga skulder fördelade på valutor enligt följande:		
	2016	2015
EUR	28 687	27 521
SEK	2 012	2 206
USD	2	2
NOK		0
DKK	8	
Totalt	30 709	29 729

De väsentligaste posterna bland resultatregleringarna utgörs av personalkostnader samt inkomstskatteskuld.

15. ÖVRIGA KORTFRISTIGA FINANSIELLA SKULDER

1000 euro	2016	2015
Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	171	798
Finansiella skulder som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde		
Derivatkontrakt utanför säkringsredovisningen	150	
Totalt	320	798

16. FÖRVÄRVADE AFFÄRSFUNKTIONER

Räkenskapsåret 2016

Inga förvärv har gjorts.

Räkenskapsåret 2015

Koncernen har förvärvat tilläggsandelar i följande företag:

Förvärv av minoritetsandelar	Förvärvad %	Ägarandel -%
Carolines Kök AB	25,0	100
Snellman Pro Oy	25,0	100

17. OMSÄTTNING

1000 euro	2016	2015
Omsättning, varor	295 822	309 513
Omsättning, tjänster	143	160
Totalt	295 964	309 637

Omsättningens jämförbarhet mot föregående räkenskapsperiod lider på grund av ändrade redovisningsprinciper avseende försäljningsfrakter och marknadsföringsstöd. Tidigare bokfördes dessa kostnader i gruppen Övriga rörelsekostnader, men under räkenskapsperioden har man börjat beakta dem i försäljningspriset (nettning) till en betydande handelspart. Effekten av denna förändring i räkenskapsperiodens omsättning uppgår till 3,6 Me.

18. ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

1000 euro	2016	2015
Hysesintäkter	213	85
Försäljningsvinst av anläggningstillgångar	327	81
Intäkter från utförda arbeten	65	98
Försäljningsvinst från personalrestaurang (netto)	483	496
Övriga	388	413
Totalt	1 475	1 173

19. MATERIAL OCH TJÄNSTER

1000 euro	2016	2015
Råvaror och förnödenheter	164 118	172 834
Förändring av lager	-2 510	4 541
Köpta tjänster	4 156	4 062
Totalt	165 764	181 437

20. PERSONALKOSTNADER

Kostnader för ersättningar till anställda, 1000 euro	2016	2015
Löner	43 137	42 247
Pensionskostnader	7 376	7 297
Övriga personalbikostnader	3 164	3 182
Totalt	53 677	52 726
	2016	2015
Årsverken (FTE)	895	902
Antal anställda vid årets slut *	1 342	1 297
* varav inhyrd arbetskraft	36	44

21. AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

Avskrivningar, 1000 euro	2016	2015
Materiella tillgångar		
Byggnader	3 915	3 912
Maskiner och inventarier	5 833	6 315
Övriga materiella tillgångar	64	66
Totalt	9 811	10 293
Immateriella tillgångar		
Immateriella rättigheter	1 416	1 322
Totalt	1 416	1 322
Avskrivningar totalt	11 228	11 615
Nedskrivningar, 1000 euro		
Immateriella tillgångar		
Immateriella rättigheter	949	0
Totalt	949	0
Nedskrivningar totalt	949	0
Avskrivningar och nedskrivningar totalt	12 177	11 615

22. ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

Revisorernas arvoden, 1000 euro	2016	2015
Revisionsarvoden	46	75
Övriga arvoden	104	34
Totalt	150	109

23. FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSUTGIFTER

1000 euro	2016	2015
I resultaträkningen som kostnad bokförda forsknings- och utvecklingsutgifter	795	791
Totalt	795	791

24. FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter, 1000 euro	2016	2015
Från finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde		
Valutakursvinster		67
Förändringar i verkligt värde, ökning	47	
Från lån och övriga fordringar		
Dividendintäkter	0	
Ränteintäkter	534	602
Från derivat inom säkringsredovisningen, intäkter		0
Kursdifferenser, vinst	2	74
Totalt	582	743
Finansiella kostnader, 1000 euro	2016	2015
Från finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift		
Räntekostnader	-924	-1 222
Övriga finansiella kostnader	-458	-264
Från derivat inom säkringsredovisningen, kostnader	-1 420	-1 424
Från finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde		
Valutakursförluster	-101	14
Förändringar i verkligt värde, minskning		-146
Kursdifferenser, förlust	-47	-125
Totalt	-2 949	-3 168

25. SKATTEKOSTNADER

Skatter i resultaträkningen, 1000 euro	2016	2015
Skatt utifrån räkenskapsperiodens beskattningsbara resultat	-1 492	-645
Skatt från tidigare räkenskapsperioder	1	0
Uppskjutna skatter	-551	-651
Totalt	2 042	1 296
Avstämning av skatter i resultaträkningen mot vinst före skatter, 1000 euro		
Resultat före skatter	9 789	6 578
Skatter beräknade med moderbolagets skattesats 20 %	-1 958	-1 316
Utländska dotterbolags avvikande skattesatser	-47	3
Effekt av skattefria inkomster	3	3
Effekt av icke-avdragsgilla kostnader i beskattningen	-51	-15
Icke-bokförda uppskjutna skattefordringar	0	0
Användning av tidigare icke-bokförda uppskjutna skattefordringar	10	28
Skatter från tidigare räkenskapsperioder	1	
Totalt	2 042	1 296

HANTERING AV FINANSIELLA RISKER

Hanteringen av finansiella risker sköts av koncernens ekonomiska avdelning.

Målet med hanteringen av koncernens finansiella risker är att minska de effekter på resultatet, balansräkningen och kassaflödet som beror på prisfluktuationer och andra osäkerhetsfaktorer samt att säkerställa en tillräcklig likviditet. De största finansiella riskerna är ränterisker, valutarisker, kreditrisker och råvarurisker. Styrelsen upprätthåller nivån för skyddandet av de finansiella riskerna.

Ränterisker

Ränteriskerna skyddas medelst räntederivat. Vid årets slut hade koncernen pågående derivatavtal för skydd av skulder till ett värde av 62,1 milj. euro (31.12.2015: 72,1 milj. euro). Koncernens räntebärande skulder uppgick 31.12.2016 till 46,5 milj. euro (31.12.2015: 58,7 milj. euro), samtliga baserade på rörlig ränta.

Känslighetsanalys av ränterisken i anslutning till finansiella instrument i enlighet med IFRS 7

Ränteriskanalysen grundar sig på följande antaganden: I känslighetsrisken har man tillämpat en förändring på 1 % i räntenivån, vilket betraktas som rimligt och möjligt. Förändringen beräknas på den räntebärande nettoskulden, vilket motsvarar 66,9 milj. euro vid räkenskapsperiodens utgång (31.12.2015: 73,4 milj. euro). Vid utgången av år 2016 skulle en höjning av räntenivån med en procentenhet innebära en minskning på 0,1 milj. euro i koncernens räntekostnader per år (2015: höjning 0,0 milj. euro).

Valutarisker

Verksamheten utsätter koncernen för dels transaktionsrisker, dels för omräkningsdifferenser av balansposter vad gäller utländska dotterbolag (translationsrisk). Största delen av koncernens kommersiella transaktioner hänger samman med affärsverksamhet utomlands

samt export av köttprodukter och råvaruinköp. Skyddsstrategin förutsätter att tillfälliga, väsentliga transaktionsrisker skyddas medan däremot löpande transaktionsrisker samt alla translationsrisker, förutom givna lån mellan koncernbolagen, inte skyddas.

Känslighetsanalys av valutarisker i anslutning till finansiella instrument i enlighet med IFRS 7

Känslighetsanalysen av valutor grundar sig på de finansiella instrument som vid tidpunkten för bokslutet tas upp i balansräkningen i någon annan valuta än respektive koncernbolags egen verksamhetsvaluta och på de risker som relaterar till dessa. Poster i valuta som inte räknas till finansiella instrument, t.ex. förutsägbara sannolika inköp eller försäljningar, är inte med i känslighetsanalysen.

	31.12.2016	31.12.2015
1 000 euro	SEK	SEK
Nettoposition	-688	-36
Effekten av en 5 % stärkning av valutakursen på resultatet före skatt	36	2

I känslighetsanalysen har antagandet om en rimlig möjlig förändring i valutakursen på 5 % tillämpats.

Likviditets- och refinansieringsrisker

I slutet av året uppgick beloppet av icke-utnyttjade bindande kreditlimiter till 55,0 milj. euro vilket utgörs av checkräkningslimit och RCF limiter (31.12.2015: 20,0 milj. euro). Vid tidpunkten för bokslutet hade koncernens lån en genomsnittlig maturitet på ca 3,4 år (31.12.2015: 1,7 år).

Tabellen till höger beskriver maturitetsanalysen av finansiella skulder och derivatinstrument (siffrorna är odiskonterade).

Förfallodagsanalys av finansiella åtaganden

		Förfallodag 31.12.2016			
1000 euro		< 1 år	1-5 år	> 5 år	Totalt
Lån	Amorteringar	14 429	32 000		46 429
Finansiell leasingskuld	Amorteringar				
Derivatskulder	Kapitalkostnader	1 100	568		1 668
Övriga skulder	Amorteringar/kostnader	14 366			14 366
Leverantörsskulder	Kostnader	18 292			18 292
Totalt	Kostnader	48 186	32 568	0	80 753

		Förfallodag 31.12.2015			
1000 euro		< 1 år	1-5 år	> 5 år	Totalt
Lån	Amorteringar	28 068	27 779		55 847
Finansiell leasingskuld	Amorteringar	705	1 939		2 644
Derivatskulder	Kapitalkostnader	1 969	2 281		4 250
Övriga skulder	Amorteringar/kostnader	13 806			13 806
Leverantörsskulder	Kostnader	16 446			16 446
Totalt	Kostnader	60 993	32 000	0	92 993

Kreditrisk

Kreditrisken är förhållandevis liten eftersom försäljningsfordringarna för de största kunderna har sålts till en extern finansiär. Övriga krediter sköts i samarbete med en indrivningsbyrå.

Hantering av kapitalstrukturen

Det långsiktiga målet för soliditetsgraden är 40 %, men den kan tillfälligt sjunka under en tid av stora investeringar och strategiska förvärv.

Råvarurisker

Vid årsskiftet fanns säkring för elpriset samt oljepriserna för de närmaste åren. Ändringar i kött råvarupriserna överförs så effektivt som möjligt på försäljningspriserna.

Värden på finansiella tillgångar och skulder per kategori		Finansiella tillgångar och skulder som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde	Lån och övriga fordringar	Finansiella skulder	Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	Balansvärde totalt
1000 euro	Bilaga					
2016						
Långfristiga tillgångar						
Övriga finansiella tillgångar	4		200			200
Derivatkontrakt	5				128	128
Långfristiga kundfordringar	5		3 174			3 174
Kortfristiga tillgångar						
Kundfordringar	8		19 229			19 229
Lånefordringar	8		251			251
Övriga fordringar	8		947			947
Resultatregleringar	8		1 250			1 250
Finansiella värdepapper	9					
Derivatkontrakt	8	108				108
Kassa och likvida medel	10					2 896
Finansiella tillgångar totalt		108	25 051			28 183
Långfristiga skulder						
Räntebärande skulder	12			31 992		31 992
Derivatkontrakt	13				1 278	1 728
Övriga skulder	13					
Kortfristiga skulder						
Räntebärande skulder	12			14 552		14 552
Leverantörsskulder	14			18 292		18 292
Övriga skulder	14			1 666		1 666
Resultatregleringar	14			10 751		10 751
Derivatkontrakt	15	150			171	320
Finansiella skulder totalt		150		77 254	1899	79 302
1000 euro						
2015	Bilaga					
Långfristiga tillgångar						
Övriga finansiella tillgångar	4		190			190
Derivatkontrakt	5					
Långfristiga kundfordringar	5		3 750			3 750
Kortfristiga tillgångar						
Kundfordringar	8		24 824			24 824
Lånefordringar	8		131			131
Övriga fordringar	8		199			199
Resultatregleringar	8		771			771
Finansiella värdepapper	9					
Derivatkontrakt	8	89				89
Kassa och likvida medel	10					2 634
Finansiella tillgångar totalt		89	29 865			32 588
Långfristiga skulder						
Räntebärande skulder	12			29 809		29 809
Derivatkontrakt	13				3 453	3 453
Kortfristiga skulder						
Räntebärande skulder	12			28 856		28 856
Leverantörsskulder	14			16 431		16 431
Övriga skulder	14			2 363		2 363
Resultatregleringar	14			10 934		10 934
Derivatkontrakt	15				798	798
Finansiella skulder totalt				88 394	4 250	92 644

Derivatkontrakt 1000 euro					
Derivatkontrakt, nominella värden		2016	2015		
Valutaderivat					
- valutaterminer		-688	-36		
Räntederivat					
- ränteswapavtal		62 088	72 114		
- ränteoptioner					
Tillgångsderivat					
- oljeterminsavtal		400	800		
- elterminsavtal		2 948	3 055		
Derivatkontrakt, verkliga värden		2016	2016	2015	2015
		Verkligt värde positivt	Verkligt värde negativt	Verkligt värde positivt	Verkligt värde negativt
Valutaderivat					
- valutaswapavtal					
- valutaterminer		11			-36
Räntederivat					
- ränteswapavtal			-1 824		-2 875
Tillgångsderivat					
- oljeterminsavtal			-117		-370
- elterminsavtal		118			-1 005
Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen		2016	2016	2015	2015
		Nominellt värde	Verkligt värde effektiv andel	Nominellt värde	Verkligt värde effektiv andel
Räntederivat					
- ränteswapavtal		62 088	-1 824	72 114	-2 875
Tillgångsderivat					
- oljeterminsavtal		400	-117	800	-370
- elterminsavtal		2 948	118	3 055	-1 005

Koncernen har en ikraft varande räntevalutaswap som fullkomligt effektivt omvandlar lån i utländsk valuta till euro och räntan till euribor. Marknadsvärdet på räntevalutaswapen var den 31.12.2016 214 t€ (31.12.2015: 1 313 t€), vilket inte har tagits upp i balansräkningen eftersom det aldrig kommer att realiseras och lånen är bokförda i euro.

ANSVARSFÖRBINDELSER

1000 euro	2016	2015
Ansvar för vilka säkerheter ställts (säkerhet)		
Skulder till kreditinstitut (ingen säkerhet)		385
Skulder till kreditinstitut (inteckningar och kovenanter)	46 537	55 922
Skulder till kreditinstitut (panter)		1 265
Leverantörsskulder	12	20
Andra ansvar än skulder (inteckningar, panter och kovenanter)	55 128	24 744
Ansvar för vilka säkerheter ställts totalt	101 677	82 336
Givna säkerheter		
Fastighetsinteckningar	6 357	50 241
Fastighetsinteckningar i eget förvar	45 154	1 270
Företagsinteckningar	6 157	43 503
Företagsinteckningar i eget förvar	41 589	4 250
Panter		5 648
Givna säkerheter totalt	99 257	104 912
Övriga ansvarsförbindelser som inte framgår av balansräkningen		
Momsansvar på fastighetsinvesteringar *	6 293	6 043
Borgen för andras räkning **	1 174	1 261
Operationell leasing		
Förfaller till betalning inom 1 år	1 028	1 068
Förfaller till betalning inom 1-5 år	1 503	1 101
Förfaller till betalning efter 5 år		
Operationell leasing totalt	2 531	2 168
Övriga ansvar som inte framgår av balansräkningen totalt	9 999	9 473

* Koncernen kan bli återbetalningsskyldig för tidigare gjorda momsavdrag på fastighetsinvesteringar ifall den momspliktiga andelen av fastighetens utnyttjande förändras under ansvarstiden.

** Oy Snellman Ab är delägare i Jeppo Biogas Ab och ansvarar för Jeppo Biogas Oy skuld i jämförelse med ägarandel.

HÄNDELSE INOM DEN NÄRMASTE KRETSEN

Koncernföretag	Hemort	Ägarandel-%	Andel av rösträtt-%
Oy Snellman Ab, moderbolag	Jakobstad		
Snellmans Köttförädling Ab	Jakobstad	100	100
Figen Ab	Ilmajoki	100	100
S-Frost Oy	Jakobstad	100	100
Snellmanin Kokkikartano Oy	Kervo	100	100
Carolines Kök AB	Stockholm, Sverige	100	100
Snellman Pro Oy	Kervo	100	100
MUSH Sverige AB	Stockholm, Sverige	100	100
Mr. Panini Oy	Björneborg	100	100
Oy MUSH Ltd	Pedersöre	97	97

Räntan för lån mellan koncernbolag utgjorde vid årsskiftet 3,7 %.

Intresseföretag	Hemort	Ägarandel-%	Andel av rösträtt-%
Jeppo Biogas Ab	Nykarleby	22,5	22,5
Ersättningar till ledningen, 1000 euro		2016	2015
Löner och andra kortfristiga ersättningar		1 495	1 319
Styrelsearvoden		115	98

HÄNDELSE EFTER BOKSLUTSDAGEN

Bolagets ledning känner inte till sådana väsentliga händelser som skulle ha påverkat det redovisade bokslutet.

MODERBOLAGS BALANSRÄKNING OCH RESULTATRÄKNING (FAS)

BALANSRÄKNING

€	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
Aktiva		
BESTÅENDE AKTIVA		
Immateriella tillgångar	4 487 163	4 852 534
Materiella tillgångar	376 200	554 584
Placeringar	45 369 810	45 369 810
Andelar i företag inom samma koncern	44 947 743	44 947 743
Övriga placeringar	422 067	422 067
BESTÅENDE AKTIVA TOTALT	50 233 173	50 776 929
RÖRLIGA AKTIVA		
Fordringar	74 105 068	73 323 733
Långfristiga	37 342 005	45 548 517
Lånefordringar	37 342 005	45 048 517
Fordringar hos företag inom samma koncern	0	500 000
Kortfristiga	36 763 063	27 775 216
Kundfordringar	13 198 501	13 657 395
Lånefordringar	13 263 771	5 332 446
Fordringar hos företag inom samma koncern	9 687 465	8 158 737
Övriga fordringar	259 996	94 335
Resultatregleringar	353 330	532 303
Kassa och bank	1 140 836	722 625
RÖRLIGA AKTIVA TOTALT	75 245 904	74 046 359
Aktiva totalt	125 479 077	124 823 288
Passiva		
EGET KAPITAL		
Aktiekapital	627 300	627 300
Balanserad vinst från tidigare räkenskapsperioder	30 662 447	31 824 195
Räkenskapsperiodens vinst	3 878 553	1 200 932
EGET KAPITAL TOTALT	35 168 300	33 652 427
ACKUMULERADE BOKSLUTSDISPOSITIONER	2 382 605	1 825 674
FRÄMMANDE KAPITAL		
Långfristigt	33 674 378	27 493 962
Skulder till kreditinstitut	32 000 000	27 493 962
Övriga skulder	1 674 378	0
Kortfristigt	54 253 794	61 851 225
Skulder till företag inom samma koncern	35 777 463	31 983 794
Övriga skulder	14 784 610	28 216 917
Erhållna förskott	1 095	0
Leverantörsskulder	1 749 138	1 127 531
Resultatregleringar	1 941 489	522 983
FRÄMMANDE KAPITAL TOTALT	87 928 172	89 345 187
Passiva totalt	125 479 077	124 823 288

RESULTATRÄKNING

€	1.1 - 31.12. 2016	1.1 - 31.12. 2015
OMSÄTTNING	5 528 277	5 439 784
Övriga rörelseintäkter	424 703	83 573
Personalkostnader	-2 790 280	-2 614 161
Löner och arvoden	-2 319 899	-2 177 372
Lönebikostnader	-470 382	-436 789
Pensionskostnader	-399 887	-369 547
Övriga lönebikostnader	-70 494	-67 242
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 088 188	-934 333
Avskrivningar enligt plan	-1 088 188	-934 333
Övriga rörelsekostnader	-2 524 552	-2 417 997
RÖRELSEVINST	-450 040	-443 133
Finansiella intäkter och kostnader	-2 589 935	-83 240
Intäkter från andelar i företag inom samma koncern	0	350 000
Övriga ränteintäkter och finansiella intäkter	1 974 306	2 205 950
Från företag inom samma koncern	1 789 340	2 112 599
Från övriga	184 966	93 350
Nedskrivningar av placeringar bland bestående aktiva	0	298 000
Räntekostnader och övriga finansiella kostnader	-4 564 241	-2 937 189
Till företag inom samma koncern	-22 104	-12 670
Till övriga	-4 542 137	-2 924 519
VINST FÖRE BOKSLUTSDIPOSITIONER OCH SKATTER	-3 039 976	-526 373
Bokslutsdispositioner	8 343 069	1 727 305
Förändring av avskrivningsdifferens	-556 931	-522 695
Koncernbidrag	8 900 000	2 250 000
Inkomstskatt	-1 424 540	0
RÄKENSKAPSPERIODENS VINST	3 878 553	1 200 932

REVISIONSBERÄTTELSE

UTTALANDE

Vi har utfört en revision av bokslutet för Oy Snellman Ab (fo-nummer 0181676-5) för räkenskapsperioden 1.1–31.12.2016. Bokslutet omfattar koncernens balansräkning, resultaträkning, rapport över totalresultatet, rapport över förändringarna i eget kapital, rapport över kassaflöden och noter till bokslutet inklusive en sammanfattning av betydande bokslutsprinciper samt moderbolagets balansräkning, resultaträkning, finansieringsanalys och noter till bokslutet.

Enligt vår uppfattning

- ger koncernbokslutet en rättvisande bild av koncernens ekonomiska ställning och om resultatet av dess verksamhet och kassaflöden för året i enlighet med internationella redovisningsstandarder (IFRS), så som de antagits av EU.
- ger bokslutet en rättvisande bild av moderbolagets ekonomiska ställning samt om resultatet av dess verksamhet i enlighet med i Finland ikraftvarande stadganden gällande upprättande av bokslut och det uppfyller de lagstadgade kraven.

GRUND FÖR UTTALANDET

Vi har utfört vår revision i enlighet med god revisionssed i Finland. Våra skyldigheter enligt god revisionssed beskrivs närmare i avsnittet Revisorns skyldigheter vid revision av bokslutet.

Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernföretagen enligt de etiska kraven i Finland som gäller den av oss utförda revisionen och vi har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR FÖR BOKSLUTET

Styrelsen och verkställande direktören ansvarar för upprättandet av bokslutet och för att koncernbokslutet ger en rättvisande bild enligt internationella redovisningsstandarder (IFRS), så som de antagits av EU och för att bokslutet ger en rättvisande bild i enlighet med i Finland ikraftvarande stadganden gällande upprättande av bokslut samt uppfyller de lagstadgade kraven. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta ett bokslut som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av bokslutet ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av moderbolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De uppger, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om man avser att likvidera moderbolaget eller koncernen, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

REVISORNS SKYLDIGHETER VID REVISION AV BOKSLUTET

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida bokslutet som helhet innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i bokslutet.

Som del av en revision enligt god revisionssed använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i bokslutet, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av moderbolagets eller koncernens interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.

- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av bokslutet. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om moderbolagets eller koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i bokslutet om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om bokslutet. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett moderbolag eller en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i bokslutet, däribland upplysningarna, och om bokslutet återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernbokslutet. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för vårt uttalande.

Vi måste informera de som har de som har ansvar för bolagets styrning om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse dem som har ansvar för bolagets styrning med en bekräftelse om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med dem som har ansvar för bolagets styrning fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för räkenskapsperiodens revision och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar

förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

ÖVRIGA RAPPORTERINGSSKYLDIGHETER

ÖVRIG INFORMATION

Styrelsen och verkställande direktören ansvarar för den övriga informationen. Övrig information omfattar informationen i verksamhetsberättelsen och årsberättelsen. Vi har fått tillgång till verksamhetsberättelsen innan vi ger denna revisionsberättelse och förväntar oss att få tillgång till årsberättelsen efter detta datum.

Vårt uttalande om bokslutet täcker inte övrig information.

Vår skyldighet är att läsa den ovan specificerade övriga informationen i samband med revisionen av bokslutet och i samband med detta göra en bedömning av om det finns väsentliga motstridigheter mellan den övriga informationen och bokslutet eller den uppfattning vi har inhämtat under revisionen eller om den i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter. För verksamhetsberättelsens del är det ytterligare vår skyldighet att bedöma om verksamhetsberättelsen har upprättats enligt gällande bestämmelser om upprättande av verksamhetsberättelse.

Enligt vår uppfattning är uppgifterna i verksamhetsberättelsen och bokslutet enhetliga och verksamhetsberättelsen har upprättats i enlighet med gällande bestämmelser om upprättande av verksamhetsberättelse.

Om vi utgående från vårt arbete med informationen i verksamhetsberättelsen drar slutsatsen att det förekommer en väsentlig felaktighet i den aktuella övriga informationen bör vi rapportera detta. Vi har ingenting att rapportera gällande detta.

Kervo 22.3.2017
Ernst & Young Ab
CGR-samfund

Kjell Berts
CGR

STYRELSES OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS UNDERKSRIFTER

AV VERKSAMHETSBERÄTTELSEN OCH BOKSLUTET

Kervo 22.3.2017



Henrik Snellman
styrelseordförande



Erkki Järvinen



Rickard Snellman



Ann-Christin Åström



Hanna Hiekkamies



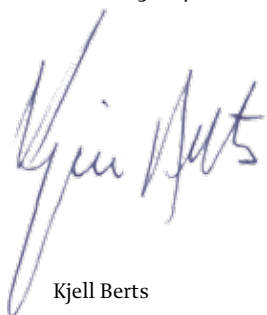
Elisabeth Eero



Leena Laitinen
koncerndirektör

Över utförd revision har jag idag givit berättelse

Kervo 22.3.2017



Kjell Berts

Ernst & Young Ab
CGR-samfund

SNELLMANKONCERNENS FÖRVALTNING OCH STYRSYSTEM

1. BAKGRUND OCH BESTÄMMELSER SOM TILLÄMPAS

Oy Snellman Ab är ett finländskt aktiebolag, vars ansvar och skyldigheter bestäms enligt den finska lagstiftningen. Bolagets aktier är inte noterade. Bolagets hemort är Jakobstad. Koncernen består av moderbolaget Oy Snellman Ab och dess dotterbolag. I beslutsfattandet följs i första hand Finlands aktiebolagslag och bolagsordningen. Dessutom styrs verksamheten av Centralhandelskammaren agenda ("Utvecklingen av de icke börsnoterade bolagens förvaltning") från januari 2006 och till tillämpade delar av rekommendationen angående börsnoterade bolags förvaltnings- och styrsystem (Corporate Governance) som Hex Abp, Centralhandelskammaren och Industrins och Arbetsgivarnas Centralförbund gav i december 2003. För de utländska dotterbolagens del beaktas i denna förvaltningsmodell avvikande förpliktelser i ifrågavarande lands lagstiftning samt övriga direktiv.

2. BOLAGSSTÄMMA

Den högsta beslutanderätten vid Snellman utövas av bolagets aktieägare på bolagsstämman. Styrelsen har den högsta beslutanderätten över Snellmans operativa verksamhet och underordnad styrelsen står koncerndirektören (moderbolagets verkställande direktör), som styr de till koncernen hörande bolagens operativa verksamhet via sin organisation.

Snellmans styrelse sammankallar årligen den ordinarie bolagsstämman. Möteskallelsen skickas personligen till varje myndig aktieägare per e-post eller per brev minst sju (7) dagar före bolagsstämman. I möteskallelsen uppges förutom tid och plats för stämman även de ärenden som skall behandlas på bolagsstämman. En aktieägare får utöva sin rätt vid bolagsstämman genom ombud. En aktieägare eller hans ombud får vid behov ta med en medhjälpare till stämman. I regel hålls den ordinarie bolagsstämman under mars månad. Utöver den ordinarie bolagsstämman kan styrelsen kalla aktieägarna till extra bolagsstämmor i betydande ärenden som

rör bolaget. Extra bolagsstämmor skall sammankallas enligt samma praxis som gäller för den ordinarie bolagsstämman.

På bolagsstämmans föredragningslista finns de ärenden som skall behandlas enligt bolagsordningen samt ärenden som styrelsen framlagt för beslutsfattning på bolagsstämman.

Av dessa är de mest betydande ärendena som hör till den ordinarie bolagsstämman:

- ändring av bolagsordningen
- beslut om aktieemission
- godkännande av bokslut
- beslut om förhöjning av aktiekapital
- beslut om utdelning av bolagets medel, såsom vinstutdelning och sänkning av aktiekapital
- beslut om antalet styrelsemedlemmar och arvoden
- val av alla styrelsemedlemmar
- val av revisor

Vid bolagsstämman förs protokoll. De i protokollet nedtecknade besluten angående utnämningar och dividend publiceras i följande s.k. långa delårsrapport som skickas till ägarna efter bolagsstämman. Samtliga beslut från bolagsstämman framgår ur protokollet, vilket sändas på begäran till aktieägare.

Av Snellmans styrelsemedlemmar närvarar åtminstone styrelseordföranden och koncerndirektören vid bolagsstämman. De nya personer som kandiderar för en styrelsepost kallas till den bolagsstämma som besluter om valet.

Bolagets revisorer deltar inte i bolagsstämman om inte revisornas närvaro med hänsyn till de ärenden som skall behandlas anses nödvändig eller om inte åtminstone två av aktieägarna framlagt en begäran om att revisorerna skall närvara.

3. STYRELSEN

Snellmans styrelse består enligt bolagsordningen av minst fyra (4) och högst sju (7) medlemmar. Enligt bolagsordningen är mandatperioden för en styrelsemedlem ett (1) år så att mandatperioden inleds efter att den bolagsstämman som förrättat valet avslutats och pågår tills dess att följande ordinarie bolagsstämma har avslutats. Styrelsen framlägger för bolagsstämman årligen ett förslag gällande styrelsens sammansättning på basis av den beredningen som gjorts i nomineringskommittén för val av styrelsemedlemmar. Bolagsstämmans uppgift är att vid varje bolagsstämma fatta beslut om styrelsesammansättningen.

I enlighet med Corporate Governance-rekommendationen bör majoriteten av styrelsemedlemmar vara oberoende av bolaget. Förhållandet till bolaget delas in i helt och delvis oberoende. Helt oberoende är de medlemmar som inte äger aktier i bolaget och som inte har andra kopplingar till bolaget förutom styrelsemedlemskapet. Enligt Corporate Governance-rekommendationen bör det bland majoriteten av styrelsemedlemmar finnas åtminstone två helt oberoende personer. Till delvis oberoende räknas de medlemmar som är aktieägare i bolaget men som förutom sin position som styrelsemedlem inte har några andra betydande kopplingar till bolagets förvaltningsorgan eller står i anställningsförhållande till bolaget.

Koncerndirektören är inte styrelsemedlem men han/hon bereder de ärenden som skall framläggas till beslut i styrelsen och presenterar ärenden på styrelsesammanträdena.

Efter den ordinarie bolagsstämman följer det konstituerande styrelsesammanträdet där styrelsen väljer bland sig en ordförande och en vice ordförande. Vid val av ordförande strävar man till att beakta obundenhet av bolaget så att styrelsens ordförande i första hand är en av bolaget delvis oberoende (utöver ägandet av aktier finns inga andra betydande kopplingar till bolaget) styrelsemedlem, som ovan beskrivits. Denna strävan är desto starkare ifall koncerndirektören inte äger aktier i bolaget. En person med ansvar för bolagets operativa ärenden kan inte väljas till styrelseordförande. Därtill är det inte rekommenderat med en lösning där både styrelseordföranden och koncerndirektören äger aktier i bolaget. För val av vice ordförande finns inga uppställda rekommendationer gällande bundenhet.

Styrelsen tillkallar en sekreterare till sig, som kan vara en person utanför styrelsen.

Enligt aktiebolagslagen ansvarar styrelsen för att kontrolleringen av bolagets förvaltning, verksamhet och bokföring samt medelsförvaltningen är ordnad på behörigt sätt. Dessutom finns styrelsens uppgifter nedtecknade i arbetsordningen för moderbolagets styrelse.

I enlighet med arbetsordningen behandlar styrelsen och fattar alltid beslut i frågor som för företaget är ekonomiskt och affärsverksamhetsmässigt betydande samt i långtgående ärenden. Till styrelsens viktigaste beslut hör

- strategier för koncernen och verksamhetsområdena
- företagsarrangemang
- företagets organisation
- investeringsbeslut, finansierings- och övriga ansvarsförbindelser samt
- utnämning av moder- och dotterbolagens verkställande direktörer
- avlönings- och belöningssystem för ledande befattningshavare och hela personalen.
- förändringar i de varumärken som koncernen och verksamhetsområdena har och beslut om nya.

Styrelsen behandlar och godkänner också

- delårsrapporter
- boksluten
- budgeter
- årsberättelser
- operativa organisationsstrukturer
- ärenden som gäller utnämning och avlöning av den högsta ledningen samt
- utnämning av koncernens ledningsgrupp

Till styrelsens uppgifter hör även att fastslå de viktigaste direktiven och politiken som definierar företagets verksamhet såsom

- finansieringspolitik
- försäkringspolitik
- riskhantering och
- de värden som skall följas i bolaget och de direktiv som är relaterade till dem

I styrelsens arbetsordning finns en noggrannare beskrivning av styrelsens beslutsfattande och övriga uppgifter som hör till styrelsen samt hur de skall verkställas.

Styrelsen sammanträder 6–8 gånger per år enligt ett årsspecifikt schema. Dessutom sammanträder styrelsen årligen till ett strategimöte där företagets framtidsplaner och långsiktiga strategier behandlas. Styrelsens ordförande sammankallar styrelsen och ansvarar för styrelsens arbetsformer. Som styrelsens beslut gäller majoritetens åsikt. Vid lika röstetal avgör ordförandens röst. Denna princip följs även vid personval.

4. KOMMITTÉER

Snellman har två kommittéer. Kommittéerna sammanträder vid behov och sammankallas av kommitténs ordförande.

4.1. NOMINERINGSKOMMITTÉN

Kommitténs uppgift är att kartlägga styrelsekandidaterna och framföra förslaget till bolagsstämman efter att ärendet informerats i styrelsen. Kommittén har ingen självständigt beslutanderätt. Kommittén består högst av fyra (4) medlemmar. Ägarrådet föreslår och bolagsstämman väljer årligen medlemmarna till nomineringskommittén samt utnämner en ordförande bland dem.

Kommittén bedömer årligen styrelsemedlemmarnas oberoende i enlighet med Corporate Governance-rekommendationerna.

4.2. NOMINERINGS- OCH BELÖNINGSKOMMITTÉ

Kommittén utgörs av tre (3) av bolaget oberoende styrelsemedlemmar varav minst två enligt Corporate Governance direktiv rekommenderas vara helt oberoende av bolaget (se punkt 3 Styrelsen). Koncerndirektören, som är föredragande av ärenden samt sätter upp ett protokoll för mötena, är dock inte själv medlem av kommittén. Styrelsen väljer nominerings- och belöningskommittén bland sig för ett år åt gången. Kommittén har ingen självständig beslutanderätt.

Till kommitténs uppgift hör beredande av följande ärenden för styrelsebeslut:

- utnämning och avskedande av koncerndirektören

- löner och andra förmåner till koncerndirektören och personer direkt underställda honom
- utnämningar av personer som är direkt underställda koncerndirektören
- resultatpremier och övriga ersättningar utöver grundlönen till koncerndirektören och ledande befattningshavare
- ge utlåtande inför styrelsens beslut om i bolaget utarbetade belöningsssystem som omfattar hela eller delar av personalen
- ge utlåtande till styrelsen om resultatpremier som skall utbetalas

5. STYRELSENS UTVIDGADE ÄGARKOPPLING

Utöver kommittéerna har styrelsen en utvidgad ägarkoppling till sitt förfogande för att säkerställa ett gott samarbete med ägarna. För ändamålet väljer ägarna årligen bland sig ett ägarråd.

Styrelsens ordförande och koncerndirektören kan föra informativa och rådgivande diskussioner med denna grupp. Diskussioner kan föras kring följande ämnesområden:

- ärenden gällande bolagets kommittéers arbetsuppgifter
- ägarnas målsättning med företaget på lång sikt
- betydande förändringar som är under planering och påverkar bolagsstrukturen
- betydande företagsarrangemang, försäljning eller köp som är under planering
- betydande åtgärder gällande bolagets kapitalisering eller finansieringsstruktur i övrigt
- övriga betydande förändringar i den operativa eller administrativa verksamheten som påverkar ägarrisken
- styrelsens beslutsförslag till bolagsstämman

6. FÖRVALTNING AV DOTTERBOLAG

Moderbolagets styrelse utser dotterbolagets styrelse. Huvudlinjen är att koncernens moderbolags verkställande direktör utses till ordförande för dotterbolagets styrelse. Till övriga medlemmar utses i första hand koncernens ekonomidirektör och någon annan representant för den operativa ledningen som står nära dotterbolagets verksamhet. Dotterbolagets verkställande direktör sitter inte i dotterbolagets styrelse, ifall denne inte är minoritetsägare i bolaget.

Till de viktigaste uppgifterna för dotterbolagets styrelse hör att ansvara för dotterbolagets förvaltning, bokföring och att medelsförvaltningen är ordnad på behörigt sätt inom ramen för koncernorganisationen och enligt de krav som aktiebolagslagen ställer.

Dotterbolagets strategier, verksamhetsplaner, investeringar, ansvarsförbindelser och övriga långtgående beslut underställs som delar av koncernen för moderbolagets styrelsebeslut. Till övriga delar sköts dotterbolagets förvaltning av den verkställande direktören, dotterbolagets ledningsgrupp och koncernens ledningsgrupp.

I helägda bolag har dotterbolagets verkställande direktör ett ytterst operativt ansvar och i dessa ärenden ansvarar han inför koncerndirektören. Ärenden på styrelsenivå behandlas av koncernens styrelse. Styrelsen i helägda dotterbolag är till sin natur en organisation som står under moderbolagets styrelse.

I dotterbolag där ägarandelen är mindre än 100 % är den verkställande direktörens operativa ansvar det samma, men omfattar mer samarbete med styrelsen i bolaget han eller hon leder. Då behandlas beslut på styrelsenivå först i dotterbolagets styrelse i stället för att direkt föras via koncernens ledningsgrupp till moderbolagets styrelse utan att behandlas i dotterbolagets styrelse. Koncernens styrelse beslutar årligen om sådana här dotterbolags beslutspraxis. Dotterbolagets verkställande direktör bereder ärendena. I dylika styrelser är koncerndirektören styrelseordförande eller styrelsemedlem. Även minoritetsdelägarna är representerade i den ifrågasättande styrelsen. Styrelsen kan även ha utomstående medlemmar som har en s.k. rådgivande roll.

Dotterbolagets verkställande direktör ansvarar inför moderbolagets verkställande direktör när det gäller dotterbolagets affärsverksamhet och resultat samt för att de beslut som berör dotterbolaget verkställs. Dotterbolagets styrelse, där moderbolagets verkställande direktör är styrelseordförande eller medlem, bär i första hand ansvar för affärsverksamhetens lagenlighet. Dotterbolagets verkställande direktör har i uppgift att effektivt och tillförlitligt organisera bolagets operativa verksamhet och förvaltning.

Dotterbolagets medelsförvaltning sköts av koncernens moderbolag.

7. VERKSAMHET I INTRESSEBOLAG

Det kan ligga i Snellmans intresse att gå in som minoritetsägare i vissa bolag som stöder den operativa verksamheten. Deltagandet i dylika bolags styrelse, bolagsstämmor och övriga organ sköts av Snellmans styrelse. Den fattar beslutet om deltagandet och representanten. Ur den operativa ledningen väljs Snellmans representant till vars ansvarsområde intressebolagets verksamhet närmast hör.

Den person som representerar Snellman i intressebolagets verksamhet informerar de operativa förvaltningsorganen samt vid behov även bolagets styrelse.

Om det i Snellmans ägo finns intressebolag vars verksamhet inte är direkt kopplad till Snellmans operativa verksamhet, tar Snellmans styrelse ställning till medverkan i förvaltningen av dylika intressebolag.

8. KONCERN DIREKTÖREN

Moderbolaget Oy Snellman Ab:s verkställande direktör är koncerndirektör med uppgift att underställd moderbolagets styrelse leda verksamheten. Styrelsen utser koncerndirektören och avskedar koncerndirektören på basen av förslag från nominerings- och belöningskommitté.

Koncerndirektören har i uppgift att effektivt och tillförlitligt organisera bolagets operativa verksamhet, dess förvaltning och medelsförvaltning enligt de direktiv och anvisningar som styrelsen gett. Koncerndirektören ansvarar inför styrelsen för affärsverksamheten och dess resultat, föredragning av ärenden som hör till styrelsens beslutanderätt, verkställande av styrelsebeslut samt kontroll av affärsverksamhetens lagenlighet. Verksamhetsområdenas verkställande direktörer och ansvariga personer i moderbolagets organisation rapporterar till koncerndirektören. Till sin hjälp har koncerndirektören koncernens ledningsgrupp, vars sammansättning han eller hon valt och låtit moderbolagets styrelse godkänna.

Styrelsen väljer en ersättare för koncerndirektören.

11.4. BELÖNINGAR TILL ÖVRIGA MEDLEMMAR AV LEDNINGEN

De verkställande direktörerna i koncernens dotterbolag har tillsvidare gällande VD-avtal. Övriga medlemmar av ledningen har direktörsavtal eller arbetsavtal som är underställda arbetslagstiftningen. Alla löner och arvoden för personer underställda koncerndirektören behandlas i nominerings- och belöningskommittén och fastslås genom styrelsebeslut.

11.5. PENSIONS POLITIK

Koncernens pensionspolitik följer i regel villkoren i lagen om pension för arbetstagare. Bolaget har dock ett fåtal frivilliga pensionsförsäkringar som betalats från tidigare. Sådana pensionsförsäkringar ses som en del av arbetstagarens totallön. De frivilliga pensionsförsäkringar som bolaget betalt, bör användas till att tidigarelägga pensionsåldern. Det kapital som ansamlats i fonden kan alltså inte lyftas som tilläggs-lön. Eventuella nytecknade pensionsförsäkringar som bolaget betalar bör vara godkända av belöningskommittén.

12. INTERN GRANSKNING, RISKHANTERING, INTERN KONTROLL

Styrelsen beslutar om hur den interna granskningen arrangeras och i det sambandet om programmets innehåll och fastställer om den köps utifrån eller görs av egen personal. Hit hör även externa tjänster så som regelbundna granskningar som köps av ett revisionssamfund eller av en utomstående part som utövar granskningsverksamhet. För riskhantering har bolaget en riskhanteringspolitik som godkänns årligen av styrelsen. Intern kontroll och granskning baserar sig till största delen på verksamhet i enlighet med kvalitetssystemen. Varje dotterbolag har utnämnt en kvalitetschef och underställd henne/honom verkar övervakarna.

13. INRE KRETS

På grund av att bolaget till sin karaktär är onoterat har Snellman varken något insiderregister i bruk eller anvisningar om sådan verksamhet. Däremot räknas Snellmans styrelse och koncernens ledningsgrupp i sin helhet till Snellmans permanenta inre krets. Med inre krets avses vid Snellman konfidentiell hantering av sådana projekt som är under beredning där offentlighet eller spridning av information kunde innebära skadliga följder för Snellman eller den avtalspart som är delaktig i projektet. I många fall tecknar Snellman ett sekre-

tessavtal med den andra utomstående parten för hela projektets beredningstid. Dylika sekretessavtal förpliktar alltid utan separata överenskommelser här nämnda medlemmar av den inre kretsen.

Till följd av familjebolagets verksamhetsmodell, en släkt med företaganda och en bred närmaste krets, har bolaget exceptionellt många möjligheter att utöva affärsverksamhet inom den inre kretsen. Detta innebär tydliga fördelar för affärsverksamheten, men det kan samtidigt innebära risker beträffande känslig information om företaget.

Snellmans styrelse har tagit ställning till och gett anvisningar gällande styrelsearbete och extern affärsverksamhet. Snellmans personal får med vissa begränsningar utöva privat affärsverksamhet eller sköta förtroendeuppdrag i utomstående företag. Vid Snellman kräver externt styrelsearbete godkännande av företaget. Styrelsearbetet får inte vara i konflikt eller konkurrera med Snellmankoncernens affärsverksamhet. Ett externt arbete får inte heller tidsmässigt störa personens egentliga lönearbete vid Snellman. Samma restriktioner gäller även utövning av bitjänst eller egen privat inkomstkälla

14. REVISION

Bolaget har som revisor ett av Centralhandelskammaren godkänt revisionssamfund. Bolagsstämman väljer årligen revisor. Revisorns mandatperiod löper ut vid utgången av nästa ordinarie bolagsstämma efter valet. Revisorns huvudsakliga uppgift är att bekräfta att bokslutet ger korrekt och tillräcklig information om koncernbolagens resultat. Revisorn lämnar en revisionsberättelse över verkställd revision till bolagsstämman. Dessutom granskar revisorn förvaltningens lagenlighet och verksamhetens riktighet. Revisorn rapporterar om sina observationer en gång per år till styrelsen.

Bolaget uppger i årsberättelsen de arvoden som under räkenskapsperioden betalats ut till revisorn.

15. DIVIDENDPOLITIK

Vid uppgörande av dividendförslaget bedömer styrelsen företagets ekonomiska situation genom att i första hand beakta företagets soliditet, verksamhetsårets resultat och

styrelsens uppskattning om företagets framtidsutsikter och hur soliditeten kommer att utvecklas.

Till stöd för beslutet har bolaget en teknisk beräkningsmodell för att bestämma dividenden. På basis av beräkningsmodellen bestäms dividenden per aktie utifrån ränteposten och företagets ekonomiska ställning. Ränteposten beräknas utifrån aktiernas matematiska värde. Styrelsen bestämmer hur stor procent som skall användas som räntesats. Som matematiskt värde används den senaste beräkningen som erhållits av skattemyndigheterna och värdet korrigeras att motsvara räkenskapsperiodens situation.

Styrelsen fattar sitt beslut om det dividendförslaget som skall presenteras för bolagsstämman på basis av sin egen bedömning och den rekommendation som fått via tekniska beräkningar.

Innan rekommendationen gällande dividend, presenteras för bolagsstämman, informerar styrelseordföranden Ägarrådet om de faktorer som har påverkat styrelsens dividendrekommendation.

16. AKTIESERIER

Bolaget har två aktieserier, A- och B-aktier, som enbart skiljer sig åt vad gäller röstvärdet. En A-aktie ger tio (10) röster på bolagsstämman och en B-aktie ger en (1) röst. Som bolagsstämmans beslut gäller enligt aktiebolagslagen det förslag, som har fått mer än hälften av de avgivna rösterna. Enligt aktiebolagslagen finns det dock ett flertal ärenden, bl.a. ändring av bolagsordningen och beslut om riktad aktieemission, där det enligt lagen krävs kvalificerad majoritet i förhållande till antalet aktier och aktiernas röstetal för beslutsfattning. Överlåtelse av aktier är enligt bolagsordningen begränsad till direkt nedstigande släktled.

I bolagsordningen finns en klausul om inlösen av aktier. I enlighet med den lägger styrelsen årligen fram ett inlösenpris på aktierna för beslutsfattning i bolagsstämman. I bolagsordningen finns inga röstningsbegränsningar. Moderbolaget Oy Snellman Ab har heller inga aktieägaravtal.

17. INLÖSENSKYLDIGHET OCH FÖRVÄRV AV EGNA AKTIER

När en aktie överförs till en ny ägare har bolaget primär inlösenrätt och de nuvarande aktieägarna sekundär inlösenrätt enligt följande:

- Vid inlösen fastställs priset på aktien genom att beräkna ett vägt medelvärde av det substans- och avkastningsvärde, dock minst substansvärdet, som revisorerna har beräknat vid senaste årsrevision och som godkänts av styrelsen. Vid beräkning av avkastningsvärdet används den internränta som styrelsen fastställt.
- När en aktie överförs till en ny ägare skall företagets styrelse eller koncerndirektören utan dröjsmål underrättas. Styrelsen skall inom fjorton dagar efter det att anmälan inkommit reda ut om företaget har för avsikt att lösa in aktien. Anmälan om överföringen av aktien till ny ägare samt hur bolaget ämnar använda sin inlösenrätt bör skriftligen delges nuvarande aktieägare. Om företaget inte använder sin inlösenrätt måste de nuvarande aktieägare som ämnar använda sin egen inlösenrätt framställa sitt yrkande om inlösen för styrelsen eller koncerndirektören. Detta bör ske inom en månad från det att anmälan om överföring av aktien inkommit. Styrelsen skall därefter inom en vecka från det senaste nämnda datumet informera om till vem aktien överförts, vilka yrkanden om inlösen som framställts och av vem.
- Om flera aktieägare lägger fram ett yrkande om inlösen skall aktierna delas mellan dem i proportion till deras aktieinnehav vid överlåtelse tidpunkten och eventuella resterande aktier genom lottning. Inlösenpriset skall betalas inom fjorton dagar från det att yrkan om inlösen gjorts.
- Meningsskiljaktigheter om inlösenrätten eller inlösenpriset avgörs genom ett utlåtande av företagets revisor. Eventuella tvistemål skall avgöras genom skiljeförfarande varvid företagets revisor utnämner en skiljeman. Företaget står för kostnaderna för utredningen.
- Företaget kan med sina utdelningsbara medel förvärva egna aktier. Då beräknas inlösenpriset på aktien på samma sätt som beskrivs i punkt 1.
- Inlösenrätt till A- och B-aktier uppkommer inte vid överföring till person i rakt nedstigande släktled.

Ovannämnda villkor skall nedtecknas i aktiebeviset, aktiebrevet och möjligen i det tillfälliga intyg som ges.

18. INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

Med tre månaders mellanrum avlägger Snellman en rapport om sitt resultat, sin verksamhet och utsikterna för den närmaste framtiden. En sådan här s.k. lång kvartalsrapport skickas per e-post eller på begäran per post till aktieägarna. Av kvartalsrapporten görs en s.k. kortare version som internt rapporteras till hela personalen. Kvartalsrapporten publiceras dock inte på bolagets hemsidor eller i offentliga medier.

Bolaget publicerar varje räkenskapsperiod en bokslutskommuniké och årsberättelse. Bokslutet skickas till aktieägarna i samband med kallelsen till bolagsstämman. Årsberättelsen skickas ut per post till aktieägare ungefär en månad efter att bolagsstämman hållits. Årsberättelsen kan fritt utdelas och beställas från bolaget och den kan även läsas på bolagets hemsidor.

Bolaget har olika slags tryckta publikationer avsedda för personalen, kunderna, producenterna och ägarna. I dessa framställs bolagets ekonomiska ställning närmast i ljuset av förfluten tid och nutid.

Den månatliga utvecklingen av bolagets resultat och verksamhet följs upp i olika ekonomiska och operativa rapporter. Månadsrapporterna står endast till förfogande för den operativa organisationen och styrelsen. Organisationen utarbetar även en kort månatlig översikt som delas ut till den operativa organisationen och styrelsen.

Information om bolagets interna ärenden, utöver den operativa information som kanaliseras via bolagets fungerande organisation, ges på gemensamma informationsmöten som leds av koncerndirektören eller verksamhetsområdesdirektörerna. Informationen grundar sig på personalens pålitlighet och där enligt ser man till att den egna personalen alltid först får information om stora beslut.

I första hand ansvarar koncerndirektören för koncernens externa kommunikation. I extern kommunikation får koncerndirektören hjälp av koncernens informatör. Extern kommunikation gällande verksamhetsområdena sköts av varje verksamhetsområdes verkställande direktör. I special frågor, som t.ex. marknadsföring och primärproduktion, sker kom-

munikationen via egna fackmässiga informationskanaler. En separat anvisning om extern kommunikation har getts.

För krissituationer finns en CMT-grupp (Crises Management Team) i koncernen. CMT-gruppen sammankallas för att leda företaget i krissituationer som den normala affärsverksamhetsorganisationen inte ensam klarar av. För intern och extern kommunikation i krissituationer ansvarar CMT-gruppen, vars ordförande är koncerndirektören. Under krissituationer får ingen annan ge externa intervjuer, uttalanden eller pressmeddelanden än den personen som CMT-gruppens ordförande utnämnt. En separat anvisning om kriskommunikation har getts.

Koncernens informatör ansvarar för planering och förverkligande av koncernens interna kommunikation. Information som berör bokslutet, ekonomiska saker och personalärenden distribueras i samarbete med ekonomi- och personalavdelningen. En separat anvisning om intern kommunikation har getts.

19. ÄGARNAS FÖRVALTNINGSORGAN

För att sköta sitt aktieinnehav har ägarna bildat två förvaltningsorgan, familjerådet och ägarrådet, som står utanför aktiebolagslagen.

19.1. FAMILJERÅDET

Med familjerådets verksamhet främjar aktieägarna aktivt ägarskapet. Familjerådets roll är att vara förankrande organ för ägarskap i bolaget. Familjerådet har varken beslutanderätt eller administrationsrätt när det gäller bolagets ärenden. Familjerådet sammanträder några gånger per år och sammankallas av rådets ordförande. Bolagsstämman kan på förslag av styrelsen flytta över medel av bolagets vinstmedel till familjerådet för att av rådet delas ut som donationer till välgörenhet eller verksamhet som på annat sätt stöder företagets värdegrund. Familjerådet ger styrelsen en redogörelse över hur medlen donerats.

Familjerådet utser vid behov olika kommittéer till att sköta bl.a. donationer, familjeärenden och övriga ärenden som för- enar ägarna.

19.2. ÄGARRÅDET

Ägarrådet följer med bolagets verksamhet på nära håll och rådet kan vid behov företräda ägarnas gemensamma syn när styrelsen starkare vill förankra sitt beslut med ägarna. En beskrivning av dylika situationer finns i punkt 5.

Bolagsstämman besluter vilka principer som skall tillämpas vid val av medlemmar till Ägarrådet, eller alternativt förättas valet på bolagsstämman.

20. IKRAFTTRÄDANDE

Detta "Snellman koncernens förvaltning och styrsystem" träder ikraft godkänt av styrelsen för första gången 1.9.2008. Därefter fastställer styrelsen det och godkänner eventuella förändringar som gjorts varje år.

KONCERN

Oy Snellman Ab

Granolmsvägen 1 Tfn (06) 786 6111
68600 Jakobstad Fax (06) 786 6104

www.snellmangroup.fi fornamn.efternamn@snellman.fi

KÖTTFÖRÄDLING

Snellmanin Lihanjalostus Oy

Granolmsvägen 1 Tfn (06) 786 6111
68600 Jakobstad Fax (06) 786 6104

Försäljningskontor

Jäspilänkatu 27 Tfn (09) 77495 620
04250 Kervo Fax (09) 2715 209

www.snellman.fi fornamn.efternamn@snellman.fi

Figen Ab

PB 319 Tfn (06) 424 1000
60101 Seinäjoki Fax (06) 424 1041

www.figen.fi fornamn.efternamn@figen.fi

FOOD SERVICE

Snellman Pro Oy

Jäspilänkatu 27 Tfn (09) 5657 680
04250 Kervo Fax (09) 5657 6868

www.snellmanpro.fi fornamn.efternamn@snellman.fi

FÄRDIGMAT

Snellmanin Kokkikartano Oy

Jäspilänkatu 27 Tfn (09) 77495 620
04250 Kervo Fax (09) 2715 209

www.kokkikartano.fi fornamn.efternamn@kokkikartano.fi

Carolines Kök AB

Svarvarvägen 4 B Tfn + 46 8 747 14 40
132 38 Saltsjö-Boo Fax + 46 8 747 15 50
Sverige

www.carolineskok.se fornamn.efternamn@carolineskok.se

PANINI

Mr. Panini Oy

Jäspilänkatu 27 Tfn (09) 7749 5730
04250 Kervo

www.panini.fi fornamn.efternamn@panini.fi
www.mrpanini.se fornamn.efternamn@mrpanini.se

DJURMAT

Oy MUSH Ltd

Mejerivägen 4 Tfn (06) 786 6111
68600 Jakobstad

www.mushbarf.com fornamn.efternamn@mushbarf.fi
fornamn.efternamn@mushbarf.se



• Jakobstad

SNELLMAN
KONSERNI – KONCERNEN



KOKKIKARTANO
SNELLMAN pro
PARASTA MEILTÄ, JA MAAILMALTA.

• Tuomikylä



•

• Längelmäki

Ulvsky



• Kervo



KOKKIKARTANO
SNELLMAN pro
PARASTA MEILTÄ, JA MAAILMALTA.



Stockholm •

Caroline's
KOK





SNELLMAN
KONSERNI – KONCERNEN