

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

2015  
ÅRSBERÄTTELSE

**SNELLMAN**

# INNEHÅLL

## SNELLMANKONCERNEN

Koncerndirektörens översikt.....	4
Snellman i korthet.....	6
Koncernorganisation	
Koncernens ledningsgrupp	
Händelser från år 2015 .....	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 Oy  
Solid Media  
Forsberg Ab

Bilder: Bildström Kb  
Tommi Fors  
Arkiv

Pärbild: Bildbanken Kuva-Plugi







## FOOD SERVICE

Verkställande direktörens översikt ..	21
Nyckeltal .....	22
Case .....	23



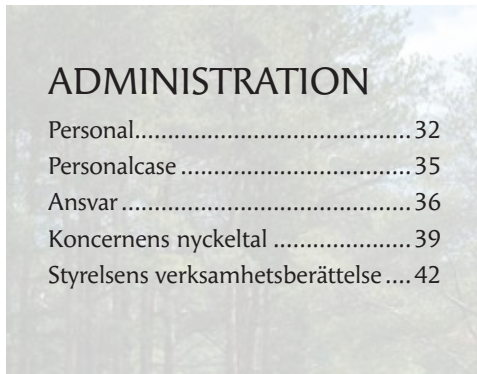
## DJURMAT

Verkställande direktörens översikt ..	29
Nyckeltal .....	30
Case .....	31



## PANINI

Verkställande direktörens översikt ..	25
Nyckeltal .....	26
Case .....	27



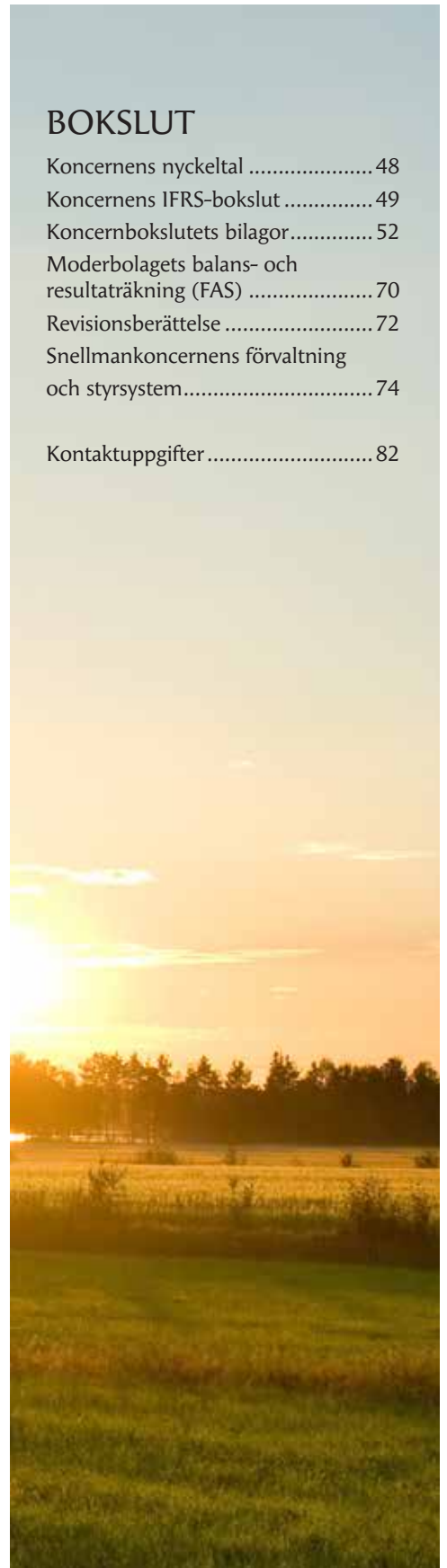
## ADMINISTRATION

Personal.....	32
Personalcase .....	35
Ansvar .....	36
Koncernens nyckeltal .....	39
Styrelsens verksamhetsberättelse ....	42



## BOKSLUT

Koncernens nyckeltal .....	48
Koncernens IFRS-bokslut .....	49
Koncernbokslutets bilagor.....	52
Moderbolagets balans- och resultaträkning (FAS) .....	70
Revisionsberättelse .....	72
Snellmankoncernens förvaltning och styrsystem.....	74
Kontaktuppgifter .....	82



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

# KONCERN DIREKTÖRENS ÖVERSIKT

## MEST GILLAD, GENOM KONTINUERLIG FÖRBÄTTRING

Vi uppdaterade Snellmankoncernens strategi och vision år 2015. Vi strävar efter lönsam tillväxt genom att vara en föregångare och agera effektivt och enhetligt med siktet inställt på differentiering och kontinuerlig förbättring.

Den finländska livsmedelsindustrins verksamhetsmiljö var fortsättningsvis svår år 2015. Konsumenternas köpkraft fortsatte att minska, priskonkurrensen inom handeln blev ännu hårdare än tidigare och överproduktionen av kött sänkte marknadspriserna överallt i Europa. Utmaningarna fortsatte även inom exporten, då marknaden i Ryssland förblev stängd. De externa utmaningarna påverkade även Snellmans verksamhet, men vi fokuserade vår verksamhet i första hand på faktorer som vi själva kan påverka.

Koncernens resultat förbättrades betydligt från året innan, men blev något under den budgeterade nivån. Omsättningen ökade med 3 procent. Koncernens investeringar var 2,7 milj. € mindre än året innan. Mycket positivt skedde under år 2015. Vår balansräkning förstärktes medan skuldsättningsgraden minskade. Vi uppnådde balans i råvarulagret under året, vilket frigjorde driftskapital och förbättrade likviditeten. Våra marknadsandelar ökade på våra huvudsakliga verksamhetsområden, Köttförädlingen och Färdigmaten, och även försäljningen på verksamhetsområdet Panini utvecklades positivt. Våra varumärken Herr Snellman och Kockikartano fortsatte att bli starkare. Vi löste dessutom in de utestående minoritetsandelarna i Carolines Kök och Snellman Pro. De båda företagen är nu i Snellmankoncernens ägo till hundra procent.

Inom koncernen förbättrade särskilt Färdigmat, Food Service och Panini resultatet. Resultatnivån för Köttförädlingen mot-

**"När vi genomför vår nya strategi är vi ännu spänstigare, smidigare och kundinriktade än tidigare – och samtidigt effektivare."**

**Leena Laitinen**  
koncerndirektör  
Oy Snellman Ab

svarade inte de uppsatta målen, vilket berodde på det svåra marknadsläget. Dessutom var resultatet för verksamhetsområdet Djurmat betydligt svagare än budgeterat på grund av svårigheterna på exportmarknaden i Tyskland.

### UPPDATERAD KONCERN-STRATEGI

I januari 2015 inleddes arbetet med att uppdatera koncernstrategin. Målet var att slå fast hur vi bygger upp ett starkt Snellman även i fortsättningen. I strategiarbetet deltog ägarna, styrelsen,

ledningsgruppen och en del av koncernens operativa ledning. Koncernstrategin för åren 2016–2020 blev färdig i början av hösten 2015. Hörnstenarna för vår strategi är lönsamhet, tillväxt, processutveckling och samarbete.

I anslutning till strategiarbetet utarbetades också företagens vision: Mest gillad. Genom kontinuerlig förbättring – väggvisare inom livsmedelsbranschen. Mest gillad är ett vitt begrepp. För oss betyder det att vi vill vara den mest eftertraktade samarbetspartnern, arbetsgivaren, leverantören, köparen, tillverkaren osv. Vi jobbar hårt för att konsumenten och samarbetspartnern ska välja Snellman.

Vi baserar även i fortsättningen vår verksamhet på Snellmans värderingar – bemöt andra som du själv vill bli bemött – och mission: vi ger möjligheten till det bättre. Dessa principer visar hur vi ska gå till väga för att nå våra målsättningar, dvs. vår vision.

Vi lyssnar alltmer lyhört på våra kunder och tar med dem i det gemensamma utvecklingsarbetet. Vi vill inte vara mest gillad endast i kundernas och våra samarbetspartners ögon, utan även som arbetsgivare i livsmedelsbranschen. Våra värderingar förutsätter ett rättvist och rejält ledarskap och bra förmansarbete, och därför är de viktiga insatsområden för oss.

### TONVIKT PÅ KVALITET OCH NATURLIGHET

Enligt undersökningar har konsumenterna haft ett fortsatt starkt intresse för våra produkter och varumärken under det gångna året, vilket gör oss glada. Uppskattning för kvalitet, naturlighet, inhemsk produktion, renhet och frihet från tillsatssämnen är allt starkare trender bland konsumenterna i Finland, och för många är god smak ett viktigare kriterium än priset. Detta innebär att de värderingsbaserade val utifrån vilka Snellman kontinuerligt utvecklat sin verksamhet har visat sig vara hållbara.

Viktiga insatsområden i vår verksamhet under 2015 var förbättring av konkurrensförmågan, utveckling av lönsam tillväxt, processeffektivitet och intensifiering av koncernsamarbetet. På dessa områden pågår flera koncerngemensamma utvecklingsprojekt. Ett av de viktigaste projekten är Estima, som siktar på enhetlig planering, prognostisering och budgetering av affärsverksamheten. Ett annat viktigt projekt som fortsätter är förenhetligandet av inköpsfunktionerna i koncernen. Målet är att öka koncernens inköps- och förhandlingskraft samt att uppnå betydande kostnadsbesparingar bland annat inom logistikkostnader.

Alla våra verksamhetsområden gjorde ett utmärkt arbete inom produktutvecklingen i fjol. Ett exempel är Köttförädlingen, som lanserade produktfamiljen All Natural, och Kokkikartano, som förnyade sitt urval av soppor. Snellman Pro lanserade extramör högrev av nöt medan Mr. Panini lanserade Hot Dog- och



– Inte bara bra, utan mest gillad. Vår vision lämpar sig utmärkt för Snellmans värderingar och mission, säger koncerndirektör **Leena Laitinen**.

Hamburgerpaninis och Mush introducerade helfoder för katter.

### UTSIKTER FÖR 2016

Marknadsläget är fortsättningsvis svårt under 2016. Konsumenternas köpkraft väntas minska ytterligare och den starka priskonkurrensen på marknaden fortsätter. Trots det svåra läget på marknaden tror vi på tillväxt och en positiv utveckling av lönsamheten även under det innevarande året. Vi satsar även i fortsättningen på kundorienterad verksamhet, produktutveckling, ett gott samarbete med olika intressenter samt på utveckling av vår egen verksamhet. Ägarnas positiva vilja att utveckla vårt gemensamma Snellman







så att det är lite bättre varje dag är ett starkt stöd för det långsiktiga arbetet för att utveckla verksamheten.

Jag vill framföra ett varmt tack till hela vår personal för deras ihärdiga arbete och högklassiga insatser, till våra kunder för det förtroende som de visar vår verksamhet och våra produkter, samt till våra samarbetspartner och producenter för det utmärkte samarbetet. Ett stort tack till ägarna för deras vilja att kontinuerligt utveckla vårt gemensamma Snellman så att det blir ännu bättre dag för dag.

Leena Laitinen  
koncerndirektör, Oy Snellman Ab



# SNELLMAN I KORTHET

VERKSAMHET	BOLAG	BRAND	PERSONAL 31.12.2015	OMSÄTTNING milj. €
<b>KONCERNEN</b> Snellmankoncernen består av moderbolaget Oy Snellman Ab och fem verksamhetsområden: Köttförädling, Färdigmat, Food Service, Panini och Djurmat.	Oy Snellman Ab	 SNELLMAN KONSERNI - KONCERNEN	Totalt 1297	Totalt 310 milj. €
<b>KÖTTFÖRÄDLING</b> Köttförädlingen tillverkar kvalitativa kött- och charkprodukter. Till verksamheten hör primärproduktion, slakteri samt mångsidig tillverkning av färsköts- och charkprodukter.	Snellmans Köttförädling Ab S-Frost Oy Figen Oy		937	232 milj. €
<b>FÄRDIGMAT</b> Matfabriken som vill ge människor möjlighet till bättre färdigmat.	Snellmanin Kokkikartano Oy Carolines Kök AB		200	50 milj. €
<b>FOOD SERVICE</b> Food Service erbjuder högklassiga produkt- och tjänstelösningar för professionella kök.	Snellman Pro Oy		27	23 milj. €
<b>PANINI</b> En koncepterad fast food-produkt, av färskt inhemskt bröd.	Mr. Panini Oy		56	8 milj. €
<b>DJURMAT</b> Till 100 procent naturligt, högkvalitativt färskfoder för hundar och katter.	Oy MUSH Ltd		45	6 milj. €

## KONCERNORGANISATION





### SNELLMANKONCERNENS LEDNINGSGRUPP

Bakre raden från vänster: Annika Vainio, Stefan Snellman, Magnus Pettersson. Mitten från vänster: Timo Ylilauri, John Asp-näs, Kati Rajala, Johanna Skytte. Framre raden från vänster: Juha Sarkkinen, Leena Laitinen, Tommy Snellman.

### 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.*

### STRATEGIS HÖRNSTENAR



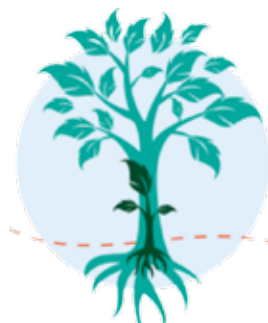
#### LÖNSAMHET

Lönsamhet är vår främsta prioritet.



#### PROCESSER

Vi definierar processer med vilka vi lyckas i framtiden och skapar en konkurrensfördel.



#### TILLVÄXT

Ett aktuellt sortiment som vi kommunicerar om på ett modernt och träffsäkert sätt.



#### SAMARBETE

Vi söker öppet och aktivt samarbete och synergier i koncernen.

# HÄNDELSER FRÅN ÅR 2015

## KOKKIKARTANOS NYA SOPPOR

Kokkikartano lanserade tre nya soppor. De traditionella soppor som smakar som hemlagade soppor har en större förpackning än normalt.



## PRODUKTFAMILJEN ALL NATURAL

Snellmans Köttförädling lanserade den finska marknads första helt tillsatsumnesfria produkter, All Natural produktfamiljen.



## ICECOOL ÄR NU SNELLMAN PRO

Företaget Icecool Oy, som fungerar inom verksamhetsområdet Food Service, fick namnet Snellman Pro Oy. Målet med namnändringen var att göra bolagets servicehelhet och produktsortiment lättare att uppfatta för kunderna.



BÖRJAN AV  
VINTERN 2015

VÅR

## KONCERNSTRATEGIN UPPDATERADES

I januari 2015 påbörjades arbetet med att uppdatera Snellmankoncernens strategi. En uppdaterad strategi och en ny vision publicerades i slutet av året.

## SNELLMAN LÖSTE IN SINA KÖPTIONER

Oy Snellman Ab löste in sina köptioner i dotterbolagen Icecool Oy och Carolines Kök AB och äger nu de båda dotterbolagen till hundra procent.

## 360 GRADERS UTVÄRDERING AV FÖRMÄNNEN

I koncernen inleddes 360 graders utvärderingarna av förmännen. Dessa fortsätter under 2016. Det är fråga om en metod för utvärdering av förmansarbetet där den förman som utvärderas får respons på sitt ledarskap av sina medarbetare, sina kollegor och sin förman.

## MR. PANINI FÖRNYADES

Mr. Panini fick en ny visuell framtoning då förpackningarnas utseende och varumärkets logotyp och webbplats förnyades. Utöver dessa reformer lanserades också två nya produkter på marknaden.





### CAROLINES KÖK AB FICK NYVD

Cecilia Arneving utsågs till verkställande direktör för Carolines Kök.



### KNACKKORVENS NYÅRS- FÖRSÄLJNING ÖKADE MED EN TREDJEDEL

Under kampanjen i december och kring nyår levererades sammanlagt nästan 400 000 kg knackkorv. Volymen ökade med en tredjedel från året innan. Totalt levererades 865 000 kg julsinkor.

### ISO 50001- CERTIFIERING

Energihanteringssystemet på Snellmans Köttförädling beviljades certifiering enligt ISO 50001:2011 i december.



### POSSUNET, INFORMA- TION I REALTID

Figen lanserade PossuNet, som är ett webbaserat program för uppföljning av grisproduktionen på sugårdarna.

### SNELLMAN PRO FICK NYVD

Annika Vainio utsågs till verkställande direktör för Snellman Pro. Hon ansvarar också för uppdraget som koncernens utvecklings- och inköpsdirektör.



SOMMAR

HÖST

## SLUTET AV VINTERN 2015

### KOKKIKARTANO DEN MEST UPPSKATTADE

I varumärkesundersökningen "Brändien arvostus 2015" som gjordes på hösten tog Kokkikartano platsen som det mest uppskattade varumärket inom färdigmat.

### SNELLMANS KÖTTFÖRÄDLING FICK NYVD

Juha Sarkkinen utsågs till ny verkställande direktör för Snellmans Köttförädling. Företrädaren Henrik Snellman fortsätter i Snellmankoncernens styrelse.

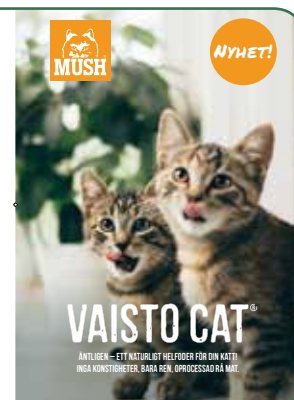


### BRANDMASTER- UNDERSÖKNINGEN

Snellmans och Kokkikartanos anseende ökade bland konsumenterna i preferensundersökningen BrandMaster. Snellman betraktas dessutom som den mest inhemska och mest ansvarsfulla av varumärkena i branschen.

### NYA VAISTO CAT

MUSH lanserade de unika tillsatssämnesfria MUSH Vaisto Cat färsprodukterna på den finska marknaden. Produkterna är planerade som helfoder för katter.





## KÖTTFÖRÄDLING

Mathias Vähäkangas på styckningsavdelningen, har arbetat på Snellmans Köttförädling i cirka fem år.

– Jag trivs på jobbet, det är trevligt att komma hit.

# SNELLMANS KÖTTFÖRÄDLING

## ETT STARKT VARUMÄRKE ÄR ETT VÄRDEFULLT KAPITAL

Köttförädlingen är Snellmankoncernens största verksamhetsområde och hela företaget fick sin början inom denna verksamhet för över 60 år sedan. Snellmans Köttförädling är det tredje största företaget på sitt verksamhetsområde i Finland och enligt undersökningen TNS Gallup BrandMaster 2015 både kvalitetsledare och det mest eftertraktade varumärket i branschen. År 2015 fortsatte vi att förstärka vår marknadsposition och uppnådde en tillväxt som var snabbare än marknadsutvecklingen.

De utmanande tiderna inom köttförädlingsbranschen började redan 2013, och ingen betydande lättnad skedde i situationen under år 2015. Karakteristiska drag i omvärlden var överproduktion av kött i hela Europa, Rysslands fortsatt stängda gränser, den hårda priskonkurrensen och nedskärning av hyllplatser i detaljhandeln i Finland. Det låga marknadspriset och det svaga försäljningsbidraget stramade ytterligare åt konkurrensen inom köttindustrin i Finland. Året var svårt även inom primärproduktionen särskilt vad gäller svinuppfödningen.

### UTMANINGAR INOM LÖNSAMHETEN

Året var inte lätt för Snellmans Köttförädling. I fråga om lönsamhet uppnådde vi inte målen, inte heller samma nivå som året innan. Det är dock positivt att vår försäljning fortsatte att öka och att vår marknadsposition bland de största aktörerna inom detaljhandeln förstärktes. Vi slog flera produktions- och leveransrekord bland annat inom korvar och maletkött.

*"En balanserad  
produktionskedja, effektiva  
produktionsmetoder, kunnig  
personal och kommersiellt  
intressanta produkter. De är  
nycklarna till vår framgång  
även i framtiden."*

**Juha Sarkkinen**  
verkställande direktör  
Snellmans Köttförädling Ab

Vi klarade oss utmärkt också i en undersökning gällande vårt anseende. Enligt undersökningen BrandMaster, som offentliggjordes i oktober 2015, upplevde konsumenterna varumärket Herr Snellman som det mest inhemska och mest ansvarsfulla av branschens varumärken i Finland. Dessutom är varumärket kvalitetsledare i branschen.

Undersökningar bland konsumenterna förstärker vår tro på att vi gjort de rätta strategiska valen och på en ljusare framtid. Spårbarhet, naturlighet, närproducerad mat och inhemsk kvalitet är trender som blir allt starkare. Konsumenterna förhåller sig allt mer kritiskt till tillsat-sämnen. Mot denna bakgrund har de

långsiktiga val som Snellman gjort varit de rätta. Vi kommer att konsekvent fortsätta med vår differentieringsstrategi även i framtiden.

### PROCESSUTVECKLINGEN FORTSÄTTER

Utvecklandet av processerna fortsatte på fabriken på Granholmen år 2015. Kontinuerliga förbättringar har blivit en del



av vårt dagliga arbete. Vi inledde och genomförde framgångsrikt flera betydande projekt gällande utvecklingen av verksamheten, bland annat ett projekt för beräkning av produkternas lönsamhet samt Estima-projektet, som utvecklade planerings- och prognostiseringsprocesserna för ekonomi och försäljning.

Mängden produkter och produktlanseringar granskas nu alltmer kritiskt och vi strävar efter att undvika tillverkning av överlappande produkter. Ett annat mål är att höja produkternas förädlingsvärde och öka produktionens effektivitet ytterligare.

År 2015 lyckades vi minska våra lager, anpassa dem så att de motsvarar den inhemska efterfrågan och uppnå en god råvarubalans. En balanserad värdekedja från primärproduktionen till butikshyllan är i framtiden ett allt klarare mål för oss.

Vi uppskattar att det första halvåret 2016 fortsättningsvis kommer att vara svårt för köttindustrin i Finland. Vi väntar oss att överproduktionen i branschen minskar under årets senare hälft, vilket åter skapar möjligheter för en positiv prisutveckling. Konkurrensen om platsen på butikshyllorna fortsätter dock och blir allt hårdare.

Juha Sarkkinen började som ny verkställande direktör för Köttförädlingen den 19 oktober 2015. Verksamhetsområdets tidigare verkställande direktör Henrik Snellman fortsätter i koncernens styrelse.



Undersökningar visar att Herr Snellman är det mest **ansvarfulla** och **inhemska** varumärket och dessutom **kvalitetsledare** i branschen.

”Vi tror att ju naturligare produkterna är, desto bättre smakar de.”

## NYCKELTAL KÖTTFÖRÄDLING

232,0

MILJONER  
EURO

OMSÄTTNING

FÖRÄNDRING

3,6%



937

PERSONAL



## CASE

# KORV PÅ ETT NATURLIGT SÄTT

Viljan att göra rätt – tillverka bättre och mer äkta produkter som är så naturliga som möjligt – har varit kärnan i Snellmans verksamhet ända sedan företaget grundades. Naturlighet är både ett värdemässigt val och resultatet av kontinuerliga förbättringar och flerårigt utvecklingsarbete. Våren 2015 hade vi nått så långt att vi kunde lansera de första helt tillsatssämnesfria All Natural-produkterna på marknaden i Finland. Korvarna och knackkorvarna i produktfamiljen innehåller endast kött, vatten, potatismjöl, havssalt och kryddor – ingenting annat.

– Vi tror att ju naturligare produkterna är, desto bättre smakar de. Enligt vår uppfattning åter finländarna annorlunda korvar i framtiden än vad de gör i dag. Naturlighet och äkta smaker är trender som växer kommersiellt både i Finland och internationellt, konstaterar produktgruppsdirektör



**Juuso Reinikainen** vid Köttförädlingen.

Mycket personal från produktutvecklingen, produktionen, försäljningen och marknadsföringen deltog i utvecklandet av All Natural-produktfamiljen från idé till produktion och

kommersialisering. Arbetet har krävt information, forskning och erfarenhet.

– Vi började utvecklingsarbetet med knackkorven som krävde mest arbete och flest tester, försök och provsmakningar innan vi lyckades ta fram en sådan konsistens och smak som vi kunde vara stolta över, berättar produktutvecklare **Tore Snellman**.

– Konsumenterna har gett produkterna ett gott mottagande. Handeln har fått något genuint nytt i den traditionella produktgruppen, och genom detta nya korvvänner och ökad försäljning. Föreningen Akateeminen kivas valde All Natural-bratwurst till årets bästa korv, berättar Reinikainen. Den nya produktserien har en viktig roll också i Snellmans Köttförädlings försäljning. All Natural-produkterna stod för 40 procent av försäljningsökningen inom matkorv sommaren 2015.

## PRIMÄRPRODUKTION

# ARBETE FÖR ATT TRYGGA DEN FINLÄNDSKA PRODUKTIONEN

Snellmans Köttförädlings hundra procentigt inhemska nö- och svinkött kommer från våra cirka 2 000 finländska familjegårdar, som förbundet sig vid vårt kvalitetsprogram Lantgårdens Bästa och vid gm-fri köttproduktion. Även om 2015 på många sätt var ett svårt år för producenterna, så förbättrades produktionsresultaten och konkurrensförmågan hos många av våra familjegårdar.

År 2015 var produktionsförhållandena exceptionella i Finland. Den kalla våren och försommaren försenade sådden, men den varma sensommaren möjliggjorde en relativt sen skörd. Tillgången på och tillräckligheten av foder orsakade dock bekymmer.

Konsument- och producentpriserna fortsatte att sjunka. Den grundläggande orsaken till de sjunkande priserna var att det rådde överproduktion av kött i Europa och att exporten till Ryssland stannat av. Dessutom påverkade den hårda pris-konkurrensen inom handeln marknadsläget.

Svingårdarnas ekonomiska utmaningar har pågått redan en längre tid, men 2015 var ett svårt år också för mjölkgårdarna. Trots att gårdarna kontinuerligt effektiviserat sin verksamhet har produktionskostnaderna inte sjunkit i samma förhållande som producentpriserna.

### MER DETALJERAD PLANERING AV UTFODRINGEN

Ett viktigt utvecklingsområde 2015 var en allt mer detaljerad planering av utfodringen. Här är en omsorgsfull uppföljning av fodernyttoförhållandet av särskild vikt. Fodernyttoförhållandet är ett nyckeltal som anger hur mycket ett djur har använt foder för att utveckla ett kilo kött. Vi har utvecklat rådgivningen och ordnat utbildning för både nö- och svingårdar. Vi har utvecklat kunnandet hos vår egen personal för att få mer resurser att göra utfodringsplaner för gårdarna.

Vi vill också stödja planeringen av gårdarnas egen foderproduktion så att den så långt som möjligt är i balans med

utfodringsplanen. Detta är ett viktigt insatsområde år 2016. Gårdarna producerar största delen av sitt foder själva. Foder står för cirka hälften av gårdens produktionskostnader.

År 2014 lanserade vi vårt eget foder för lantgrisar, och vi kompletterar produktsortimentet tillsammans med foderindustrin år 2016. Gårdarnas uppfödningresultat har förbättrats kontinuerligt, mätt med alla centrala indikatorer. Sådana är bland annat tillväxt, fodernyttoförhållandet och dödligheten. I föl förbättrades produktionsresultaten och därigenom både nö- och svingårdarnas konkurrensförmåga i alla gårdsstorleksklasser. I fråga om svingårdar omfattade uppföljningen alla avtalsgårdar.

Anskaffnings- och slaktmängderna för nö- och svin utvecklades år 2015 enligt budgeten, och ökade något från året innan. Vi fortsätter vårt arbete för att höja förädlingsgraden och effektivisera processerna i hela produktionskedjan. En helt finländsk och integrerad kvalitetskedja hjälper oss också att förbereda oss för och förebygga riskerna för djursjukdomar, av vilka den allvarligaste är den afrikanska svinpesten, som förekommer just nu i Ryssland och Estland.

### VI VILL VARA FÖREGÅNGARE

I det osäkra marknadsläget är det också viktigt att satsa på producenternas krafter. Vi vill ge mer konkret hjälp när det gäller att utveckla gårdarna. Våra producenter väntar sig också detta, vilket framgår av den senaste producentundersökningen (TNS Gallup 2015). De ekonomiskt svåra tiderna syns i undersökningen som en liten försämring av det allmänna betyget. Snellmans producenter är fortsättningsvis nöjdst





Snellmans Köttförädlings Rejala Producentmessa ordnades i Jakobstad i oktober 2015 för fjärde gången. Evenemanget lockade ett rekordantal besökare.

Nettotillväxten för tjuvar förbättrades	Dagstillväxten för köttsvin förbättrades
<b>+11 g/d</b>	<b>+22 g/d</b>
Köttsvinens helhetsfoder- förbrukning minskade	<b>0,05 fe/kg</b>

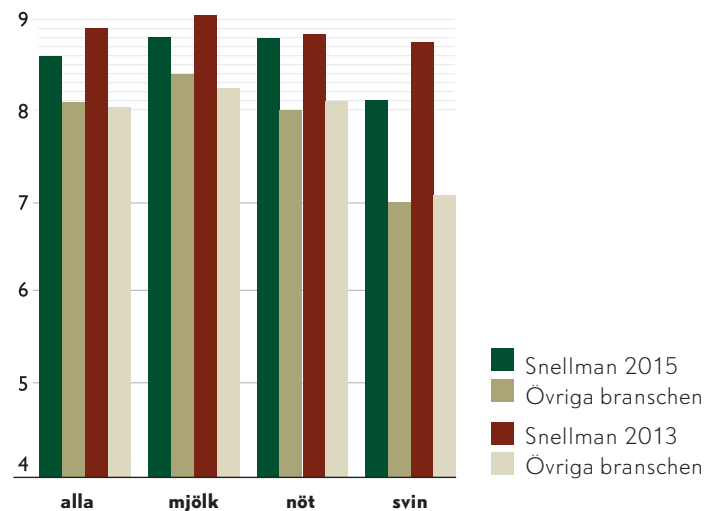
i branschen och engagemanget är fortfarande starkt i alla gårdstyper. Enligt producenterna var pålitlighet, utvecklingsförmåga och innovativitet Snellmans största styrkor.

År 2015 var ett aktivt år på evenemangsfronten. Vi träffade producenter och samarbetspartner på mässor, seminarier och på olika lantbruksevenemang. I januari ordnade vi svinseminarier och på våren och hösten ytterligare 20 regionala producentevenemang.

I oktober 2015 ordnade vi Snellmans Rejal Producentmessa för fjärde gången. Över tusen producenter och cirka 40 samarbetspartner deltog i evenemangen. Vi fortsatte våra starka satsningar på forskning och produktutveckling under år 2015, till exempel på förädling av den rejäla lantgrisen.

Vi fortsätter utvecklingsarbetet tillsammans med våra familjegårdar under år 2016 för att tillsammans vara föregångare i branschen i Finland. Vi är övertygade om att vi klarar oss i konkurrensen mot den europeiska högeffektiva produktionen genom kunnande, kontinuerlig utveckling och ansvarsfull verksamhet. Vi arbetar för att kontinuiteten i lantbruksproduktionen i Finland kan tryggas också i framtiden.

## PRODUCENT-UNDERSÖKNING 2015



### TOTALBETYG

Snellmans Köttförädling gör en producentundersökning vartannat år. Det totala betyget var 8,6, vilket innebär att det sjönk något från den förra undersökningen år 2013. Betyget var dock klart högre än genomsnittet i branschen. Källa: TNS Gallup



## FÄRDIGMAT

Kristian Stara, som kommit till Kockikartano från restaurangbranschen, är utbildad kock. Han och hans team ansvarar för köket i färdigmatsenheten i Jakobstad.

# SNELLMANIN KOKKIKARTANO

## FÄRDIGMAT STÄRKTE SIN STÄLLNING

Färdigmat fick en allt starkare ställning inom Snellmankoncernen under 2015. Snellmans företag inom färdigmat är Snellmanin Kokkikartano Oy i Finland och Carolines Kök AB i Sverige. I försäljningen nådde vi en klart snabbare tillväxt än marknaden och vårt resultat förbättrades från året innan. Kokkikartano är nu Finlands mest uppskattade varumärke inom färdigmat. Det visar tidningen Markkinointi&Mainonta och Taloustutkimus Oy varumärkesundersökning Brändien arvostus 2015.

Det verkar finnas en beställning på Kokkikartanos mission – ”vi vill ge konsumenterna möjlighet till bättre färdigmat”. Allt fler känner till våra produkter och produkterna är det första alternativet inom färdigmat för många konsumenter.

Vi kan också vara nöjda med den starka försäljningstillväxten och den goda resultatutvecklingen. Vi ökade tydligt vår marknadsandel på marknaden för färdigmat i Finland.

### KONTINUERLIG FÖRBÄTTRING

Enligt undersökningar är god smak, högklassiga råvaror och inhemska kvalitet de viktigaste kriterierna för finländska konsumenter när de väljer färdigmat. Trots den ekonomiska recessionen är kvaliteten ofta viktigare än priset för många konsumenter. En bra första upplevelse är en orsak att köpa produkten även i fortsättningen för många konsumenter. Allt fler konsumenter provar Kokkikartanos produkter och detta har lett till att de konsumenter som köper våra produkter blivit fler.

**”Hög kvalitet och god smak är de viktigaste valkriterierna inom färdigmat.”**

**Kati Rajala**

verkställande direktör  
Snellmanin Kokkikartano Oy

Vi fortsätter vårt arbete för att förbättra den finländska färdigmatens anseende. Vi agerar öppet och transparent. Vi berättar alltid av vilka råvaror och på vilket sätt varje matportion tillverkas. Vårt budskap till konsumenterna är att vi lagar maten på Kokkikartano på samma sätt som vi lagar vår egen mat hemma hos oss, men bara i större kastruller.

Vårt dagliga arbete bygger på kontinuerlig förbättring av verksamheten och produkterna. Vi gör stora satsningar på produktutveckling. Nya produkter år 2015 var lax-, knackkorvs- och köttfärs-sopporna i 550 grams förpackningar som vi lanserade i februari. I maj lanserade vi en starkt kryddad korvpasta och en feta-grönsaksfrestelse. På hösten förnyade vi våra mellanmålsprodukter och lanserade Kokkikartanos dubbelburgare i butikerna.

Tack vare den goda försäljningsutvecklingen har produktionsmängderna på vår fabrik i Kervo ökat hela tiden. Även nu kör produktionen kontinuerligt på full kapacitet. Vi har klarat utmaningarna genom att effektivisera vår verksamhet



systematiskt. Förtjänsten för de utmärkta insatserna, utvecklingen och utvecklandet tillhör hela personalen.

### REFORMER I SVERIGE

I Sverige sker en klar tillväxt på marknaden för färdigmat. I motsats till Finland har Sverige ett ekonomiskt uppsving just nu. Konsumenterna har i allt högre grad börjat föredra färskprodukter i stället för de traditionellt populära frysvarorna. Å andra sidan är konkurrensen på den fragmenterade färdigmatsmarknaden i Sverige ytterst hård. Carolines Köks försäljning och resultat för 2015 låg på samma nivå som året innan.

Oy Snellman Ab löste in sin köpoption i dotterbolaget Carolines Kök AB år 2015 och äger nu bolaget till hundra procent. Cecilia Arneving började som ny verkställande direktör för Carolines Kök i somras.

I Sverige inleddes flera utvecklingsåtgärder och reformer under 2015 och tack vare dem betonas kvalitet nu allt tydligare i produkterna från Carolines Kök. Målet är att få plats i sortimentet hos alla betydande affärskedjor.

**KOKKIKARTANO**®



Undersökningar visar att  
Kokkikartano är Finlands  
mest uppskattade  
varumärke  
inom färdigmat.

"God smak och hög kvalitet  
bygger på förstklassiga  
råvaror."

### NYCKELTAL FÄRDIGMAT

49,7

MILJONÄR  
E U R O

OMSÄTTNING

FÖRÄNDRING

5,9%



200

PERSONAL



## CASE

# BITARNA INGEN SLUMP

**H**ur lagar man en god laxsoppa? Det behövs rejäla fiskbitar, spad som kokats på fiskben, lök och potatis, smör, grädde, dill, salt och peppar. Av dessa ingredienser skulle vi laga en traditionell laxsoppa hemma och därför lagar vi också Kokkikartanos laxsoppa på samma sätt.

– God smak och hög kvalitet bygger på förstklassiga råvaror. Vi testade olika råvarualternativ, bitstorlekar, förhållanden mellan ingredienser och smaker för laxsoppa. Konsumenterna har uppenbarligen varit mycket nöjda med resultatet. Laxsoppa introducerades i butiken i februari 2015 och den har blivit en av våra tio mest sålda produkter, berättar chefsproduktutvecklaren **Matti Tyrvänen**.

Laxsoppa, i likhet med knackkorvs- och köttfärsoppa som lan-



serades samtidigt, är packad i en lite större förpackning på drygt ett halvt kilo.

– Förpackningen räcker bra till två, men den som är jätte hungrig kan nog äta hela portionen själv, berättar kvali-

tets- och produktutvecklingschef **Kati Häyhä** utifrån egen erfarenhet.

**Frank** och **Johan Snellman** arbetar inom produktionen. De berättar att tillredningen av soppa påbörjas redan dagen innan, då löken fräses i smör i grytorna. Spadet kokas på morgonen och de övriga ingredienserna läggs till. Potatisen och fiskbitarna läggs i askarna för hand och därefter tillsätts spadet. Sopporna tillreds i en autoklav i över nittio graders temperatur, varefter de kyls ned.

I knackkorvsoppa används Snellmans Riktig knackkorv, som är hundra procentigt inhemsk. Laxen kommer från Norge. Produktfamiljen kompletterades i februari 2016 när den efterfrågade nyheten, traditionell köttsoffa, lanserades på marknaden. Även den lagas på Snellmans nötkött utan tillsatssämnen.



## FOOD SERVICE

Tarja Keränen, som arbetar inom försäljningen på Snellman Pro njuter av sitt arbete.

– Alla dagar är olika i det här jobbet. Det är trevligt att jobba i en härlig arbetsgemenskap, vi är som en enda stor familj



# SNELLMAN PRO PARTNER FÖR PROFESSIONELLA KÖK

Food Service är Snellmankoncernens verksamhetsområde som fokuserar på försäljning till restauranger och storkök. Vårt företag Snellman Pro Oy är en partner för professionella kök. I sortimentet kombineras inhemsk köttkompetens med internationellt kunnande inom frysvaror. Vi vill vara föregångare inom horeca-branschen i Finland, en leverantör av högklassiga produkt- och servicelösningar som planerats tillsammans med kunden.

Under år 2015 har vi skärpt vår produktstrategi, som bygger på vår ambition att vara en professionell organisation som betjänar våra kunder inom horeca. I maj 2015 bytte företaget namn från Ice-cool Oy till Snellman Pro Oy. Samtidigt förnyade vi företagets visuella image. På hösten gjorde vi dessutom reformer i vår försäljningsorganisation. Vårt mål är att utveckla ett ännu intensivare samarbete både med våra kunder och med koncernens interna enheter.

År 2015 var ett svårt år inom turism- och restaurangbranschen, då försäljningen minskade för tredje året i rad. I likhet med detaljhandeln har det rått ett överutbud av kött även inom horeca, vilket återspeglas särskilt i basprodukternas prisutveckling.

Konsumenternas intresse för matlagning blir allt större och det finns allt fler skickliga hemmakockar. När de äter ute, vill de ha nya smaker, inspiration, upplevelser och specialiteter. Många är också intresserade av varifrån maten kommer, hur den producerats och hur den tillreds.

Vårt mål är att vara kundernas mest eftertraktade samarbetspartner. Detta kräver allt större smidighet och effektivitet av oss, och framför allt kunskaper om kundernas och

**”Vi gör allt större satsningar på ett intensivt, öppet och mervärdesskapande partnerskap med våra kunder.”**

**Annika Vainio**  
verkställande direktör  
Snellman Pro Oy

deras kunders behov. I detta läge är det av största vikt att kunna bedriva en tidsenlig och snabb produktutveckling som utförs i samarbete med kunderna och att produktifiera trenderna för kundernas bruk.

## **FLITIG PRODUKTUTVECKLING ÅR 2015**

Vi fortsatte vårt arbete med att förtydliga produktsortimentet under år 2015. Tydliga prioritetssområden inom vilka vi vill vara kundernas bästa samarbetspartner är kött och fisk. Vi vidareutvecklade

våra revisionsprocesser under 2015 och ökade samarbetet inom koncernen för att säkerställa hög kvalitet i hela leveranskedjan. Vi arbetade för att förbättra råvaruhanteringen och leveranssäkerheten. Annika Vainio började som ny verkställande direktör för företaget den 15 september 2015. Hon sköter också uppdraget som koncernens utvecklings- och inköpsdirektör.

## **RESULTATMÄSSIGT BRA ÅR**

Vi kan vara nöjda med resultaten för 2015. Vår försäljning utvecklades bättre än marknaden och vårt resultat förbättrades trots de svåra omständigheterna. För detta får vi tacka hela vår personal.

År 2016 väntas ingen betydande tillväxt på horeca-marknaden. Vi vidareutvecklar vår verksamhet och väntar oss tillväxt även år 2016. Vi tror starkt på den linje vi valt. Vi kommer att fokusera våra resurser i allt högre grad på utveckling av kundsamarbetet. Vi vill få allt djupare insikter om kundernas varierande behov och stödja deras verksamhet, produktutveckling och urvalsplanering.

Under 2015 förnyade vi vår verksamhetsmodell i Sverige. Detta gjorde det möjligt för oss att förbättra vårt resultat. Vi har goda möjligheter att öka försäljningen i Sverige.

**SNELLMAN** *pro*

DET BÄSTA. FRÅN NÄRA OCH FJÄRRAN.

Snellman Pro vill vara en allt  
**smidigare** och  
**effektivare**  
samarbetspartner.

”Vi gör upp serveringsförslag till restauranger och ger idéer som proffsen sedan kan använda.”

**NYCKELTAL FOOD SERVICE**

**23,4**

MILJONER  
EURO

OMSÄTTNING



**27**

PERSONAL



## CASE

# NYTT EXTRAMÖRT

Rustik, rejäl och rätlinjig mat av bistrokaraktär har varit en av de starka mattrenderna under de senaste åren både internationellt och här i Finland. Extramöra köttprodukter som tillretts med sous vide-teknik är mångsidiga och kostnadseffektiva produkter som restauranger enkelt kan använda till olika slags smakliga rätter av jämn kvalitet, berättar Executive Chef **Atte Kuuskoski** på Snellman Pro. Snellman Pro skapade konkurrensfördelar genom att börja tillverka Sous vide-produkter i ett tidigt skede.

– Fördelen för kunderna är bl.a. att produkterna kan användas mång-

sidigt. Vi kan påverka slutresultatet mycket till exempel genom att röka, krydda eller tillreda produkterna en längre tid, konstaterar Kuuskoski.

– Försäljningen av Sous vide-produkter står för en knapp femtedel av omsättningen för Snellman Pros frysvaror, berättar produktchef **Emmi Brownie**.

Den första extramöra produkten var nötbringa och den egentliga hiten var pulled pork. I september 2015 kompletterades sortimentet med en ny produkt, högrev av nöt, som hittills främst använts till köttfärs.

– Vi höjde produktens förädlingsvärde och utvecklade den till en chuck

roll. Vi samarbetade med Snellmans Köttförädlings produktutveckling, konstaterar Kuuskoski.

Emmi Brownie berättar att den nya produkten provsmakades flitigt på många mässor och att responsen var god. Chuck roll är mör och saftig, och den har en stark och intensiv smak. Nyckelordet i Snellman Pros verksamhet är partnersamarbete.

– Vi gör upp serveringsförslag till restauranger och ger idéer som proffsen sedan kan använda. Chuck roll serveras bland annat stekt, rostad och som biff – som sådan eller med strö av nötter i amerikansk stil, berättar Kuuskoski.





## P A N I N I

Suvi Lepistö var med om att göra verklighet av Mr. Paninis största produktionsrekord genom tiderna i december 2015.

## MR. PANINI

# TILLVÄXT INOM DETALJHANDELN

Panini är ett fast food-produktkoncept vars produkter tillverkas i Ulvsby av Mr. Panini Oy, som ingår i Snellmankoncernen. Produktion finns också i Sverige. År 2015 gjorde vi ett genombrott genom att vinna insteg i sortimenten inom detaljhandeln i Finland. Andra viktiga kunder är trafikbutiker, kaféer och kiosker.

År 2015 var ett utmärkt år för Mr. Panini. Vi uppnådde våra mål mätt med många indikatorer. Utöver den lönsamma tillväxten utvecklades också kund- och personaltillfredsställelsen positivt och varumärket blev allt bättre känt. Försäljningen ökade nästan med en tredjedel, och vi strävar efter en likadan tillväxt även under innevarande år.

Vi har lyckats vidareutveckla våra produkter, i vilka den goda smaken är viktigast av allt. Majonnäsen som används som fyllning i våra paninin tillverkas i Ulvsby, och vi använder endast inhemskt bröd. Dessutom kommer skinkan, kebabben och pepperonin från Snellmans Köttförädling.

Vi effektiviserar och utvecklar kvalitetskontrollen hela tiden för att säkerställa att produkterna är färska och hållbara, vilket ger kunderna mer försäljningstid och minimerar svinet. Vi sköter om vårt mest värdefulla kapital och viktigaste trumf i konkurrensen, dvs. varumärket Mr. Panini, genom att berätta om det för konsumenterna.

### KNAPRIGT ÄVEN I HEMMAUGNEN

År 2015 ökade detaljhandels andel av Mr. Paninis omsättning betydligt. Utvecklingen har varit snabb eftersom våra paninin lanserades i matbutikerna i full skala först i maj

**”En välsmakande produkt,  
aktiv personal och massor  
med åtgärder i kundgräns-  
snittet – det ger tillväxt.”**

**Tommy Snellman**

verkställande direktör

Mr. Panini Oy

2015. Före detta testades försäljningen i ett års tid i 30 butiker av olika storlekar. På kort sikt är vårt mål att komma med i sortimentet hos alla kedjor inom detaljhandeln.

Konsumenterna har gett paninin som ska stekas hemma i ugnen ett gott mottagande. Försäljningen har överskridit förväntningarna och responsen har varit uppmuntrande. Det är mycket viktigt för framtiden att vi når framgång i detaljhandeln, och vi tror på en fortsatt stark tillväxt.

Försäljningen av panini har utvecklats väl också i kioskerna, där de blivit en mycket efterfrågad produkt. Försäljningsstäl- lenas täckning har ökat avsevärt runt om i Finland, och deras antal fortsätter att öka.

Trafikbutikerna är fortsättningsvis en viktig distributionskanal där vi lyckats bra. Vi satsar på goda försäljningsställen och synlighet i trafikbutikerna även i framtiden.

### PRODUKTERNA OCH PRODUKTIONEN HAR UTVECKLATS

Vi fortsatte produktutvecklingsarbetet under 2015. Dessutom fick våra paninin nya förpackningar och butiksmarknadsföringsmaterial, tillsammans med en ny logotyp och

webbplats. Vi är övertygade om att en högklassig produkt kräver goda råvaror, den senaste tekniken och kompetent personal.

Vi lagar våra paninin till kunderna som om vi lagade dem till oss själva. Vi har satsat på utbildning, organisering och mätning av kvaliteten. Vi har rekryterat mera personal till produktionen i takt med att volymerna har ökat till följd av den ökade försäljningen. Tack vare god kvalitetskontroll har vi fått ytterst få reklamationer.

Fältarbetet har en central roll inom marknadsföringen. Vårt mål år 2016 är att göra starka satsningar på kundarbete och konsumentverksamhet. Vi vill vara med i både kundernas och konsumenternas vardag.

#### FOTFÄSTE I SVERIGE

Verksamheten i enheten i Sverige effektiviserades. Tack vare detta fortsatte Mr. Panini sin tillväxt på den krävande marknaden i Sverige. Även i Sverige övergick vi till att använda bröd från ett lokalt bageri. Fyllningarna kommer från Finland och bröden fylls i på plats i Sverige.

I Norge uppnådde Mr. Panini inte de fastställda målen, och därför lades verksamheten i Norge ned i maj 2015. Dessutom fusionerades Panini Aps med Mr. Panini Oy.



Mr. Panini har fått  
**avsevärt fler**  
försäljningsställen runt  
om i Finland.

"Resultatet är lika välsmakande oavsett om produkten tillreds i grillen eller i ugnen."

#### NYCKELTAL PANINI

**8,1**  
MILJONER  
EURO  
OMSÄTTNING  
FÖRÄNDRING  
**23,5%**

  
**56**  
PERSONAL





## CASE

# NYTT OCH ÄNDÅ VÄLBEKANT

**H**amburgare och hot dog har alltid varit bland de populäraste fast food-produkterna. Bröd, särskilt bröd som ska värmas upp, är just nu en växande produktgrupp på marknaden för snabbmat.

Mr. Paninis Hot Dog- och Hamburgerpanini, som lanserades 2015, kombinerar dessa två komponenter. En ytterligare fördel med produkterna enligt undersökningar är att konsumenterna vid sidan av god smak i snabbmatsprodukter även uppskattar deras ursprung, dvs. att de är från Finland, samt deras transparent, dvs. information om vad det är som de äter.

– Initiativet till att dessa produkter togs fram kom från kunderna, berättar försäljnings- och marknadsföringschef **Tomi Paavola**. Paninin är till sin image en på ett positivt sätt konserver-



tiv produkt, och därför sitter hot dog och hamburgare bra i dess varumärke.

– Vid produktutvecklingen ska man tänka på många olika faktorer, till ex-

empel på knackkorvens konsistens, så att resultatet är lika välsmakande oavsett om produkten tillreds i grillen eller i ugnen. Därför utvecklade vi en knackkorv som är uttryckligen avsedd för panini, säger utvecklingschef **Janne Ikonen**.

Utöver två knackkorvar innehåller Hot Dog-paninin en på färsk gurka baserad majonnäs som är enkom tillverkad för denna produkt.

Produktutveckling gjordes också när man formade den avlånga köttfärsbiffen som placeras i Hamburgerpaninin. Produkten innehåller två sådana biffar, och de tillverkas av Snellmans inhemska nötkött. I produkten finns dessutom coleslaw-majonnäs som tillverkas i Ulvsby av färsk kål och morötter samt cheddarost. Även i dessa paninin används inhemskt bröd.



## D J U R M A T

Kaarina Lind, som arbetar i försäljningsteamet för MUSH, ägnar sig åt färskfoder även på fritiden. Kaarinas rottweiler Aada är nämligen redan en erfaren barfare.

# MUSH

# NATURLIG MAT FÖR HUSDJUR

Oy MUSH Ltd är en föregångare inom tillverkning av naturlig BARF-färskfoderprodukter för hundar och katter. Intresset för råfoder växer och man börjar bli allt mer medveten om de positiva effekterna av råfoder.

Marknaden för husdjursmat växer i Finland. Största delen av produkterna för hundar och katter är så kallade torrfoder. Den snabbast växande produktgruppen på marknaden är dock färskfoder. Dess andel av den totala marknaden är för närvarande cirka sex procent.

BARF-färskfoderprodukterna består i huvudsak av färskt kött, ben och inälvor – dvs. av sådan mat som hundar och katter skulle äta i naturen. MUSH är marknadsledande inom inhemskt färskfoder. Vår marknadsandel i detta segment är ca 40 procent. Vi har dessutom fått gott fotfäste i Sverige, som också upplever ett uppsving inom färskfoder. Det finns allt klarare bevis på fördelarna med färskfoder för hundarnas och kattarnas välmående. MUSH har samarbetat i flera år med Helsingfors universitet inom forskning i färskfoder.

## MÅLET ÄR LÖNSAM TILLVÄXT

Konkurrensen på djurmatmarknaden, även inom färskfoder, har ökat och produkterna har blivit fler. Inom specialaffärer har utvecklingen gått mot allt större kedjor. Även dagligvaruhandlarna har ökat sin andel i djurmatsegmentet.

MUSH söker fortsättningsvis tillväxt på marknaden i Finland. Vi ser en stor potential i våra båda försäljningskanaler, dvs. i specialaffärer och enheter inom dagligvaruhandeln. År 2015 lanserade vi två viktiga nya produktserier: torkade snacks för hundar och helfoder för katter, dvs. Vaisto Cat-portionbullarna.

*”Vi får hela tiden allt mer fakta om de positiva effekterna av färskfoder på hundarnas och kattarnas välmående.”*

**Magnus Pettersson**  
verkställande direktör  
Oy MUSH Ltd

## DET STARKA VARUMÄRKET GER TILLVÄXT

De satsningar på produktionen som vi gjort under de senaste åren bär nu frukt. I fjol ökade effektiviteten på alla produktionslinjer på vår fabrik i Jakobstad och produkternas höga kvalitet höjdes ytterligare.

Vi har kapacitet att öka produktionen och försäljningen. Våra anställda har deltagit aktivt i den kontinuerliga förbättringen och de ska ha full erkänsla för sina insatser.

Vi vill skilja oss från konkurrenterna med vårt starka varumärke som är särskilt välkänt bland entusiasterna. Vi står hundraprocentigt bakom vårt varumärkeslöfte om naturlig och högklassig djurmat. Vi har också berättat öppet om råvarorna i alla våra produkter.

Under de senaste åren har vi utnyttjat de sociala mediernas kraft i vår marknadsföring. I husdjursvärlden har rekommendationer stor betydelse för försäljningsutvecklingen. Därför är vi särskilt glada för att över 125 000 personer följer oss på Facebook.

## UTRIKESFUNKTIONER

I Sverige hade vi en bra organisk tillväxt av försäljningen år 2015. Vårt varumärke och våra produkter är nu ännu bättre kända än tidigare och vi har skapat en god grund för framgång på denna växande marknad.



I Tyskland uppnådde vi däremot inte de uppställda målen. Därför fattade vi beslut i början av 2016 att lägga ned vår verksamhet i Tyskland. Utmaningarna på marknaden i Tyskland påverkade resultatet för 2015.

År 2016 satsar vi särskilt på utveckling av försäljningen och säkerställande av lönsamheten i Finland och Sverige. I enlighet med Snellmankoncernens strategi strävar vi också efter att i allt högre grad utnyttja styrkan och samarbetsmöjligheterna inom Snellmankoncernen.



MUSH är  
marknads-  
ledare  
inom inhemskt  
färskfoder.

”Vi tror att ju naturligare och mindre processad husdjurets mat är, desto bättre är den.”

#### NYCKELTAL DJURMAT

6,5

MILJONER  
EURO

OMSÄTTNING

FÖRÄNDRING

0,6%



45

PERSONAL



## CASE

# HELFODER GER RESULTAT

**M**ushs produktfamilj Vaisto kompletterades på hösten, när företaget lanserade Vaisto Cat helfoderprodukten för katter på marknaden i både Finland och Sverige. De nya produkterna ersätter de gamla B.A.R.F Basic Cat-produkterna.

– Vi utvecklade nyheten tillsammans med en svensk expert inom näring för katter. Produkten är unik: vi känner inte till någon annan motsvarande helt tillsattningsfri färskprodukt som skulle ha planerats som helfoder för katter, berättar produktionschef **Ronnie Granlund**.

De naturliga färskfoderprodukterna för katter har tagits fram utifrån samma ideologi som alla produkter



från Mush: de är föda som katter skulle äta i naturen. Vaisto Cat-köttbullarna består i huvudsak av färskt kött,

ben och inälvor. Ingenting extra har tillsatts i maten, inte ens vitaminer. Råvarorna har valts på så sätt att katten får alla näringsämnen som den behöver från dem.

– Vi tror att ju naturligare och mindre processad husdjurets mat är, desto bättre är den. Vår uppfattning får också stöd av forskning, konstaterar Granlund.

– Vi berättade redan på förhand om den kommande produktlanseringen på Facebook och fick möjlighet till många diskussioner med husdjursägare. Produkterna som beskrivs av orden naturlighet, tillsattningsfrihet och inhemsk kvalitet, har fått ett gott mottagande, tillägger Barf-experten **Riikka Lahti**.

## PERSONAL

# ARBETSKULTUREN, EN STYRKA

I enlighet med sin vision vill Snellman vara det mest eftertraktade företaget även som arbetsgivare och arbetsplats. En bra arbetsplats och arbetsgemenskap bygger på fyra hörnstenar: enhetlig personalpolitik, vård av arbetshälsan och arbetsförmågan, kompetensutveckling samt bra och rättvist ledar- och förmansarbete.

Inom personalverksamheten är 2015 betonades projekt som var inriktade på att utveckla ledar- och förmansarbetet samt främja arbetshälsan. Filosofin för kontinuerlig förbättring syns också i form av en hög arbetstillfredsställelse som fortsatt att öka. I arbetstrivselundersökningen uppnådde vi åter det bästa resultatet någonsin.

### KONTINUERLIG UTVECKLING AV FÖRMANSARBETET

Vi är övertygade om att högklassigt, kompetent och rättvist förmansarbete är en av företagets främsta framgångsfaktorer. Varje anställd har rätt till högklassigt ledarskap.

Våren 2015 inledde vi 360° -utvärderingarna av förmännen inom Köttförädlingen och Kockikartano. Utvärderingarna kommer att genomföras på alla verksamhetsområden under våren 2016.

Det är fråga om ett stort projekt eftersom ledarförmågan hos varje förman utvärderas av hans eller hennes egen förman, kollegor och underställda. Sammanlagt deltar flera hundra personer inom olika verksamhetsområden i utvärderingen. Genom utvärderingen får vi kännedom om styrkor och områden som kräver utveckling i ledarförmågan hos förmännen

**”Vi vill bevara familjeföretagets atmosfär i den växande koncernen.”**

**Timo Ylilauri**  
personaldirektör  
Oy Snellman Ab

och vi kan således utveckla vår förmansverksamhet ännu bättre.

### AKTIV WELLNESS-VERKSAMHET

En god arbetsförmåga uppkommer genom en tillräcklig fysisk och psykisk funktionsförmåga och arbetsmotivation. God livsbalans, dvs. wellness, består av hälsa, arbetsförmåga och sociala relationer. Vi har skapat många olika möjligheter för vår personal att ta hand om sin kondition och hälsa. Wellness-verksam-

heten är mycket aktiv och i fjol kompletterades den med nya grenar.

Vi vill satsa allt mer på personliga wellnessprogram. Vi gör till exempel konditionstester på alla nyanställda, och som en del av företagets friskvårdsverksamhet inledde vi år 2015 analyser av arbetshälsan. I anslutning till dem ordnade vi First Beat-utbildningar och -mätningar. First Beat är en tre dagars pulsvariationsmätning som ger information om personens stressnivå och sömnkvalitet.

### MÅLET ÄR EN TRYGG ARBETSMILJÖ

Arbetet i livsmedelsindustrin är fysiskt påfrestande och arbetsmiljön medför risker för olycksfall. Därför satsar vi starkt på att främja arbetarskyddet och på förebyggande verksamhet.

För Snellmans personal ordnas regelbundet året runt mångsidig wellnessverksamhet som främjar ork i arbetet.





Vi har arbetat systematiskt för att minska sjukfrånvaron och olycksfall. Systemet för rapportering av säkerhetsobservationer som används inom Köttförädlingen infördes år 2015 i hela koncernen. I datasystemet behandlas och rapporteras alla säkerhetsobservationer och olyckor som sker hos oss. Med hjälp av systemet kan olycksfall behandlas systematiskt och analyseras i efterhand. Målet är att återkommande säkerhetsobservationer och olycksfall i fortsättningen ska kunna undvikas och att de undersöks på ett ändamålsenligt sätt i enlighet med vår verksamhetsprincip för förebyggande.

Inom företagshälsovården ligger tyngdpunkten allt mer på förebyggande och tidigt ingripande.

### KOMPETENS ÄR EN KONKURRENSFÖRDEL

I enlighet med Lean-tänkandet, som är en viktig del av vår företagskultur, är vi övertygade om att lärande i arbetet och

kompetensutveckling ger oss konkurrensfördelar. Därför vill vi erbjuda vår personal möjlighet att utbilda sig i olika skeden av karriären.

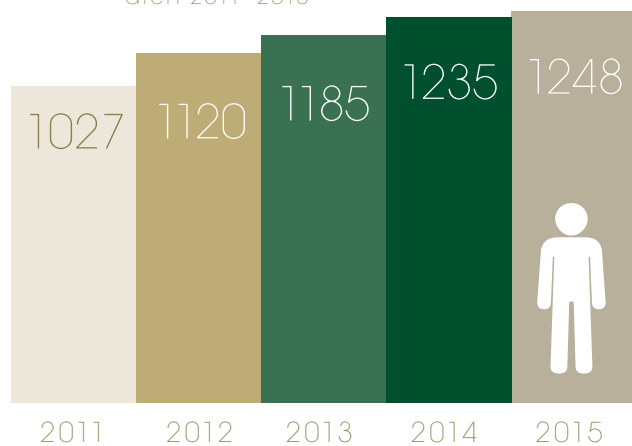
Läroavtalsutbildning har långa traditioner på Snellman. I fjol deltog 31 personer i utbildningen som leder till grundexamen. Koncernens utbildnings- och personalplan uppdaterades i fjol. Bland annat utvecklingssamtalen utvidgades till att gälla hela personalen inklusive produktionen.

Under senare halvåret 2015 övergick en del av koncernen till ett nytt system för uppföljning av arbetstiderna. Målet är att införa systemet i alla produktionsenheter i koncernen under första halvåret 2016. Det nya systemet möjliggör en tydligare, säkrare och rättvisare registrering av arbetstiderna än tidigare. I fortsättningen kan systemet kompletteras med egenskaper som gör det lättare att planera arbetsskiftet och att införa en tryggare passerkontroll.

## NYCKELTAL PERSONAL

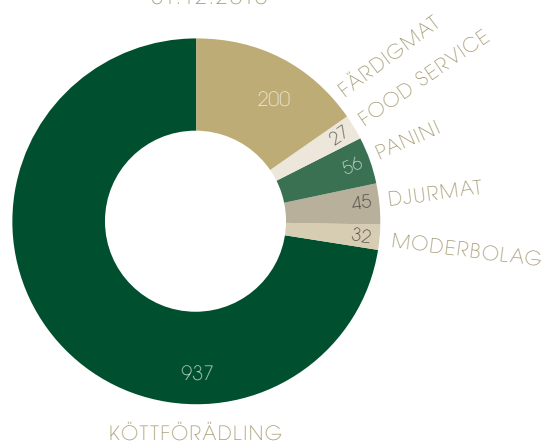
### PERSONAL I MEDEL TAL

åren 2011–2015



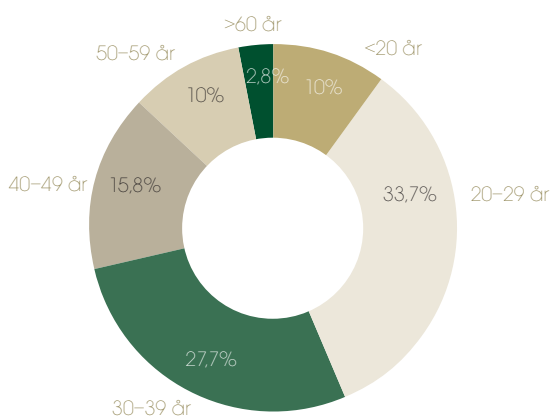
### PERSONAL I KONCERNEN

31.12.2015



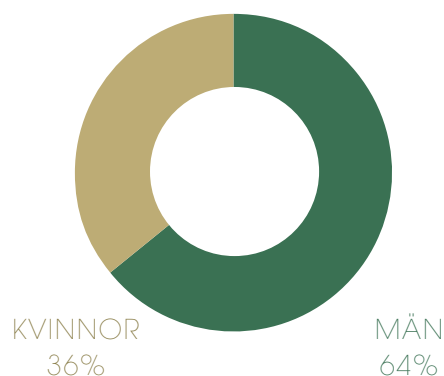
### PERSONALENS ÅLDERSFÖRDELNING

tillfälliga arbetstagare medräknade



### PERSONALENS KÖNSFÖRDELNING

tillfälliga arbetstagare medräknade







## CASE

## MÄTA ÅTERHÄMTNINGEN

**S**nellman har fem First Beat-mätare med vilka analysen görs. **Johnny Blomqvist**, som arbetar vid Köttförädlingens service, var med i pilotgruppen.

– Testet var verkligen bra. Det var särskilt intressant att se hur jag återhämtade mig efter att jag motionerat. Jag motionerar mycket och har undrat om min kropp hinner åter-

ställas mellan träningarna. Informationen om sömnens kvalitet var också intressant. Nu efter testet försöker jag komma ihåg till vardags att jag inte ska motionera för sent på kvällen. Då hinner kroppen varva ner innan läggdags.

## WELLNESSKURSER OCH KAMPANJER FÖR PERSONALEN 2015

PILATESRULLE  
RIKTIGA SKIDOR  
KETTLE BELL  
SKIDSKOLA  
FÖRSTA HJÄLPEN-KURSER

EN RIKTIG CYKEL  
VANDRINGSUTMANING  
KURS I KAJAKPADDLING  
CYKELMOTION  
LÖPSKOLA

LANDSVÄGSCYKLING  
BEACH VOLLEY  
SOV BRA-KURS  
RIKTIGA SKOR  
VINTERDÄCK TILL CYKELN

# ANSVAR FÖR MÄNNISKOR, DJUR OCH MILJÖ

Enligt våra värderingar förtjänas framgång genom att göra gott.  
Därför är ansvar en viktig del av vår dagliga verksamhet.

Vi berättar öppet om vår verksamhet, våra verksamhetsprinciper och produkternas ursprung. Vi iakttar modellen för god förvaltning i företagets ledning. Vi rapporterar till ägarna om verksamheten, den ekonomiska utvecklingen och utsikterna fyra gånger om året. Dessutom publicerar vi en årsredovisning för ägarna, personalen och de viktigaste intressentgrupperna.

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. Producenterna, som förbundet sig till konceptet Lantgårdens Bästa, sköter om djurens välmående på ett professionellt sätt. På alla familjegårdar utförs veterinärgranskningar minst fyra gånger om året, och på de största gårdarna till och med varje månad. Vid anläggningen på Granholmen arbetar i sin tur tre veterinärer från Evira. De ser till att verksamheten ligger i linje med lagarna och med våra standarder för egenkontroll som förutsätter att djuren behandlas väl.

Snellman har i flera årtionden arbetat för att den till sina rötter och gener helt finska grisarten, den rejäla lantgrisen, ska bevaras och förädlas. Vårt dotterbolag Figen Oy i Längelmäki har en modern station för svinförädling.

## ANSVARSFULLA INKÖP OCH PRODUKTSÄKERHET

Vi förväntar oss att våra samarbetspartner har certifierad och transparent verksamhet som möjliggör spårbarhet och håller hög kvalitet. År 2015 effektiviserade vi auditeringarna av varuleverantörerna ytterligare i hela koncernen. Vid behov anlitar vi också en utomstående tredje part vid auditeringarna.

Varje enskild anställd hos oss har ansvar för produktsäkerheten och kvaliteten. Vi har ytterst stränga hygienkrav och vi övervakar dem i hela produktionskedjan med början i primärproduktionen.

Under 2015 infördes ett gemensamt IMS-kvalitetskontrollsystem i hela koncernen. IMS-programmet ger allt material för kvalitetskontroll i samma datasystem. Materialet kan användas vid både interna och externa granskningar. Snellmans ackrediterade laboratorium undersöker cirka 22 600 mikrobiologiska prov från dotterbolagen varje år. Dessutom analyseras cirka 320 000 trikinprover varje år.

Vi har ordnat många utbildningar om produktsäkerhet för personalen. I fjol publicerade Snellman Pro en allergenguide som våra säljare kan använda för att kontrollera uppgifterna om allergener i våra produkter och ge våra kunder informa-







tion om olika födoämnesallergier. Utmärkningen av allergener i Kokkikartanos färdigmatsprodukter har effektiviserats ytterligare.

I maj 2015 började Evira bedriva livsmedelsövervakning vid köttförädlingsanläggningar och andra anläggningar inom livsmedelsbranschen i Finland. Utifrån övervakningen ges en s.k. Oiva-rapport. Oiva är ett system för offentliggörande av resultaten av inspektionerna inom livsmedelstillsynen och det koordineras av Evira. I Oiva utvärderar livsmedelstillsynsmyndigheterna företagens livsmedelssäkerhet, och resultaten är öppna för alla konsumenter. År 2015 bedrev köttförädlingsanläggningarna Oiva-rapportering i försöks- syfte, och sedan 2016 är rapporterna offentliga dokument som publiceras på webben.

## HÄNSYN TILL VERKSAMHETENS MILJÖKONSEKVENSER

Vi fäster särskild uppmärksamhet vid miljövänliga metoder och energieffektivitet inom produktionen. Under de senaste åren har vi genomfört omfattande energi- och miljösparande investeringar i våra produktionsanläggningar bland annat gällande vattenförbrukning, luftrening, tillvaratagande och återvinning av värme samt utnyttjandet av avfall.

År 2014 började vi som det första företaget inom livsmedelsbranschen i Finland använda biogas för uppvärmning och produktion av ånga på Snellmans Köttförädling. År 2015 ersatte vi cirka en miljon kilo olja med biogas samtidigt som koldioxidutsläppen från vår köttförädlingsfabrik minskade med cirka 3 000 ton under året. Kapaciteten hos Jeppo Biogas Ab kan vid behov ännu ökas till det dubbla.

Köttförädlingen beviljades energiförbrukningscertifieringen enligt standarden ISO 50001 i slutet av 2015. Vi strävar efter att minska energiförbrukningen kontinuerligt. Den har redan minskat med en fjärdedel i jämförelse med år 2007, trots att våra produktionslokaler har blivit flerdubbelt större.

Målet för det koncerngemensamma inköpsprojektet är att centralisera inköpen. I samarbete med våra varuleverantörer vill vi kontinuerligt söka efter lösningar som gör det möjligt att effektivisera logistiken, vilket minskar vår klimatbelastning, dvs. vårt koldioxidavtryck.

## ARBETE FÖR EN TRYGG ARBETSMILJÖ

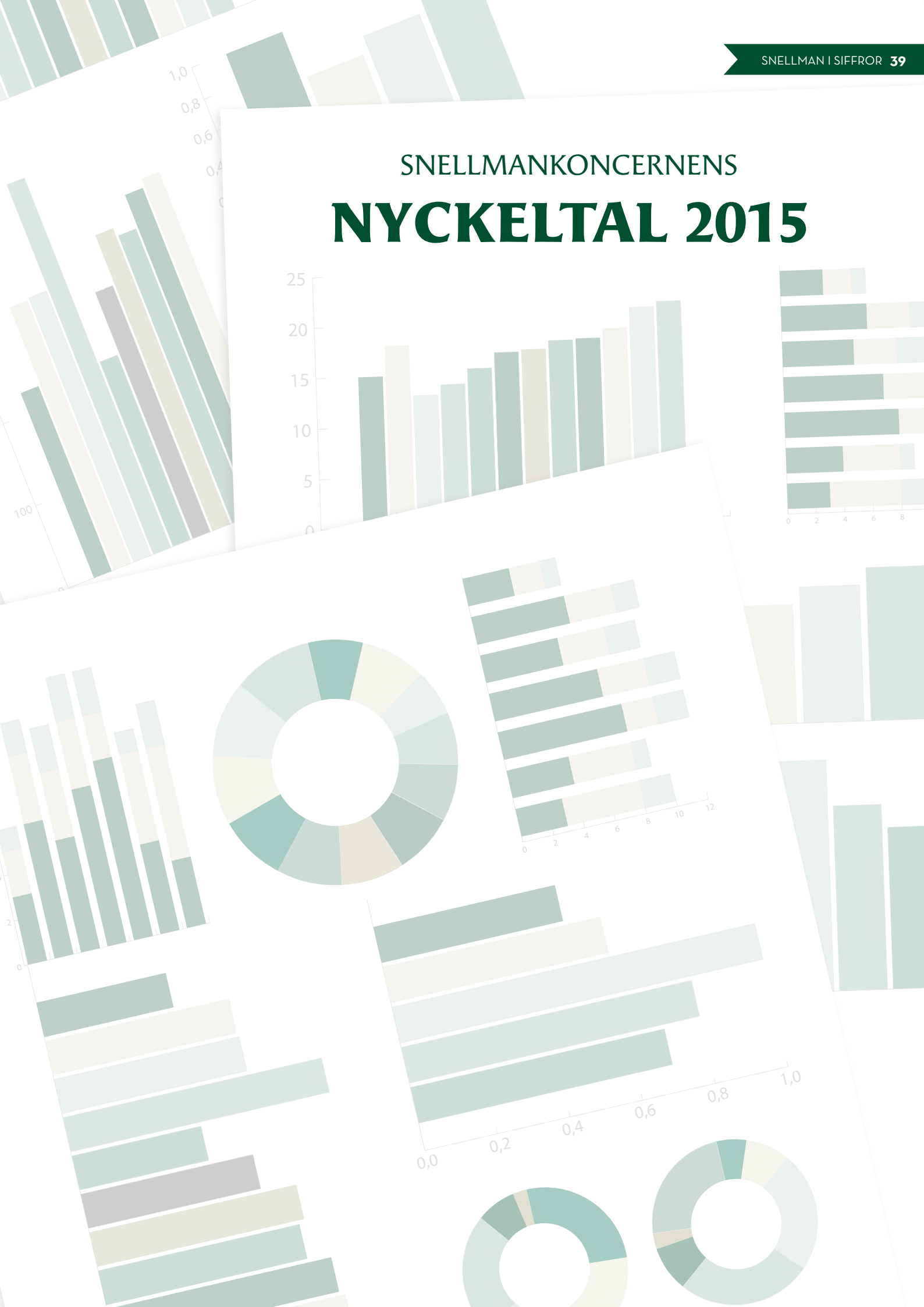
Personalens välmående och säkerhet är mycket viktigt för oss. Största delen av vår personal arbetar i miljöer med olycksfallsrisk och därför arbetar vi kontinuerligt för att förbättra säkerheten genom att utveckla arbetsmiljön och arbetsmetoderna.

År 2015 uppnådde vi en glädjande utveckling i fråga om både olycksfall i arbetet och de sjukfrånvarodagar som de orsakar. Båda minskade med nästan hälften, vilket innebär att vi håller en relativt god nivå i jämförelse med den allmänna nivån i branschen. Vi har dock nolltolerans i fråga om olycksfall och därför är vi inte helt nöjda med den nuvarande nivån.

År 2015 införde vi ett arbetarskyddsprogram och system för säkerhetsobservationer i hela koncernen. Vi uppmanar vår personal att rapportera om eventuella missförhållanden och farliga situationer. Vi har dessutom vidareutvecklat trygga arbetsmetoder. Det viktigaste är att personalen får en omsorgsfull inskolning i sina arbetsuppgifter och i användningen av verktyg och arbetsmaskiner.

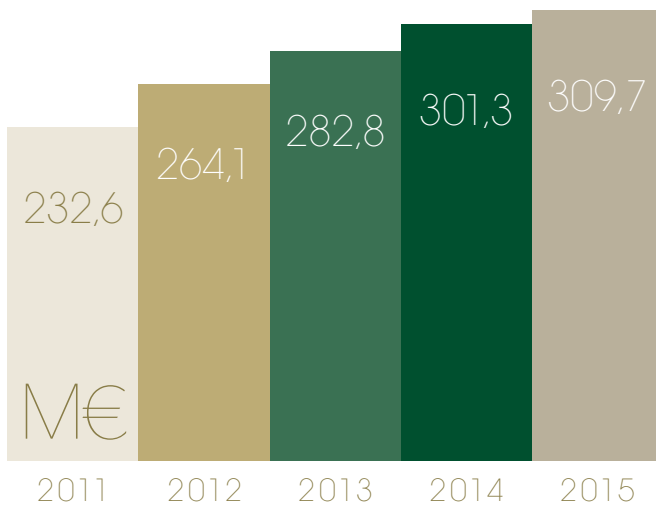
Vi förbereder oss på eventuella krissituationer genom systematisk övnings- och utbildningsverksamhet. Vi ordnar evakuerings- och räddningsövningar och sköter om beredskapen för första hjälpen och inledande släckning. Vi samarbetar med räddningsmyndigheterna. Nyckelordet i all säkerhetsfrämjande verksamhet är förebyggande.

# SNELLMANKONCERNENS NYCKELTAL 2015

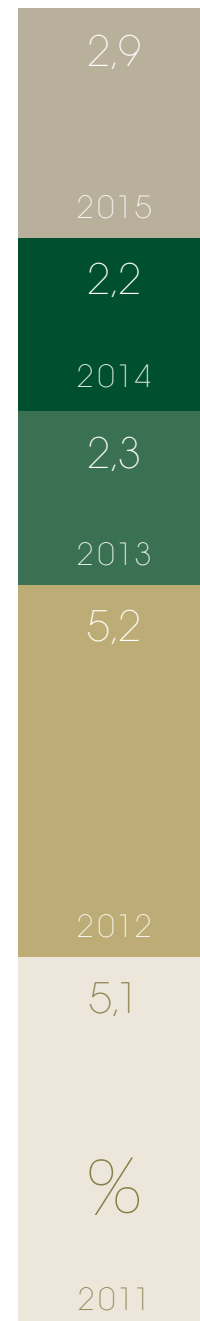


## SNELLMANKONCERNENS NYCKELTAL 2015

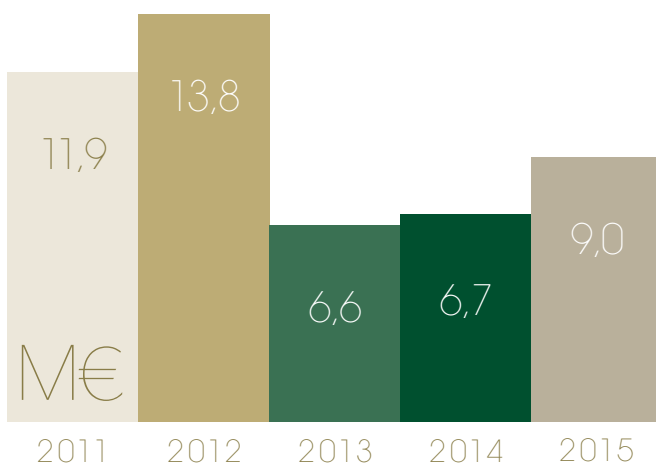
### OMSÄTTNING, M€



### RÖRELSE- RESULTAT, %

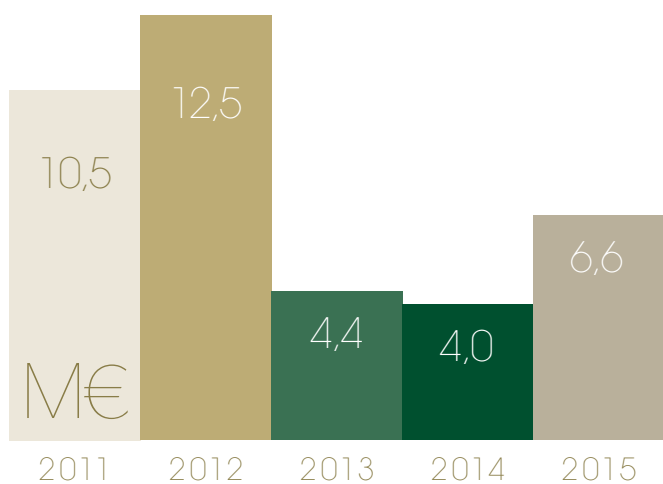


### RÖRELSERESULTAT, M€

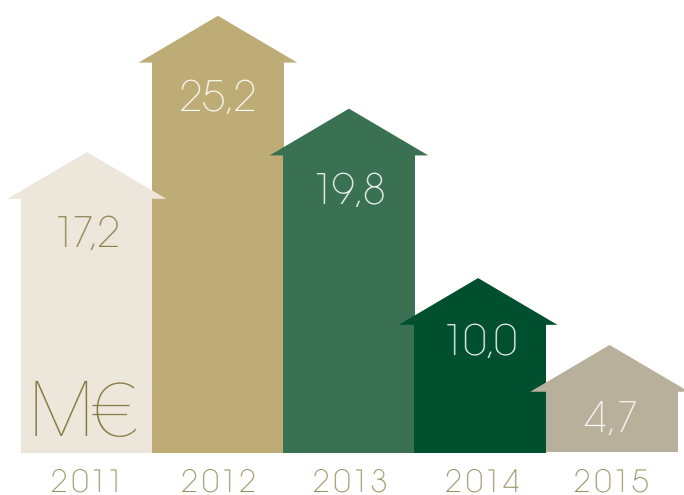




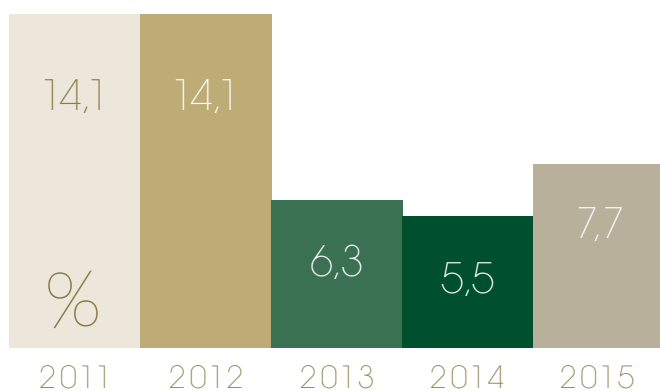
## RESULTAT FÖRE SKATTER, M€



## PRODUKTIONSINVESTERINGAR, M€



## AVKASTNING PÅ INVESTERAT KAPITAL, ROI %



## SOLIDITET, %



# STYRELSENS VERKSAMHETS- BERÄTTELSE

## 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 förändringar i affärsverksamhetens struktur: Mr. Paninis verksamhet i Norge lades ned. Dessutom stängdes Mush försäljningskontor i Tyskland. Oy Snellman Ab köpte de utestående minoritetsandelarna (25 %) i dotterbolagen Snellman Pro Oy och Carolines Kök AB och äger nu de båda dotterbolagen till hundra procent. Koncernens omsättning år 2015 utgjorde 309,7 milj. euro.

Omsättningen ökade med 8,4 miljoner euro (3 %) jämfört med året innan. Koncernens rörelsevinst utgjorde 9,0 (6,7) milj. euro, vilket innebär att resultatet förbättrades med 35,1 % från året innan.

## VERKSAMHETSOMGIVNINGEN

På köttmarknaden i Europa rådde överproduktion under verksamhetsperioden 2015. Marknaden i Ryssland förblev stängd hela året och ingen ändring på situationen är att vänta under den närmaste tiden. Överutbudet av kött har lett till en sänkning av prisnivån, vilket återspeglas i hela produktionskedjan. Priskonkurrensen i den finländska detaljhandeln har ytterligare ökat.

Konsumenternas köpkraft har minskat i Finland flera år i rad. Även deras köpvanor har förändrats. Trots det svåra ekonomiska läget har konsumenternas intresse för Snellmans produkter ökat, och undersökningar visar att Snellmans varumärken är uppskattade. Produkterna tillgodoser flera rådande och stigande konsumenttrender. Försäljningen har ökat betydligt snabbare än marknadsutvecklingen, vilket syns som en förbättrad marknadsandel.

## VERKSAMHETENS UTVECKLING

### KÖTTFÖRÄDLINGEN

Verksamhetsområdets omsättning år 2015 var 232,0 milj. euro, vilket motsvarar en utveckling på 3,6 procent från året innan. Trots den goda ökningen av försäljningen nådde inte verksamhetsområdets lönsamhet till den målsatta nivån.

Effektiviseringen av processerna på fabriken på Granholmen framskred under året. Flera betydande projekt för att utveckla verksamheten inleddes och genomfördes med framgång. Även produktutvecklingen var fortsatt stark och flera nya produkter lanserades på marknaden. År 2015 minskades och anpassades lagren efter den inhemska efterfrågan, vilket resulterade i en bra råvarubalans.

Juha Sarkkinen började som ny verkställande direktör för Köttförädlingen i oktober 2015. Den tidigare verkställande direktören Henrik Snellman fortsätter som medlem i koncernens styrelse.

### FÄRDIGMAT

Verksamhetsområdets omsättning år 2015 var 49,7 milj. euro, vilket motsvarar en utveckling på 5,9 procent från året innan. Snellmanin Kikkikartano, som vuxit lönsamt, ökade sin marknadsandel betydligt på marknaden för färdigmat i Finland. Konsumenternas positiva uppfattningar om Kikkikartanos varumärke förstärktes. Produktutvecklingen fortsatte aktivt inom verksamhetsområdet Färdigmat.

Dotterbolaget Carolines Kök, som är verksamt i Sverige, övergick i sin helhet i moderbolagets ägo. Cecilia Arneving började som bolagets nya verkställande direktör i juni. Flera projekt har inlett för att utveckla verksamheten och förstärka varumärkets ställning. Färdigmatsmarknaden i Sverige växer och därför finns det goda förutsättningar för en ökning av försäljningen.



*Martti Vähäkangas  
styrelsens ordförande*



*Krister Snellman*



*Henrik Snellman*



*Rickard Snellman*



*Stefan Snellman  
styrelsens sekreterare*



*Ann-Christin Åström*



*Erkki Järvinen*



*Leena Laitinen  
koncerndirektör*

## FOOD SERVICE

Verksamhetsrådets omsättning år 2015 var 23,4 milj. euro, vilket motsvarar en liten minskning från omsättningen året innan. Icecool Oy bytte namn i maj till Snellman Pro Oy. Samarbetet med kunderna har intensifierats ytterligare, och kunderna har tagits med i produktutvecklingen och planeringen av utbudet. Det förnyade produktutbudet har fått ett gott mottagande. Snellman Pro uppnådde en försäljningsökning som var bättre än marknadstillväxten och förbättrade klart sitt resultat trots att efterfrågan på horeca-branschen fortsätter att krympa för tredje året i rad.

Annika Vainio började som ny verkställande direktör för Snellman Pro i september 2015. Hon innehar också posten som koncernens utvecklings- och inköpsdirektör.

## PANINI

Verksamhetsrådets omsättning år 2015 var 8,1 milj. euro, vilket motsvarar en utveckling på 23,5 procent från året innan. Lönsamhetsutvecklingen inom såväl försäljningen som verksamheten var utmärkt, särskilt i Finland. Även i Sverige var resultatutvecklingen bra.

År 2015 fortsatte Mr. Panini att förnya produktionen och produkterna. Betydande var att distributionskanalen utvidgades allt tydligare till detaljhandeln. Tillväxtutsikterna för försäljningen är goda. Paninin har hållit sin ställning även inom sina traditionella försäljningskanaler, dvs. i trafikbutiker, kiosker och kaféer.

Mr. Paninis verksamhet i Norge lades ned i maj 2015. Dessutom fusionerades Mr. Panini Aps med Mr. Panini Oy.

## DJURMAT

Verksamhetsrådets omsättning år 2015 utgjorde 6,5 milj. euro, vilket motsvarade nivån året innan. Nya produktserier lanserades, bland annat torkade snacks för hundar och en serie med helfoder för katter.

Utvecklingen på den tyska marknaden gick inte enligt planerna. Detta försvagade verksamhetsrådets resultat klart. Affärsverksamheten i Tyskland lades ned i början av 2016.

Produktionsanläggningen i Jakobstad är i ett gott skick och produktionens effektivitet har ökat klart under de två senaste åren. Detta möjliggör betydligt större produktionsvolymer i fortsättningen.

## INVESTERINGAR

Efter de stora investeringar som Snellman gjort var år 2015 ett mellanår för koncernen. Räkenskapsperiodens totala investeringar var 7,2 milj. euro, varav 2,6 milj. euro användes till företagsförvärv. De genomförda investeringarna var i hu-

vudsak ersättningsinvesteringar. Våra produktionsanläggningar inom Köttförädlingen, Panini och Djurmat är nu i ett utmärkt skick och de har kapacitet för ökad produktion vid behov. Inom Färdigmat är Kokkikartano i en situation där fabriken på grund av ökad efterfrågan ligger på den övre gränsen av sin kapacitet.

## UTVECKLINGSPROJEKT

År 2015 godkände styrelsen en uppdaterad strategi för Snellmankoncernen för åren 2016–2020. Strategin har fyra hörnstenar: lönsamhet, tillväxt, processutveckling och samarbete. Under 2016 implementeras strategin på verksamhetsområdena i form av konkreta åtgärder och utvecklingsplaner.

Flera utvecklingsprojekt som överskrider gränserna mellan verksamhetsområdena hör till den uppdaterade strategin. Projekten gäller bl.a. prognostisering av försäljning, anpassning av produktion, budgetering och förenhetligade inköp.

## RISKER

Riskhanteringen betonades ytterligare under 2015. Harri Hallberg började som intern revisor i koncernens tjänst i juni. Verksamhetsområdenas riskanalyser uppdateras 2016.

Snellmans största risker ansluter sig till livsmedelsbranschen och den allmänna verksamhetsmiljön. Flera av riskerna är oberoende av koncernens verksamhet. Vi strävar dock efter att förbereda oss på dem och därför utarbetar vi verksamhetsplaner för olika scenarier på verksamhetsområdena varje år. De största ekonomiska riskerna är den utdragna recessionen som fortsätter, försämringen av konsumenternas köpkraft, det fortsatta exportförbudet till Ryssland och den allt hårdare priskonkurrensen inom handeln. Djursjukdomar utgör en ytterligare riskgrupp.

## ANSVARFULL VERKSAMHET

Snellman strävar i sin produktion efter en verksamhet som är miljövänlig och förenlig med principerna för hållbar utveckling. Tack vare energieffektiva investeringar har energiförbrukningen minskat betydligt under de senaste åren. Hos Snellman innebär ansvarsfull verksamhet även omsorg om den egna personalen: om de anställdas hälsa, välmående och jämlika bemötande. Alla samarbetspartner granskas omsorgsfullt för att säkerställa kvaliteten, leveranssäkerheten och produktionsomständigheterna. Med tanke på kunderna och konsumenterna innebär vårt ansvar att vi ser till att produkterna håller hög kvalitet.

## EKONOMI OCH FRAMTIDSUTSIKTER

Koncernens bokslut har uppgjorts enligt IFRS-standarderna. Omsättningen var 310 (301) milj. euro. Rörelseresultatet utgjorde 9,0 (6,7) milj. euro. Soliditetsgraden steg från 31,6 procent till 37,0 procent.



Resultatet var tillfredsställande under beaktande av att verksamhetsmiljön var svår under det gångna året. Våra marknadsandelar förstärktes på alla verksamhetsområden med undantag av Djurmat.

Efter många år av stora investeringar har Snellman under detta år endast gjort historiskt sett små investeringar. Samtidigt har vi betalat av skulder. Balansräkningen och nyckeltalen för lönsamheten har förbättrats under 2015 i jämförelse med året innan.

Vi har lyckats väl med att balansera upp produktionen samt hanteringen av lager och driftskapital. De långsiktiga utsikterna är goda. Utvecklandet av affärsverksamheten och tillväxten i framtiden får stöd av flera utvecklingsprojekt som pågår just nu. Detta innebär att vi har förutsättningar att genomföra vår strategi och uppnå våra mål.

Det grundläggande antagandet är att verksamhetsmiljön inte kommer att förändras under de närmaste åren, utan att lågkonjunkturen och osäkerheten inom ekonomin fortsätter i Finland. Snellman kommer framför allt att fokusera på utveckling av verksamheten, vilket förbättrar företagets konkurrensförmåga. Målet är lönsam tillväxt.

## PERSONAL, STYRELSE OCH REVISORER

Snellmankoncernen hade 1297 anställda (1 275) vid utgången av år 2015. Koncernens bokförda löner och arvoden utgjorde 42,2 (41,7) milj. euro. Leena Laitinen har fungerat som Oy Snellman Ab:s verkställande direktör och koncerndirektör under räkenskapsperioden.

Snellmans bolagsstämma 27.3.2015 valde en ny styrelse till koncernen. Ordinarie medlemmar i Snellmankoncernens styrelse är Martti Vähäkangas, ordförande, Erkki Järvinen,

vice ordförande, Krister Snellman, Henrik Snellman, Rickard Snellman och Ann-Christin Åström.

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

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

De utdelningsbara medlen i bokslutet för moderbolaget uppgår till 33 025 126,69 euro, av vilka periodens vinst utgör 1 200 932,05 euro. Inga väsentliga förändringar har skett i bolagets ekonomiska ställning efter räkenskapsperiodens utgång och testet av betalningsförmågan i enlighet med 13:2 § ABL påverkar inte heller de utdelningsbara medlen. Styrelsen föreslår att bolagsstämman disponerar de utdelningsbara medlen på följande sätt:

I dividend utbetalas 6,0 euro per aktie, eller totalt  
2 212 680,00 euro  
Eget fritt kapital lämnas 30 812 446,69 euro  
Sammanlagt 33 025 126,69 euro

## ANTALET AKTIER I BOLAGET FÖR VARJE AKTIESLAG OCH BOLAGSORDNINGENS HUVUDSAKLIGA BESTÄMMELSER OM VARJE AKTIESLAG

	31.12.2015	31.12.2014
<b>A-aktier</b>	<b>240 000 st</b>	<b>240 000 st</b>
(10 röster/aktie)		
<b>B-aktier</b>	<b>129 000 st</b>	<b>129 000 st</b>
(1 röst/aktie)		

RELATIONSTAL	Koncernen IFRS - 15	Koncernen IFRS - 14	Moderbolaget FAS - 15	Moderbolaget FAS - 14
Omsättning M €	310	301	5,4	5,0
Omsättningsförändring %	3%	6 %	10%	+16 %
Rörelsevinst M €	9,0	6,7	-0,4	-0,4
Rörelsevinst %	2,9%	2,2 %	-8,1%	-7,7 %
Vinst före bokslutposter och skatter M €	6,6	4,0	1,7	2,2
Räkenskapsperiodens resultat M €	5,3	3,7	1,2	1,6
Avkastning på eget kapital %	9,4%	6,8 %	-1,5%	3,7 %
Avkastning på placerat kapital %	7,7%	5,5 %	2,0%	4,3 %
Soliditet %	37,0%	31,6 %	26,1%	24,7 %
Nettoskuldssättningsgrad	99,1%	134,0 %	173,0%	206,2 %
Nettoskuld / Driftsbidrag	2,7	4,1	123,7	189,1



# **BOKSLUT 2015**



# KONCERNENS NYCKELTAL

	IFRS 31.12.2015	IFRS 31.12.2014	IFRS 31.12.2013	IFRS 31.12.2012	IFRS 31.12.2011
Omsättning, milj. euro	310	301	285	264	233
Ändring av omsättning, %	3 %	6 %	8 %	14 %	22 %
Rörelseresultat, milj. euro	9,0	6,7	6,6	13,8	11,9
% av oms	2,9 %	2,2 %	2,3 %	5,2 %	5,1 %
Vinst före skatter, milj. euro	6,6	4,0	4,4	12,5	10,5
% av oms	2,1 %	1,3 %	1,6 %	4,7 %	4,5 %
Räkenskapsperiodens vinst, milj. euro	5,3	3,7	3,8	9,4	7,9
% av oms	1,7 %	1,2 %	1,3 %	3,6 %	3,4 %
Avkastning på placerat kapital (ROI) %	7,7 %	5,5 %	6,3 %	14,1 %	14,1 %
Avkastning på eget kapital (ROE) %	9,4 %	6,8 %	7,1 %	18,9 %	17,2 %
Soliditet %	37,0 %	31,6 %	31,8 %	35,0 %	36,5 %
Nettoskudsättningsgrad %	99,1 %	134,1 %	136,8 %	108,4 %	95,6 %
Nettoskuld / driftsbidrag	2,7	4,1	4,3	2,5	2,2
Bruttoinvest. i maskiner och anlägg., milj. euro	4,7	10,0	19,8	25,2	17,2
Räntebärande skulder, milj. euro	58,7	82,2	77,6	61,5	47,6
Årsverken (FTE)	902	894	869	807	742
Antal anställda vid årets slut *	1297	1275	1231	1104	1087
* varav inhyrd arbetskraft	44	22	25	32	35

## FÖRKLARING

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



## KONCERNENS IFRS-BOKSLUT

## KONCERNENS BALANSRÄKNING

1000 euro	Liite	31.12.2015	31.12.2014
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Långfristiga tillgångar</b>			
Materiella tillgångar	1	73 011	79 446
Goodwill	2	23 331	23 331
Immateriella tillgångar	2	7 297	7 860
Andelar i intresseföretag	3	406	399
Övriga finansiella tillgångar	4	190	157
Lånefordringar och övriga fordringar	5	3 750	4 060
Uppskjutna skattefordringar	6	1 158	1 642
		<b>109 143</b>	<b>116 895</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>			
Omsättningstillgångar	7	15 511	21 100
Kundfordringar och övriga fordringar	8	26 014	27 107
Skattefordringar som grundar sig på årets resultat		16	1 831
Finansiella värdepapper	9	0	0
Kassa och bank	10	2 634	8 191
		<b>44 176</b>	<b>58 229</b>
<b>TILLGÅNGAR TOTALT</b>	<b>16</b>	<b>153 319</b>	<b>175 123</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	11	627	627
Fond för verkligt värde		-3 400	-3 486
Omräkningsdifferenser		82	-13
Vinst från tidigare räkenskapsperioder		53 914	52 169
Räkenskapsperiodens vinst		5 282	3 242
		<b>56 505</b>	<b>52 538</b>
<b>Minoritetens andel</b>		<b>20</b>	<b>2 669</b>
<b>Eget kapital totalt</b>		<b>56 525</b>	<b>55 208</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder	12	29 809	48 609
Övriga finansiella skulder	13	3 453	3 871
Uppskjutna skatteskulder	6	3 798	3 606
		<b>37 060</b>	<b>56 086</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder och övriga skulder	14	29 729	29 239
Skatteskulder som grundar sig på årets resultat		352	489
Övriga kortfristiga finansiella skulder	15	798	488
Räntebärande skulder	12	28 856	33 613
		<b>59 734</b>	<b>63 830</b>
<b>Skulder totalt</b>		<b>96 794</b>	<b>119 915</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDERTOTALT</b>	<b>16</b>	<b>153 319</b>	<b>175 123</b>

## KONCERNENS RESULTATRÄKNING

1000 euro	Liite	2015	2014
<b>Omsättning</b>	17	<b>309 673</b>	<b>301 290</b>
Övriga rörelseintäkter	18	1 173	1 600
Förändring av lager av färdiga varor och varor under tillverkning		-1 054	-2 554
Tillverkning för eget bruk		14	33
Material och tjänster	19	-181 438	-176 554
Personalkostnader	20	-52 726	-51 896
Avskrivningar	21	-11 615	-11 463
Nedskrivning av goodwill	21		
Övriga rörelsekostnader	22	-55 031	-53 797
<b>Rörelsevinst</b>		<b>8 995</b>	<b>6 658</b>
Finansiella intäkter	24	743	707
Finansiella kostnader	24	-3 168	-3 339
Andel av intresseföretags resultat	3	7	9
<b>Vinst före bokslutsdisp. och skatter</b>		<b>6 578</b>	<b>4 035</b>
Uppskjutna skatter	25	-651	169
Inkomstskatter	25	-645	-522
<b>Räkenskapsperiodens vinst</b>		<b>5 282</b>	<b>3 682</b>
<b>Fördelning av räkenskapsperiodens vinst:</b>			
Till moderbolagets aktieägare		5 282	3 242
Till minoriteten			440
<b>Totalt</b>		<b>5 282</b>	<b>3 682</b>

## RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

1000 euro	2015	2014
<b>Räkenskapsperiodens vinst</b>	<b>5 282</b>	<b>3 682</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		
Omvärdering av materiella anläggningstillgångar		-358
Kassaflödessäkringar	86	188
Omräkningsdifferenser	96	-270
<b>Summa totalresultat</b>	<b>5 464</b>	<b>3 242</b>
<b>Fördelning av totalresultat:</b>		
Till moderbolagets aktieägare	5 464	2 802
Till minoriteten		440
<b>Totalt</b>	<b>5 464</b>	<b>3 242</b>

## 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		
<b>Eget kapital 1.1.2014</b>	627	-3 675	257	55 174	52 384	1 159	53 543
Företagsförvärv							
Förändring i minoritetsintressen				-1 070	-1 070	1 070	
Övriga förändringar				-102	-102		-102
Utdelning				-1 475	-1 475		-1 475
Räkenskapsperiodens totalresultat		188	-270	2 884	2 802	440	3 242
<b>Eget kapital 31.12.2014</b>	<b>627</b>	<b>-3 486</b>	<b>-13</b>	<b>55 411</b>	<b>52 538</b>	<b>2 669</b>	<b>55 208</b>
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
<b>Eget kapital 31.12.2015</b>	<b>627</b>	<b>-3 400</b>	<b>82</b>	<b>59 196</b>	<b>56 505</b>	<b>20</b>	<b>56 525</b>

## KONCERNENS KASSAFLÖDE

1000 euro	2015	2014
<b>Rörelseverksamhetens kassaflöde</b>		
Rörelsevinst	8 995	6 658
Korrigeringar till rörelsevinsten	11 544	11 091
Förändring i rörelsekapitalet	8 503	-4 482
Betalda räntor	-1 222	-1 341
Erhållna räntebetalningar	602	515
Erhållna dividender		2
Övriga finansiella poster	-1 799	-1 808
Betalda skatter	-673	-738
	<b>25 951</b>	<b>9 897</b>
<b>Investeringarnas kassaflöde</b>		
Investeringar i materiella och immateriella tillgångar	-4 689	-9 972
Överlåtelseintäkter från materiella och immat. tillg.	80	1 001
Beviljade lån	-236	-1
Långfristiga fordringar IFRS	-7	123
Återbetalning av lånefordringar	807	8
Överlåtelseintäkter från övriga placeringar		39
Köpta aktier i dotterbolag	-2 551	
	<b>-6 596</b>	<b>-8 802</b>
<b>Finansieringens kassaflöde</b>		
Förändring i kortfristiga lån	-10 896	278
Upptagna långfristiga lån	19 910	32 912
Återbetalning av långfristiga lån	-32 510	-28 601
Långfristiga skulder IFRS	59	68
Donationer	-120	-120
Utbetalda dividender	-1 475	-1 475
	<b>-25 032</b>	<b>3 063</b>
<b>Ändring av likvida medel</b>	<b>-5 678</b>	<b>4 158</b>
Likvida medel 1.1	8 191	4 407
Förändring av valutakurser	121	-374
<b>Likvida medel 31.12</b>	<b>2 634</b>	<b>8 191</b>
Ändring av kortfristiga fordringar	2 614	-4 849
Ändring av omsättningstillgångar	5 589	695
Ändring av kortfristiga skulder	283	-328
	<b>8 486</b>	<b>-4 482</b>

## 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 1.5.2016.

Koncernens dotterbolag tillverkar och marknadsför livsmedel, främst kött- och charkprodukter, färdigmat till detaljhandeln och storkökssektorn samt djurmat. Koncernens marknadsområde är främst Finland och Sverige. Koncernen har under verksamhetsperioden även idkat verksamhet i Tyskland. Koncernen är indelad i fem verksamhetsområden: Köttfördling, Färdigmat, Food Service, Pannini och Djurmat. Moderbolagets styrelse har vid sitt möte 14.3.2016 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 31.12.2015.

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 affärstransaktioner, 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

Koncernbokslutet redovisas i EUR, vilken är moderbolagets verksamhetsvaluta.

### Omräkning av utländska koncernföretags bokslut

Resultaträkningarna för utländska koncernföretag har omräknats till euro med hjälp av räkenskapsperiodens 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 anskaffningsvärdet och ackumulerade avskrivningar med avdrag för eventuella nedskrivningar. Om en anläggningstillgång 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 bokförts 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 bokförts som minskning av investeringens anskaffningsutgift. Under räkenskapsperioden har mottagits 70 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. På en tillgång som anskaffats med hjälp av ett finansiellt leasingavtal görs avskrivningar under tillgångens ekonomiska livslängd. Leasinghyror som skall betalas delas upp på finansiell kostnad och minskning av skuld under hyrestiden. Leasinghyromna ingår i räntebärande skulder.

Hyresavtal där riskerna tillfaller hyresgivaren, behandlas som övriga hyresavtal. Sådana hyror bokförts 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 bokförts 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 bokförts resultatpåverkande till gängse värde

I denna grupp finns valutaderivat.

### Tillgångar som bokförts 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 bokförts 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. Vinster och förluster 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 förnödenheter 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 halv-färdiga 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 rörelsekostnader. 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 bokslutstidpunkten. 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 bokföringsvärden 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.

### Tillämpning av nya eller reviderade IFRS-standarder och IFRIC-tolkningar

År 2016 börjar koncernen tillämpa följande av IASB offentliggjorda standarder:

- IAS 27
- IAS 1
- Årliga förbättringar till IFRS standarder 2012-2014
- Ändring till IFRS 11
- Ändringar till IFRS 16 och IAS 41

## 1. MATERIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	Jordområden	Byggnader	Maskiner och inventarier	Övriga materiella tillgångar	Försk.bet. o. pågående nyanläggn.	Totalt
Anskaffningsutgift 1.1	11 454	81 818	77 033	1 475	624	162 404
Ökningar		536	2 754	9	461	3 760
Överföring mellan grupper		-5	212		-187	20
Kursdifferenser		34	51			84
Minskningar	17	8	301			326
<b>Anskaffningsutgift 31.12</b>	<b>1 437</b>	<b>82 376</b>	<b>79 748</b>	<b>1 484</b>	<b>898</b>	<b>165 943</b>
Akkumulerade avskrivningar 1.1		32 990	49 249	719		82 958
Förflyttningar mellan grupper		-5	25			20
Kursdifferenser		9	25			34
Minskningar			232			232
Avskrivningar under räkenskapsperioden		3 875	6 210	66		10 152
<b>Akkumulerade avskrivningar 31.12</b>		<b>36 870</b>	<b>55 277</b>	<b>785</b>		<b>92 932</b>
<b>Uppskrivningar 31.12</b>						
<b>Bokföringsvärde 31.12.2015</b>	<b>1 437</b>	<b>45 506</b>	<b>24 471</b>	<b>699</b>	<b>898</b>	<b>73 011</b>
<b>Bokföringsvärde 31.12.2014</b>	<b>1 454</b>	<b>48 828</b>	<b>27 783</b>	<b>757</b>	<b>624</b>	<b>79 446</b>

Tillgångar som anskaffats med finansiella leasingavtal ingår i gruppen Maskiner och inventarier. Tillgångarnas bokföringsvärde var 5,0 milj. euro.

## 2. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	Immateriella rättigheter	Koncern-goodwill	Förskotts-betalningar	Totalt
Anskaffningsutgift 1.1	11 980	23 419	1 208	36 606
Ökningar	831			831
Överföring mellan grupper	1 208		-1 208	
Kursdifferenser	7			7
Minskningar	3			3
<b>Anskaffningsutgift 31.12</b>	<b>14 023</b>	<b>23 419</b>	<b>0</b>	<b>37 442</b>
Akkumulerade avskrivningar 1.1	5 327	88		5 415
Kursdifferenser	3			3
Minskningar	3			3
Avskrivningar under räkenskapsperioden	1 398			1 398
<b>Akkumulerade avskrivningar 31.12</b>	<b>6 726</b>	<b>88</b>		<b>6 814</b>
<b>Bokföringsvärde 31.12.2015</b>	<b>7 297</b>	<b>23 331</b>	<b>0</b>	<b>30 627</b>
<b>Bokföringsvärde 31.12.2014</b>	<b>6 652</b>	<b>23 331</b>	<b>1 208</b>	<b>31 191</b>

### 3. ANDEL I INTRESSEFÖRETAG

Andelar i intresseföretag 1000 €	2015	2014
I räkenskapsperiodens början	399	390
Andel av räkenskapsperiodens resultat	7	9
Ökningar		
<b>Vid räkenskapsperiodens slut</b>	<b>406</b>	<b>399</b>
Intresseföretag	Jeppo Biogas Ab	
Hemort	Nykarleby	
	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Tillgångar	8 349	8 099
Skulder	6 798	6 584
Omsättning	1 826	1 166
Räkenskapsperiodens vinst/-förlust	0	41
Ägoandel	22,5 %	22,5 %

### 4. ÖVRIGA FINANSIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	2015	2014
Lån och övriga fordringar (Icke-noterade aktier och andelar), EUR	190	157
<b>Totalt</b>	<b>190</b>	<b>157</b>

### 5. LÅNEFORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR

1000 euro	2015	2014
Finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde		
Långfristiga derivatkontrakt utanför säkringsredovisningen	0	21
Derivatkontrakt - inom säkringsredovisningen	0	1
Lånefordringar, kunder, EUR	3 515	3 232
Lånefordringar, övriga, EUR	235	806
<b>Totalt</b>	<b>3 750</b>	<b>4 060</b>



## 6. UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH -SKULDER

Förändringar i uppskjutna skatter 2015, 1000 euro	1.1.2015	Bokfört i resultat- räkningen	Bokfört i övrigt totalresultat	31.12.2015
<b>Uppskjutna skattefordringar:</b>				
Förändringar i verkligt värde	742	29	86	857
Övriga poster	901	-600		301
<b>Totalt</b>	<b>1 642</b>			<b>1 158</b>
<b>Uppskjutna skatteskulder:</b>				
Förändringar i verkligt värde	108		-108	
Avskrivningsdifferenser	-3 208	-158		-3 367
Övriga poster	-505	74		-431
<b>Totalt</b>	<b>-3 606</b>	<b>-84</b>	<b>-108</b>	<b>-3 798</b>
Förändringar i uppskjutna skatter 2014, 1000 euro	1.1.2014	Bokfört i resultat- räkningen	Bokfört i övrigt totalresultat	31.12.2014
<b>Uppskjutna skattefordringar:</b>				
Förändringar i verkligt värde	770	-15	-13	742
Övriga poster	29	871		901
<b>Totalt</b>	<b>799</b>			<b>1 642</b>
<b>Uppskjutna skatteskulder:</b>				
Förändringar i verkligt värde	142		-34	108
Avskrivningsdifferenser	-2 678	-530		-3 208
Övriga poster	-352	-153		-505
<b>Totalt</b>	<b>-2 888</b>	<b>-684</b>	<b>-34</b>	<b>-3 606</b>

## 7. OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR

1000 euroa	2015	2014
Material och förnödenheter	9 278	13 799
Halvfärdiga produkter	1 005	1 217
Färdiga produkter / varor	5 229	6 084
<b>Totalt</b>	<b>15 511</b>	<b>21 100</b>

## 8. KUNDFORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR

1000 euro	2015	2014
Kundfordringar	24 824	25 448
Lånefordringar	131	195
Övriga fordringar	199	353
Resultatregleringar	771	1 021
<b>Totalt</b>	<b>25 925</b>	<b>27 018</b>

### Derivatkontrakt - inom säkringsredovisningen

#### Finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde

Derivatkontrakt - utanför säkringsredovisningen	89	71
<b>Totalt</b>	<b>26 014</b>	<b>27 107</b>

#### Kortfristiga fordringar fördelade sig på valutor enligt följande:

	2015	2014
EUR	19 588	23 907
SEK	6 392	2 809
DKK	39	0
NOK		14
NZD	-5	376
<b>Totalt</b>	<b>26 014</b>	<b>27 107</b>

#### Kundfordringarnas åldersfördelning och poster som bokförts som kreditförluster:

Per 31.12.2014	2014	Kreditförluster	Netto 2014
<b>Har inte förfallit</b>	23 713		23 713
<b>Har förfallit</b>			
Under 7 dagar	817		817
7-14 dagar	314		314
15-21 dagar	140		140
22-45 dagar	130		130
Över 45 dagar	334	252	559
	<b>25 448</b>	<b>252</b>	<b>25 672</b>
<b>Per 31.12.2015</b>	<b>2015</b>	<b>Kreditförluster</b>	<b>Netto 2015</b>
<b>Har inte förfallit</b>	23 915		23 713
<b>Har förfallit</b>			
Under 7 dagar	817		817
7-14 dagar	150		150
15-21 dagar	106		106
22-45 dagar	112		112
Över 45 dagar	156	38	194
	<b>24 824</b>	<b>38</b>	<b>24 862</b>

## 9. FINANSIELLA VÄRDEPAPPER

1000 euro	2015	2014
Lån och övriga fordringar	0	0
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 10. KASSA OCH BANK

1000 euro	2015	2014
Kassa och bankkonton	2 634	8 191
<b>Totalt</b>	<b>2 634</b>	<b>8 191</b>

## 11. EGET KAPITAL

Utestående aktier	2015	2014
A-aktier	239 780	239 780
B-aktier	129 000	129 000

Moderbolagets innehav av egna aktier uppgår 31.12.2015 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	2015	2014
Vinst från tidigare räkenskapsperioder	31 824	31 869
Räkenskapsperiodens vinst	1 201	1 550
<b>Totalt</b>	<b>33 025</b>	<b>33 419</b>

Under räkenskapsperioden utdelad dividend	2015	2014
Dividend per aktie euro	4,00	4,00
Av moderbolaget utdelad dividend 1000 euro	1 475	1 475

Styrelsen har föreslagit för bolagsstämman som hålls 31.3.2016 att utdela i dividend 6,00 euro per aktie, totalt 2 212 680 euro.

## 12. RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro	2015	2014
Lån från finansieringsinstitut	27 871	45 965
Pensionslån		
Skulder genom finansiell leasing	1 938	2 644
<b>Totalt</b>	<b>29 809</b>	<b>48 609</b>

Kortfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro	2015	2014
Lån från finansieringsinstitut	28 068	30 340
Pensionslån		
Övriga skulder	82	2 021
Skulder genom finansiell leasing	706	1 252
<b>Totalt</b>	<b>28 856</b>	<b>33 613</b>

Räntebärande skulder sammanlagt	58 665	82 223
Med fast ränta	0 %	0 %
Med rörlig ränta	100 %	100 %
Medelränta vid räkenskapsperiodens utgång	1,10 %	1,41 %

## 13. ÖVRIGA FINANSIELLA SKULDER

1000 euro	2015	2014
Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	3 453	3 871

## 14. LEVERANTÖRSSKULDER OCH ÖVRIGA SKULDER

Kortfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro	2015	2014
Leverantörsskulder	16 431	17 915
Erhållna förskott	432	581
Övriga skulder	1 931	1 911
Resultatregleringar	10 934	8 879
<b>Totalt</b>	<b>29 729</b>	<b>29 285</b>

Kortfristiga skulder fördelade på valutor enligt följande:	2015	2014
EUR	27 521	26 649
SEK	2 206	2 505
GBP		18
USD	2	4
NOK	0	60
DKK		4
<b>Totalt</b>	<b>29 729</b>	<b>29 285</b>

De väsentligaste posterna bland resultatregleringarna utgörs av personalkostnader och periodiseringar av räntor på skulder.

## 15. ÖVRIGA KORTFRISTIGA FINANSIELLA SKULDER

1000 euro	2015	2014
Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	798	488
<b>Finansiella skulder som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde</b>		
Derivatkontrakt utanför säkringsredovisningen		
<b>Totalt</b>	<b>798</b>	<b>488</b>



## 16. FÖRVÄRVADE AFFÄRSFUNKTIONER

### 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

### Räkenskapsåret 2014

Inga förvärv har gjorts.

## 17. OMSÄTTNING

1000 euro	2015	2014
Omsättning, varor	309 513	301 107
Omsättning, tjänster	160	184
<b>Totalt</b>	<b>309 637</b>	<b>301 290</b>

## 18. ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

1000 euro	2015	2014
Hysesintäkter	85	60
Försäljningsvinst av anläggningstillgångar	81	534
Intäkter från utförda arbeten	98	207
Försäljningsvinst från personalrestaurang (netto)	496	215
Övriga	413	584
<b>Totalt</b>	<b>1 173</b>	<b>1 600</b>

## 19. MATERIAL OCH TJÄNSTER

1000 euro	2015	2014
Råvaror och förnödenheter	172 834	175 251
Förändring av lager	4 541	-1 902
Köpta tjänster	4 062	3 204
<b>Totalt</b>	<b>181 438</b>	<b>176 554</b>

## 20. PERSONALKOSTNADER

Kostnader för ersättningar till anställda, 1000 euro	2015	2014
Löner	42 247	41 688
Pensionskostnader	7 297	7 151
Övriga personalbikostnader	3 182	3 057
<b>Totalt</b>	<b>52 726</b>	<b>51 896</b>
	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Årsverken (FTE)	902	894
Antal anställda vid årets slut *	1 297	1 275
* varav inhyrd arbetskraft	44	22

## 21. AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

Avskrivningar, 1000 euro	2015	2014
<b>Materiella tillgångar</b>		
Byggnader	3 912	3 929
Maskiner och inventarier	6 315	6 433
Övriga materiella tillgångar	66	66
<b>Totalt</b>	<b>10 293</b>	<b>10 428</b>
<b>Immateriella tillgångar</b>		
Immateriella rättigheter	1 322	1 035
<b>Totalt</b>	<b>1 322</b>	<b>1 035</b>
<b>Avskrivningar totalt</b>	<b>11 615</b>	<b>11 463</b>

## 22. ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

Revisorernas arvoden, 1000 euro	2015	2014
Revisionsarvoden	75	59
Övriga arvoden	34	48
<b>Totalt</b>	<b>109</b>	<b>107</b>

## 23. FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSUTGIFTER

1000 euro	2015	2014
I resultaträkningen som kostnad bokförda forsknings- och utvecklingsutgifter	791	826
<b>Totalt</b>	<b>791</b>	<b>826</b>

## 24. FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter, 1000 euro	2015	2014
<b>Från finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde</b>		
Valutakursvinster	67	92
Förändringar i verkligt värde		76
<b>Från lån och övriga fordringar</b>		
Dividendintäkter		2
Ränteintäkter	602	515
<b>Från derivat inom säkringsredovisningen</b>	0	12
Kursdifferenser	74	10
<b>Totalt</b>	<b>743</b>	<b>707</b>
Finansiella kostnader, 1000 euro	2015	2014
<b>Från finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift</b>		
Räntekostnader	-1 222	-1 341
Övriga finansiella kostnader	-264	-354
<b>Från derivat inom säkringsredovisningen, kostnader</b>	-1 424	-1 480
<b>Från finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde</b>		
Valutakursförluster	14	-99
Förändringar i verkligt värde	-146	
Kursdifferenser, förlust	-125	-65
<b>Totalt</b>	<b>-3 168</b>	<b>-3 339</b>

## 25. SKATTEKOSTNADER

Skatter i resultaträkningen, 1000 euro	2015	2014
Skatt utifrån räkenskapsperiodens beskattningsbara resultat	-645	-521
Skatt från tidigare räkenskapsperioder	0	-1
Uppskjutna skatter	-651	169
<b>Totalt</b>	<b>1 296</b>	<b>353</b>
Avstämning av skatter i resultaträkningen mot vinst före skatter, 1000 euro		
Resultat före skatter	6578	4 035
Skatter beräknade med moderbolagets skattesats 20 %	-1 316	-807
Utländska dotterbolags avvikande skattesatser	3	67
Effekt av skattefria inkomster	3	10
Effekt av icke-avdragsgilla kostnader i beskattningen	-15	20
Icke-bokförda uppskjutna skattefordringar	0	0
Användning av tidigare icke-bokförda uppskjutna skattefordringar	28	359
Skatter från tidigare räkenskapsperioder		-2
<b>Totalt</b>	<b>1 296</b>	<b>353</b>

## HANTERING AV FINANSIELLA RISKER

Handeringen av finansiella risker sköts av koncernens ekonomiavdelning. Skyddande av koncerninterna risker överenskomms mellan affärsområdenas ledare och ekonomiavdelningen.

Målet med handeringen 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 nivå 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 72,1 milj. euro (31.12.2014: 83,4 milj. euro). Koncernens räntebärande skulder uppgick 31.12.2015 till 58,7 milj. euro (31.12.2014: 82,2 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 inklusive användning av finansieringslimit med rörlig ränta, vilket motsvarar 73,4 milj. euro vid räkenskapsperiodens utgång (31.12.2014: 96,2 milj. euro). Vid utgången av år 2015 skulle en höjning av räntenivån med en procentenhet innebära en ökning på 0,0 milj. euro i koncernens räntekostnader per år (2014: höjning 0,1 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.

	31.12.2015	31.12.2014
<b>1 000 euroa</b>	<b>SEK</b>	<b>SEK</b>
Nettosition	-36	5000
Effekten av en 5 % stärkning av valutakursen på resultatet före skatt	2	-230

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 20,0 milj. euro vilket utgörs av checkräkningslimit och finansieringslimit (31.12.2014: 9,4 milj. euro). Vid tidpunkten för bokslutet hade koncernens lån en genomsnittlig maturitet på ca 1,7 år.

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

### Kreditrisker

Kreditrisken är förhållandevis liten, eftersom största delen av försäljningen sker till stora kedjor inom handeln. Övriga krediter övervakas av ekonomiavdelningen och indrivning sköts i samarbete med en indrivningsbyrå.



## Förfallodagsanalys av finansiella åtaganden

		Förfallodag 31.12.2015			
1000 euro		< 1 år	1-5 år	> 5 år	Totalt
Lån	Amorteringar	28 068	27 779		55 847
Finansiell leasingsskuld	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
<b>Totalt</b>	<b>Kostnader</b>	<b>60 993</b>	<b>32 000</b>	<b>0</b>	<b>92 993</b>

		Förfallodag 31.12.2014			
1000 euro		< 1 år	1-5 år	> 5 år	Totalt
Lån	Amorteringar	30 340	45 762	1 653	77 755
Finansiell leasingsskuld	Amorteringar	1 250	2 647		3 897
Derivatskulder	Kapitalkostnader	1 770	2 589	0	4 359
Övriga skulder	Amorteringar/kostnader	12 385			12 385
Leverantörsskulder	Kostnader	17 915			17 915
<b>Totalt</b>	<b>Kostnader</b>	<b>63 659</b>	<b>50 997</b>	<b>1 653</b>	<b>116 310</b>

## Råvarurisker

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

## Hantering av kapitalstrukturen

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

Värden på finansiella tillgångar och skulder per kategori		Finansiella tillgångar och skulder som bokförts resultat-påverkande till verkligt värde	Lån och övriga fordringar	Finansiella skulder	Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	Balansvärde totalt
1000 euro 2015	Bilaga					
<b>Långfristiga tillgångar</b>						
Övriga finansiella tillgångar	4		190			190
Derivatkontrakt	5					
Långfristiga kundfordringar	5		3 750			3 750
<b>Kortfristiga tillgångar</b>						
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
<b>Finansiella tillgångar totalt</b>		<b>89</b>	<b>29 865</b>			<b>32 588</b>
<b>Långfristiga skulder</b>						
Räntebärande skulder	12			29 809		29 809
Derivatkontrakt	13				3 453	3 453
<b>Kortfristiga skulder</b>						
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
<b>Finansiella skulder totalt</b>				<b>88 394</b>	<b>4 250</b>	<b>92 644</b>
<b>1000 euro 2014</b>						
	Bilaga	Finansiella tillgångar och skulder som bokförts resultat-påverkande till verkligt värde	Lån och övriga fordringar	Finansiella skulder	Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	Balansvärde totalt
<b>Långfristiga tillgångar</b>						
Övriga finansiella tillgångar	4		157			157
Derivatkontrakt	5	21			1	21
Långfristiga kundfordringar	5		4 039			4 039
<b>Kortfristiga tillgångar</b>						
Kundfordringar	8		25 448			25 448
Lånefordringar	8		195			195
Övriga fordringar	8		371			371
Resultatregleringar	8		1 021			1 021
Finansiella värdepapper	9					
Derivatkontrakt	8	71				71
Kassa och likvida medel	10					8 191
<b>Finansiella tillgångar totalt</b>		<b>92</b>	<b>31 231</b>			<b>39 514</b>
<b>Långfristiga skulder</b>						
Räntebärande skulder	12			48 609		48 609
Derivatkontrakt	13				3 871	3 871
<b>Kortfristiga skulder</b>						
Räntebärande skulder	12			33 567		33 567
Leverantörsskulder	14			17 915		17 915
Övriga skulder	14			2 491		2 491
Resultatregleringar	14			8 879		8 879
Derivatkontrakt	15				488	488
<b>Finansiella skulder totalt</b>				<b>111 461</b>	<b>4 359</b>	<b>115 820</b>

<b>Derivatkontrakt</b>				
<b>1000 euro</b>				
<b>Derivatkontrakt, nominella värden</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>		
Valutaderivat				
- valutaterminer	-36	5 151		
Räntederivat				
- ränteswapavtal	72 114	83 575		
- ränteoptioner				
Tillgångsderivat				
- oljeterminsavtal	800	1 200		
- elterminsavtal	3 055	3 285		
<b>Derivatkontrakt, verkliga värden</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2014</b>
	<b>Verkligt värde positivt</b>	<b>Verkligt värde negativt</b>	<b>Verkligt värde positivt</b>	<b>Verkligt värde negativt</b>
Valutaderivat				
- valutaswapavtal				
- valutaterminer		-36	110	
Räntederivat				
- ränteswapavtal		-2 875		-3 818
Tillgångsderivat				
- oljeterminsavtal		-370		-9
- elterminsavtal		-1 005	1	-531
<b>Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2014</b>
	<b>Nominellt värde</b>	<b>Verkligt värde effektiv andel</b>	<b>Nominellt värde</b>	<b>Verkligt värde effektiv andel</b>
Räntederivat				
- ränteswapavtal	72 114	-2 875	83 575	-3 818
Tillgångsderivat				
- oljeterminsavtal	800	-370	1 200	-9
- elterminsavtal	3 055	-1 005	3 285	-530

Koncernen har avtalat om två räntevalutaswapar som fullkomligt effektivt omvandlar lån i utländsk valuta till euro och räntan till euri-bor. Marknadsvärdet på dessa räntevalutaswapar var den 31.12.2015 1 313 t€ (31.12.2014: 713 t€), vilket inte har tagits upp i balansräkningen eftersom det aldrig kommer att realiseras och lånen är bokförda i euro.

## ANSVARSFÖRBINDELSER

1000 euro	2015	2014
<b>Ansvar för vilka säkerheter ställts (säkerhet)</b>		
Skulder till kreditinstitut (ingen säkerhet)	385	310
Skulder till kreditinstitut (inteckningar)	55 922	76 493
Skulder till kreditinstitut (panter)	1 265	2 179
Skulder till kreditinstitut (inteckningar och panter)		
Pensionslån (inteckningar)		
Leverantörsskulder (inteckningar)	20	21
Övriga skulder (inteckningar)		
Resultatregleringar (inteckningar och panter)		
Andra ansvar än skulder (inteckningar och panter)	24 744	17 824
<b>Ansvar för vilka säkerheter ställts totalt</b>	<b>82 336</b>	<b>96 827</b>
<b>Givna säkerheter</b>		
Fastighetsinteckningar	51 511	50 003
Företagsinteckningar	47 753	33 749
Panter	5 648	5 648
<b>Givna säkerheter totalt</b>	<b>104 912</b>	<b>89 400</b>
<b>Övriga ansvarsförbindelser som inte framgår av balansräkningen</b>		
Momsansvar på fastighetsinvesteringar *	6 043	6 918
Borgen för andras räkning *	1 261	
<b>Operationell leasing</b>		
Förfaller till betalning inom 1 år	1 068	1 280
Förfaller till betalning inom 1-5 år	1 101	1 510
Förfaller till betalning efter 5 år		
<b>Operationell leasing totalt</b>	<b>2 168</b>	<b>2 791</b>
<b>Övriga ansvar som inte framgår av balansräkningen totalt</b>	<b>9 473</b>	<b>9 708</b>

\* 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.



## HÄNDELSER 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	Helsingfors	100	100
MUSH Sverige AB	Stockholm, Sverige	100	100
Mr. Panini Oy	Björneborg	100	100
Mr.Panini ApS	Herlev, Danmark	100	100
Oy MUSH Ltd	Pedersöre	97	97
MUSH GmbH	Hamburg, Tyskland	97	97

Räntan för lån mellan koncernbolag utgjorde vid årsskiftet 3,4 %.

Intresseföretag	Hemort	Ägarandel-%	Andel av rösträtt-%
Jeppo Biogas Ab	Nykarleby	22,5	22,5

Ersättningar till ledningen, 1000 euro	2015	2014
Löner och andra kortfristiga ersättningar	1 319	1 294
Styrelsearvoden	98	90

## HÄNDELSER 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.-31.12.2015	1.1.-31.12.2014
<b>Aktiva</b>		
<b>BESTÅENDE AKTIVA</b>		
Immateriella tillgångar	4 852 534,45	5 094 339,63
Materiella tillgångar	554 584,44	652 445,17
Placeringar		
Andelar i företag inom samma koncern	44 947 743,02	44 612 540,20
Övriga placeringar	44 947 743,02	422 066,92
	45 369 809,94	45 034 607,12
<b>BESTÅENDE AKTIVA TOTALT</b>	<b>50 776 928,83</b>	<b>50 781 391,92</b>
<b>RÖRLIGA AKTIVA</b>		
Långfristiga fordringar	45 548 517,21	2 461 829,20
Kortfristiga fordringar	27 775 216,28	83 623 178,54
Kassa och bank	722 625,46	5 317 115,34
<b>RÖRLIGA AKTIVA TOTALT</b>	<b>74 046 358,95</b>	<b>91 402 123,08</b>
<b>Aktiva totalt</b>	<b>124 823 287,78</b>	<b>142 183 515,00</b>
<b>Passiva</b>		
<b>EGET KAPITAL</b>		
Aktiekapital	627 300,00	627 300,00
Balanserad vinst från tidigare räkenskapsperioder	31 824 194,64	31 868 884,72
Räkenskapsperiodens vinst	1 200 932,05	1 550 429,92
<b>EGET KAPITAL TOTALT</b>	<b>33 652 426,69</b>	<b>34 046 614,64</b>
<b>ACKUMULERADE BOKSLUTSDISPOSITIONER</b>	<b>1 825 674,35</b>	<b>1 302 978,93</b>
<b>FRÄMMANDE KAPITAL</b>		
Långfristigt främmande kapital	27 493 961,99	45 661 819,47
Kortfristigt främmande kapital	61 851 224,75	61 172 101,96
<b>FRÄMMANDE KAPITAL TOTALT</b>	<b>89 345 186,74</b>	<b>106 833 921,43</b>
<b>Passiva totalt</b>	<b>124 823 287,78</b>	<b>142 183 515,00</b>

# RESULTATRÄKNING

€	1.1 - 31.12. 2015	1.1 - 31.12. 2014
<b>OMSÄTTNING</b>	<b>5 439 784,31</b>	<b>4 965 099,24</b>
Övriga rörelseintäkter	83 572,761	139 404,92
Material och tjänster	0,00	0,00
Personalkostnader	-2 614 160,59	-2 507 849,61
Avskrivningar och nedskrivningar	-934 332,74	-763 720,71
Övriga rörelsekostnader	-2 417 996,76	-2 213 972,14
<b>RÖRELSEVINST</b>	<b>-443 133,02</b>	<b>-381 038,30</b>
Finansiella intäkter och kostnader	-83 239,51	1 655 592,85
<b>VINST FÖRE EXTRAORDINÄRA POSTER</b>	<b>-526 372,53</b>	<b>1 274 554,55</b>
Extraordinära poster	2 250 000,00	900 000,00
<b>VINST FÖRE BOKSLUTSDIPOSITIONER OCH SKATTER</b>	<b>1 723 627,47</b>	<b>2 174 554,55</b>
Bokslutsdispositioner	-522 695,42	-627 157,83
Inkomstskatter	0,00	3 033,20
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS VINST</b>	<b>1 200 932,05</b>	<b>1 550 429,92</b>

# REVISIONSBERÄTTELSE

## TILL OY SNELLMAN AB:S BOLAGSSTÄMMA

Vi har reviderat Oy Snellman Ab:s bokföring, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1.2015 – 31.12.2015. Bokslutet omfattar koncernens balansräkning, resultaträkning, kalkyl över förändringar i eget kapital, finansieringsanalys och noter till bokslutet samt moderbolagets balansräkning, resultaträkning, finansieringsanalys och noter till bokslutet.

## STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Styrelsen och verkställande direktören ansvarar för upprättandet av bokslutet och verksamhetsberättelsen och för att koncernbokslutet ger riktiga och tillräckliga uppgifter i enlighet med internationella redovisningsstandarder (IFRS) sådana de antagits av EU och för att bokslutet och verksamhetsberättelsen ger riktiga och tillräckliga uppgifter i enlighet med i Finland gällande bestämmelser om upprättande av bokslut och verksamhetsberättelse. Styrelsen svarar för att tillsynen över bokföringen och medelsförvaltningen är ordnad på behörigt sätt och verkställande direktören för att bokföringen är lagenlig och medelsförvaltningen ordnad på ett betryggande sätt.

## REVISORNS SKYLDIGHETER

Vår skyldighet är att uttala oss om bokslutet, koncernbokslutet och verksamhetsberättelsen på grundval av vår revision. Revisionslagen förutsätter att vi iakttar yrkesetiska principer. Vi har utfört revisionen i enlighet med god revisions sed i Finland. God revisions sed förutsätter att vi planerar och genomför revisionen för att få en rimlig säkerhet om huruvida bokslutet och verksamhetsberättelsen innehåller väsentliga felaktigheter och om huruvida medlemmarna i moderbolagets styrelse eller verkställande direktören har gjort sig skyldiga till en handling eller försummelse som kan medföra skadeståndsskyldighet gentemot bolaget, eller brutit mot aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information som ingår i bokslutet och verksamhetsberättelsen. Valet av granskningsåtgärder baserar sig på revisorns omdöme och innefattar en bedömning av risken för en väsentlig felaktighet på grund av oegentligheter eller fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn den interna kontrollen som har en betydande inverkan för upprättandet av ett bokslut och verksamhetsberättelse som ger riktiga och tillräckliga uppgifter. Revisorn bedömer den interna kontrollen för att kunna planera relevanta granskningsåtgärder, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i företagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i företagsledningens bokföringsmässiga uppskattningar, liksom en bedömning av den övergripande presentationen av bokslutet och verksamhetsberättelsen

Enligt vår mening har vi inhämtat tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis som grund för vårt uttalande.

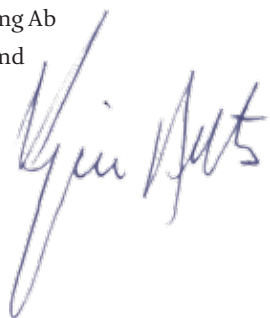
## UTTALANDE OM KONCERNBOKSLUTET

Enligt vår mening ger koncernbokslutet riktiga och tillräckliga uppgifter om koncernens ekonomiska ställning samt om resultatet av dess verksamhet och kassaflöden i enlighet med internationella redovisningsstandarder (IFRS) sådana de antagits av EU.

## UTTALANDE OM BOKSLUTET OCH VERKSAMHETSBERÄTTELSEN

Enligt vår mening ger bokslutet och verksamhetsberättelsen riktiga och tillräckliga uppgifter om koncernens och moderbolagets ekonomiska ställning samt om resultatet av dess verksamhet i enlighet med i Finland gällande bestämmelser om upprättande av bokslut och verksamhetsberättelse. Uppgifterna i verksamhetsberättelsen och bokslutet är konfliktfria.

Jakobstad, 14.3.2016  
Ernst & Young Ab  
CGR-samfund

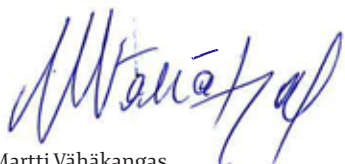


Kjell Berts  
CGR



# STYRELSES OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS UNDERKRSIFTER AV VERKSAMHETSBERÄTTELSEN OCH BOKSLUTET

Jakobstad 14.3.2016



Martti Vähäkangas  
styrelseordförande



Krister Snellman



Henrik Snellman



Rickard Snellman



Erkki Järvinen



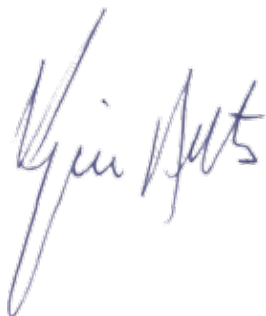
Ann-Christin Åström



Leena Laitinen  
koncerndirektör

Över utförd revision har jag idag givit berättelse.

Jakobstad 14.3.2016



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 ifrågasvarande 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 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 revisorernas 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 or-

dinarie 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 belöningsystem för ledande befattningshavare och hela personalen.
- förändringar i de varumärken som koncernen och verksamhetsområdena har och beslut om nya.

Styrelsen behandlar och godkänner också:

- 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 belöningsystem 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 moderbolagets 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 dotterbola-

gets 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 beslutspraktik. Dotterbolagets verkställande direktör bereder ärendena. I dylika styrelser är koncerndirektören styrelseordförande eller styrelsemedlem. Även minoritetsdelägarna är representerade i den ifrågavarande 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 operativa ledning. Koncernens ledningsgrupp 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.

## 9. KONCERNENS LEDNINGSGRUPP

Snellman-koncernen har en ledningsgrupp vars ordförande är koncerndirektören. Moderbolagets styrelse utnämner ledningsgruppen på förslag av koncerndirektören. Koncernens ledningsgrupp har inga befogenheter som baserar sig på lagen eller bolagsordningen. Koncernens ledningsgrupp har i uppgift att handlägga utvecklingsprojekt som omfattar hela koncernen samt principer och förhandlingssätt på koncernnivå. Dessutom behandlar koncernens ledningsgrupp bl. a. långsiktiga strategier för koncernen och bolagen inom de olika verksamhetsområdena, verksamhetsplaner, resultatutveckling och ärenden som skall behandlas i Snellmans styrelse i vars beredning ledningsgruppen även är delaktig.

Koncernens ledningsgrupp sammanträder regelbundet månatligen och dessutom vid behov. Koncernens ledningsgrupp bildas inte automatiskt från den organisation som står under koncerndirektören. En begränsad ledningsgrupp eftersträvas där medlemmarnas ansvarsområde är tydligt och relevant sett ur ett perspektiv som omfattar hela koncernens verksamhet och dess strategiska utveckling.

## 10. VERKSAMHETSOMRÅDEN

Koncernens verksamhet utgörs av ett eller flera verksamhetsområden. Varje verksamhetsområde har en ansvarig verksamhetsområdesdirektör från ifrågavarande verksamhetsområde. När verksamhetsområdet samtidigt är ett juridiskt aktiebolag är verksamhetsområdesdirektören genom VD-avtalet befullmäktigad till verkställande direktör för ifrågavarande aktiebolag.



Den verkställande direktörens ansvar definieras närmare i punkt 6 Förvaltning av dotterbolag.

Verksamhetsrådets beslutanderätt och förpliktelser finns dessutom definierade i ett flertal direktiv för Snellmans operativa verksamhet.

Koncerndirektören är förman för verksamhetsrådesdirektören.

## 11. BELÖNING

Koncerndirektören och de verkställande direktörerna för dotterbolagen har gällande VD-avtal. Övriga ledande befattningshavare har direktörsavtal eller arbetsavtal enligt arbetsavtalslagen. Lönerna och belöningar till koncerndirektören och hans underordnade behandlas i nominerings- och belöningskommittén och beslutas i styrelsen.

### 11.1. AVLÖNINGS- OCH BELÖNINGSSYSTEM

Bolaget har inga aktiebaserade eller optionsrelaterade belöningsystem för ledningen. Däremot beslutar företaget nominerings- och belöningskommitté årligen om ersättningar till ledningen som en del av avlönings- och belöningsssystemet för personalen. För att uppnå ändamålsenliga belöningar är personalen indelad i grupper. På varje grupp tillämpas egna ersättningskriterier. Även belöningsarnas maximala belopp kan skilja sig mellan grupperna.

Belöningarna grundar sig alltid på koncernstyrelsens på förhand bestämda belöningsprinciper. Utbetalningen sker i samband med bokslutet, efter att belöningsperioden gått ut. Nominerings- och belöningskommittén behandlar och styrelsen godkänner alla belöningar som skall betalas ut.

### 11.2. BELÖNINGAR TILL STYRELSEMEDLEMMAR

Nomineringskommittén förbereder förslag till bolagsstämman, vilken årligen beslutar om belöningar till styrelsemedlemmarna. Förslaget informeras i styrelsen innan bolagsstämman. Alla belöningar betalas ut i pengar och bolagets utdelningsbara aktier ges inte ut som ersättning för styrelsearbete. Dessutom ersätts resekostnader och övriga kostnader som hänförs till sammanträden. Dagtraktamenten för styrelsens sammanträden betalas enligt det maxbelopp som skattemyndigheterna godkänner.

### 11.3. BELÖNING TILL KONCERN DIREKTÖREN

Styrelsen fastställer årligen, på basen av förslag från nominerings- och belöningskommitté, koncerndirektörens lön och storleken på en eventuell resultatpremie. Koncerndirek-

törens pensionering sker enligt gällande pensionssystem.

## 11.4. BELÖNINGAR TILL ÖVRIGA MEDLEMMAR AV LEDNINGEN

De verkställande direktörerna i koncernens dotterbolag har tillsviðare 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. PENSIONSPOLITIK

Koncernens pensionspolitik följer i regel villkoren i lagen om pension för arbetstagar. 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 tidigare lägga 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 revisions-samfund 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 kvalitets-systemen. 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 sekretessavtal med den andra utomstående parten för hela projektets beredningstid. Dyliga 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 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 senast 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 överlåtelsestidpunkten 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 specialfrågor, som t.ex. marknadsföring och primärproduktion, sker kommunikationen sker via egna fackmässiga informationskanaler. En separat anvisning om extern kommunikation har getts.

För krissituationer finns en CMT -grupp (Crisis 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 personalav-

delningen. 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

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

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

## KÖTTFÖRÄDLING

### Snellmans Köttförädling Ab

Granholmsvägen 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 Oy

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







• Jakobstad  
**SNELLMAN**  
KONSERNI – KONCERNEN   **KOKKIKARTANO**  
**SNELLMAN pTO**  
DET BÄSTA FRÅN NÄRA OCH FÄRRE

• Tuomikylä



• Ulvila



• Längelmäki



• Kervo

 **KOKKIKARTANO**    
**SNELLMAN pTO**  
DET BÄSTA FRÅN NÄRA OCH FÄRRE

Stockholm •

 **Carabes köb**    
**SNELLMAN pTO**  
DET BÄSTA FRÅN NÄRA OCH FÄRRE



**SNELLMAN**