

# Bolagsstyrningsrapport

## Bolagsstyrningsrapport 2018

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats i enlighet med reglerna i årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor i enlighet med lagstadgad granskning.

En effektiv och tydlig bolagsstyrning bidrar till att säkerställa förtroendet för AAK:s intressegrupper och ökar även fokus på affärsnytta och aktieägarvärde i företaget. AAK:s styrelse och ledning strävar efter att genom stor öppenhet underlätta för den enskilde aktieägaren att följa företagets beslutsvägar samt att tydliggöra var i organisationen ansvar och befogenheter ligger. Bolagsstyrningen inom AAK baseras på tillämplig lagstiftning, Koden, NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter, god sed på aktiemarknaden samt olika interna riktlinjer. I de fall AAK har valt att avvika från Kodens regler redovisas en motivering under respektive avsnitt i denna bolagsstyrningsrapport.

## Allmänt

AAK är ett svenskt publikt aktiebolag vars aktier handlas på NASDAQ OMX Stockholm inom segmentet Large Cap och sektor Konsument dagligvaror. AAK har cirka 11.800 aktieägare. Verksamheten är global med en närvaro i fler än 100 länder. Antalet medarbetare uppgick per den 31 december 2018 till 3.609. Ansvaret för ledning och kontroll av AAK fördelas mellan aktieägarna vid årsstämma, styrelsen, dess valda utskott

och VD, enligt svensk aktiebolagslag, andra lagar och förordningar, gällande regler för bolag som handlas på en reglerad marknadsplats, bolagsordningen och styrelsens interna styrinstrument. AAK:s målsättning är att vara det självklara förstahandsvalet för kunderna och att skapa bästa möjliga värde för företagets olika intressegrupper – framför allt kunder, leverantörer, aktieägare och medarbetare. Samtidigt ska AAK uppträda som en god samhällsmedborgare som tar ett långsiktigt ansvar. Syftet med bolagsstyrningen är att definiera en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan ägare, styrelse, verkställande ledning och olika kontrollorgan. I linje med detta omfattar bolagsstyrningen, även kallad corporate governance, koncernens styr- och ledningssystem.

## Ägarstruktur

Information om aktieägare och aktieinnehav finns på sid 48–49.

## Bolagsordning

AAK:s gällande bolagsordning antogs på årsstämman den 30 maj 2018. Av bolagsordningen framgår att bolagets verksamhet är att driva fabriks- och handelsrörelse, företrädesvis inom livsmedelsindustrin, att äga och förvalta aktier och värdepapper samt annan därmed sammanhängande verksamhet. I bolagsordningen fastslås dessutom aktieägarnas rättigheter, antalet styrelseledamöter och revisorer, att årsstämman ska hållas årligen inom sex månader från räkenskapsårets

utgång, hur kallelse till årsstämma ska ske och att bolagets styrelse ska ha sitt säte i Malmö. Bolagets räkenskapsår är kalenderår. Årsstämma ska hållas i Malmö eller Karlshamn. Bolagsordningen innehåller inga begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma. Bolagsordningen saknar vidare särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter samt om ändring av bolagsordningen. För gällande bolagsordning, se [www.aak.com](http://www.aak.com).

## Årsstämma

Årsstämman i AAK är det högsta beslutande organet och det forum genom vilket aktieägarna utövar sitt inflytande över företaget. Årsstämmans uppgifter regleras i aktiebolagslagen och i bolagsordningen. Årsstämman beslutar om ett antal centrala frågor såsom fastställande av resultat- och balansräkning, ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD:n, utdelning till aktieägarna samt om styrelsens sammansättning. Ytterligare information om årsstämmor samt fullständiga protokoll från tidigare årsstämmor och extra bolagsstämmor finns publicerade på [www.aak.com](http://www.aak.com).

## Årsstämma 2018

Vid årsstämman den 30 maj 2018 deltog aktieägare som representerade cirka 63% av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Mikael Ekdahl valdes till ordförande för stämman. Vid stämman fastställdes resultat- och

balansräkning, samt koncernresultat- och koncernbalansräkning. I anslutning här till godkände stämman styrelsens förslag till vinstutdelning för räkenskapsåret 2017 med 8,75 kr per aktie. Till ordinarie styrelseledamöter omvaldes Märta Schörling Andreen, Gun Nilsson, Bengt Baron, Lillie Li Valeur och Marianne Kirkegaard. Georg Brunstam valdes som ny styrelseledamot. Georg Brunstam valdes till styrelseordförande. Personalorganisationerna hade utsett Lena Nilsson (PTK-L) och Leif Håkansson (IF-Metall) till ordinarie arbetstagarrepresentanter och Ingvar Andersson (IF-Metall) samt Fredrik Rydberg (PTK-L) till suppleanter. Årsstämman har inte bemyndigat styrelsen att besluta att bolaget ska ge ut nya aktier eller förvärva egna aktier.

#### Valberedning

På årsstämman ska beslut bland annat tas om val av styrelse. Valberedningens uppgift är att lägga fram förslag till årsstämman avseende val av ordförande och övriga ledamöter av styrelsen samt av ordförande vid årsstämman, arvodesfrågor och därtill hörande frågor.

#### Valberedning inför årsstämman 2019

Vid årsstämman 2018 utsågs Märta Schörling Andreen (Melker Schörling AB), Henrik Didner (Didner & Gerge Fonder), Lars-Åke Bokenberger (AMF Fonder) och Yvonne Sörberg (Handelsbanken fonder) till ledamöter av valberedningen inför årsstämman 2019. Märta Schörling Andreen utsågs till valberedningens

ordförande. I enlighet med årsstämmans beslut och aktieregistreret per den 30 augusti 2018 har Leif Törnvall (Alecta) ersatt Yvonne Sörberg (Handelsbanken fonder) som ledamot av valberedningen. Valberedningens ledamöter representerar cirka 42% av rösterna i AAK. Beslutet innefattade även möjlighet att ändra sammansättningen av valberedningen vid en ägarförändring. Under året har valberedningen hållit två protokollförda sammanträden. Ordföranden har därvid redogjort för utvärderingsarbetet varvid valberedningen har diskuterat eventuella förändringar och nyrekryteringar. Valberedningen har kunnat nås brevlades för förslag från aktieägare. Ledamöterna i valberedningen har inte erhållit någon ersättning från AAK för sitt arbete. Aktieägare som önskar komma i kontakt med valberedningen kan sända brev adresserat till AAK AB (publ.), Valberedningen, Skrivaregatan 9, 215 32 Malmö.

#### Styrelsen och dess arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen och i bolagsordningen. Styrelsearbetet styrs därutöver av den arbetsordning som styrelsen varje år själv har antagit. Styrelsens arbetsordning reglerar även arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, dess ordförande och VD samt innehåller rutiner för VD:s ekonomiska rapportering till styrelsen. Enligt den gällande arbetsordningen ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år, medräknat ett konstituerande styrelsemöte direkt efter årsstämman. Bland styrelsens uppgifter ingår att

fastställa strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter och bokslutskommunikéer för AAK. Vidare ska styrelsen övervaka VD:s arbete, tillsätta och avsätta VD samt besluta om betydande förändringar i AAK:s organisation och verksamhet. Styrelsens viktigaste uppgifter är att fastställa de övergripande målen för bolagets verksamhet och besluta om bolagets strategi för att nå målen, säkerställa att bolaget har en väl fungerande verkställande ledning med väl anpassade ersättningsvillkor, tillse att bolagets externa rapportering präglas av öppenhet och saklighet och ger en korrekt bild av bolagets utveckling, lönsamhet och finansiella ställning samt riskexponering, övervaka den finansiella rapporteringen med instruktioner för VD och fastläggande av krav på innehållet i de finansiella rapporter som fortlöpande tillställs styrelsen, tillse att bolagets insiderpolicy och loggboksförfarande efterlevs enligt lag och Finansinspektionens riktlinjer, se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet och ekonomiska ställning mot fastställda mål, följa upp och utvärdera bolagets utveckling och att uppmärksamma och stödja VD i arbetet att vidta erforderliga åtgärder, se till att det finns tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet, se till att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande, samt till årsstämman föreslå eventuell utdelning, aktieåterköp, inlösen eller andra förslag som faller inom årsstämmans kompetens. Styrelsens ordförande

ansvarar för utvärderingen av styrelsens arbete och har under 2018 genomfört enkätundersökningar med ledamöterna och baserat på detta, och tidigare års intervjuer, analyserat resultatet. Resultatet har sedan presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen som underlag för bedömning av storleken på och sammansättningen av styrelsen. Utvärderingen har fokuserat på styrelsearbetet generellt och samt på enskilda ledamöters, inklusive styrelsens ordförande och VD:s insatser. Styrelseutvärderingarna har på ett tydligt sätt bidragit till en fortsatt utveckling av styrelsens och utskottens arbete.

#### Styrelsens sammansättning

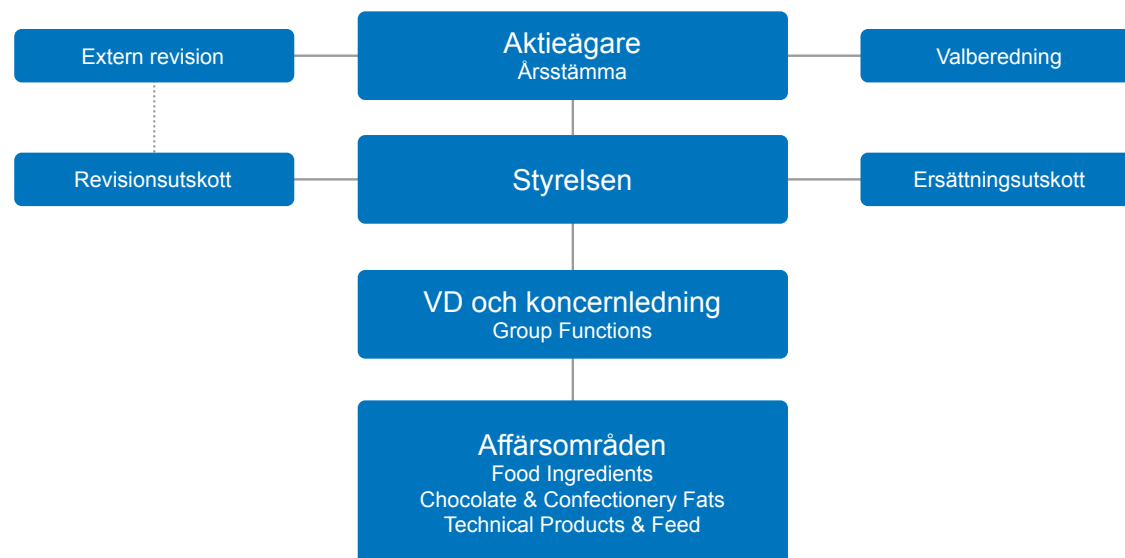
Enligt bolagsordningen ska AAK:s styrelse bestå av lägst tre och högst tio ledamöter. Nuvarande styrelse består av sex stämموvalda ledamöter. De fackliga organisationerna har, enligt svensk lag, rätt till styrelse-representation och har tillsatt två ordinarie ledamöter och två suppleanter. I enlighet med valberedningens förslag omvaldes fyra ledamöter och det valdes en ny styrelseledamot. Mikael Ekdahl hade avböjt omval. Georg Brunstam utsågs till styrelsens ordförande. Styrelsen valde vid det konstituerande sammanträdet att utse ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott. Gun Nilsson utsågs till ordförande för revisionsutskottet och till ledamöter utsågs Lillie Li Valeur och Märta Schörling Andreen. Georg Brunstam utsågs till ordförande för ersättningsutskottet och till ledamot utsågs

Märta Schörling Andreen. Georg Brunstam är även styrelseledamot i Melker Schörling AB som innehar cirka 31,8% av rösterna i AAK. Georg Brunstam kan således inte anses oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare enligt Koden. Märta Schörling Andreen, styrelseledamot i Melker Schörling AB, och Gun Nilsson, VD i Melker Schörling AB, kan inte heller anses oberoende i förhållande till AAK:s större aktieägare. Övriga tre

ledamöter valda av stämman, Bengt Baron, Marianne Kirkegaard och Lillie Li Valeur, är oberoende både i förhållande till AAK, koncernledningen och bolagets större aktieägare enligt Koden.

Styrelsen uppfyller därmed kravet i Koden på att minst två av de styrelseledamöter som är oberoende av bolaget och koncernledningen även ska vara oberoende av bolagets större aktieägare. Mikael Ekdahl, advokat,

### BOLAGSSTYRNING



fungerar som styrelsens sekreterare. Tillämpning och resultatet av mångfaldspolicyn framgår av bolagets hemsida i Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i AAK AB.

#### Arbetsordning

Styrelsens arbetsordning med instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och VD och för finansiell rapportering, uppdateras och fastställs årligen. Vid styrelsens sammanträden avhandlas, förutom den finansiella rapporteringen och uppföljningen av den löpande affärsverksamheten och lönsamhetsutvecklingen, mål, strategier för affärsverksamheten, förvärv och väsentliga investeringar samt ärenden gällande kapitalstrukturen. Affärsområdeschefer och andra ledande befattningshavare redogör löpande för affärsplaner och strategiska frågeställningar.

Ersättnings- och revisionsfrågor bereds inom respektive utskott. Styrelsen konstituerar sig vid ett styrelsemöte som hålls direkt efter årsstämman. Vid detta möte fastställs även styrelsens arbetsordning jämte instruktion för VD samt utskottsinstruktioner och andra interna styrinstrument. Den nuvarande styrelsen höll sitt konstituerande möte den 30 maj 2018, vid vilket samtliga styrelseledamöter var närvarande.

#### Styrelseordförande

Vid årsstämman den 30 maj 2018 valdes Georg Brunstam till styrelsens ordförande. Styrelseordförandens roll är att leda styrelsens arbete och tillse att styrelsen fullgör sitt uppdrag. Ordföranden följer verksamhetens utveckling i dialog med VD och ansvarar för att övriga ledamöter fortlöpande får den information som krävs för att styrelsearbetet ska kunna utövas med upprätthållen kvalitet och i enlighet med aktiebolagslagen och andra tillämpliga lagar och förordningar, bolagsordningen samt styrelsens arbetsordning. Ordföranden ansvarar för att styrelsen fortlöpande fördjupar sina kunskaper om bolaget, att det sker en utvärdering av styrelsens arbete samt att valberedningen får del av denna bedömning. Vidare är ordföranden även delaktig i utvärdering och utvecklingsfrågor avseende koncernens ledande befattningshavare.

#### Styrelsearbetet 2018

Under året har styrelsen sammanträtt 10 gånger. Samtliga affärsområdeschefer har redogjort för affärsområdenas mål och affärsstrategier. Styrelsen har behandlat frågor relaterade till personal och organisation. Beslut har fattats avseende investeringar och förvärv samt avyttringar. Andra områden som har avhandlats är koncernens arbete med råvaruförsörjning, riskhantering samt bolagets strategi för kapitalstruktur och upplåning.

Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten under 2018

Ledamot	Styrelsen	Revisions- utskott	Ersättnings- utskott
Antal möten	10	4	2
Georg Brunstam	7		1
Marianne Kirkegaard	10		
Gun Nilsson	10	4	
Lillie Li Valeur	10	4	
Märta Schörling			
Andreen	10	4	2
Leif Håkansson	10		
Bengt Baron	10		
Lena Nilsson	7		

Georg Brunstam har varit närvarande vid samtliga styrelse- och ersättningsutskottsmöten sedan han valdes in som styrelseledamot vid årsstämman den 30 maj 2018. Detsamma gäller den fackliga arbetstagarrepresentanten Lena Nilsson.

För upplysningar om styrelsens ledamöter, se sid 44–45.

### Arvode till styrelsens ledamöter

Enligt årsstämman beslut uppgick det totala styrelse-arvodet till 3.375.000 kr att fördelas mellan ledamöterna enligt följande: 850.000 kr till ordförande och 375.000 kr till var och en av övriga årsstämmovalda ledamöter som inte är anställda i bolaget. Ordförande i revisionsutskottet har erhållit 250.000 kr och ledamöterna 125.000 kr vardera. Ordförande för ersättningsutskottet har erhållit 100.000 kr och ledamöterna 50.000 kr. Styrelsens sekreterare och arbetstagarrepresentanterna erhåller ej något arvode utöver ersättning för kostnader i samband med styrelsearbete. För övriga upplysningar om ersättningar till styrelsens ledamöter hänvisas till sid 83.

### Utvärdering av VD

Styrelsen utvärderar fortlöpande VD:s och koncernledningens arbete och kompetens. Detta behandlas minst en gång per år utan närvaro av representanter från koncernledningen.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Årsstämman 2018 beslutade om principerna för ersättning till ledande befattningshavare. Principerna för ersättning till AAK:s ledande befattningshavare är utformade för att säkerställa att AAK ur ett internationellt perspektiv kan erbjuda en marknadsmässig och konkurrenskraftig kompensation för att attrahera och

behålla kvalificerade medarbetare. Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska bestå av fast grundlön, årlig variabel lön, pension, bilförmån samt avgångsvederlag. Den fasta lönen ska vara individuellt differentierad utifrån ansvar och prestation samt ska fastställas utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Utöver fast årslön ska de ledande befattningshavarna även kunna erhålla variabel lön, vilken ska ha ett förutbestämt tak och baseras på utfallet i förhållande till årligen fastställda mål. Målen ska vara relaterade till företagets resultat och även kunna kopplas till det individuella ansvarsområdet. Den årliga variabla delen ska maximalt kunna uppgå till 110% av den fasta lönen. Utöver nämnda rörliga ersättning kan tillkomma från tid till annan beslutade aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram vilka ska beslutas av årsstämman. Pensionsrätt för ledande befattningshavare ska gälla från tidigast 60 års ålder. Pensionsplaner för ledande befattningshavare ska i första hand vara förmånsbestämda. Vid uppsägning från bolagets sida ska uppsägningstiden för VD och de övriga ledande befattningshavarna vara tolv månader, varvid rätt ska kunna finnas till avgångsvederlag med ett förutbestämt tak motsvarande tolv månadslöner. För egna uppsägningar ska normalt en uppsägningstid om sex månader gälla och inget avgångsvederlag utgå. Dessa riktlinjer ska omfatta de personer som under den tid riktlinjerna gäller ingår i koncernledningen. Riktlinjerna gäller för

avtal som ingås efter årsstämman beslut, samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

### Styrelsens utskott

Inom styrelsen behandlas revisions- och ersättningsfrågor i utskott, vilka ska bereda uppkomna ärenden och förelägga styrelsen förslag till beslut. Utskottens arbetsuppgifter och arbetsordning fastläggs av styrelsen i skriftliga instruktioner som utgör en del av styrelsens arbetsordning.

### Ersättningsutskott

Enligt styrelsens arbetsordning ska ersättningsfrågor till verkställande direktören och ledande befattningshavare beredas av ersättningsutskottet. Ersättningsutskottet bereder och presenterar förslag till styrelsen avseende ersättningar till VD och andra ledande befattningshavare. Slutligen har ersättningsutskottet till uppgift att följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar till koncernledningen samt att följa och utvärdera tillämpningen av riktlinjerna för ersättningar till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ledamöterna i ersättningsutskottet under 2018 var Georg Brunstam (ordförande) och Märta Schörling Andreen. Ersättningsutskottets rekommendationer till

styrelsen innefattar principer för ersättning, förhållandet mellan fast och rörlig lön, pensions- och avgångsvederlagsvillkor samt övriga förmåner för ledningen. Ersättningar till koncernens verkställande direktör har beslutats av styrelsen baserat på ersättningsutskottets rekommendationer. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören efter samråd med ersättningsutskottet. För ytterligare information se sid 83. Ersättningsutskottet har under 2018 sammanträtt vid två tillfällen varvid båda ledamöterna deltog. Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare återfinns i not 8 och kommer att föreläggas årsstämman 2019 för beslut.

#### Revisionsutskottet

Ledamöter i revisionsutskottet under 2018 var Gun Nilsson (ordförande), Märta Schörling Andreen och Lillie Li Valeur. Utskottet har haft fyra ordinarie möten under året, vid vilka bolagets externa revisorer och företrädare för koncernledningen deltog. Områden som revisionsutskottet har behandlat har främst avsett planering, omfattning och uppföljning av årets revision. Andra frågor som har behandlats är riskhantering, integration och systematiken av koncernens processer, samordning av försäkringsfrågor, bolagsstyrning, internkontroll, redovisningsregler, utveckling av den globala ekonomifunktionen, finansverksamheten samt andra frågor som styrelsen uppdragit åt revisionsutskottet att förbereda.

Enligt 8 kap. 49 a § aktiebolagslagen (2005:551) ska minst en ledamot i revisionsutskottet vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare och ha redovisnings- eller revisionskompetens och bolaget uppfyller därmed Kodens krav.

#### Externa revisorer

AAK:s revisorer utses av årsstämman. Vid årsstämman 2018 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB som revisor till och med årsstämman 2019. Auktoriserade revisorn Sofia Götmar-Blomstedt har utsetts till huvudansvarig revisor. Sofia Götmar-Blomstedt innehar även revisionsuppdrag i bland annat Coop Sverige, Scandic Hotels Group AB, Genovis AB, Påenggruppen AB och Beijer Electronics Group AB. Alla tjänster som avropas utöver lagstadgad revision prövas särskilt för att säkerställa att det inte föreligger någon konflikt utifrån oberoende eller jävsförhållande. Några överenskommelser med närstående föreligger inte.

#### Operativ ledning

VD:s uppgift är att leda verksamheten i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. I samband med detta ska VD genom erforderliga kontrollsystem förvissa sig om att bolaget efterlever tillämpliga lagar och förordningar. VD är föredragande vid styrelsemötena och ska tillse att styrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen ska

kunna fatta väl underbyggda beslut. Dessutom har VD en kontinuerlig dialog med styrelsens ordförande och håller denne informerad om bolagets och koncernens utveckling och finansiella ställning.

AAK:s koncernledning består av elva personer från fem länder: VD, som även ansvarar för HR; Finansdirektör, som även ansvarar för M&A, Corporate Communications och IT; Marknadschef; CTO, chef för Global Operations samt sex affärsområdesansvariga/regionansvariga. Koncernledningen sammanträder varannan månad och avhandlar då koncernens finansiella utveckling, investeringar, synergi- och produktivitetsprojekt, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning och andra strategiska frågor. Sammanträdena leds av VD, som fattar beslut i samråd med övriga medlemmar i koncernledningen. Koncernen har ett mindre antal medarbetare i koncernstaben, vilka ansvarar för koncernövergripande aktiviteter som ekonomi, finans, skatter, IT, intern kontroll, strategi, investor relations, information och juridik. VD och koncernledningen presenteras på sid 46–47. För principer, ersättningar och andra arvoden till VD och koncernledning, se not 8.

AAK:s affärsområden är Food Ingredients, Chocolate & Confectionery Fats och Technical Products & Feed. Cheferna för respektive affärsområde/region har ansvar för mål, strategier, produktutveckling och löpande

affärsfrågor samt resultat, kassaflöde och balansräkning för sina respektive enheter. Affärsområdena är i sin tur organiserade i olika sektorer med ansvar för löpande affärsfrågor. Styrningen sker genom internstyrelser som sammanträder fyra gånger per år. AAK:s VD är ordförande vid mötena. Andra befattningshavare är adjungerade vid behov. I samtliga länder där AAK har dotterföretag finns en legal landschef. Landschefens uppgift är bland annat att representera AAK gentemot myndigheter i landet, samordning av driftplats, organisation och koncerngemensamma processer/projekt samt att säkerställa att koncerngemensamma riktlinjer efterlevs. För varje sådant land har en medlem av koncernledningen utsetts med ett övergripande ansvar för verksamheten. Denne är överordnad landschefen och fungerar i de flesta fall som styrelseordförande i de lokala legala styrelserna.

#### [Styrelsens beskrivning av den interna kontrollen och riskhanteringen avseende den finansiella rapporteringen](#)

Bolagets styrelse ansvarar för AAK:s interna kontroll vars övergripande syfte är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar. Styrelsen ska i ett särskilt avsnitt i denna bolagsstyrningsrapport lämna en beskrivning av hur den interna kontrollen och riskhanteringen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som involverar styrelse, koncernledning och personal.

Processen har utformats för att utgöra en försäkran om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Enligt allmänt accepterade ramverk som etablerats för detta ändamål, beskrivs den interna kontrollen vanligen ur fem olika aspekter, vilka beskrivs nedan. Kontrollmiljön är basen för internstyrning och kontroll. Riskbedömning och riskhantering innebär att ledningen är medveten om och själv har bedömt och analyserat risker och hot i verksamheten.

Kontrollaktiviteter är de åtgärder och rutiner som ledningen utformat för att förebygga uppkomsten av fel respektive upptäcka och åtgärda inträffade fel. För att enskilda arbetsuppgifter ska kunna utföras på ett tillfredsställande sätt krävs att personalen i en organisation har tillgång till aktuell och relevant information. Den sista modulen i modellen avser uppföljning av den interna styrningen och kontrollens utformning och effektivitet.

#### [Kontrollmiljö](#)

AAK:s organisation är utformad för att möjliggöra ett snabbt beslutsfattande. Operativa beslut fattas därför på affärsområdes- eller dotterföretagsnivå, medan beslut om strategier, förvärv och övergripande finansiella frågor fattas av bolagets styrelse och koncernledning. Organisationen präglas av en tydlig ansvarsfördelning samt väl fungerande och inarbetade styr- och kontrollsystem, vilka omfattar samtliga enheter inom AAK.

Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av en övergripande kontrollmiljö där organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar har dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument, till exempel i AAK:s finanspolicy, råvaruinköspolicy samt manual för den finansiella rapporteringen och i den attestordning som VD fastställer. AAK:s ekonomifunktioner är integrerade genom ett gemensamt konsolideringssystem samt gemensam redovisningsinstruktion. Koncernens ekonomifunktion har ett nära och väl fungerande samarbete med dotterföretagens controllers avseende bokslut och rapportering.

Som en komplettering till den interna kontrollen utförs enligt en särskild plan genom koncernens centrala ekonomifunktion i samarbete med en oberoende extern internationell revisionsbyrå på roterande basis en årlig granskning av några enheter i koncernen. AAK har valt att inte etablera en särskild granskningsfunktion (internrevision) då ovan nämnda funktioner väl fyller denna uppgift. Samtliga AAK:s dotterföretag rapporterar månadsvis. Rapporteringen utgör grunden för koncernens konsoliderade finansiella rapportering. Inom varje legal enhet finns en ansvarig controller som svarar för respektive affärsområdes ekonomiska styrning och för att de finansiella rapporterna är korrekta, kompletta och levereras i tid inför koncernrapporteringen.

### Riskbedömning och riskhantering

AAK-koncernen är genom sin internationella närvaro utsatt för ett antal olika risker. Riskhanteringen inom koncernen styrs av fastlagda policyer och rutiner, vilka årligen revideras av AAK:s styrelse. Risker relaterade till råvaror styrs av koncernens råvaruinköspolicy. Valuta-, ränte- och likviditetsrelaterade risker styrs främst av AAK:s finanspolicy. I koncernens kreditpolicy fastställs hanteringen av kredit- och kontraktsrisker. En effektiv riskhantering förenar den operativa affärsutvecklingen med ägarnas och andra intressenters krav på kontroll och en långsiktigt god värdeutveckling. Riskhanteringen syftar till att minimera risker men också till att säkerställa att möjligheter tillvaratas på bästa sätt. Riskhanteringen omfattar följande riskområden: strategiska risker med avseende på marknad och bransch, kommersiella, operativa och finansiella risker, efterlevnad av externa och interna regelverk samt finansiell rapportering. Huvudkomponenterna i riskarbetet är identifiering, värdering, hantering, rapportering, uppföljning och kontroll. För ytterligare information kring AAK:s riskhantering se not 3.

### Kontrollaktiviteter

De risker som identifierats avseende den finansiella rapporteringen hanteras via bolagets kontrollaktiviteter. Kontrollaktiviteterna syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. Hanteringen sker både genom manuella kontroller i form av till exempel avstämningar och inventeringar, automatiska kontroller genom IT-systemen samt genom generella kontroller i den underliggande IT-miljön. Detaljerade ekonomiska analyser av resultat samt uppföljning mot budget och prognoser kompletterar de verksamhetsspecifika kontrollerna och ger en övergripande bekräftelse på rapporteringens kvalitet.

### Information och kommunikation

För att säkerställa fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen, har koncernen riktlinjer för information och kommunikation som syftar till att relevant och väsentlig information ska utbytas inom verksamheten, såväl inom respektive enhet som till och från ledning och styrelse. Policyer, handböcker och arbetsbeskrivningar avseende den finansiella processen kommuniceras mellan ledning och personal och finns att tillgå elektroniskt och/eller i tryckt form. Styrelsen får via revisionsutskottet regelbundet återkoppling avseende den interna kontrollen. För att säkerställa

att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig, har AAK en av styrelsen fastställd informationspolicy vilken anger vad som ska kommuniceras, av vem och på vilket sätt.

### Uppföljning

Effektiviteten i processen för riskbedömning och genomförandet av kontrollaktiviteterna följs upp kontinuerligt. Uppföljningen omfattar både formella och informella rutiner som används av de ansvariga på varje nivå. Rutinerna inbegriper uppföljning av resultat mot budget och planer, analyser och nyckeltal. Styrelsen erhåller månadsvis rapporter om koncernens finansiella ställning och utveckling. Vid varje styrelsemöte behandlas bolagets ekonomiska situation och ledningen analyserar månatligen den finansiella rapporteringen på detaljnivå.

Revisionsutskottet följer vid sina sammanträden upp den finansiella redovisningen och får rapport från revisorerna avseende deras iakttagelser.

### Policydokument

AAK har ett antal policyer för koncernens verksamhet och dess medarbetare. Bland dessa märks till exempel följande:



#### *Etisk policy*

Koncernens etiska riktlinjer har utarbetats i syfte att klarlägga koncernens grundläggande inställning i etiska frågor, såväl inom koncernen som externt mot kunder och leverantörer.

#### *Finanspolicy*

Koncernens finansfunktion arbetar efter en av styrelsen antagen instruktion som ger ramar för hur koncernens verksamhet ska finansieras samt hur till exempel valuta- och ränterisker ska hanteras.

#### *Informationspolicy*

Koncernens informationspolicy är ett dokument som beskriver koncernens generella principer för informationsgivning.

#### *Miljöpolicy*

Koncernens miljöpolicy ger riktlinjer för miljöarbetet inom koncernen.