

Bolagsstyrningsrapport

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2014

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 intressentgrupper 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 8.400 aktieägare. Verksamheten är global med en närvaro i nästan 100 länder. Antalet medarbetare uppgick per den 31 december 2014 till 2.439. 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 82–83.

BOLAGSORDNING

AAK:s gällande bolagsordning antogs på årsstämman den 8 maj 2014. 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.

ÅRSSTÄMMA

Årsstämman i AAK är det högsta beslutande organet och det fo-

rum 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.

ÅRSSTÄMMA 2014

Vid årsstämman den 8 maj 2014 deltog aktieägare som representerade cirka 50% av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Styrelsens ordförande Melker Schörling valdes till ordförande för stämman. Vid stämman fastställdes resultat- och balansräkning, samt koncernresultat- och koncernbalansräkning. I anslutning härtill godkände stämman styrelsens förslag till vinstutdelning för räkenskapsåret 2013 med 6,00 kr per aktie. Till ordinarie styrelseledamöter omvaldes Melker Schörling, Märlet Beckeman, Ulrik Svensson, Märta Schörling, Lillie Li Valeur och Arne Frank. Melker Schörling omvaldes till styrelseordförande. Personalorganisationerna hade utsett Annika Westerlund (PTK-L) och Leif Håkansson (IF-Metall) till ordinarie arbetstagarrepresentanter och Jan-Åke Berg (IF-Metall) samt Ted Jörgensen (PTK-L) till suppleanter. Stämman godkände styrelsens förslag till beslut avseende ändring av bolagsordningen innebärande ett namnbyte från AarhusKarlshamn till AAK. 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 ÅRSSTÄMMA 2015

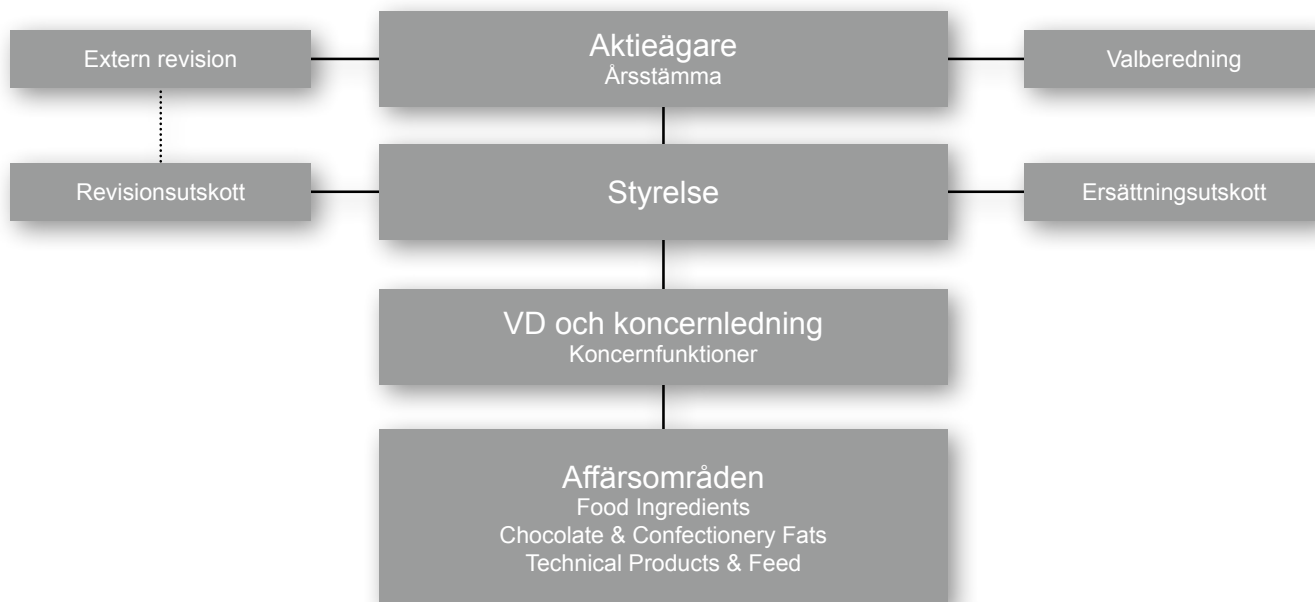
Vid årsstämman 2014 utsågs Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Lars-Åke Bokenberger (AMF Fonder), Henrik Didner (Didner & Gerge fonder) och Åsa Nisell (Swedbank Robur fonder) till ledamöter i valberedningen inför årsstämman 2015. Mikael Ekdahl utsågs till valberedningens ordförande.

Valberedningens ledamöter representerar cirka 53% av rösterna i AAK. Beslutet innefattade även möjlighet att ändra sammansättningen av valberedningen vid en ägarförändring. Under året har valberedningen hållit ett protokollfört sammanträde. 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, Jungmansgatan 12, 211 19 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 att anta. 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

BOLAGSSTYRNING



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 vidtaga 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 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 styrelserepresentation och har tillsatt två ordinarie ledamöter och två suppleanter. I enlighet med valberedningens förslag omvaldes samtliga sex ledamöter. Melker Schörling utsågs till styrelsens ordförande. Styrelsen valde vid det konstituerande sammanträdet att utse ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott. Ulrik Svensson utsågs till ordförande för revisionsutskottet, och till ledamot utsågs Lillie Li

Valeur. Melker Schörling utsågs till ordförande för ersättningsutskottet och till ledamot utsågs Märit Beckeman. Melker Schörling är även styrelseordförande i BNS Holding AB som innehar cirka 33,7% av rösterna i AAK. BNS Holding AB är i sin tur ett helägt dotterbolag till Melker Schörling AB i vilket bolag Melker Schörling är styrelsens ordförande. Melker Schörling kan således inte anses oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare enligt Koden. Även Märta Schörling är styrelseledamot i Melker Schörling AB och kan därför inte anses oberoende i förhållande till AAK:s större aktieägare. Inte heller Ulrik Svensson, som är VD i BNS Holding AB och Melker Schörling AB, kan anses oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Verkställande direktören och koncernchefen Arne Frank är i egenskap av verkställande direktör och anställd i bolaget inte oberoende i förhållande till bolagsledningen. Övriga två ledamöter valda av stämman, Märit Beckeman och Lillie Li Valeur, är oberoende både i förhållande till AAK, bolagsledningen 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 bolagsledningen även ska vara oberoende av bolagets större aktieägare. Fredrik Nilsson fungerar som styrelsens sekreterare.

ARBETSORDNING

Styrelsens arbetsordning med instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och VD och för ekonomisk rapportering, uppdateras och fastställs årligen. Vid styrelsens sammanträden avhandlas, förutom den ekonomiska 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 konstituerade sig den 8 maj 2014, vid vilket möte samtliga styrelseledamöter var närvarande.

STYRELSEORDFÖRANDE

Vid årsstämman den 8 maj 2014 valdes Melker Schörling 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 2014

Under året har styrelsen sammanträtt tio 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 2014

Ledamot	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Antal möten	10	4	2
Märit Beckeman	9		2
Lillie Li Valeur	9	4	
Märta Schörling	10		
Arne Frank	10		
Leif Håkansson	10		
Melker Schörling	10		2
Ulrik Svensson	9	4	
Annika Westerlund	9		

För upplysningar om styrelsens ledamöter, se sid 26–27.

ARVODE TILL STYRELSENS LEDAMÖTER

Enligt årsstämmans beslut uppgick det totala styrelsearvodet till 2.325.000 kr att fördelas mellan ledamöterna enligt följande: 600.000 kr till ordförande och 300.000 kr till var och en av övriga bolagsstämmodvalda 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 ledamöten 50.000 kr. Bolagets VD, 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 60–61.

UTVÄRDERING AV VD

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

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Årsstämman 2014 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 bolagsstämman. Pensionsrätt för ledande befattningshavare ska gälla från tidigast 60 års ålder. Pensionsplanerna för de ledande befattningshavarna ska antingen vara förmåns- eller avgiftsbestämda, eller en kombination därav. 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 årsstämmans beslut, samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frångå riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

INCITAMENTSPROGRAM 2010–2015

Ett incitamentsprogram har införts för ledande befattningshavare och nyckelpersoner i koncernen enligt beslut av extra bolagsstämman den 8 november 2010. Vid årsstämman 2011 beslutades att programmet även skulle omfatta övriga anställda inom koncernen. Inom ramen för programmet har 1.500.000 teckningsoptioner berättigande till teckning av motsvarande antal aktier i AAK emitterats till det helägda dotterföretaget AarhusKarlshamn Invest AB och erbjudits till försäljning till deltagare i programmet. Cirka 100 ledande befattningshavare och nyckelpersoner inom koncernen jämte andra anställda har hitintills förvärvat cirka 1.300.000 teckningsoptioner. Kvarvarande teckningsoptioner, som inte överlåtits, reserveras för framtida rekryteringar av ledande befattningshavare och nyckelpersoner till koncernen. Incitamentsprogrammet, som ger ledande befattningshavare och nyckelpersoner möjlighet att ta del av bolagets värdetillväxt, förväntas medföra att intresset för bolagets utveckling förstärks. Incitamentsprogrammet förväntas även bidra till möjligheterna att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Efter en marknadsmässig värdering har teckningskursen vid teckning av aktie med stöd av teckningsoptionerna bestämts till 188 kr. Teckningsoptionerna överläts till deltagare i programmet till marknadspris. Teckning av aktier med stöd av teckningsoptionerna kan ske under perioden 1 december 2013–1 december 2015. Bolaget mottog under december 2013 ett antal anmälningar från deltagare som önskade att utnyttja teckningsoptioner utgivna i incitamentsprogram 2010–2015. Under 2014 emitterades således 597.250 nya aktier i bolaget som tecknats med stöd av teckningsoptioner.

STYRELSENS UTSKOTT

Inom styrelsens 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.

ERSÄTTNINGsutskottet

Enligt styrelsens arbetsordning ska ersättningsfrågor till verkställande direktören och ledande befattningshavare beredas av ersättningsutskottet. Ersättningsutskottet bereder och presenterar förslag till styrelsen avseende ersättningar till koncernchefen och andra ledande befattningshavare. Slutligen har ersättningsutskottet till uppgift att följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar till bolagsledningen samt att följa och utvärdera tillämpningen av riktlinjerna för ersättningar till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ledamöterna i ersättningsutskottet under 2014 var Melker Schörling (ordförande) och Märilt Beckeman. 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 60–61. Ersättningsutskottet har under 2014 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 2015 för beslut.

REVISIONSUTSKOTTET

Ledamöter i revisionsutskottet under 2014 var Ulrik Svensson (ordförande) och Lillie Li Valeur. Utskottet har haft fyra ordinarie möten under året, varvid bolagets externa revisorer och företrädare för företagsledningen har deltagit. 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 utskottet 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 2014 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB som revisor till och med årsstämman 2015. Auktoriserade revisorn Sofia Götmar-Blomstedt har utsetts till huvudansvarig revisor. Sofia Götmar-Blomstedt innehar även revisionsuppdrag i bland annat Beijer Electronics AB, Genovis AB, Pägengruppen AB och Polykemi 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 tolv personer från sex länder; Koncernchef, Finansdirektör, CMO, CTO och President European Supply Chain samt sju affärsområdesansvariga/landsansvariga. Koncernledningen sammanträder månadsvis och avhandlar då koncernens finansiella utveckling, investeringar, synergi- och produktivitetsprojekt, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning och andra strategiska frågor. Sammanträdena leds av VD tillika koncernchef, 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, investorer relations, information och juridik. VD och koncernledningen presenteras på sid 28–29. 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/land 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 och koncernchef fungerar då som styrelseordförande och därtill deltagar koncernens finanschef. 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, bolagsledning 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 ekonomi 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 råvara 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 korrigerar fel och avvikelser. Hanteringen sker både genom manuella kontroller i form av till exempel avstämnings- 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 ekonomiska rapporteringen på detaljnivå.

Revisionsutskottet följer vid sina sammanträden upp den ekonomiska 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.