

Inledning

Ett större perspektiv

Vår strategi

Vår verksamhet

Risker och riskhantering

## Finansiella och hållbarhetsrelaterade upplysningar

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Bolagsstyrningsrapport

● **Bolagsstyrningsrapport** 116

Styrelse och revisor 122

Koncernledning 123

Finansiella rapporter och noter

Rapporter från revisor

Övrig information

# Bolagsstyrningsrapport

## Bolagsstyrningsrapport 2025

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 sektorn Konsumentvaror. AAK har cirka 44.260 aktieägare. Verksamheten är global med en närvaro i fler än 100 länder. Tolv månaders genomsnittligt antal medarbetare uppgick per den 31 december 2025 till 4.073.

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 vad gäller växtbaserade oljelösningar 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 sidorna 11–12.

## Bolagsordning

AAK:s gällande bolagsordning antogs på årsstämman den 7 maj 2021. Av bolagsordningen framgår att bolagets verksamhet är att direkt eller genom dotterbolag driva fabriks- och handelsrörelse, företrädesvis

inom livsmedelsindustrin 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 årsstämma. 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 högsta beslutande organ 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 styrelseledamöter och VD, utdelning till aktieägare samt 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 2025

Vid årsstämman den 8 maj 2025 deltog aktieägare som representerade cirka 75 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Patrik Andersson valdes till ordförande för stämman. Vid stämman fastställdes resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning. Till ordinarie styrelseledamöter omvaldes Patrik Andersson, Märta Schörling Andreen, Nils-Johan Andersson, Fabienne Saadane-Oaks och Ian Roberts. Patrik Andersson valdes till styrelseordförande. Personalorganisationerna hade utsett Lena Nilsson (PTK-L) och David Alfredsson (IF Metall) till ordinarie arbetstagarrepresentanter och Mikael Myhre (IF Metall) samt Andreas Thoresson (PTK-L) till suppleanter. Årsstämman bemyndigade styrelsen att besluta i frågan om 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 styrelseledamöter samt av ordförande vid årsstämman, arvodesfrågor och därtill hörande frågor. Valberedningen bedömer styrelsens sammansättning med beaktande av företagets verksamhet och utvecklingsfas samt övriga relevanta omständigheter.

## Inledning

Ett större perspektiv

Vår strategi

Vår verksamhet

Risker och riskhantering

**Finansiella och hållbarhetsrelaterade upplysningar**

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Bolagsstyrningsrapport

● <b>Bolagsstyrningsrapport</b>	<b>116</b>
Styrelse och revisor	122
Koncernledning	123

Finansiella rapporter och noter

Rapporter från revisor

Övrig information

**Valberedning inför årsstämman 2026**

Vid årsstämman 2025 utsågs Märta Schörling Andreen (Melker Schörling AB), Elisabet Jamal Bergström (SEB Investment Management), Daniel Kristiansson (Alecta) och Björn Henriksson (Nordea Funds) till ledamöter av valberedningen inför årsstämman 2026. Carl Mattiasson har under året ersatt Björn Henriksson som representant för Nordea Funds. Märta Schörling Andreen utsågs till valberedningens ordförande. Valberedningens ledamöter representerar cirka 45 procent av rösterna i AAK. Beslutet innefattade även möjlighet att ändra sammansättningen av valberedningen vid en ägarförändring.

Under året har valberedningen hållit fyra protokollförda sammanträden. Ordföranden har därvid redogjort för utvärderingsarbetet varvid valberedningen har diskuterat eventuella förändringar och nyrekryteringar. Valberedningen har kunnat nås brevledes 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, Pulpetgatan 20, 215 37 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 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 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. Vidare ska styrelsen säkerställa att bolaget har en väl fungerande verkställande ledning med väl anpassade ersättningsvillkor samt tillse att bolagets externa rapportering präglas av öppenhet och saklighet och ger en korrekt bild av bolagets utveckling, lönsamhet och finansiella ställning samt riskexponering.

Styrelsen ska även 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. Vidare är

det styrelsens uppgift att se till att det finns effektiva system för uppföljning, kontroll och styrning 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.

Det ligger även i ansvaret att 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. Under 2025 har ordföranden genomfört en utvärdering av styrelsen och intervjuat ledamöterna samt fört diskussioner inom styrelsen. Resultatet av arbetet 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 samt på enskilda ledamöters, inklusive ordförande och VD:s, insatser. Styrelseutvärderingen 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 fem stämموvalda ledamöter. De fackliga organisationerna har, enligt svensk lag, rätt till

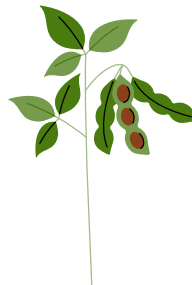
styrelserepresentation och har tillsatt två ordinarie ledamöter och två suppleanter. Patrik Andersson utsågs till styrelsens ordförande. Styrelsen valde vid det konstituerande sammanträdet att utse ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott.

Nils-Johan Andersson utsågs till ordförande för revisionsutskottet och till ledamöter utsågs Patrik Andersson och Märta Schörling Andreen. Patrik Andersson utsågs till ordförande för ersättningsutskottet och till ledamot utsågs Märta Schörling Andreen. Märta Schörling Andreen, styrelseledamot i Melker Schörling AB, och Nils-Johan Andersson, VD i Melker Schörling AB, kan inte anses oberoende i förhållande till AAK:s större minoritetsaktieägare enligt Koden. Övriga tre ledamöter valda av stämman, Patrik Andersson, Fabienne Saadane-Oaks och Ian Roberts är oberoende både i förhållande till AAK, koncernledningen och bolagets större minoritetsaktieägare 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 minoritetsaktieägare. Mikael Ekdahl, advokat och styrelseordförande i Melker Schörling AB, 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 ekonomisk rapportering, uppdateras



## Inledning

Ett större perspektiv

Vår strategi

Vår verksamhet

Risker och riskhantering

**Finansiella och hållbarhetsrelaterade upplysningar**

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Bolagsstyrningsrapport

● **Bolagsstyrningsrapport** \_\_ 116

Styrelse och revisor \_\_\_\_\_ 122

Koncernledning \_\_\_\_\_ 123

Finansiella rapporter och noter

Rapporter från revisor

Övrig information

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 höll sitt konstituerande möte den 8 maj 2025, vid vilket samtliga styrelseledamöter var närvarande.

**Styrelseordförande**

Vid årsstämman den 8 maj 2025 utnämndes Patrik Andersson till styrelseordförande, en befattning han hade haft sedan maj 2024, och fram till dess som tillförordnad sedan september 2023. 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 2025**

Under året har styrelsen sammanträtt 14 gånger. Affärsområdeschefer har redogjort för affärsområdenas mål och affärsstrategier. Styrelsen har behandlat frågor relaterade till strategi, personal och organisation. Beslut har fattats avseende investeringar och förvärv. Andra områden som har avhandlats är koncernens arbete med råvaruförsörjning, riskhantering samt bolagets strategi för kapitalstruktur och upplåning.

**BOLAGSSTYRNING**

## Inledning

Ett större perspektiv

Vår strategi

Vår verksamhet

Risker och riskhantering

**Finansiella och hållbarhetsrelaterade upplysningar**

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Bolagsstyrningsrapport

● **Bolagsstyrningsrapport** \_\_ 116  
 Styrelse och revisor \_\_\_\_\_ 122  
 Koncernledning \_\_\_\_\_ 123

Finansiella rapporter och noter

Rapporter från revisor

Övrig information

**Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten under 2025**

Styrelseledamot	Styrelse	Revisions- utskott	Ersättnings- utskott
Antal möten	14	6	3
Patrik Andersson	14	6	3
Märta Schörling Andreen	14	6	3
Nils-Johan Andersson	14	6	
Ian Roberts	14		
Fabienne Saadane-Oaks	14		
David Alfredsson	14		
Lena Nilsson	14		

För upplysningar om styrelsens ledamöter, se sidan 122.

**Arvode till styrelsens ledamöter**

Enligt årsstämans beslut uppgick det totala styrelsearvodet till 3.870.000 kr att fördelas mellan ledamöterna enligt följande: 1.200.000 kr till ordförande och 500.000 kr till var och en av övriga årsstämvalda ledamöter som inte är anställda i bolaget. Ordförande i revisionsutskottet har erhållit 260.000 kr och ledamöterna 130.000 kr vardera. Ordförande för ersättningsutskottet har erhållit 100.000 kr och ledamöterna 50.000 kr. Styrelsens sekreterare, som inte är ledamot i styrelsen, har erhållit 600.000 kr i arvode under 2025. Arbetstagarrepresentanterna erhåller ej något arvode utöver ersättning för kostnader i samband med styrelsearbete. För övriga

upplysningar om ersättningar till styrelsens ledamöter hänvisas till sidan 154.

**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 2025 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 rörlig lön, långsiktigt incitamentsprogram, 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 rörlig lön, vilken ska ha ett förutbestämt tak och baseras på utfallet i förhållande till årligen fastställda mål. Målen ska vara relaterade till företagets resultat, hur väl ESG-målen uppfylls och även kunna kopplas till individuella ansvarsområdet. Den årliga rörliga delen ska maximalt kunna uppgå till 200 procent 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 vara tjugofyra månader och de övriga ledande befattningshavarna vara mellan sex till 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 frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl.

**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.

**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 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 2025 var Patrik Andersson 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. Mer information finns på sidan 153. Ersättningsutskottet har under 2025 sammanträtt vid tre tillfällen. De nuvarande riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare återfinns i not 8. Styrelsens förslag till nya riktlinjer kommer att föreläggas årsstämman 2026 för beslut.

**Revisionsutskottet**

Ledamöter i revisionsutskottet under 2025 var Nils-Johan Andersson (ordförande), Märta Schörling Andreen och Patrik Andersson. Utskottet har haft sex ordinarie möten under året, vid vilka bolagets externa revisorer och företrädare för koncernledningen deltog. Områden som revisionsutskottet har behandlat

## Inledning

Ett större perspektiv

Vår strategi

Vår verksamhet

Risker och riskhantering

## Finansiella och hållbarhetsrelaterade upplysningar

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Bolagsstyrningsrapport

● <b>Bolagsstyrningsrapport</b>	116
Styrelse och revisor	122
Koncernledning	123

Finansiella rapporter och noter

Rapporter från revisor

Övrig information

har främst avsett planering, omfattning och uppföljning av årets revision. Andra frågor som har behandlats är riskhantering, integrering och systematisering av koncernens processer, IT, Sourcing & Trading, samordning av försäkringsfrågor, bolagsstyrning, internkontroll, redovisningsregler, utveckling av den globala ekonomifunktionen, finansverksamheten, skattefrågor samt andra frågor som styrelsen uppdragit åt revisionsutskottet att förbereda. Enligt Kodens ska en majoritet av medlemmarna i Revisionskommittén vara oberoende i förhållande till koncernledningen och minst en medlem vara oberoende i förhållande till större ägare. Enligt 8 kap. 49 a § aktiebolagslagen (2005:551) ska minst en ledamot i revisionsutskottet ha redovisnings- eller revisionskompetens och bolaget uppfyller därmed Kodens krav.

### Externa revisorer

AAK:s revisorer utses av årsstämman. Vid årsstämman 2025 valdes revisionsbolaget Ernest & Young AB som revisor till och med årsstämman 2026. Auktoriserade revisorn Joakim Falck utsågs till huvudansvarig revisor, och under året ändrades huvudansvarig revisor till Henrik Jonzén. Alla tjänster som avropas utöver lagstadgad revision prövas särskilt för att säkerställa att det inte föreligger någon konflikt utifrån oberoende eller jävsförhållande.

### Operativ ledning

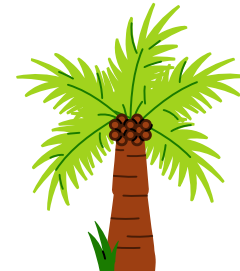
VD:s uppgift är att leda verksamheten i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. I samband med detta ska VD genom erforderliga kontrollsystem förvissa sig om att bolaget efterlever tillämpliga lagar och

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 åtta personer från sex länder: VD, finansdirektör (CFO) som ansvarar för Redovisning och Intern Kontroll, Group controlling, Finansiering, IR, Kommunikation och varumärke, M&A, IT, Strategi och Legal; President Commercial Development and Innovation, President Global Operations; chef för Global Sourcing & Trading samt tre regionansvariga, varav en även ansvarig för Global HR. Koncernledningen sammanträder varannan månad och avhandlar då koncernens finansiella utveckling, investeringar, synergi- och produktivetsprojekt, 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 redovisning och intern kontroll, group controlling, finansiering, IR, kommunikation och varumärke, HR, M&A, IT, strategi, juridiska frågor, skatt samt produktutveckling. VD och koncernledningen presenteras på sidan 123. För principer, ersättnings och andra arvoden till VD och koncernledning, se not 8.

AAK:s affärsområden är Food Ingredients, Chocolate & Confectionery Fats och Technical Products & Feed. 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 segment med ansvar för löpande affärsfrågor. Styrningen sker genom kvartalsvisa verksamhetsmöten, där AAK's VD agerar ordförande och andra befattningshavare adjungeras efter behov. I samtliga länder där AAK har dotterbolag finns en juridiskt ansvarig landschef. I landschefens uppgifter ingår bland annat att representera AAK gentemot landets myndigheter, samordna och organisera verksamheten på platsen, driva koncerngemensamma processer/projekt samt att säkerställa att koncerngemensamma riktlinjer, lokala regler och lagar efterlevs. För varje sådant land har en medlem i koncernledningen utsetts till att ha det övergripande ansvaret 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 försäkring 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.

## Inledning

Ett större perspektiv

Vår strategi

Vår verksamhet

Risker och riskhantering

## Finansiella och hållbarhetsrelaterade upplysningar

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Bolagsstyrningsrapport

● **Bolagsstyrningsrapport** \_\_ 116  
 Styrelse och revisor \_\_\_\_\_ 122  
 Koncernledning \_\_\_\_\_ 123

Finansiella rapporter och noter

Rapporter från revisor

Övrig information

### Kontrollmiljö

AAK:s organisation är utformad för att möjliggöra ett snabbt beslutsfattande. Operativa beslut fattas därför på affärsområdes- eller dotterbolagsnivå, 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 Treasury policy samt manual för den finansiella rapporteringen och i den attestordning som VD fastställer. AAK:s ekonomifunktion är integrerade genom ett gemensamt konsolideringssystem samt gemensam redovisningsinstruktion. Koncernens ekonomifunktion har ett nära och väl fungerande samarbete med dotterbolagens controllers avseende bokslut och rapportering.

Som en komplettering till den interna kontrollen utför, enligt en särskild plan, koncernens internrevisorer granskningar av AAK:s enheter på roterande basis vart tredje år. AAK:s internrevisionsfunktion ingår i koncernens centrala ekonomifunktion.

Samtliga AAK:s dotterbolag 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 råvaruinköpspolicy. Valuta-, ränte- och likviditetsrelaterade risker styrs främst av AAK:s Treasury policy. I koncernens kreditpolicy fastställs hanteringen av kredit- och kontraktssrisker. 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 koncernens 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 regelbunden återkoppling avseende den interna kontrollen. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig, har AAK en av styrelsen fastställd kommunikationspolicy 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:

#### Uppförandekod

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

#### Treasury policy

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.

#### Kommunikationspolicy

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

#### Miljöpolicy

Koncernens miljöpolicy ger riktlinjer för miljöarbetet inom koncernen.