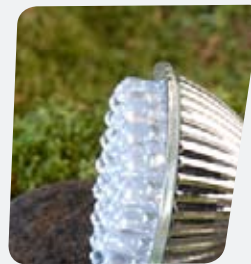
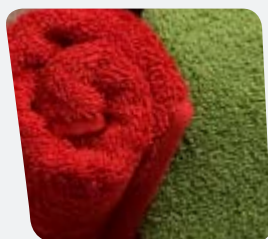


BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2009



# Styrningen av Hakon Invest

Under 2009 fokuserade styrelsen i Hakon Invest särskilt på frågor kring ICA, framför allt omställningen av ICA Norges verksamhet. Andra exempel på frågor som behandlades är strategiska överväganden i samband med beslutet att öka ägandet i Hemtex och Cervera.

Hakon Invest är ett aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige, som har aktier noterade på Nasdaq OMX Stockholm. Aktiebolagslagen, Nasdaq OMX Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) utgör grunden för styrningen av bolaget. Därutöver har Hakon Invest en rad interna regelverk och styrverktyg.

## AVVIKELSER FRÅN KODEN

Under 2009 har Hakon Invest avvikit från den del i Kodens regel 7.3 som anger att revisionsutskottet ska bestå av tre ledamöter. Revisionsutskottet består idag av två ledamöter. Mot bakgrund av att ICA AB utgör huvuddelen av Hakon Invests innehav och att Hakon Invest har två representanter i ICA AB:s revisionsutskott, är bedömningen att två ledamöter är en ändamålsenlig storlek för revisionsutskottet i Hakon Invest.

## STYRNING FÖR VÄRDESKAPANDE

Bolagsstyrning handlar om hur bolag, som inte leds av sina ägare, ska drivas så att ägarnas intressen tillvaratas. Det övergripande målet är att öka värdet för aktieägarna och på så sätt möta de krav ägarna har på det investerade kapitalet.

De interna styrinstrumenten i Hakon Invest är den av stämman fastställda bolagsordningen samt styrelsens arbetsordning, instruktioner för styrelsens tre arbetsutskott, vd-instruktion och vägledande policyer som fastställs av styrelsen. Därutöver finns riktlinjer kopplade till de policyer som vägleder Hakon Invests medarbetare i deras arbete. Bolagsordning och utdrag ur policyerna finns på Hakon Invests webbplats ([www.hakoninvest.se](http://www.hakoninvest.se)).

Hakon Invests verkställande direktör (vd) Claes-Göran Sylvéns ansvarar för att den löpande förvaltningen av företaget sker enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vd sammanställer också, i dialog med styrelsens ordförande och vice ordförande, dagordning för styrelsemötena och ansvarar för att ta fram informations- och beslutsunderlag till dessa möten. Vd ska också se till att styrelsens ledamöter får information om Hakon Invests utveckling för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

## AKTIEÄGARE

Hakon Invest har en aktiestruktur med två aktieslag: stamaktier och C-aktier. C-aktierna, som utgör 51 procent av det totala antalet aktier, är inte noterade och ger inte rätt till kontant vinstutdelning. Resterande 49 procent är noterade stamaktier som berättigar till utdelning.

Samtliga C-aktier och 16,4 procent av stamaktierna ägs av ICA-

handlarnas Förbund, som för närvarande är Hakon Invests största ägare. Övriga stamaktier ägs av cirka 13 300 ägare.

Mer information om Hakon Invests aktie och ägarbild finns på sidorna 50–51 i årsredovisningen.

## Årsstämma

Årsstämma 2009 hölls på Grand Hôtel i Stockholm den 22 april 2009. Förutom aktieägare närvarade Hakon Invests styrelse, koncernledning, medarbetare, media och ett antal inbjudna gäster.

Årsstämman beslutade bland annat att:

- Återigen välja Lars Otterbeck till ordförande i styrelsen samt Cecilia Daun Wennborg, Anders Fredriksson, Jan-Olle Folkesson, Magnus Moberg, Thomas Strindeborn och Jan Olofsson till styrelseledamöter.
- Utdelning för 2008 om 5 SEK per stamaktie skulle lämnas.

Årsstämma 2010 kommer att hållas onsdagen den 14 april på Grand Hôtel i Stockholm. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per den 8 april 2010 och är anmälda har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud. För att få ett ärende behandlat ska aktieägare, i enlighet med instruktionerna på Hakon Invests webbplats, ha lämnat in en sådan begäran senast den 3 mars 2010.

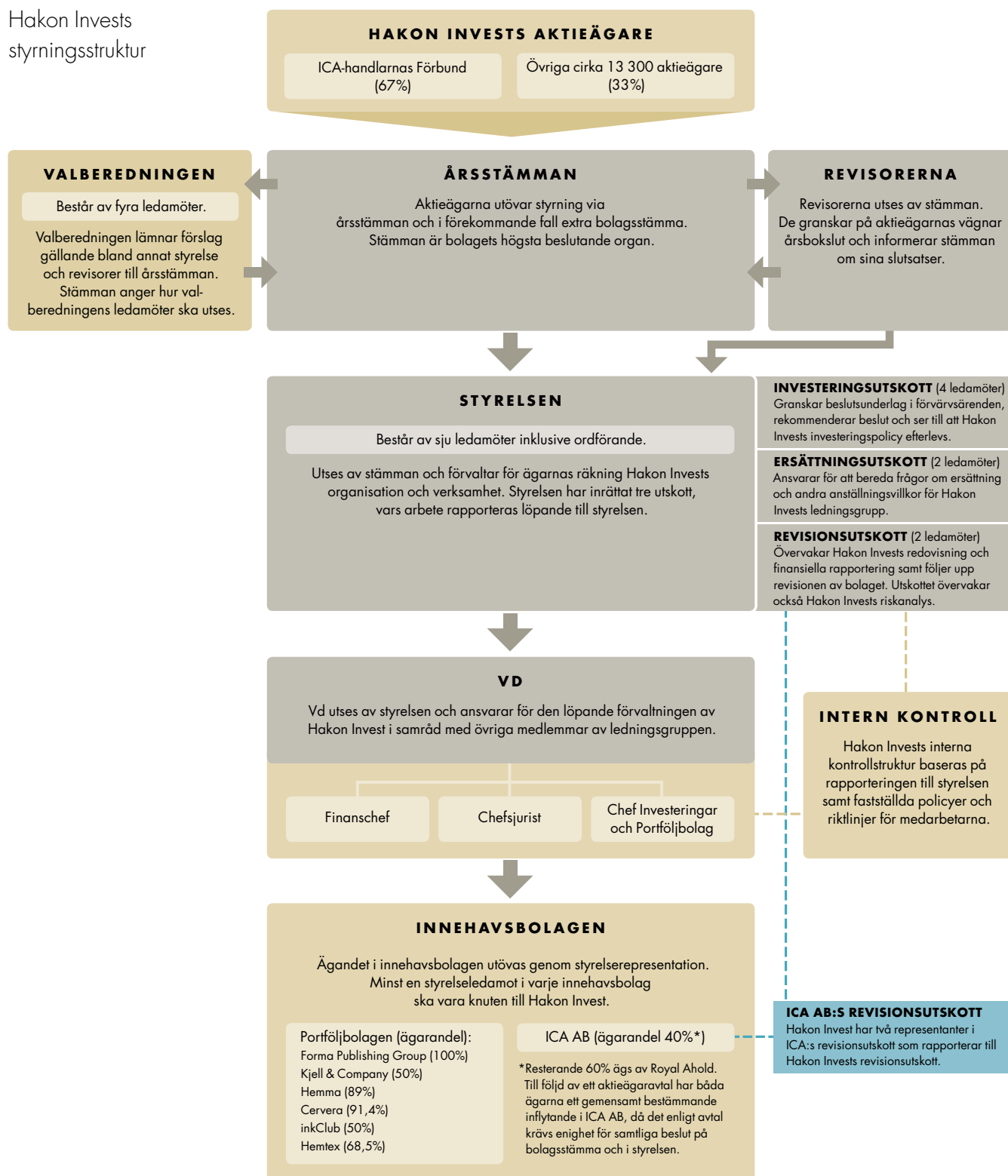
## VALBEREDNING

Reglerna för Hakon Invests valberedning beslutades vid årsstämman 2009. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar bolagets aktieägare. Två av ledamöterna utses av den största ägaren, som för närvarande är ICA-handlarnas Förbund, och två ledamöter utses av de därefter två största ägarna, som den 11 september 2009 var SEB Fonder och Handelsbanken Fonder. Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 13 oktober 2009.

## Valberedningens arbete

Valberedningen har haft fyra möten inför årsstämman 2010. Samtliga ledamöter var närvarande vid dessa möten förutom Håkan Olofsson, representant för ICA-handlarnas Förbund och Hans Ek, representant för SEB Fonder, som vid ett tillfälle vardera anmält förhinder. Hakon Invests chefsjurist, Fredrik Häggglund, har adjungerats till valberedningens möten som sekreterare. Ingen ersättning har utgått till ledamöterna i valberedningen för deras arbete.

Vid det första mötet träffade valberedningen styrelsens ordförande Lars Otterbeck och vd Claes-Göran Sylvéns var för sig, för att få infor-

Hakon Invests  
styrningsstruktur

mation om Hakon Invests verksamhet, styrelsearbete och fokusområden framöver. Styrelsens ordförande gick även igenom 2009 års utvärdering av styrelsen. Vidare redogjorde Cecilia Daun Wennborg, ordförande i revisionsutskottet samt finanschef Göran Blomberg, för revisionsarbetet samt för Hakon Invests ekonomifunktion.

Valberedningen har diskuterat styrelsens behov av ytterligare kompetens och enats om att styrelsen bör kompletteras med en ledamot med gedigen detaljhandelskompetens och med ekonomisk bakgrund. Valberedningen har också varit överens om att eftersträva en ökad andel kvinnliga ledamöter i styrelsen vid förslaget till ny ledamot. I sökandet efter en väl kvalificerad kandidat har valberedningen bland annat använt chefsutvecklings- och mentorprogrammet Ruter Dams CV-bank samt huvudägarnas nätverk av kandidater. Valberedningen har därefter enats om förslagen till årsstämman och upprättat en rapport om valberedningsarbetet. Valberedningens rapport, som närmare beskriver dess arbete, finns tillgänglig på Hakon Invests webbplats. Valberedningens förslag inför årsstämman 2010 framgår av kallelsen till stämman samt på webbplatsen.

## STYRELSE

Styrelsens ansvar är att förvalta Hakon Invests angelägenheter i bolagets och samtliga aktieägares intresse. Till styrelsens uppgifter hör bland annat att fastställa verksamhetsmål och strategi, tillsätta, utvärdera och vid behov avsätta vd, se till att systemen för uppföljning och kontroll av verksamheten är effektiva, se till att det finns en tillfredsställande kontroll av efterlevnaden av gällande lagar och regler, se till att etiska regler för medarbetarnas uppträdande har fastställts och godkänna väsentliga uppdrag som vd har utanför bolaget. Styrelsen ska också se till att informationsgivningen är korrekt, relevant, tillförlitlig och präglad av öppenhet.

Hakon Invests styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av mellan fem och nio ledamöter. Nuvarande styrelse består av sju ordinarie styrelseledamöter. Vid årsstämman 2009 valdes Lars Otterbeck till styrelsens ordförande och vid det konstituerande styrelsemötet valdes Anders Fredriksson till vice ordförande. Vd är föredragande vid styrelsens möten och chefsjuristen är styrelsens sekreterare.

### Styrelsens beroendeställning

Fyra av styrelsens ledamöter; Lars Otterbeck, Cecilia Daun Wennborg, Jan-olle Folkesson och Jan Olofsson, är oberoende i förhållande till såväl Hakon Invest och dess ledning som de större aktieägarna. Tillsammans har de mångårig erfarenhet från lednings- och styrelsearbete i olika börsbolag.

Övriga tre ledamöter; Anders Fredriksson, Thomas Strindeborn och Magnus Moberg, är ICA-handlare. Thomas Strindeborn och Magnus Moberg är även ledamöter i ICA-handlarnas Förbunds styrelse.

ICA-handlarnas Förbund är en ideell förening för Sveriges ICA-handlare. Enligt Nasdaq OMX Stockholms regelverk för emittenter och Kodens regler om styrelseledamöters oberoende är dessa tre ledamöter oberoende i relation till Hakon Invest och företagets ledning men inte i relation till huvudägaren ICA-handlarnas Förbund.

### Styrelsens arbete

Styrelsens arbete leds av ordförande. Det regleras av den arbetsordning som styrelsen har fastställt och av gällande lagar och regler. Styrelsen har också upprättat instruktioner för vd och de tre arbetsutskotten samt andra policydokument som vägleder medarbetarna i Hakon Invest. Varje år ser styrelsen över arbetsordningen och instruktionerna. Nuvarande arbetsordning och instruktioner behandlades och fastställdes på styrelsemötet den 16 september 2009.

Förutom ett konstituerande styrelsemöte i anslutning till årsstämman ska styrelsen, enligt arbetsordningen, hålla minst fem i förväg utlysta styrelsemöten per år.

Under 2009 hölls totalt 17 styrelsemöten varav nio var telefonmöten. Tolv av styrelsemötena hölls av den nuvarande styrelsen som valdes den 22 april 2009.

Huvudansvarig revisor Erik Åström har deltagit vid ett styrelsemöte för att redogöra för Ernst & Youngs revisionsprocess i Hakon Invest samt ge styrelsens ledamöter möjlighet att ställa frågor utan ledningens närvaro.

Till de viktigare frågorna som har hanterats under året hör:

- Strategiska överväganden i samband med ökat ägande i Hemtex som delvis skedde genom budpliktsbud på aktierna i Hemtex.
- Cerveras förvärv av Duka vilket resulterade i en nyemission i Cervera.
- ICA AB:s verksamhet med särskilt fokus på omställningen av ICA Norges verksamhet.
- Kapitalstruktur i portföljbolagen.

### Styrelsens utskott

Hakon Invests styrelse har tre arbetsutskott: revisionsutskott, ersättningsutskott och investeringsutskott. Arbetet som bedrivs i utskotten rapporteras löpande till styrelsen.

Revisionsutskottets främsta uppgift är att övervaka redovisning och finansiell rapportering samt att hålla sig underrättad om revisionen av Hakon Invest. Revisionsutskottet ska också övervaka att bolagets finans- och placeringspolicy efterlevs samt se över riskanalysen i bolaget. Revisionsutskottet ska hålla minst tre möten per år.

Ersättningsutskottet ansvarar för att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för Hakon Invests ledningsgrupp. Ersättningsutskottet ska hålla minst två möten per år, varav ett i december. Investeringsutskottets främsta uppgift är att granska beslutsunderlag i

förvärvsärenden, rekommendera beslut och se till att Hakon Invests investeringspolicy efterlevs. Minst ett möte ska hållas varje år, bland annat för att utvärdera investeringspolicyn. Utöver det kallar utskottets ordförande vid behov till möte.

Revisionsutskottet höll fem möten under 2009. Fyra av mötena hölls efter årsstämman 2009. Erik Åström (bolagets externa revisor) var med vid samtliga möten. Ersättningsutskottet höll två möten under året. Investeringsutskottet sammanträdde två gånger under året. Härutöver behandlades investeringsfrågor i styrelsen som helhet. Ledamöterna i respektive utskott närvarade vid samtliga utskottsmöten.

#### Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderas varje år med syfte att dels utveckla styrelsearbetet, dels skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammansättning. Var och en av ledamöterna har fått besvara en omfattande enkät om styrelsearbetet som sedan öppet har diskuterats på ett styrelsemöte.

Av styrelsens utvärdering framgick att styrelsearbetet har fungerat bra och att styrelsen är en välkomponerad grupp med stort engagemang. Var och en av ledamöterna tillför bred kompetens och har lång erfarenhet från olika branscher, särskilt från verksamhet inom ICA-koncernen, som är det största innehavet i Hakon Invests bolagsportfölj, och från investeringsverksamhet.

#### VD OCH LEDNINGSGRUPP

Vd Claes-Göran Sylvén ansvarar för den löpande förvaltningen av Hakon Invest. Styrelsen har godkänt Claes-Göran Sylvéns väsentliga uppdrag och ekonomiska engagemang utanför bolaget, i exempelvis ICA-handlarnas Förbund. Det har också gjorts en utvärdering av vd utan ledningens närvaro. Styrelsens arbetsordning och arbetsinstruktioner för vd reglerar i en särskild del handläggning av och beslut i

frågor som rör avtal och andra mellanhavanden mellan Hakon Invest och ICA-handlarnas Förbund.

Vid sidan av vd Claes-Göran Sylvén utgörs Hakon Invests ledningsgrupp av Stein Petter Ski, Chef Investeringar och Portföljbolag, finanschef Göran Blomberg och chefsjurist Fredrik Häggglund. Ledningsgruppen träffas regelbundet för att diskutera Hakon Invests utveckling och fatta beslut i frågor som är viktiga för verksamheten.

Organisatoriskt delas företaget in i Investering, Ekonomi, som även ansvarar för information, samt Juridik.

Investeringsfunktionen består av en investment manager och tre controllers under ledning av Stein Petter Ski som även ansvarar för portföljbolagen. Investeringsfunktionen arbetar aktivt med både befintliga innehav och potentiella framtida investeringar. Sammantaget finns en bred handelsinriktad och finansiell kompetens.

Finans- och ekonomifunktionen består av tre personer under ledning av finanschef Göran Blomberg. Enheten ansvarar för koncernens räkenskaper och hanterar även förvaltningen av Hakon Invests finansiella tillgångar. Finanschefen ansvarar också för koncernens externa och interna kommunikation. IR-chefen ansvarar för investerarerelationer och frågor relaterade till dessa.

Juristfunktionen leds av chefsjuristen. Chefsjuristen ansvarar för frågor av juridisk karaktär, såväl interna som externa, exempelvis i samband med företagsförvärv. Funktionen bistår vid behov närstående bolag med juridiska tjänster på marknadsmässiga villkor.

#### Arbetet med revisions- och redovisningsfrågor

Styrelsen har tagit fram arbetsrutiner som säkerställer ett väl fungerande arbete med revisions- och redovisningsfrågor. Styrelsen har vidare antagit arbetsordning för styrelsen och instruktioner för vd och revisionsutskott med syfte att upprätthålla god intern kontroll av Hakon Invest och innehavsbolagen samt ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer.

### Styrelseledamöter valda vid årsstämma 2009

Namn	Invald	Funktion i styrelsen	Närvaro styrelsemöten	Utskottsarbete	Närvaro utskottsmöten	Ersättning styrelse-/utskottsarbete
Lars Otterbeck	2005	Ordförande	15 av 17	Investeringsutskott Ersättningsutskott	2 av 2 2 av 2	550/25/25 KSEK
Anders Fredriksson	1997	Vice ordförande	17 av 17	Investeringsutskott Ersättningsutskott	2 av 2 2 av 2	330/25/25 KSEK
Cecilia Daun Wennborg	2005	Ledamot	14 av 17	Revisionsutskott (ordf)	5 av 5	220/75 KSEK
Jan-Olle Folkesson	2005	Ledamot	15 av 17	Investeringsutskott	2 av 2	220/25 KSEK
Magnus Moberg	2008	Ledamot	16 av 17	Revisionsutskott	5 av 5	220/25 KSEK
Jan Olofsson	2005	Ledamot	17 av 17	Investeringsutskott	2 av 2	220/25 KSEK
Thomas Strindeborn	2006	Ledamot	15 av 17	–	–	220/– KSEK

## REVISORER

Enligt bolagsordningen ska årsstämman utse minst en och högst två revisorer, eller ett eller två auktoriserade revisionsbolag. Vid årsstämman 2006 valdes Ernst & Young som revisorer för en mandatperiod om fyra år till årsstämman 2010. Auktoriserad revisor Erik Åström är huvudansvarig revisor.

## STYRELSENS BESKRIVNING AV INTERN KONTROLL

Styrelsen ansvarar för att Hakon Invest har god intern kontroll och rutiner som säkerställer att fastställda principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. Styrelsen ansvarar också för att den finansiella rapporteringen följer aktiebolagslagen, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav som ställs på börsnoterade bolag.

Intern kontroll och riskhantering utgör en del av styrelsens och ledningens styrning och uppföljning av verksamheten och syftar till att säkerställa att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och effektivt. Denna beskrivning av intern kontroll avlämnas av Hakon Invests styrelse och är upprättad i enlighet med Koden. Liksom bolagsstyrningsrapporten i övrigt har styrelsens beskrivning av intern kontroll inte varit föremål för granskning av bolagets revisorer.

### Kontrollmiljö

En god kontrollmiljö utgör grunden för effektiviteten i ett bolags interna kontrollsystem. Den bygger på en organisation där det finns tydliga beslutsvägar och där befogenheter och ansvar har fördelats genom riktlinjer samt en företagskultur med gemensamma värderingar. Dessutom påverkas kontrollmiljön av den enskilda medarbetarens medvetenhet om sin roll i upprätthållandet av god intern kontroll.

Styrelsen har fastställt ett antal grundläggande dokument av betydelse för den finansiella rapporteringen för att säkra en effektiv kontrollmiljö. I styrelsens arbetsordning och instruktionen till vd säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning, som syftar till en effektiv hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har också fastlagt ett antal grundläggande riktlinjer och policyer som har betydelse för den interna kontrollen, till exempel finanspolicy, hållbarhetspolicy och kommunikationspolicy.

### Riskbedömning och kontrollaktiviteter

Hakon Invest arbetar kontinuerligt med riskanalyser och kontrollaktiviteter för att identifiera potentiella källor till fel inom den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet inom styrelsen ansvarar för att väsentliga finansiella risker respektive risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras.

Styrelsen bedömer att det finns en god förståelse bland medarbetarna för behovet av god kontroll över den finansiella rapporteringen.

Hakon Invests interna kontrollstruktur baseras på rapporteringen till styrelsen, fastställda policyer och riktlinjer samt att medarbetarna följer policyer och riktlinjer så att en god kontroll över den finansiella rapporteringen kan bibehållas.

Riskbedömningen kan resultera i kontrollaktiviteter. Hakon Invest lägger särskild vikt vid kontroller för att förebygga, upptäcka och korrigera brister i de resultat- och balansräkningsposter som kan vara förknippade med förhöjd risk. Normala kontrollaktiviteter omfattar bland annat kontoavstämningar och stödkontroller.

### Information och kommunikation

Effektiv och korrekt informationsspridning, både internt och externt, är viktigt för att säkerställa den finansiella kontrollen inom Hakon Invest. Policyer, rutiner, handböcker och annat av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras löpande till berörda medarbetare.

Hakon Invests medarbetare lämnar relevant information till ledningsgruppen och styrelsen genom både formella och informella informationskanaler. Kommunikationspolicyn och tillhörande riktlinjer säkerställer att den externa kommunikationen är korrekt och lever upp till de krav som ställs på företag med aktier noterade på Nasdaq OMX Stockholm.

Finansiell information lämnas regelbundet genom årsredovisning, delårsrapporter, pressmeddelanden och tillkännagivanden på webbplatsen. Hakon Invests presskonferenser webbsänds.

### Uppföljning

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som ledningsgruppen och revisionsutskottet lämnar. Revisionsutskottets uppföljning av effektiviteten i ledningsgruppens interna kontroll är särskilt viktig. Denna uppföljning säkerställer bland annat att åtgärder vidtas för att komma till rätta med eventuella brister, samt att de förslag till åtgärder som framkommit vid den interna och externa revisionen beaktas.

### Internrevision

På grund av den egna verksamhetens begränsade storlek har Hakon Invest valt att inte inrätta en internrevisionsfunktion. ICA AB, som är Hakon Invests största innehav, har en omfattande internrevision som löpande rapporterar sitt arbete till revisionsutskottet inom ICA AB:s styrelse, där Hakon Invest är representerad med två personer. Dessa två personer rapporterar i sin tur till Hakon Invests revisionsutskott. Styrelsen har bedömt att dessa uppföljningsrutiner är tillräckliga.

### Intern kontroll i innehavsbolagen

Hakon Invest arbetar aktivt med internkontroll i innehavsbolagen. Ägandet i innehavsbolagen utövas genom styrelsrepresentation samt

under devisen "Aktivt ägande varje dag". Det innebär bland annat en tät kontakt med innehavsbolagen och ett kontinuerligt arbete med strategiska och operativa frågor. Minst en styrelseledamot i varje innehavsbolag ska vara knuten till Hakon Invest och vanligtvis eftersträvas förtroendet som styrelseordförande. Genom styrelserepresentationen säkerställs att rapportering och intern kontroll hanteras på ett fullt tillfredsställande sätt och i enlighet med gällande lagar och regler.

Det är viktigt att styrelseledamöterna och ledningen i innehavsbolagen har adekvat kompetens för sitt uppdrag. Samtliga innehavsbolags vd:ar har under året träffat Hakon Invests styrelse för att beskriva sina respektive verksamheter.

Hakon Invests ekonomifunktion har en löpande dialog med samtliga innehavsbolags ekonomiansvariga och ger instruktioner samt råd inför upprättandet av varje månads-, kvartals- och helårsbokslut. Dessa utgör i sin tur underlag för Hakon Invests finansiella rapporter i enlighet med gällande principer och redovisningsregler.

Bedömningar görs av den interna kontrollen i varje enskilt innehavs-

bolag. De genomförs både inför ett förvärv och under innehavsperioden. Inför förvärv genomförs en genomlysning (due diligence) av bolaget, där redovisningsmässiga, legala och operativa konsekvenser analyseras. Därutöver görs en översiktlig kartläggning av företagets position gällande miljö, kontroll av leverantörskedjan, personalfrågor, affärsetik och andra icke-finansiella aspekter. Hakon Invests informations- och kommunikationsvägar syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Omfattningen av kontrollen av innehavsbolagen bestäms sedan separat för varje bolag efter behov.

I de fall risker avseende den interna kontrollen identifieras hanteras dessa av investeringsfunktionen och av innehavsbolagens styrelse i samråd med revisorer. Dessutom håller investeringsfunktionen samt Hakon Invests styrelseledamot i respektive innehavsbolag kontinuerligt Hakon Invests ledning informerad. Hakon Invests vd rapporterar i sin tur till revisionsutskottet och styrelsen.

Denna bolagsstyrningsrapport har inte granskats av bolagets revisorer, däremot har den granskats och godkänts av styrelsen.