



# HAKON INVEST

---

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2012

---

# ORDFÖRANDE HAR ORDET

Bolagsstyrning har kommit att bli en central funktion i de flesta större företag för att upprätthålla omvärldens förtroende för ledning och styrelse. I den här rapporten beskrivs hur det arbetet sker i Hakon Invest, bland annat hur ansvaret fördelas mellan de olika styrande funktionerna och vilka kontrollsystem som finns.

Vår uppgift som styrelse är att kontinuerligt följa upp och granska koncernledningens arbete och agera bollplank i viktiga frågor. För att det ska ske på bästa sätt är det viktigt att styrelse och ledning har en bra dialog om de frågeställningar som företaget ställs inför och att vi därigenom skapar samsyn i vårt arbete.

Efter mitt första år som ordförande kan jag konstatera att vi har ett mycket gott samarbete i Hakon Invest, såväl inom styrelsen som mellan styrelse och ledning. Under det gångna året har styrelsearbetet till stor del handlat om ICA och ICA-relaterade frågor, bland annat det pågående åtgärdsprogrammet i Norge, där styrelsen i Hakon Invest varit stöd åt ICA:s styrelse i olika beslutspunkter. Den viktigaste frågan under hösten har varit de olika handlingsalternativ Hakon Invest stod inför i och med att Ahold, som är vår ägarpartner i ICA, beslutade att utvärdera sitt innehav i ICA, inklusive en publik notering av sina aktier. Det har periodvis inneburit ett intensivt arbete, med tät kontakt inom styrelsen och mellan styrelse och ledning. Styrelsen har noggrant utvärderat de olika möjliga handlingsalternativen. Överenskommelsen om förvärv av resterande aktier i ICA innebär att vi nådde en lösning som på bästa sätt tillvaratar våra aktieägares intressen och stärker förutsättningar för en fortsatt god och stabil direktavkastning.

Affären innebär också att vi får en balanserad ägarbild, med ICA-handlarnas Förbund som tydlig huvudägare och Industrivärden som tillför stor erfarenhet från att äga och styra framgångsrika börsbolag. Det är viktigt när nu ICA blir mer exponerat i en börsmiljö, som ställer andra krav på transparens men även erbjuder nya möjligheter.

Jag vill också passa på att lyfta fram vårt arbete med hållbarhetsfrågor. Samtliga våra portföljbolag redovisar ett antal nyckeltal för ekonomi, socialt ansvar och miljö, vilket är enkla verktyg för dem att själva följa upp arbetet och ett viktigt steg i Hakon Invests ambition att portföljbolagen ska redovisa enligt GRI:s riktlinjer. ICA är på många sätt en förebild i dessa frågor med ett gediget och omfattande hållbarhetsarbete som sammanfattas under rubriken ”ICA:s Goda Affärer”. ICA är ansluten till FN:s företagsinitiativ Global Compact.

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att vi befinner oss i en värld som präglas av stora utmaningar och det finns all anledning att tro att även 2013 blir ett år fyllt av stora frågor, inte minst på den världspolitiska arenan.

Med ICA-affären i hamn känner vi oss förvissade om att vi går en spännande och ljus framtid tillmötes.

Stockholm den 14 mars 2013  
Hannu Ryöppönen  
*Styrelseordförande*



# STYRNINGEN AV HAKON INVEST

Styrningen i Hakon Invest präglas av öppenhet, tillförlitlighet och etiska värderingar. Bolaget har en effektiv organisationsstruktur, transparens samt ett system för hållbar utveckling, intern kontroll och riskhantering, och vi är övertygade om att en god bolagsstyrning bidrar till en god utveckling för Hakon Invest samt ett långsiktigt förtroende på marknaden.

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.

## Avvikelse från koden

Under 2012 har Hakon Invest avvikit från den del i Kodens regel 7.3 som anger att revisionsutskottet ska bestå av tre ledamöter. Revisionsutskottet består i dag av två ledamöter. Mot bakgrund av att ICA AB utgör huvuddelen av Hakon Invests innehav och

att Hakon Invest har en representant i ICA AB:s revisionsutskott, är bedömningen att två ledamöter i dagsläget är tillräckligt i Hakon Invests revisionsutskott.

## Styrning för värdeskapande

Bolagsstyrning handlar om hur bolag 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 policyer som fastställs av styrelsen.

Bolagsordning och utdrag ur policyerna finns på Hakon Invests webbplats [www.hakoninvest.se](http://www.hakoninvest.se). Bolagsordningen reglerar inte hur ändringar i bolagsordningen ska ske.

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

## HÅLLBARHETSFRÅGOR I BOLAGSSTYRNINGEN

Hållbarhetsfrågor har på senare år blivit allt viktigare i styrningen av bolag, och under året har vi utökat kraven på innehavsbolagen när det gäller hållbarhetsrapportering. Sedan 2009 ska varje företag rapportera nyckeltal inom områdena arbetsmiljö, miljö, jämställdhet och kvalitet till Hakon Invest. Under 2012 har vi arbetat med att harmonisera dessa nyckeltal för att anpassa dem inför en kommande hållbarhetsrapport enligt GRI:s riktlinjer.

Hållbarhetsfrågorna ska hanteras i bola-

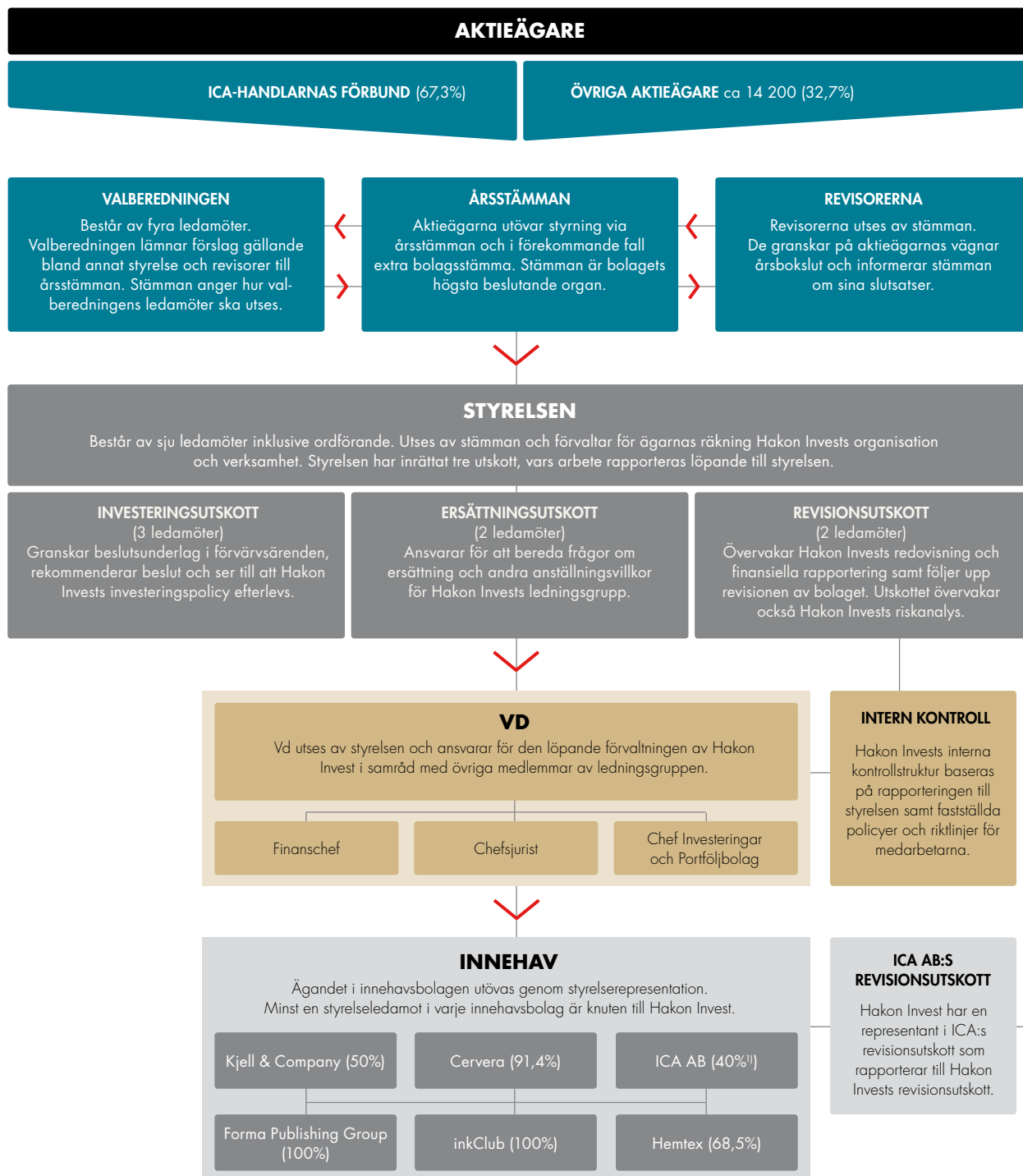
gens affärs- och strategiplaner och därigenom kunna följas upp. Våra styrelserepresentanter i innehavsbolagen ska regelbundet följa upp bolagens arbete inom hållbarhetsområdet. Varje innehavsbolag ska kunna visa att det ständigt förbättrar sitt hållbarhetsarbete.

När det finns frågeställningar som är av liknande karaktär i de olika bolagen, försöker vi i så stor utsträckning som möjligt stödja och koordinera hållbarhetsarbetet med gemensamma dokument, förslag på effektiva arbetsmetoder och uppföljning.



**Fredrik Hägglund**  
Chefsjurist

## Hakon Invests styrningsstruktur vid utgången av 2012



1) Resterande 60 procent i ICA AB ägs av Royal Ahold. Till följd av ett aktieägaravtal har båda ägarna ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB, då det enligt avtal krävs enighet för samliga beslut på bolagsstämma och i styrelsen.

### **Aktieägare samt aktier och rösträtter**

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 16,3 procent av stamaktierna, det vill säga totalt 67,3 procent ägdes per den 31 december 2012 av ICA-handlarnas Förbund, som är Hakon Invests största ägare. Övriga stamaktier ägdes per den 31 december 2012 av cirka 14 200 ägare. Ingen av dessa ägare innehade per den 31 december 2012, direkt eller indirekt, mer än 10 procent av aktierna i bolaget. Vid omröstning på bolagsstämma berättigar varje aktie till en röst och varje röstberättigad kan rösta för fulla antalet av honom företrädda aktier.

ICA-handlarnas Förbund meddelade den 9 december 2010 att de beslutat att konvertera sitt innehav av icke utdelningsberättigade C-aktier i Hakon Invest till utdelningsberättigade stamaktier. Den 1 januari 2011 begärde således ICA-handlarnas Förbund omvandling av samtliga C-aktier till stamaktier hos styrelsen i Hakon Invest. Aktiestrukturen i Hakon Invest kommer därmed från och med år 2016 att enbart bestå av utdelningsberättigade stamaktier. Antalet aktier efter konvertering kommer att vara oförändrat.

Mer information om Hakon Invests aktie och ägarbild finns på sidorna 54–55 i årsredovisningen.

### **Årsstämma**

Årsstämma 2012 hölls i Näringslivets Hus i Stockholm. Förutom aktieägare närvarade Hakon Invests styrelse, koncernledning, medarbetare, media och ett antal inbjudna gäster.

Årsstämman beslutade om följande:

- Hannu Ryöppönen valdes till ny styrelseledamot och ordförande i styrelsen.
- Peter Berlin, Cecilia Daun Wennborg, Anders Fredriksson, Andrea Gisle Joosen, Magnus Moberg och Jan Olofsson omvaldes till styrelseledamöter.
- Utdelning för 2011 om 6,25 kr per stamaktie.

Årsstämma 2013 kommer att hållas måndagen den 20 maj i Näringslivets Hus i Stockholm. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per den 14 maj 2013 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 1 april 2013.

### **Aktien och återköp**

Per den 31 december 2012 innehade Hakon Invest 251 870 egna stamaktier motsvarande 0,16 procent av kapital och röster. Antalet utestående aktier är därmed 160 665 566, varav antalet C-aktier uppgår till 82 067 892 och antalet stamaktier till 78 597 674. Det totala antalet röster uppgick således till 160 665 566. Det fanns per den 31 december 2013 inga utestående bemyndiganden från bolagsstämman till styrelsen om att ge ut nya aktier eller förvärva ytterligare aktier.

### **Valberedning**

Reglerna för Hakon Invests valberedning beslutades vid årsstämman 2012. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar bolagets aktieägare. Två av ledamöterna utses av den största ägaren, som den 31 augusti 2012 var ICA-handlarnas Förbund, och två ledamöter utses av de därefter två största ägarna, som den 31 augusti 2012 var

SEB Fonder och Swedbank Robur Fonder. Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 2 oktober 2012. ICA-handlarnas Förbund representeras av Claes Ottosson och Håkan Olofsson. SEB Fonder representeras av Hans Ek och Swedbank Robur Fonder representeras av Annika Andersson.

### **Valberedningens arbete**

Valberedningen har fram till och med den 13 mars 2013 haft två möten. Samtliga ledamöter var närvarande vid dessa möten. Hakon Invests chefsjurist, Fredrik Hägglund, har adjungerats till valberedningens möten som sekreterare. Ingen ersättning har utgått från Hakon Invest till ledamöterna i valberedningen för deras arbete. Vid det första mötet träffade valberedningen styrelsens ordförande Hannu Ryöppönen och vd Claes-Göran Sylvén var för sig, för att få information om Hakon Invests verksamhet, styrelsearbete och fokusområden framöver. Styrelsens ordförande har även informerat om resultatet av den styrelseutvärdering som gjordes för 2012 samt om de samtal han har haft med varje styrelseledamot enskilt. Cecilia Daun Wennborg, ordförande i revisionsutskottet, samt finanschef Göran Blomberg redogjorde för arbetet i revisionsutskottet samt för Hakon Invests ekonomifunktion. Utifrån den ovan angivna informationen som valberedningen tagit del av, har valberedningen fått ett bra underlag för att bedöma om styrelsens sammansättning är tillfredsställande samt om det finns behov av ytterligare kompetens och erfarenhet i styrelsen. Med anledning av att Hakon Invests årsstämma flyttats fram till den 20 maj 2013 kommer valberedningen fortsätta sitt arbete under våren 2013. Valberedningens förslag inför årsstämman 2013 kommer att framgå 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 godkända väsentliga uppdrag som vd har utanför bolaget. Styrelsen ska också se till att informationsgivningen är korrekt, relevant, tillförlitlig och präglas av öppenhet.

Hakon Invests styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av mellan fem och nio ledamöter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter. Nuvarande styrelse består av sju ordinarie styrelseledamöter. Vid årsstämman 2012 valdes Hannu Ryöppönen 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. Ytterligare information om Hakon Invests styrelse finns på sidan 66 i årsredovisningen.

## Styrelsens beroendeställning

Fyra av styrelsens ledamöter, Hannu Ryöppönen, Cecilia Daun Wennborg, Jan Olofsson och Andrea Gisle Joosen, 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, Peter Berlin och Magnus Moberg, är ICA-handlare. Anders Fredriksson är ledamot i ICA AB:s styrelse. Peter Berlin och Magnus Moberg är 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. Arbetet regleras av den arbetsordning som styrelsen fastställer varje år 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 18 september 2012.

Förutom ett konstituerande styrelsemöte i anslutning till årsstämman ska styrelsen, enligt arbetsordningen, hålla minst fem i förväg utlysta styrelsemöten per år. Under 2012 hölls totalt 21 styrelsemöten varav åtta var telefonmöten.

14 av styrelsemötena hölls av den nuvarande styrelsen som valdes den 19 april 2012.

## Styrelse- och utskottsmöten under 2012

Namn	Invald	Funktion i styrelsen	Närvaro styrelsemöten	Utskottsarbete	Närvaro utskottsmöten	Ersättning <sup>2)</sup> styrelse-/utskottsarbete
Hannu Ryöppönen <sup>1)</sup>	2012	Ordförande	12 av 14	Ersättningsutskott (ordf)	3 av 3	550/25
Anders Fredriksson	1997	Vice ordförande	19 av 21	Ersättningsutskott	3 av 3	330/25
Peter Berlin	2011	Ledamot	16 av 16 <sup>4)</sup>	Investeringsutskott	5 av 5	220/25
Cecilia Daun Wennborg	2005	Ledamot	20 av 21	Revisionsutskott (ordf)	6 av 6	220/75
Andrea Gisle Joosen	2010	Ledamot	20 av 21	Investeringsutskott	5 av 5	220/25
Magnus Moberg	2008	Ledamot	16 av 16 <sup>4)</sup>	Revisionsutskott	6 av 6	220/25
Jan Olofsson	2005	Ledamot	21 av 21	Investeringsutskott (ordf)	5 av 5	220/25
Lars Otterbeck <sup>3)</sup>	2005	Ledamot	7 av 7 <sup>3)</sup>	—	—	—

1) Vald till ordförande och ledamot på årsstämman 2012-04-19.

2) Ersättningar beslutade på årsstämman 2012-04-19.

3) Ledamot och ordförande fram till årsstämman 2012-04-19.

4) Vid fem styrelsemöten diskuterades frågor relaterade till ICA-handlarnas Förbund. På dessa möten har de ledamöter som även är ledamöter i ICA-handlarnas Förbund inte deltagit.

Till de viktigare frågorna som har hanterats under 2012 hör:

- Aholds aviserade utvärdering av strategiska alternativ för sitt innehav i ICA AB.
  - Åtgärdsprogram i ICA Norge.
- Översynen av ägandet i Forma.
- Genomgång och omarbetning av investeringsstrategier.

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

### Styrelsens utskott

Hakon Invests styrelse har tre arbetsutskott: revisionsutskott, ersättningsutskott och investeringsutskott. Arbetet som bedrivs i utskotten rapporteras löpande till styrelsen. Utskotten ska ses som ett arbetsutskott till styrelsen och övertar inte det ansvar som åligger styrelsen som helhet. Revisionsutskottets främsta uppgift är att övervaka redovisning och finansiell rapportering samt att hålla sig underrättad om revisionen av Hakon Invest. Revisionsutskottet övervakar också att bolagets finans- och placeringspolicy efterlevs. Vidare identifierar och hanterar revisionsutskottet risker i verksamheten samt följer upp den interna kontrollen. Revisionsutskottet ska hålla minst fem 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 sex möten under 2012. Fyra av mötena hölls efter årsstämman 2012. Bolagets externa revisor var representerad vid samtliga möten. Ersättningsutskottet höll tre möten och investeringsutskottet fem möten under året.

### Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderas varje år med syfte att dels utveckla styrelsearbetet, dels skapa ett underlag för valberedningens utvärdering av styrelsens sammansättning. Utvärderingen av styrelsen under 2012 skedde genom att ledamöterna fyllde i ett frågeformulär samt hade enskilda samtal med styrelseordföranden. 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 områden, särskilt från verksamhet inom ICA-koncernen, som är det största innehavet i Hakon Invests bolagsportfölj, från investeringsverksamhet samt operativt ledningsarbete.

### 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 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 för 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, två controllers och en analytiker 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, där även IR/information ingår, består av fyra 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 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. Han är även ansvarig för bolagsstyrningen i Hakon Invest. Funktionen bistår vid behov närstående bolag med juridiska tjänster på marknadsmässiga villkor. Ytterligare information om Hakon Invests vd och ledningsgrupp finns på sidan 67 i årsredovisningen.

### 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.

#### **Revisorer**

Enligt bolagsordningen ska årsstämman utse minst en och högst två revisorer, eller ett eller två auktoriserade revisionsbolag, för en mandattid om fyra år. Vid årsstämman 2010 valdes Ernst & Young som revisorer för en mandatperiod om fyra år till årsstämman 2014. Auktoriserad revisor Thomas Forslund 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 kon-

troll 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.

#### **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 informations-spridning, 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. Kommunikationspolicy 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 den interna kontrollen 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. Hakon Invest har fyra representanter i ICA AB:s styrelse, varav en är med i ICA AB:s revisionsutskott. Hakon Invests representant i ICA AB:s revisionsutskott 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 styrelse-representation 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 förtroendet som styrelseordförande eftersträvas. Genom styrelse-representationen ökar möjligheten att kontrollera att rapportering och intern

kontroll hanteras på ett 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 vd:ar i innehaven 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 innehavsbolag. 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. Som en del i Hakon Invests ägarstyrning, har bolaget ett pågående arbete som syftar till att förbättra portföljbolagens interna kontroll och riskhantering. De områden som portföljbolagen arbetar med är kontrollmiljö, riskhantering, kontrollaktiviteter samt information och kommunikation. I de fall risker avseende den interna

kontrollen identifieras hanteras dessa av Hakon Invests ekonomi- och juristfunktion och av innehavsbolagens styrelse i samråd med bolagets reviso-

rer. Dessutom håller finanschefen samt Hakon Invests styrelseledamot i respektive innehavsbolag kontinuerligt Hakon Invests ledning informerad. Hakon

Invests finanschef rapporterar i sin tur till revisionsutskottet och styrelsen.

Denna bolagsstyrningsrapport har granskats av bolagets revisor.

Stockholm den 14 mars 2013

Hannu Ryöppönen  
*Ordförande*

Anders Fredriksson  
*Vice ordförande*

Peter Berlin  
*Ledamot*

Cecilia Daun Wennborg  
*Ledamot*

Andrea Gisle Joosen  
*Ledamot*

Magnus Moberg  
*Ledamot*

Jan Olofsson  
*Ledamot*

Claes-Göran Sylvén  
*Verkställande direktör*

---

## Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i Hakon Invest AB, org.nr 556048-2837

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2012 (på sidorna 58-65 i årsredovisningen) och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision

enligt International Standards on Auditing och god revisions-sed i Sverige har.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 14 mars 2013

Ernst & Young AB

Thomas Forslund  
*Auktoriserad revisor*



Hakon Invest AB (publ), Box 1508, 171 29 Solna  
Besöksadress: Svetsarvägen 12. Telefon: 08-55 33 99 00. [www.hakoninvest.se](http://www.hakoninvest.se)