



ÅRSREDOVISNING

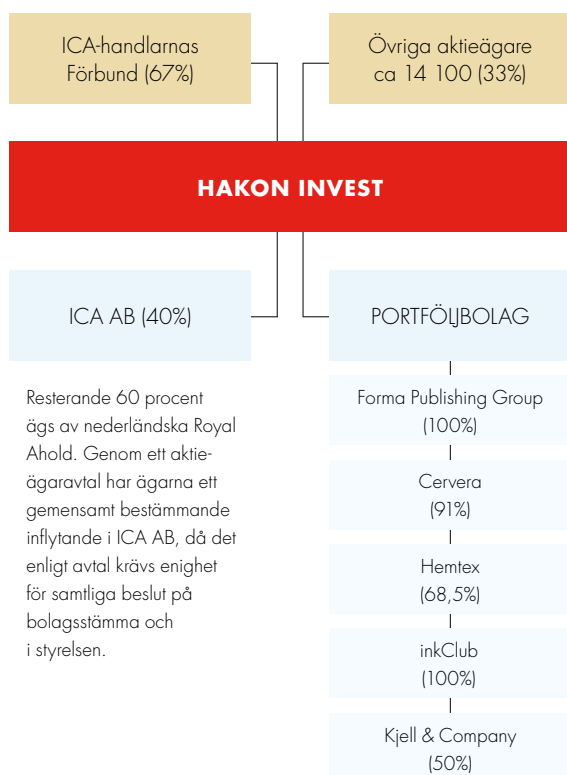
2011



Långsiktighet och ansvarsfullt ägande

Hakon Invest investerar långsiktigt i handelsinriktade företag med geografiskt fokus på Norden och Baltikum. Vår vision är att, med ägandet i ICA AB som grund, vara Nordens och Baltikums ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet. Ägarandelen om 40 procent i ICA AB utgör basen för vår ägarfilosofi och verksamhet. Genom aktivt och ansvarsfullt ägande bidrar vi till att skapa värdetillväxt i ICA och utveckla våra portföljföretag, som samtliga är självständiga bolag med eget resultat- och lönsamhetsansvar. Mervärdet för Hakon Invests aktieägare skapas genom värdetillväxt i investeringarna i kombination med en god direktavkastning.

Hakon Invest är börsnoterat på Nasdaq OMX Stockholm sedan december 2005 och ingår i segmentet Large Cap. ICA-handlarnas Förbund är huvudägare med 67 procent av aktierna. Övriga aktier är fördelade på cirka 14 100 aktieägare. Huvudkontoret ligger i Solna, strax utanför Stockholm.



Den formella års- och koncernredovisningen omfattas av sidorna 73–112.

Innehåll

KORT OM HAKON INVEST	3
ÖVERSIKT INNEHAVEN	4
VD HAR ORDET	6
AFFÄRSIDÉ, MÅL & STRATEGIER	9
HISTORIK	12
MARKNAD OCH OMVÄRLD	14

Innehav

INNEHAV	20
ICA-KONCERNEN	22
FORMA PUBLISHING GROUP	34
KJELL & COMPANY	36
CERVERA	38
INKCLUB	40
HEMTEX	42

Verksamhet

AKTIVT ÄGANDE	46
FINANSFÖRVALTNING	49
RISKHANTERING	51
HÅLLBARHET	54
HAKON INVESTS AKTIE	58
FINANSIELL FEMÅRSÖVERSIKT	60
ORDFÖRANDEORD	61
BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT	61
STYRELSE OCH LEDNING	70

Ekonomi

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	74
RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT I KONCERNEN	79
RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING I KONCERNEN	80
RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL I KONCERNEN	82
RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDET I KONCERNEN	83
KONCERNENS NOTER	84
MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING	102
MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING	103
MODERBOLAGETS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL	105
MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS	106
MODERBOLAGETS NOTER	107
REVISIONSBERÄTTELSE	113
DEFINITIONER	114
ÅRSSTÄMMA OCH KALENDARUM	115

Översikt innehaven



ICA-koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med fokus på dagligvaror. Totalt ingår cirka 2 100 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. Därtill erbjuder ICA finansiella tjänster till sina kunder i Sverige via ICA Banken. Fastighetsverksamheten bedrivs i ICA Fastigheter.



Forma Publishing Group är ett av Nordens största mediebolag med ett komplett erbjudande inom tidningar, böcker, webb, television och uppdragsjournalistik. Verksamheten är organiserad i tre affärsområden: Forma Magazines, Forma Books och Forma Contract. Forma har verksamhet i Sverige, Finland och Baltikum.



Kjell & Company är en av Sveriges ledande återförsäljare av hem-elektronikillbehör. Kjell & Company äger och driver 57 butiker i Sverige, samtliga med ett fullsortimentslager av cirka 7 000 artiklar. Vid sidan av butikerna är e-handel en viktig försäljningskanal. Hög servicegrad och god produkt-kunskap är ledord.

HAKON INVESTS
ÄGARANDEL

40%

HAKON INVESTS
ÄGARANDEL

100%

HAKON INVESTS
ÄGARANDEL

50%

2011 i siffror, Mkr

INTÄKTER

95 179

RÖRELSERESULTAT

2 505

BIDRAG TILL HAKON INVESTS
RÖRELSERESULTAT

544

INTÄKTER

847

RÖRELSERESULTAT

-12

BIDRAG TILL HAKON INVESTS
RÖRELSERESULTAT

-12

INTÄKTER

684

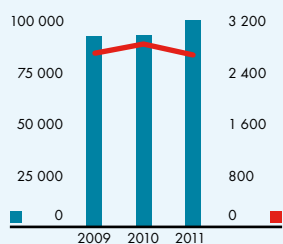
RÖRELSERESULTAT

38

BIDRAG TILL HAKON INVESTS
RÖRELSERESULTAT

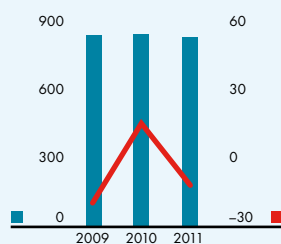
14

INTÄKTER OCH RESULTAT, MKR



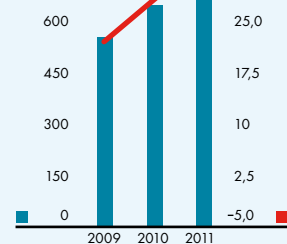
INTÄKTER RÖRELSERESULTAT

INTÄKTER OCH RESULTAT, MKR



INTÄKTER RÖRELSERESULTAT

INTÄKTER OCH RESULTAT, MKR



INTÄKTER RÖRELSERESULTAT



Cervera är den ledande butikskedjan inom glas, porslin och köksutrustning i Sverige med ett brett sortiment av välkända varumärken. Erbjudandet består av kvalitets- och designprodukter för matlagning, servering och dekoration i en inspirerande butiksmiljö. Cervera-kedjan har 77 butiker, varav 55 är helägda och 22 butiker drivs som franchise.



inkClub är ett renodlat e-handelsföretag som säljer olika typer av förbrukningsartiklar över internet i 15 europeiska länder. Kärnområdet utgörs av bläckpatroner och andra skrivartillbehör. Vid sidan av det består inkClubs erbjudande av glödlampor, batterier, dammsugarpåsar och skönhetsprodukter. Kunderna erbjuds ett brett sortiment till låga priser, exklusiva medlemserbjudanden och snabba leveranser.



Hemtex är en ledande hemtextilkedja med butiker i Sverige, Finland och Estland. Vid sidan av butikerna är e-handel en viktig försäljningskanal. Hemtex erbjuder ett prisvärt, inspirerande och funktionellt sortiment med hemtextil av god kvalitet, bland annat handdukar, bäddtextil, gardiner och övrig heminredning. Antalet butiker i kedjan uppgår till 158, varav 140 drivs i egen regi och 18 av franchisetagare.

HAKON INVESTS
ÄGARANDEL

91%

HAKON INVESTS
ÄGARANDEL

100%

HAKON INVESTS
ÄGARANDEL

68,5%

INTÄKTER

722

RÖRELSERESULTAT

-12

BIDRAG TILL HAKON INVESTS
RÖRELSERESULTAT

-12

INTÄKTER

504

RÖRELSERESULTAT

34

BIDRAG TILL HAKON INVESTS
RÖRELSERESULTAT

-4

INTÄKTER

929

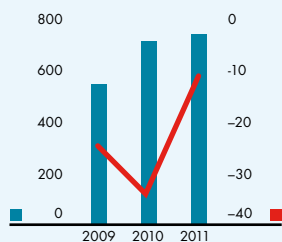
RÖRELSERESULTAT

-116

BIDRAG TILL HAKON INVESTS
RÖRELSERESULTAT

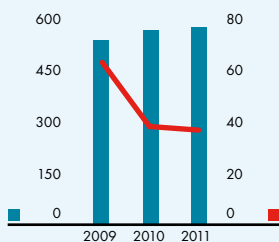
-116

INTÄKTER OCH RESULTAT, MKR



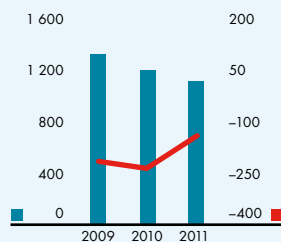
INTÄKTER RÖRELSERESULTAT

INTÄKTER OCH RESULTAT, MKR



INTÄKTER RÖRELSERESULTAT

INTÄKTER OCH RESULTAT, MKR



INTÄKTER RÖRELSERESULTAT

Väl förberett för sämre marknadsklimat

Utan större underliggande tillväxt ställs större krav på våra innehav att ha tydliga, attraktiva erbjudanden som lockar kunder.

Ar 2011 blev på många sätt utmanande för handeln. Samtidigt som svensk ekonomi gick för högtryck tack vare en stark-export, tog den enskilde konsumenten starkt intryck av den stora osäkerhet som rådde i omvärlden. Följden blev ett brant fallande konsumentförtroende under hösten och negativ utveckling för detaljhandeln som helhet. Kurvan är mycket lik den som noterades under finanskrisen 2008–2009, dock med skillnaden att det den här gången saknas stimulansåtgärder som förra gången bidrog till att mildra krisen såsom sänkt ränta och lägre skatter.

Under det gångna året har arbetet som vi inledde 2010 med att intensifiera vår ägarstyrning fortsatt med en översyn av bolagsportföljen. Avyttringen av Hemma och förvärvet av resterande aktier i inkClub innebär, tillsammans med översynen av ägandet i Forma Publishing Group, att vi gör en viktig omDispositionering i vår bolagsportfölj. Vi får en ökad exponering mot e-handel och ser över vårt ägande i mediebranschen, vilket vare sig har varit eller är vår huvudinriktning. Vi måste ständigt pröva vår ägarroll och i Forma har vi kommit till en punkt där vi nu är redo att lämna över stafett-pinnen. Sammantaget avslutade vi året med en starkare och bättre rustad portfölj än vad vi började året med.

MARKNADEN 2011

De ljusa utsikter som förespeglades detaljhandeln i inledningen av 2011 förbyttes mot betydligt dystrare tongångar allteftersom året fortskred. Sämre tillväxtutsikter i världsekonomin, en eskalerande skuldkris i Europa, börsnedgång och fallande bostadsmarknad – sammantaget en rad faktorer som bidrog till att hushållen fick en allt mer pessimistisk syn på framtiden. De första tydliga tecknen på detta kom under sensommaren. Under hösten har osäkerheten bestått, förhoppningar om att europoproblematiken ska nå en lösning har fått marknaderna att pendla mellan hopp och förtvivlan. Min uppfattning är emellertid att vi har en lång period framför oss för att

komma till rätta med skuldkrisen – både hos staten och enskilda konsumenter. Det finns en nota som ska betalas. Mot bakgrund av det förutser jag en ganska måttlig tillväxt för detaljhandeln de kommande åren.

ICA-KONCERNEN

ICA-koncernen har haft ännu ett bra år, där huvuddelen av verksamheterna uppvisar en stabil och positiv utveckling. Framgångarna på den svenska marknaden har fortsatt, och om möjligt stärkts ytterligare under hösten tack vare ökat fokus på pris och god kostnadskontroll. Liksom tidigare är det stormarknadskoncepten Maxi ICA Stormarknad och ICA Kvantum som uppvisat bäst ökningstal. Trots att dagligvarumarknaden som helhet inte kan stoltsera med någon större tillväxt har ICA stärkt sin marknadsposition under året.

Under 2011 sjösattes en ny affärsstrategisk plan för ICA Norge som fastslår inriktning och åtgärder för de närmaste åren i syfte att uppnå en tillfredsställande lönsamhet. Det innebär att ICA lämnar stormarknadskonceptet och avyttrar sina ICA Maxi-butiker i Norge för att fokusera på lågpris- och supermarketsegmenten. Vidare genomförs omfattande besparingar och effektiviseringar i den norska verksamheten samt en översyn av butiksnätet.

Efter det stålbad som de baltiska länderna genomgick i samband med finanskrisen 2008–2009 pekar de flesta kurvor uppåt. Stigande råvarupriser har dock fått stort genomslag under året och matinflationen låg åter på nivåer kring 10 procent under hösten, vilket satt press på hushållen vars löner inte ökar i samma takt. Konkurrenten på marknaden är knivskarp och Rimi Baltic har på vissa håll haft svårt att försvara sin position, främst inom lågprissegmentet. Rimi Baltic har trimmat organisationen och med god kostnadskontroll förbättrat resultatet. Liksom i Sverige är det främst stormarknadskoncepten som gått starkt.

Claes-Göran Sylvén,
vd

Sammantaget blev fjolåret det bästa hittills för ICA med ett resultat i rörelsen på över 3 miljarder kronor. Men det saknas inte möjligheter till förbättringar. Tvärtom, i korten för 2012 ligger tillväxtambitioner i samtliga delar inom ICA förutom i Norge. För Per Strömberg, som efterträder Kenneth Bengtsson som vd under våren 2012, är uppdraget tydligt: en vändning av verksamheten i Norge samt tillväxt och förstärkta marknadspositioner i övriga delar.

PORTFÖLJBOLAGEN

Våra portföljbolag, det vill säga de innehav vi har vid sidan av ICA, gick ur 2011 med vind i seglen efter en svag inledning av året. Under fjärde kvartalet ökade såväl försäljning som resultat i jämförbara enheter, med undantag av Forma. Det känns mycket bra, inte minst i ljuset av att det var tufft på många håll i detaljhandeln under hösten. Att våra innehav lyckats bättre än konkurrenterna i ett klimat med sämre marknad, och till och med sjunkande försäljning, kan tillskrivas vår intensifierade ägarstyrning. Detaljhandel handlar om just detaljer och att tydligare styra verksamheterna mot rätt nyckeltal är ett viktigt framgångsrecept i vår bransch. Bland annat har vi under året fokuserat på att förbättra nyckeltal för snittkvitto och betalande kunder.

För att tillhöra framtidens vinnare är min övertygelse att vi måste bli än mer yteffektiva i våra butiker. Många aktörer sitter i dag på för stora ytor vilket gör det svårt att nå en bra lönsamhet. Det går inte att spara sig till lönsamhet om försäljningen per kvadratmeter viker. Kjell & Company, som har relativt små enheter, är ett bra exempel på hur man genom väl utnyttjade kvadratmeter i butikerna kan nå en lönsam försäljningstillväxt. Våra övriga bolag har en del att lära här från Kjell & Company.

UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER

De kommande åren lär bjuda på många utmaningar och möjligheter. Oavsett vilka utsikter man tillskriver eurons framtid, lär detaljhandeln



”ICA-koncernen har haft ännu ett bra år, där huvuddelen av verksamheterna uppvisar en stabil och positiv utveckling.”

Claes-Göran Sylven, vd

med stor sannolikhet gå några tuffa år till mötes. Framför allt är det skuldsättningen hos hushållen i kombination med en avmattad bostadsmarknad som begränsar konsumtionsviljan. Vi ser också förändrade konsumtionsmönster runt dörren, där priset blir en än viktigare faktor men där också en ökad efterfrågan på service styr. Vi vill förenkla vår vardag i den mån vi kan och har råd. Så enkla saker som lättja och fåfänga får oss att efterfråga nya typer av tjänster. Ett exempel på det är en stigande efterfrågan på färdiglagad mat.

Ökad mobilitet påverkar också hur vi använder våra pengar. Läsplattor och smarta telefoner har ändrat vårt konsumtionsbeteende i grunden, inte bara vad vi konsumerar utan hur, när och på vilket sätt vi konsumerar. Under det senaste året har denna utveckling blivit verklighet. Inte minst märktes det i julhandeln, som toppades av smarta telefoner och tillbehör till dessa.

Men det är inte bara utmaningar som väntar, utan vi ser även många möjligheter. Utan större underliggande tillväxt ställs större krav på företagen att ha tydliga, attraktiva erbjudanden som lockar kunder. Vi tror att våra innehav är väl rustade för ett sådant klimat. Fjölårets stora arbete med att vässa ägarstyrningen innebär att verksamheterna till viss mån redan har anpassats till sämre tider, och att verktyg finns för att göra ytterligare justeringar om så krävs.

UTDELNING OCH AVKASTNING

För den som varit med som aktieägare i Hakon Invest sedan vår börsnotering 2005 uppgår totalavkastningen, det vill säga kursutveckling inklusive återinvesterad utdelning, till 58,2 procent. Det kan jämföras med SIX Return Index som under samma period stigit 30,4 procent. Ungefär hälften av Hakon Invest-aktiens avkastning är relaterad till utdelningar vilket innebär att vi varje år gett våra aktieägare en god direktavkastning. Inför årsstämman 2012 föreslår styrelsen en utdelning på 6,25 kronor per stamaktie. Det är en höjning med 0,25 kronor från föregående år. En stabil utdelningsnivå i kronor räknat, som

är långsiktigt hållbar, är en uttalad ambition till Hakon Invests aktieägare. Vår bedömning är att detta utifrån dagens innehavsportfölj och förväntade kassaflöden är en hållbar nivå.

UTSIKTER FÖR 2012

Utsikterna för det kommande året innehåller fler osäkra variabler än vanligt. Min bedömning är dock att det kommer att bli ett ganska tufft år för många aktörer och att den svenska marknaden som helhet i bästa fall uppvisar någon procents tillväxt. Flera branscher brottas dessutom med överetablering, vilket sannolikt kommer att leda till utslagning. Ett exempel är de många köpcentra som både vuxit i antal och yta under det senaste decenniet. Ett annat är sportbranschen som fått känna av en ökad konkurrens från utländska aktörer som under senare tid gjort entré i Sverige.

När det gäller utsikterna för våra innehav är jag ändå försiktigt optimistisk. Vi har i dag en bra position inom de flesta segment vi verkar, och tydliga planer på förbättringar där vi inte är lika starka. I tillägg till det ska vi inte glömma våra starka finanser. Mot den bakgrunden känner vi oss nu redo att addera ytterligare innehav till vår bolagsportfölj, vilket innebär att det kan bli aktuellt med förvärv senare i år.

Till sist vill jag rikta ett varmt tack till alla medarbetare i Hakon Invest och i våra innehavsbolag som bidragit med ett starkt engagemang och värdefull arbetsinsats under 2011.



Claes-Göran Sylven

Från affärsidé till handling

Affärsidé

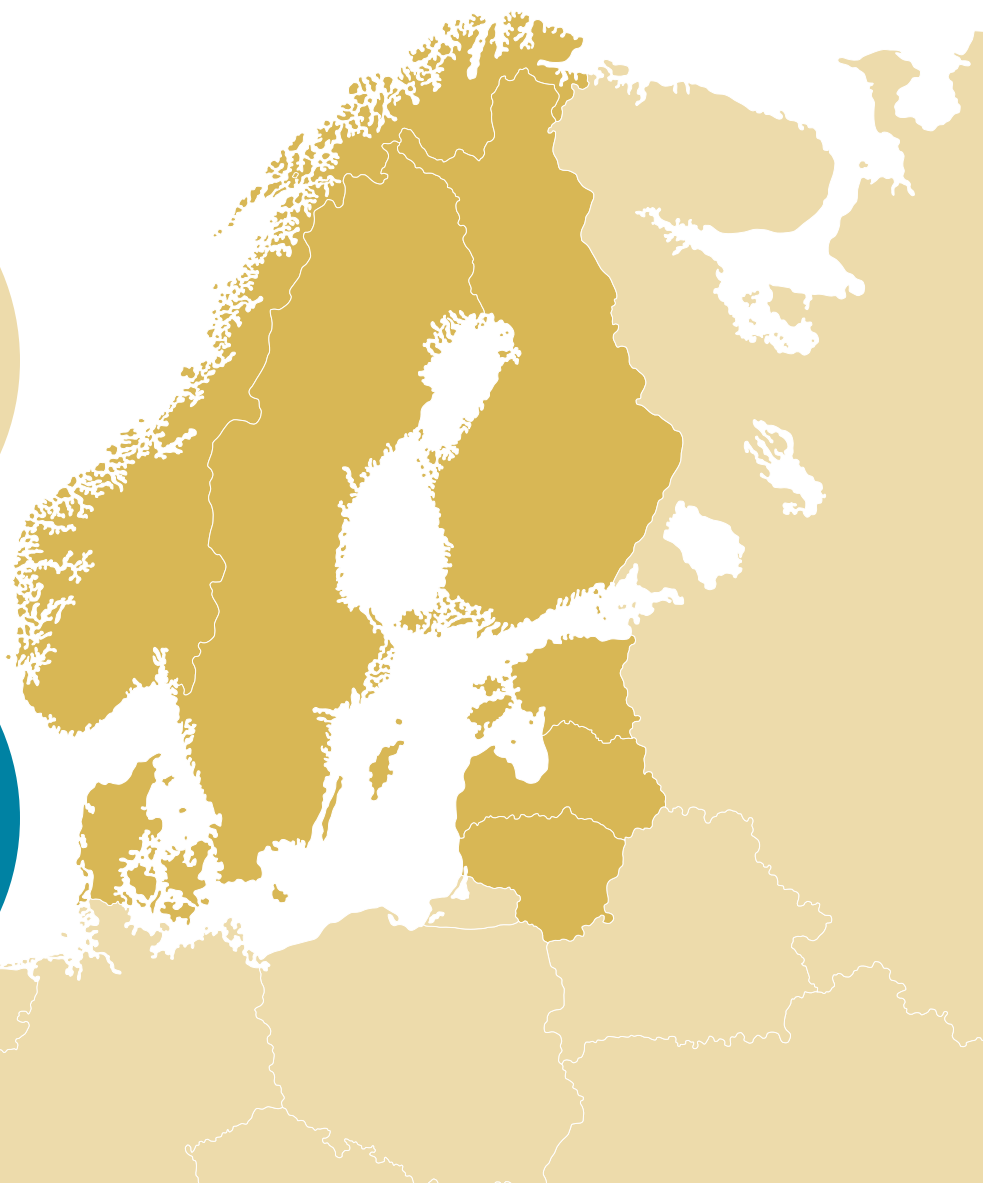
Hakon Invest gör långsiktiga investeringar med god riskspridning inom handelsområdet i Norden och Baltikum och bidrar därmed till att långsiktigt säkerställa ICA-idén. Aktieägarvärde skapas genom värdetillväxt i innehavsbolagen i kombination med en god direktavkastning, som uppnås genom en aktiv och ansvarstagande ägarroll.

Mission

Med ursprung och förebild i ICA-verksamheten skapar Hakon Invest förutsättningar för entreprenörskap, tillväxt och lönsamhet inom handeln genom sin finansiella kapacitet och omfattande handelskompetens.

Vision

Hakon Invest ska, med ägandet i ICA AB som grund, vara Nordens och Baltikums ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet.



Hållbara strategier

MÅL

Uppsatta mål inom Hakon Invest-koncernen innefattar operativa och finansiella mål för Hakon Invest samt för ICA AB.

OPERATIVA MÅL HAKON INVEST LÄS MER PÅ SID

- Etablera och befästa positionen som ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet i Sverige, som en första etapp mot visionen att bli den ledande utvecklingspartnern i Norden och Baltikum 46
- Successivt bygga upp en innehavsportfölj med balanserad risk 20

FINANSIELLA MÅL HAKON INVEST UTFALL 2011

- Dela ut minst 50 procent av periodens resultat för moderbolaget 107%
- Eftersträva en soliditet för koncernen som över tid överstiger 70 procent 85,6%
- I varje enskilt innehav ska den genomsnittliga totalavkastningen på Hakon Invests investerade kapital uppgå till minst 15 procent under innehavsperioden n/a
- Genomsnittlig avkastning om minst KPI plus fyra procentenheter per år över rullande femårsperioder inom finansförvaltningen 3%

OPERATIVA OCH FINANSIELLA MÅL ICA

UTFALL 2011

- Öka omsättningen snabbare än totalmarknaden på respektive delmarknad Se sid 25
- Nå en rörelsemarginal på 3,5–4,0 procent 2,6%
- Nå en avkastning på eget kapital på minst 14–16 procent över en konjunkturcykel 11,2%
- Ha en soliditet på 30–35 procent på lång sikt 27,7%
- Hakon Invest och Ahold har åtagit sig att verka för en utdelning av minst 40 procent av periodens resultat. Se sid 25

STRATEGIER

En aktiv och ansvarstagande ägarstyrning genomsyrar verksamheten.

BALANSERAD PORTFÖLJUPPBYGGNAD

Hakon Invest arbetar långsiktigt med att expandera investeringsportföljen, dels genom nyinvesteringar, dels genom kompletteringsförvärv till existerande innehav.

GOD RISKSPRIDNING

För att den sammantagna portföljen, vid sidan av ICA AB, ska få en balanserad risk investerar Hakon Invest i olika slags verksamheter, av varierande storlek, inom handelsområdet. Genom successiva investeringar skapas även en riskspridning över tid. Hakon Invest investerar i företag med tydliga koncept och etablerade verksamheter, vilket håller ner risknivån.

LÅNGSIKTIGT ÄGANDE

Målet är att arbeta långsiktigt med såväl portföljuppgbyggnad som med de enskilda investeringarna. ICA AB är ett "evigt" innehav men i övrigt har Hakon Invests investeringar inte någon generell tidshorisont.

AKTIVT OCH ANSVARSFULLT ÄGANDE

Hakon Invest ska vara en aktiv ägare och stödja portföljbolagens utveckling och expansion. Vi känner stort engagemang för de företag vi investerar i. Hakon Invest vill ha intressegemenskap med entreprenörerna i portföljbolagen och ser det som en fördel om tidigare ägare är kvar i någon form, men är inte främmande för ett 100-procentigt ägande.

GJORT UNDER 2011

Under 2011 har det aktiva arbetet i innehaven gett resultat i form av stärkta positioner.

ICA Sverige har stärkt sin marknadsposition under 2011. Satsningen på att förbättra pris- och kunderbjudande fick god respons under året.

För att vända utvecklingen i Norge och uppnå långsiktig god lönsamhet, togs en ny affärsstrategisk plan fram för **ICA Norge**. Planen innebär att ICA Norge ska fokusera på lågpris- och supermarkketsegmenten och lämna stormarknadssegmentet. En försäljningsprocess av de norska ICA Maxi-butikerna har inletts.

Per Strömberg har utsetts till ny vd för ICA-koncernen, och tillträder våren 2012. Han efterträder Kenneth Bengtsson som efter elva år lämnar posten. Per Strömberg kommer närmast från posten som vd för Lantmännen.

Hakon Invest har beslutat att utvärdera ägandet i **Forma Publishing Group**, vilket kan resultera i en försäljning av bolaget.

Hakon Invest har ökat ägandet i **inkClub** till 100 procent av aktiekapitalet.

Hakon Invest har avyttrat **Hemma** till Elon Elkedjan Logistics AB. Därigenom når kedjorna en kritisk massa och större effektivitet för att bättre kunna konkurrera på vitvarumarknaden.

Hakon Invest tecknade 225 Mkr i **Hemtex** nyemission. Det intensiva arbetet att vända Hemtex utveckling pågick hela året. Effekter av åtgärderna började synas i slutet av 2011.



- 1 Hemtex i samarbete med Carl Larsson-gården.
- 2 Per Strömberg, tillträdande vd för ICA AB.
- 3 inkClub lanserade "gemensam varukorg" 2011.
- 4 ICA:s prisade reklamfilm firar tio år.



Företag med anor

Även om Hakon Invest som bolag inte är äldre än drygt elva år, går företagets historia i praktiken ända tillbaka till 1917 då Hakon Swenson lade grunden till dagens ICA. Sedan 2005 har Hakon Invest successivt byggt upp en handelsinriktad bolagsportfölj med god riskspridning.

Namnet Hakon Invest, som antogs på företagets bolagsstämma 2005, kommer från Hakon Swenson, som 1917 startade grossistfirman AB Hakon Swenson (Hakonbolaget), vilket är ursprunget till dagens ICA AB. Hakon Swensons idé var att enskilda handlare med egna butiker kunde gå samman i inköpscentraler för att uppnå stordriftsfördelar genom gemensamma inköp, butiksetableringar och marknadsföring. Hans mål var att samarbetande inköpscentraler med handlarinflytande skulle täcka hela Sverige. År 1938 bildades Inköpscentralernas AB, som 1972 bytte namn till ICA AB.

År 1940 bildades ICA-handlarnas Förbund, den ideella medlemsorganisationen för Sveriges ICA-handlare. Genom en organisationsförändring 1972 blev förbundet huvudägare i ICA AB. ICA-handlarnas Förbunds främsta uppgift var, och är fortfarande, att utöva ägarinflytande i ICA AB och därigenom långsiktigt säkra företagets utveckling genom att värna om och stärka ICA-idén. Med ICA-handlarnas Förbund som huvudägare har ICA AB utvecklats till ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag för dagligvaror.

Under 1999 inledde ICA-handlarnas Förbund och den nederländska dagligvarukoncernen Ahold diskussioner om ägandet i ICA AB, vilka ledde till att Ahold år 2000 gick in som delägare i ICA AB. Inför den stora ägarförändringen i ICA AB bildade ICA-handlarnas Förbund år 2000 ett investmentbolag med namnet ICA Förbundet Invest AB, som fick i uppdrag att utöva en aktiv ägarroll i ICA AB samt stärka och utveckla ICA-idén.

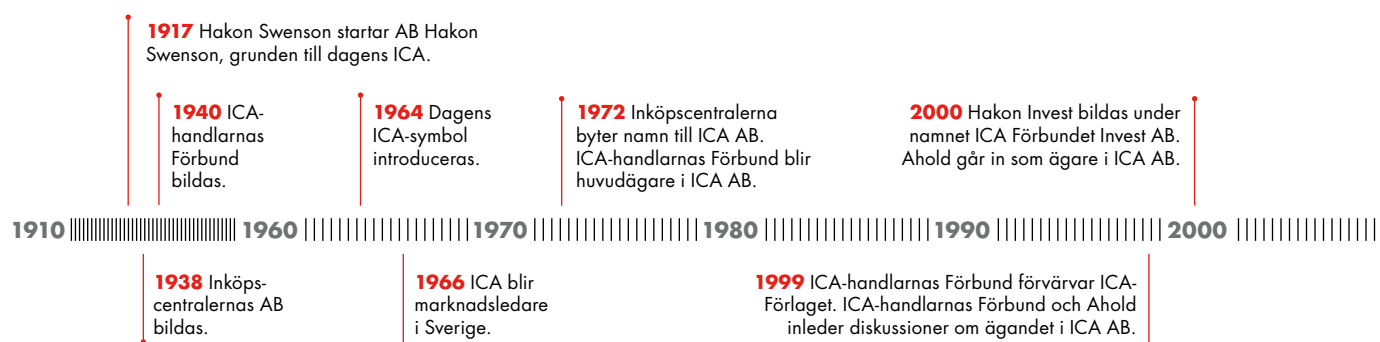
Sedan 2004 ägs ICA AB till 60 procent av Ahold och till 40 procent av Hakon Invest (dåvarande ICA Förbundet Invest AB). År 2005 fattades beslut om att ändra namnet på ICA Förbundet Invest AB till Hakon Invest AB och bredda bolagets verksamhet till att, utöver förvaltning och vidareutveckling av ICA-idén, även innefatta



Den 8 december 2005 introducerades Hakon Invest på Stockholmsbörsen. Här ses Nasdaq OMX dåvarande vd och koncernchef Magnus Böcker och Hakon Invests vd Claes-Göran Sylvén.

långsiktiga investeringar i onoterade handelsföretag i Norden och Baltikum. I december samma år noterades Hakon Invest-aktien på Stockholmsbörsen.

HAKON INVEST I DAG



På 1950-talet var dåvarande kungen, Gustaf VI Adolf, och kronprins Carl XVI Gustaf, på besök hos en ICA-handlare.



Hakon Invests uppdrag är att med ägandet i ICA AB och den framgångsrika ICA-idén som bas, bedriva aktiv och långsiktig investeringsverksamhet med fokus på handelsinriktade företag i Norden och Baltikum. Ambitionen är att på sikt bygga upp en portfölj med åtta till tio bolag, med syfte att skapa en plattform som ger en långsiktigt hög utdelningsnivå.

Sedan 2005 har Hakon Invest successivt skapat en handelsinriktad bolagsportfölj som, utöver det 40-procentiga innehavet i ICA och det helägda dotterbolaget Forma Publishing Group som portföljen ursprungligen bestod av, i dag består av ytterligare fyra innehav.

År 2006 gick Hakon Invest in som delägare i hemelektronik- kedjan Kjell & Company, vitvarukedjan Hemma samt glas- och porslinskedjan Cervera. 2007 investerade Hakon Invest i e-handelsföretaget inkClub och blev genom ytterligare aktieköp majoritetsägare i Hemma. Under 2008–2009 gjorde Hakon Invest successiva förvärv i hemtextilkedjan Hemtex. 2010 ökade Hakon Invest ägarandelen i inkClub. 2011 förvärvade Hakon Invest resterande aktier i inkClub och blev 100-procentig ägare i bolaget. Samma år sålde Hakon Invest innehavet i Hemma till Elon Elkedjan Logistics AB.

Utifrån devisen ”aktivt ägande varje dag” ska Hakon Invest bidra till att de verksamheter som vi investerar i ges förutsättningar och resurser att utvecklas och växa med lönsamhet. Genom att vara en aktiv, ansvarstagande och långsiktig ägare med finansiell styrka och djup kunskap om detaljhandelsverksamhet bidrar vi till att skapa tillväxt i ICA och att utveckla portföljbolagen, som samtliga är självständiga bolag med eget resultat- och lönsamhetsansvar. Mervärden för Hakon Invests aktieägare skapas genom värdetillväxt i investeringarna i kombination med en god direktavkastning.

Här kan du läsa mer om ICA:s och Hakon Invests historia: www.ica-historien.se.

ICA-IDÉN

ICA-idén definieras som ”Enskilda handlares frivilliga samverkan mellan sin delhet (butikerna) och helheten (ICA-koncernen)”. Detta innebär att det är lokala företagare som driver sin egen butik, men samtidigt inser att samverkan förbättrar möjligheten att uppnå kort- och långsiktig lönsamhet för både butikerna och ICA AB. Därigenom kombineras mångfald och lokal anpassning med storskalighet och effektivitet. Idén har visat sig vara framgångsrik. Fria handlare i samverkan har bidragit till att ICA kunnat bygga upp ett stort kundförtroende, god lönsamhet och en ledande position på den svenska marknaden. ICA-modellen ger närhet till kunderna och en samlad styrka för handlarna. Modellen innebär ett tydligt erbjudande under ett gemensamt varumärke, anpassat efter lokala förutsättningar.

ICA-handlarnas Förbunds yttersta uppdrag är att utveckla och anpassa ICA-idén för kommande generations handlare, och förbundets 100-årsperspektiv genomsyrar all verksamhet. Det gäller att säkerställa att ICA-handlare kan fortsätta driva sina butiker med högt kundförtroende och god lönsamhet även i framtiden. Det finns en stark intressegemenskap mellan ICA-handlarnas Förbund, Hakon Invest och ICA AB i att stärka och vidareutveckla ICA-idén.

2004 Canica säljer sitt innehav i ICA AB till Ahold, som säljer hälften till ICA Förbundet Invest AB. ICA Förlaget byter namn till Forma Publishing Group.

2006 Hakon Invest förvärvar 50 procent av aktierna i Kjell & Company, 48 procent av aktierna i Hemma och 45 procent av aktierna i Cervera.

2011 Hakon Invest avyttrar innehavet i Hemma till Elon Elkedjan Logistics AB. Hakon Invest ökar till 100 procents ägande i inkClub.

2005 Hakon Investaktien noteras på Stockholmsbörsen. Bolaget byter namn från ICA Förbundet Invest AB till Hakon Invest AB och verksamheten breddas.

2007 Hakon Invest blir majoritetsägare i Hemma. Hakon Invest förvärvar 50 procent av aktierna i inkClub.

2008–2009 Hakon Invest ökar successivt ägandet i Hemtex samt förvärvar ytterligare aktier i Cervera.

2010 Hakon Invest förvärvar ytterligare 5 procent i inkClub.

Marknad och omvärld

En instabil politisk omvärld, den statsfinansiella krisen inom EU, oron på världens finansmarknader samt en dämpad bostadsmarknad gjorde svenska konsumenter försiktiga under 2011.

De svenska konsumenterna tog djupt intryck av den ekonomiska oron i omvärlden under 2011 och blev allteftersom året fortskred allt mer försiktiga med sina utgifter. Hushållens förtroende för såväl den egna som för Sveriges ekonomi föll, och från sommaren och framåt accelererade utvecklingen. Avsaknaden av en långsiktig hållbar lösning för statsskuldproblemen i Europa bidrog till att 2011 uppmätte den svagaste utvecklingen för svensk detaljhandel på sexton år.

Medan svensk ekonomi fortfarande är relativt stark vilar den på ostadiga ben till följd av EU:s påverkan. Utsikterna för 2012 talar dessutom för en betydligt beskedligare tillväxttakt än vad som varit fallet under de senaste åren. Den totala detaljhandeln i Sverige ökade med 0,8 procent under 2011, mätt i löpande priser. I fasta och kalenderkorrigerade priser var ökningen 1,2 procent. Dagligvaruhandeln växte med 1,3 procent i löpande priser, med en oförändrad (0) volymökning mot föregående år. I sällanköpshandeln var ökningen i löpande priser 0,3 procent under 2011, och volymökningen 2,1 procent.

Siffrorna talar för en tydlig återhållsamhet hos konsumenterna, vilket framför allt fått genomslag i sällanköpshandeln. Vid en jämförelse med de senaste årens utveckling är det en drastisk förändring, även om det mellan olika branscher varierar stort. Kommentaren från HUI när 2011 summeras är att det kan betraktas som något av ett förlorat år. En försvagad svensk ekonomi och minskad framtidstro hos hushållen innebär att handeln som helhet befaras få en svag utveckling även under 2012.

SVENSK EKONOMIS UTVECKLING

Efter återhämtningen från finanskrisen 2008–2009, som gick relativt hårt åt svensk ekonomi, tycktes det som om det skulle kunna bli en god och stabil tillväxt för Sveriges BNP under de kommande åren. I takt med att oron på finansmarknaderna började sprida sig i mitten av 2011 förbyttes emellertid de ljusa utsikterna mot betydligt dystrare tongångar. Fallande börskurser tillsammans med sjunkande priser på både småhus och bostadsrätter gjorde att många hushåll såg sina förmögenheter naggas i kanten. En försiktigare attityd började växa fram, vilket medförde att sparandet ökade och konsumtionen blev mer återhållsam. För svensk ekonomi som helhet blev det en svag avslutning på året. Under fjärde kvartalet steg BNP med 1,1 procent i årstakt, vilket var betydligt

lägre än vad de flesta hade räknat med, inklusive Riksbanken.

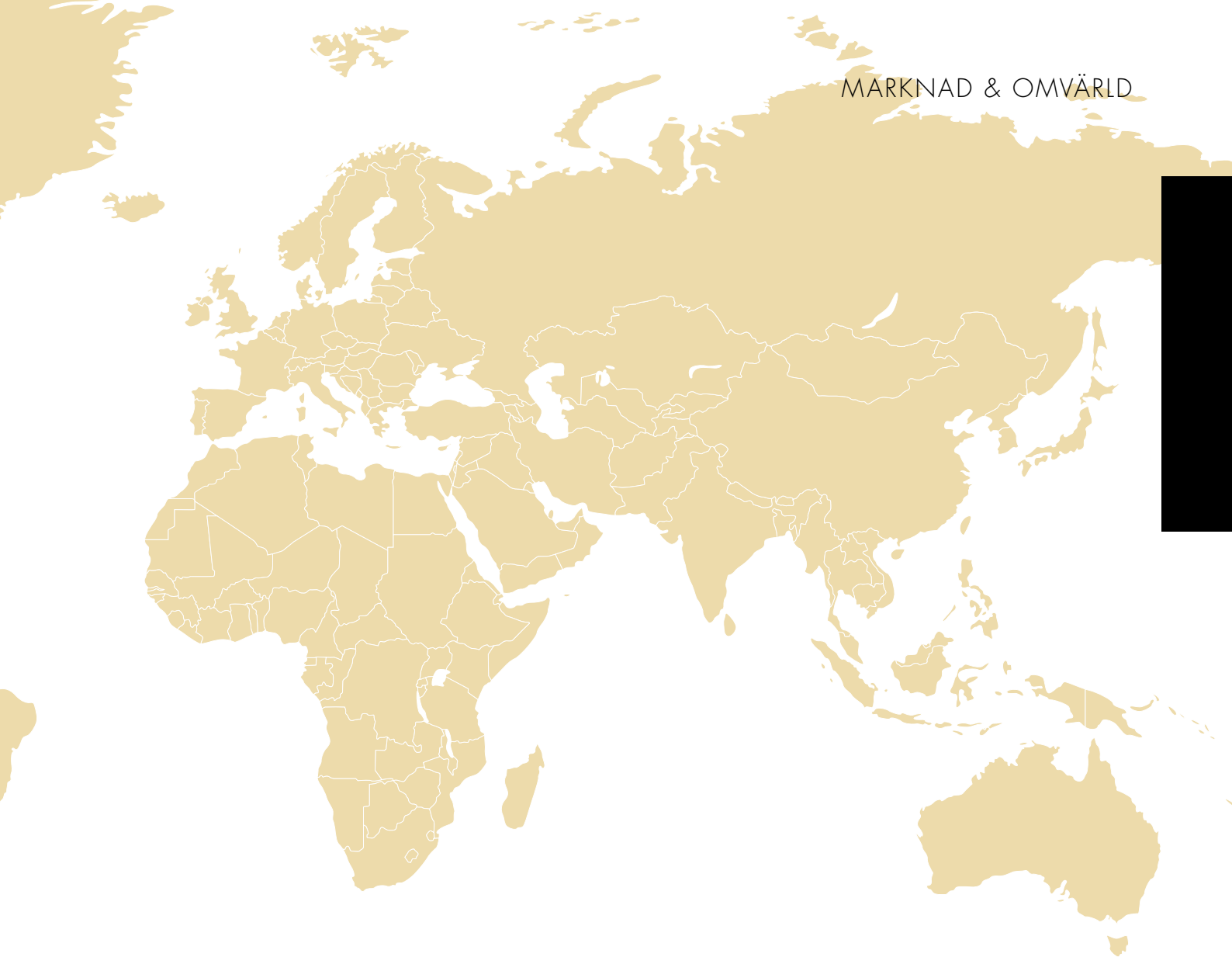
För 2012 förväntas inbromsningen i ekonomin fortsätta. Prognosmakarna räknar med en BNP-tillväxt på cirka 0,5–1,0 procent i årstakt. Svagare export och dämpad konsumtion bidrar till att ekonomin tappar fart. Utsikterna baseras på att den europeiska skuldskrisen ebbar ut och att efterfrågan och exporten tar fart igen mot slutet av året. Prognosen för 2013 är en BNP-tillväxt på 2,5 procent.

FALL I KONSUMENTERNAS FÖRTROENDE

De svenska konsumenternas förtroende för såväl den egna som Sveriges ekonomi minskade kraftigt under senare delen av 2011. Förtroendet för ekonomin är starkt förknippat med den privata konsumtionen och tappet gör att allt fler svenskar blir försiktiga med sina utgifter. Medan mikroindex, som sammanfattar hushållens syn på den egna ekonomin, vid utgången av 2010 fortfarande låg i nivå med det historiska snittet föll makroindex, som visar hushållens syn på den svenska ekonomin, till nivåer under det historiska snittet. Det visar att hushållen är betydligt mer pessimistiska än normalt om utsikterna för Sveriges ekonomi.

Ökningstakten för privatkonsumtionen i Sverige stannade på 1,4 procent för helåret, en nedgång från 3,7 procent året innan. Under 2012 förväntas takten avta ytterligare och prognosen är en tillväxt på 1,0 procent. Först 2013 förväntas tillväxten åter ta fart och nå en ökningstakt på 3,7 procent.

På valutamarknaden bidrog oron i euroområdet till en förstärkning av svenska kronan gentemot euron. Samtidigt försvagades kronan något mot dollarn. De sänkta tillväxtutsikterna har skruvat ned inflationsförväntningarna och i december 2011 sänktes den svenska styrräntan med 25 punkter till 1,75 procent. Styrräntan hade dessförinnan höjts vid sammanlagt sex tillfällen mellan sommaren 2010 och sommaren 2011, från 0,25 till 2,00 procent. I februari 2012 sänktes styrräntan med ytterligare 25 punkter till 1,50 procent.



EUROPA OCH VÄRLDEN

De statsfinansiella problemen i flera EU-länder förvärrades under 2011 och bidrog till att förtroendet för eurosamarbetet urholkades. Det medförde rejält stigande räntor för flera EU-länder, vilket försvårade skuldsaneringen ytterligare, eftersom det blev en negativ spiral där problemländerna tvingades låna för att täcka ökade räntekostnader. Den ekonomiska oro och instabilitet som för närvarande råder har påverkat detaljhandelsutvecklingen negativt i hela Europa. Framför allt är det en svag utveckling i krisländerna Grekland, Italien, Portugal och Spanien som orsakat en svag utveckling i regionen. I euroområdet har detaljhandeln haft en negativ volymutveckling under större delen av 2011. Nedgången i december 2011 blev 1,6 procent i volym jämfört med december 2010.

DETALJHANDELSBRANSCHEN I SVERIGE

Trots braskande rubriker om rekordförsäljning i julhandeln när försäljningen för första gången översteg 65 miljarder kronor och slog rekord för sextonde året i rad, kan detta inte dölja det faktum att 2011 blev något av ett förlorat år.

Sammantaget ökade detaljhandeln med 0,8 procent i löpande priser under 2011, och i fasta och kalenderkorrigerade priser motsvarar det en ökning med 1,2 procent.

Det är framför allt sällanköpshandeln som lidit av återhållsamheten. Under 2011 blev ökningen 0,3 procent i löpande priser och i fasta och kalenderkorrigerade priser 2,1 procent. Det är stor variation mellan branscherna, men det är några

sektorer som särskilt tydligt har fått känna av motvinden. Hit hör bland annat skohandeln som minskade volymen med nästan 7 procent, samt heminredningshandeln som backade med drygt 3 procent. Även sporthandeln som hade en rejäl skjuts uppåt tidigare upplevde volymminskning, även om det bara rörde sig om en knapp procent. Det finns också exempel på branscher som ökat volymen. Både färg- och möbelhandeln noterade uppgångar, om än blygsamma. Hemelektronikhandeln steg med 12 procent i volym trots att kraftiga prissänkningar ledde till en värdeminskning på nästan 6 procent.

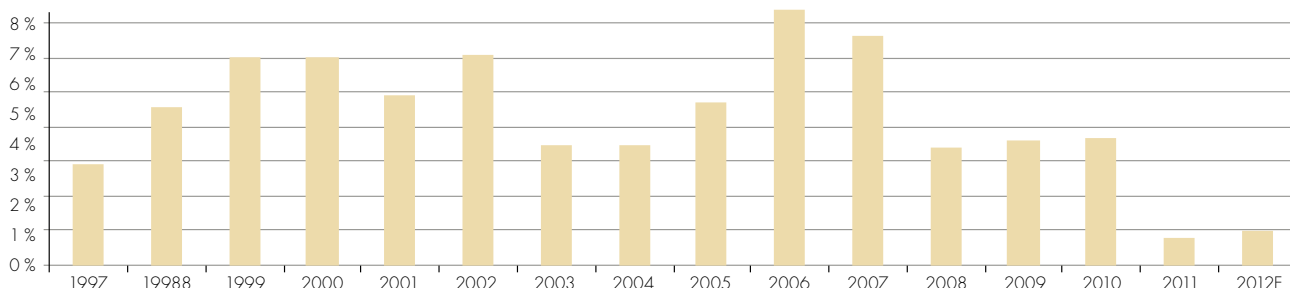
Dagligvaruhandeln ökade med 1,3 procent i löpande priser under 2011. Mätt i volym var dock marknaden oförändrad. En jämförelse med hur det sett ut tidigare år visar på en tydlig avmattning inom dagligvaruhandeln.

Utöver det svaga konjunkturläget har en ökad konkurrens satt ytterligare press på detaljhandelsföretagens försäljning och marginaler. Som en konsekvens av det ökade antalet konkurser i handeln med 3 procent under 2011, jämfört med i genomsnitt en minskning på 4 procent för näringslivet i övrigt.

Framtidsutsikterna består i att detaljhandeln släpar efter i ökningstakt. Förklaringen är dels ett ovanligt högt sparande, dels att hushållen i mycket högre utsträckning valt att lägga pengar på annat än det som de kan förse sig med via detaljhandeln. Den här utvecklingen har gjort att detaljhandeln inte når upp till den tredjedel av hushållens totala konsumtionsutgifter som är normaltillståndet när hushållen fördelar sina disponibla inkomster. Prognosen för detaljhandels utveck-

ÅRLIG TILLVÄXT I SVENSK DETALJHANDEL 1997–2012E

löpande priser



Källa: SCB/HUI.

ling 2012 skrivs till blygsamma 1,0 procent i löpande priser och lika mycket i fasta priser, enligt HUI. Det väntas en något bättre utveckling för dagligvaruhandeln med 1,5 procent än för sällanköpshandeln med 1,0 procent i ökning. Ökningen i fasta priser väntas bli 0,5 respektive 1,5 procent.

UTVECKLING ÖVRIGA NORDEN & BALTIKUM

Trots ett gott ekonomiskt utgångsläge påverkades de exportberoende länderna i Norden och Baltikum av den försämrade omvärldskonjunkturen. Nedgång i exporten, motvilliga konsumenter som prioriterar annat än konsumtion och företagare som blir mer försiktiga med nysatsningar har fått effekt i samtliga länder. Det som skiljer dem åt är de statliga resurser som står till buds för att lindra den påverkan på ekonomin som följer en sämre efterfrågebild. Bäst rustat är Norge, medan Danmarks ekonomi redan innan krisen utvecklats högst blygsamt som en följd av en sjunkande bostadsmarknad. Finland, som liksom Sverige är ett exportberoende land, förväntas gå ganska kärva tider till mötes. De baltiska länderna lär också känna av nedgången i omvärlden, men förväntas ändå stå sig relativt starka efter det stålbad de nyligen genomled i samband med den förra finanskrisen. Dock är arbetslösheten hög i regionen och för en mer stabil ekonomisk utveckling på sikt behöver dessa tal komma ner till mer hållbara nivåer.

NORGE

En sämre omvärldskonjunktur och ökad skuldstress i Europa har även påverkat norsk ekonomi. Uppgången i exporten av icke-oljerelaterade produkter fram till mitten av 2011 blev som väntat kortlivad. Det som neutraliserar de negativa effekterna av omvärldens turbulens är den höga investeringstillväxten i oljesektorn. En ökning med 20 procent väntas under åren 2011–2012. Det ger också en viktig efterfrågeimpuls för den inhemska ekonomin. Norge har även muskler att genomföra stimulanser i ekonomin om den internationella nedgången blir större än väntat. Under 2011 steg landets BNP med 2,4 procent. Den goda trenden spås hålla i sig med en ökningstakt för norsk BNP på 2,6 procent under 2012.

Trots starka grundförutsättningar har norsk privatkonsumtion utvecklats svagt sedan mitten av 2011. Låg arbetslöshet, låg inflation samt rejält ökade reala inkomster väntas dock medverka till att den privata konsumtionen håller sig på hyggliga nivåer 2012. Under 2011 steg privatkonsumtionen i Norge med 2,5 procent och under 2012 förväntas ökningstakten bli 2,7 procent.

DANMARK

Danmark känner fortfarande av sviterna efter recessionen 2009, då BNP minskade med 4,5 procent. Landets ekonomi har gått i stå och rör sig i ytterst långsam takt. Den avvaktande hållningen gjorde att landets BNP ökade med måttliga 1,1 procent under 2011. Framtidsutsikterna är restriktiva, med en förväntad BNP-tillväxt med 1,0 procent 2012 och 1,4 procent 2013. Bland annat beror den svaga utvecklingen på en ytterst svag konsumtionsutveckling som förklaras av en sjunkande bostadsmarknad. Sedan bostadsbubblan var som mest uppbåst har huspriserna fallit med 35 procent.

Sammantaget har en svag arbetsmarknad, fallande reallöner och en stagnerad bostadsmarknad fått de danska hushållen att bli mer försiktiga. Det bidrog till att privatkonsumtionen föll med 0,5 procent under 2011.

Den ekonomiska krisen fortsatte även att sätta sin prägel på dagligvaruhandeln i Danmark. Lågpristillväxten är fortsatt stark till följd av de danska hushållens stora prismedvetenhet vid matinköp och de renodlade lågprisaktörerna tar allt större andel av marknaden.

FINLAND

I början av 2011 fortsatte återhämtningen i den finländska ekonomin. BNP-ökningen låg på 3,5 procent vid halvårsskiftet, till stor del tack vare ett starkt utfall för exporten men även som en följd av en god inhemsk efterfrågan. För ett exportberoende land som Finland förväntas dock oron i omvärlden påverka tillväxten framöver, även om de finländska konsumenterna än så länge hållit humöret uppe. För helåret 2011 stannade BNP-tillväxten på 2,9 procent och för 2012 förväntas BNP öka med 0,5 procent.

Finländska hushåll agerade under 2011 som om det inte fanns några ekonomiska bekymmer varken i omvärlden eller på hemmaplan. Privatkonsumtionen steg med 3,3 procent under 2011. Det var även full fart i den finländska detaljhandeln, som ökade med 5,2 procent under 2011. För dagligvaruhandeln blev uppgången hela 6,4 procent. Hushållens attityd bidrog till en fortsatt hygglig ekonomisk tillväxt på det stora hela i Finland.

BALTIKUM

Några år av ekonomiska problem för de tre baltiska länderna förbyttes under 2011 mot tillväxt och samtliga länders BNP ökade under 2011. De åtgärder som genomförts för att sanera finanserna ser ut att överlag ha lyckats. Hushållen började åter tro på en ljusnande framtid. Företagen hade fullt upp med att producera för exporten som blomstrar. Estlands export ökade

exempelvis kraftigt, och det var högt tryck i tillverkningsindustrin. De baltiska länderna börjar emellertid också märka av det svajiga läget i Europa och de kan bli tvingade att revidera sina optimistiska prognoser om de värsta farhågorna slår in. En avstannande aktivitet i Europa kommer att sätta press på exporten för de baltiska länderna.

Parallellt med att ekonomierna i de baltiska länderna gått igenom en rejäl trimningsprocess för att få tillväxten att vända upp, har detaljhandeln svepts med i uppgången. I takt med att lönebildning och arbetsmarknad förbättrats och optimismen ökat, har hushållen så smått börjat handla saker som var mer eller mindre omöjliga att köpa när den ekonomiska krisen var som mest kännbar. Bättre levnadsvillkor har resulterat i att hushållen kan unna sig sådant som de tidigare fick avstå ifrån. Dagligvaruhandeln uppvisade goda ökningstal under 2011. Det återstår att se hur problemen i Europa påverkar den starka återhämtningen i Baltikum. Än så länge tycks optimismen spira, vilket är välbehövligt efter en period med betydande svårigheter att hålla i gång ruljangsen.

ESTLAND

Den ekonomiska utvecklingen i Estland var mycket stark under 2011. Tillväxten överträffade tidigare antaganden om BNP-utvecklingen, främst till följd av stora exportframgångar men även en starkare inhemsk efterfrågan. Tillväxttakten nådde troligtvis sin topp under 2011 och hamnade på 5,3 procent. BNP-utvecklingen förväntas mattas av, om än på alltjämt goda nivåer. För 2012 förväntas en BNP-tillväxt på 3,0 procent och för 2013 4,0 procent. Tack vare en större tilltro till ekonomin har hushållen börjat konsumera igen och den privata konsumtionen ökade med 5,1 procent under 2011. För 2012 och 2013 förväntas privatkonsumtionen i Estland öka med 4,2 respektive 5,0 procent.

LETTLAND

Lettland uppvisade tecken på relativt god återhämtning under inledningen av 2011, även om grannländerna återhämtade sig snabbare. Industriproduktionen återvände till nivåer som rådde före finanskrisen 2008–2009, tack vare en stark export som har kompenserat för nedgång i den inhemska efterfrågan. Dock dämpades tillväxttakten mot slutet av 2011 och BNP ökade sammantaget med 4,4 procent. Under 2012 förväntas BNP-tillväxten stanna på 3,5 procent. 2013 är prognosen en BNP-ökning på 4,5 procent. Den privata konsumtionen steg med 4,0 procent 2011. Trots goda förutsättningar för en ordentlig fart i privatkonsumtionen har konsumenterna hittills varit ganska försiktiga. Utsikterna är emellertid ganska ljusa. Fallande världsmarknadspriser på mat och energi gör att inflationen förväntas gå ned och därmed stärka köpkraften hos hushållen. Därav förväntas privatkonsumtionen öka i god takt även under 2012.

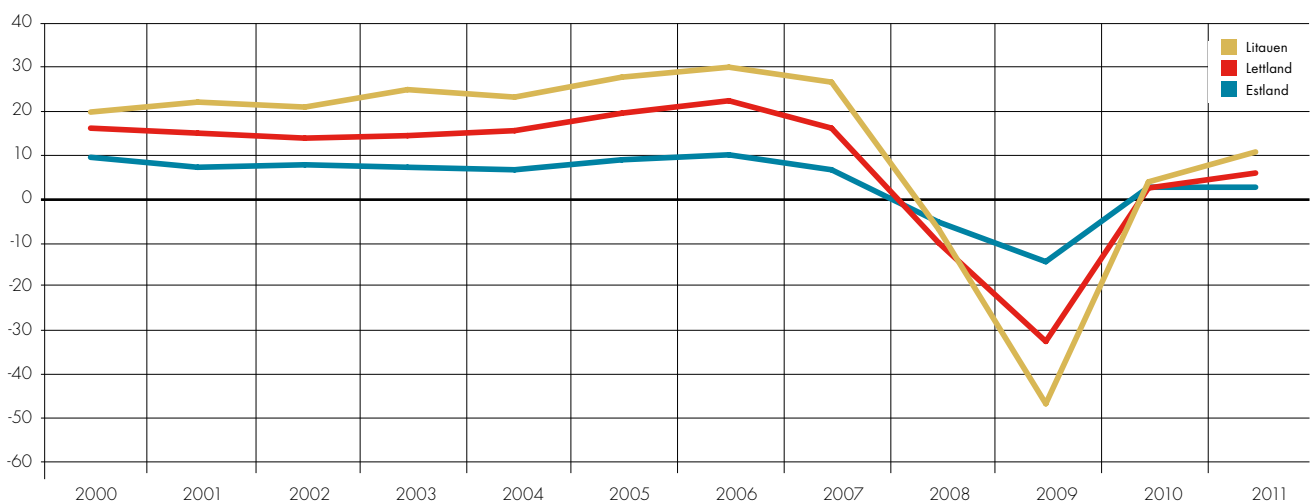
LITAUEN

Den ekonomiska återhämtningen har under 2011 varit balanserad och robust. Drivkrafterna har framgångsrikt skiftat mellan export och inhemsk efterfrågan. Under första halvåret växte ekonomin med 6,6 procent i årstakt. Bland annat har en kraftfull ökning i investeringarna i landet och högre privatkonsumtion bidragit till att BNP-tillväxten tog fart och ökade med 6,5 procent under 2011. Litauen har en betydligt starkare ekonomisk position i dag än före krisen 2008/2009. Det råder inte längre någon bostadsbubbla i landet och hushållens skulder i relation till den disponibla inkomsten har minskat. Under 2011 steg BNP med 5,8 procent och för 2012 förväntas en ökning på 2,2 procent.

Hushållens privata konsumtion ökade med 6 procent under 2011, trots hög inflation och samtidigt relativt återhållsam löneökningstakt. En lägre inflation, som en följd av lägre mat- och energipriser, förväntas dock skapa konsumtionsutrymme framöver. För helåret 2012 förväntas privatkonsumtionen öka med 4,3 procent.

EKONOMISK TILLVÄXT I BALTIKUM

Real BNP, årlig tillväxt, 2000–2011



Källa: IMF World Economic Outlook





INNEHAV

- 20** INNEHAV
- 22** ICA-KONCERNEN
- 34** FORMA PUBLISHING GROUP
- 36** KJELL & COMPANY
- 38** CERVERA
- 40** INKCLUB
- 42** HEMTEX



"Stabila resultat i ICA"

Claes-Göran Sylvén, vd Hakon Invest och styrelseordförande ICA AB

Hur skulle du sammanfatta 2011 för ICA?

– 2011 var ett bra år för ICA mot bakgrund av konjunkturutvecklingen och det allt tuffare marknadsklimatet. ICA fortsätter att leverera stabila resultat i huvuddelen av verksamheten. ICA Sverige är motorn och lyckades i det tuffare marknadsklimatet stärka sin marknadsposition, vilket var ett styrkebesked. Rimi Baltics återhämtning var det största glädjeämnet. ICA Norge innebär fortsatt stora utmaningar, men den nya affärsstrategiska plan som sjösattes i augusti innebär att vi har lagt en solid grund för att ICA Norge på sikt ska nå en tillfredsställande lönsamhet, säger Claes-Göran Sylvén.

Vad har ni ägnat mest tid åt under året?

– Fokus under året har varit utarbetandet av den nya affärsstrategiska planen för ICA Norge samt rekryteringen av ny vd för ICA AB, säger Claes-Göran Sylvén.

Den nya strategiska planen för ICA Norge fastslår inriktning och åtgärder för de närmaste åren i syfte att uppnå en tillfredsställande lönsamhet. Planen innebär att ICA lämnar stormarknadskonceptet och avyttrar sina ICA Maxi-butiker i Norge för att fokusera på lågpris- och supermarketsegmenten.

Vidare genomförs omfattande besparingar och effektiviseringar i den norska verksamheten samt en översyn av butiksnätet.

Under 2012 kommer skifte att ske på vd-posten både i ICA-koncernen och i ICA Norge. Efter elva år med Kenneth Bengtsson som vd för ICA-koncernen tar Per Strömberg vid som ledare för ICA.

– Vi är glada över att knyta Per Strömberg till oss. Han har en gedigen erfarenhet av att driva framgångsrika verksamheter inom livsmedelsindustrin och är en uppskattad ledare, säger Claes-Göran Sylvén.

Även i ICA Norge kommer en succession på vd-posten att ske under 2012, då Antonio Soares går i pension och Thorbjørn Theie tar över.

– Vi är mycket nöjda över att Thorbjørn Theie har valt att komma till ICA. Han har den kompetens och erfarenhet från norsk dagligvaruhandel som krävs, säger Claes-Göran Sylvén.

Var ligger utmaningarna i ICA Norge?

– Tre frågor är i fokus avseende Norge: att uppnå lönsamhet, att fokusera på färre butiksformat samt att se över logistik- och butiksstruktur och att anpassa organisationen till färre butiksformat. Den nya strategin ger förutsättningar

för en enklare och mer effektiv organisation i Norge, säger Claes-Göran Sylvén.

Hur ser det ut inför 2012?

– Fokus är att lyckas med vändningen i Norge. Andra viktiga frågor är att skapa organisk tillväxt inom befintliga enheter inom koncernen. Fortsatt och förhöjt kostnadsfokus blir ännu viktigare när vi sannolikt står inför en period med begränsad tillväxt på marknaderna, säger Claes-Göran Sylvén.

– Förutsättningarna för ICA-koncernen ser goda ut trots de försämrade marknadsutsikterna. Verksamheten inom ICA står väl förberett för en period med svagare marknadstillväxt. ICA Sverige visar fortsatt styrka och har en god marknadsposition, Rimi Baltic har trots den tuffa konjunktur som de baltiska länderna har gått igenom de senaste åren lyckats med en återhämtning. ICA Norge har med den nya affärsstrategiska planen på plats en solid grund för att vända den negativa utvecklingen och på sikt uppnå långsiktig lönsamhet, summerar Claes-Göran Sylvén.

UTVECKLING I INNEHAVEN

Nyckeltal i Mkr

RESULTATRÄKNINGAR

KASSAFLÖDEN

	Nettoomsättning		Rörelseresultat		Från löpande verksamhet		Från investeringsverksamhet	
	2011	2010	2011	2010	2011	2011	2011	2011
ICA-koncernen	95 179	93 860	2 505 ⁵⁾	2 924	3 256 ⁴⁾		–2 242	
Portföljbolagen								
Forma Publishing Group	847	875	–12	15	17		–31	
Kjell & Company	684	644	38	23	21		–18	
Cervera	722	707	–12	–33	56		–7	
InkClub	504	497	34	38	44		–3	
Hemtex	929	1 081	–116	–233	–104		–2	



"Aktiv styrning ger effekt"

Stein Petter Ski, chef Investeringar och portföljbolag

Hur skulle du sammanfatta 2011?

– Arbetet med att förstärka vår ägarstyrning som inleddes 2010 har fortsatt under 2011. Vi ställer hårdare krav och har närmare kontakt med bolagen. Det har resulterat i bättre kontroll, mer ordning och reda samt ökat fokus på detaljer. Trots en svag detaljhandelsmarknad har vi stärkt våra positioner inom nästan alla områden. Vi ser att en mer aktiv ägarstyrning ger effekt, säger Stein Petter Ski.

Hakon Invest håller även på att se över sammansättningen i bolagsportföljen. Resultat av denna översyn är försäljningen av Hemma till Elon Elkedjan Logistics AB, utvärderingen av Hakon Invests ägande i Forma Publishing Group, samt förvärvet av resterande aktier i inkClub.

– Under 2011 har portföljbolagen fokuserat på viktiga faktorer såsom kunderbjudande och varuförsörjning, vilket har resulterat i stärkta marginaler. Det handlar om att se till att kostnadsnivån är anpassad till rådande marknadsförhållanden, vilket är extra viktigt i tuffare tider. Överlag har våra innehav stärkt marginalerna och förbättrat varutrycket i butik, säger Stein Petter Ski.

– Kjell & Company har utvecklat sortimentet ytterligare, en ny webbplatsform är på plats och en ny hemsida har lanserats. Bolagets nya lagerstyrningssystem är i drift, vilket har effektiviserat logistik och varuförsörjning, nämner

Stein Petter Ski som ett exempel.

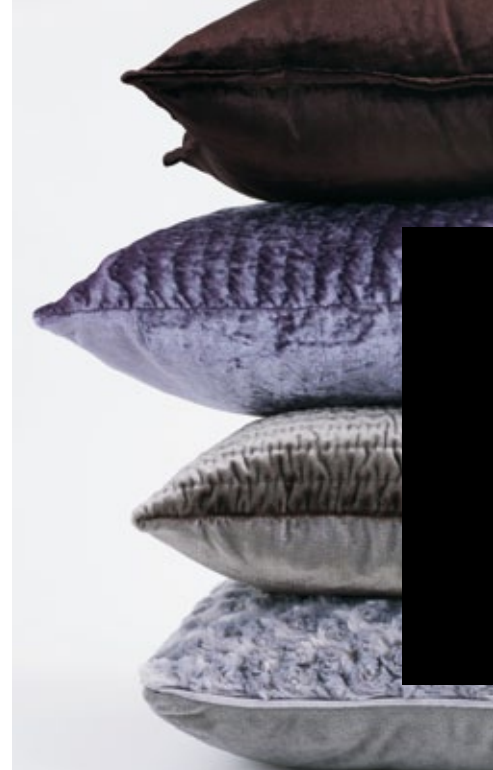
– Inom Hemtex fortsätter förändringsarbetet för att vända utvecklingen, och vi har under hösten sett resultat av det kostnadsbesparingsprogram som inleddes sommaren 2011. Det handlar om att anpassa kostymen till verksamheten. Vi börjar även se effekt av arbetet med att utveckla sortimentet, i form av bättre försäljning, fortsätter han.

Hur ser det ut inför 2012?

– Vi bedömer att marknaden kommer att vara utmanande 2012. Fokus är på kostnadseffektivitet och transparens. Det innebär att vi sätter upp tydliga nyckeltal, som är lätta att följa upp, såväl inom respektive bolag som mellan Hakon Invest och bolaget. Ett annat viktigt område är medarbetarutveckling, säger Stein Petter Ski.

Vad är enligt dig de viktigaste faktorerna att beakta inför 2012?

– Utöver traditionellt viktiga faktorer såsom ett tydligt kunderbjudande och en effektiv varuförsörjning som ska leda till lönsam tillväxt, är det viktigt att verksamheten är redo för tuffare marknadsförhållanden och kan ta vara på de affärsmöjligheter som uppstår, summerar Stein Petter Ski.



BALANSRÄKNINGAR

Tillgångar	Eget kapital	Räntebärande nettoskuld
2011	2011	2011
40 961	11 359	1 143 ³⁾

HAKON INVEST ÄGANDE

Bidrag till Hakon Invests rörelseresultat	Ägarandel	Investering
2011		
544	40% ¹⁾	–

- 1 Hakon Invest och Royald Ahold har ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB genom ett avtalat krav på enighet för samtliga beslut på bolagsstämma och i styrelse.
- 2 Hakon Invest och övriga huvudägare har genom avtal ett gemensamt bestämmande inflytande i bolaget.
- 3 Räntebärande nettoskuld för ICA är exklusive ICA Banken.
- 4 Kassaflödet innehåller en engångsbetalning till Skatteverket om 1 187 Mkr.
- 5 Inklusive nedskrivning av goodwill om 592 Mkr.

ICA-koncernen

Portföljbolagen

608	47	294	–12	100%	200	Forma Publishing Group
236	86	–26	14	50% ²⁾	102	Kjell & Company
408	124	–32	–12	91,4%	240	Cervera
146	60	27	–4	100%	666	InkClub
622	336	–1	–116	68,5%	1 152	Hemtex

Stark utveckling trots svag marknad

ICA Trots de hårdnande marknadsförhållandena under 2011 utvecklades ICA starkt. Strategiska prissatsningar och utvecklingen av nya tjänster är två av förklaringarna.

VERKSAMHET

ICA-koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med fokus på dagligvaror. Totalt ingår cirka 2 100 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. Därtill erbjuder ICA finansiella tjänster till sina kunder i Sverige via ICA Banken. Fastighetsverksamheten bedrivs i ICA Fastigheter. ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av Hakon Invest och till 60 procent av holländska Royal Ahold. Enligt aktieägaravtal har Royal Ahold och Hakon Invest ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB. Genom Royal Ahold är ICA en del av ett internationellt detaljhandelsnät.

ICA agerar inte på en enda marknad, utan på flera, vilket innebär att koncernen varje dag påverkas av många lokala och branschspecifika förutsättningar. Kärnan finns i dagligvaruhandeln i Sverige, Norge och Baltikum. ICA-koncernen finns också med som nischspelare på den svenska bank- och finansmarknaden med ICA Banken, samt på fastighetsmarknaden med ICA Fastigheter.

UTVECKLING 2011

I ljuset av den ekonomiska turbulensen och den svaga utvecklingen på marknaderna utvecklades ICA starkt. Till grund ligger en stark återhämtning i Rimi Baltic, ett mycket framgångsrikt år för ICA Banken och ICA Fastigheter samt en stabil utveckling i ICA Sverige. ICA Norge fortsatte att vara en stor utmaning men med en minskad förlust i fjärde kvartalet kunde en försiktig indikation på återhämtning skönjas.

Nettoomsättningen ökade med 1,4 procent till 95 179 Mkr (93 860). I fasta växelkurser ökade nettoomsättningen

ICA-KONCERNEN I SIFFROR

Mkr	2011	2010
Nettoomsättning	95 179	93 860
Rörelseresultat	2 505 ¹⁾	2 924
Bidrag till Hakon Invests rörelseresultat	544	204
Tillväxt, %	1,4	-0,8
Rörelsemarginal, %	2,6	3,1
Bruttomarginal, %	14,2	14,4
Antal anställda	20 806	20 373

¹⁾ Inklusive nedskrivning av goodwill om 592 Mkr.

med 2,6 procent. Rörelseresultatet uppgick till 2 505 Mkr (2 924), motsvarande en rörelsemarginal om 2,6 procent (3,1). I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar med 32 Mkr (27) och nedskrivningar av anläggningstillgångar med 628 Mkr (39). Exklusive reavinsterna och nedskrivningar, levererade ICA-koncernen ett rörelseresultat på 3 101 Mkr (2 936), vilket var det bästa resultatet hittills. Årets resultat uppgick till 1 395 Mkr (547).

Fokus under 2011 har varit att vända utvecklingen i ICA Norge. Under året togs en ny affärsstrategisk plan fram för ICA Norge, som fastslår inriktning och åtgärder för de närmaste åren i syfte att uppnå en tillfredsställande lönsamhet. Planen innebär att

”Den nya affärsstrategiska planen för ICA Norge fastslår inriktning och åtgärder för de närmaste åren för att uppnå en tillfredsställande lönsamhet.”



ICA Norge ska fokusera verksamheten till lågpris- och supermarketssegmenten och lämna stormarknadssegmentet. Som en följd av strategin kommer stormarknadsbutikerna ICA Maxi att säljas under 2012. Lösningen öppnar för effektivare drift och synergieffekter.

Under året har ICA genomfört flera långsiktiga strategiska prissatsningar på såväl ICA:s egna märkesvaror som på andra produkter i Sverige och Baltikum, vilka har resulterat i ökad omsättning och stärkt marknadsposition. Prissatsningarna bidrog även till en ökad andel egna märkesvaror (EMV). ICA Basic, som ersätter Euroshopper som



Dagligvaruhandeln är kärnan i ICA-koncernens verksamhet. Genom strategiska prissatsningar har ICA stärkt sin marknadsposition under 2011.

lågprisalternativ bland ICA:s egna märkesvaror, lanserades under året. EMV har haft en god försäljningsutveckling under året och EMV-andelen av försäljningen ökade.

Utvecklingen av nya tjänster för att förenkla kundernas vardag, såsom ICA Matkassen, ICA Student, ICA To Go och Cura apoteket, fortsatte med stor framgång under året. ICA Matkassen som lanserades under året, växer snabbt. ICA Student, som ICA Sverige i samarbete med ICA Banken lanserade under året, blev en stor succé. Ytterligare 12 Cura apotek öppnade under året. Vid årets slut fanns totalt 42 apotek.

Rimi Baltic hade en mycket god utveckling och stark återhämtning under året och uppnådde samma resultatnivå som före finanskrisen 2008. Detta tack vare en rad marginalförbättrande insat-

ser samt en god kostnadskontroll i verksamheten. ICA Bankens utveckling var mycket positiv under året med ökade intäkter, förbättrat resultat, fler kunder och ökade lånevolymer. ICA Fastigheter hade ett framgångsrikt år 2011 med stabilt resultat och en hög investeringsnivå.

ICA

ICA:s vision är att göra varje dag lite enklare för kunden. Visionen vägleder ICA i utvecklingen av verksamhetens olika delar. Att alltid lyssna på kundens behov och möta behoven med nya smarta lösningar är en grundbult i ICA:s sätt att göra affärer. ICA:s strategier utgår från tre dimensioner: kund, butik och koncern. När dessa tre dimensioner samverkar skapas en positiv kedja. Bra butiker leder till lojala kunder, lojala kunder leder till en starkare koncern och

en stark koncern kan i sin tur återinvestera i verksamheten för ytterligare förbättringar.

ICA utvecklar löpande sin verksamhet utifrån yttre krav och förutsättningar för att bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider.

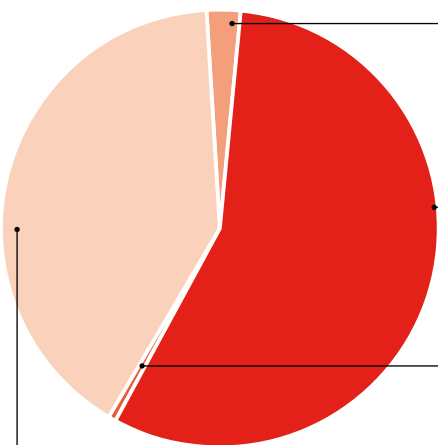
Kärnan i ICA-idén är att eftersträva det bästa med att vara både liten och stor genom att kombinera entreprenörskap med stordrift. Därigenom kombineras mångfald och lokal anpassning med storskalighet och effektivitet. Fria handlare i samverkan har bidragit till att ICA har kunnat bygga upp ett stort kundförtroende, god lönsamhet och en ledande position på den svenska marknaden.

Läs mer om ICA:s historia på sidorna 12–13 eller på www.ica-historien.se.



FÖRDELNING AV ICA:S INTÄKTER 2011

ICA-koncernens intäkter kommer från fyra huvudsakliga källor: varu- och tjänsteförsörjning, butiksverksamhet, fastighetsutveckling och finansiella tjänster.



FASTIGHETSUTVECKLING 2,4% (2,4%)

ICA äger och förvaltar många butiksfastigheter. I verksamheten ingår utveckling av nya butikslägen och även befintliga butiker. ICA får intäkter i form av marknadsmässiga hyror från handlarna. Fastighetsförsäljningar ingår också i verksamheten. Vid en eventuell försäljning har fastigheten ofta ökat i värde, vilket ger vinster för ICA.

VARU- OCH TJÄNSTEFÖRSÖRJNING 56,5% (56,5%)

ICA-koncernen köper in produkter och säljer vidare, med vinstpåslag, till ICA-butiker i Sverige och franchisebutiker i Norge. ICA får även intäkter genom försäljning av tjänster till dessa butiker, exempelvis inom marknadskommunikation, logistik, utbildning och butiksteknik.

FINANSIELLA TJÄNSTER 0,8% (0,7%)

ICA erbjuder lojalitetsskapande banktjänster genom exempelvis ICA Banken i Sverige och butikstransaktioner med egna kort. Butikerna fungerar som ombud. ICA Banken tillhandahåller också infrastruktur, exempelvis betalterminaler och uttagsautomater, för andra aktörer mot en avgift. Räntenetto och provisioner från banken bidrar till koncernens intjäning. Intäkterna kommer även från andra aktörers nyttjande av bankens infrastruktur.

BUTIKER 40,3% (40,4%)

Butikerna, som är centrala i ICA:s verksamhet och står för en stor del av intjäningen, drivs enligt fyra olika affärsmodeller:

- "Fria handlare i samverkan": Handlarna äger och driver butikerna, men har centrala avtal med ICA AB inom ett antal områden. Driftsformen finns i Sverige.
- Helägda butiker: Denna modell tillämpas i Baltikum, och är den driftsform som än så länge dominerar verksamheten i Norge.

- Franchising: cirka 30 procent av ICA Norges butiker drivs av franchisetagare.

- Kombination "Fria handlare"/integrerad kedjedrift: I Maxi ICA Stormarknad drivs dagligvarudelen av fria handlare medan specialsортimentet drivs av ICA Sveriges dotterbolag Maxi Special.

ICA erhåller intäkter från butiks nätet på olika sätt. I Sverige genereras intäkterna genom royalty och/eller vinstdelning med butikerna. Därtill står

Maxi Special, som säljer hem- och fritidsartiklar i Maxi ICA Stormarknadsbutikerna i Sverige, samt Cura Apoteket för intäkter till ICA Sverige. I Norge erhålls intäkterna dels från helägda butiker, dels genom avgifter från franchisebutiker. I Estland, Lettland och Litauen består intäkterna av försäljning via helägda butiker.

ICA ska vara ett långsiktigt, livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. ICA:s Goda Affärer är ledstjärnan i hållbarhetsarbetet.

OMVÄRLD OCH DRIVKRAFTER

ICA:s verksamhet påverkas av många omvärldsfaktorer, från globala trender till lokala kundbeteenden. Långsiktiga frågor om världsekonomi är lika viktiga att förstå som lokala kundbeteenden. Konjunktur, klimat- och hälsofrågor är övergripande långsiktiga drivkrafter som styr konsumenternas val och därmed ICA:s verksamhet. Även konsumenttrender och lokala marknadsförutsättningar är viktigt att ta hänsyn till. ICA har under åren utvecklat verksamheten utifrån yttre krav och förutsättningar, och ICA:s framgång bygger på förmågan att göra varje dag lite enklare för kunden och har grunden i ett antal strategier och styrkefaktorer.

MILJÖ- OCH SAMHÄLLSANSVAR INOM ICA

På ICA går medvetet hållbarhetsarbete och ett starkt samhällsengagemang hand i hand med långsiktig lönsamhet. ICA:s kunder och andra parter ska känna trygghet och förtroende för ICA och den verksamhet ICA bedriver.

ICA:s syn på etik och samhällsansvar sammanfattas i sju koncerngemensamma punkter som kallas för ICA:s Goda Affärer. Ståndpunkterna baseras bland annat på FN:s initiativ Global Compact som främjar socialt och miljömässigt ansvarstagande hos internationellt verkssamma företag.

Mer information om ICA:s hållbarhetsarbete finns på sidan 55–56 samt i ICA:s års- och hållbarhetsredovisningar för 2011. Mer detaljerade beskrivningar och fakta finns i ICA:s GRI-redovisning på <http://reports.ica.se/ar2011sv>.

ICA:S GODA AFFÄRER INNEBÄR ATT ICA SKA:

- Drivas med lönsamhet och god etik
- Lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov
- Värna om mångfald och utveckling hos medarbetarna
- Ha en öppen dialog internt och med omvärlden
- Säkerställa kvalitet och trygga produkter
- Främja hälsa och goda matvanor
- Verka för en god miljö med hållbar utveckling

ICA:S STYRKOR

STARKA FINANSER

ICA:s goda ekonomi är en av de viktigaste styrkorna. Den ger resurser att både investera för framtiden och stå starka i dåliga tider, och ger handlingsfrihet att agera snabbt när möjligheter dyker upp.

ICA-IDÉN

Den svenska ICA-modellen med fria handlare i samverkan är en grundsten som präglat koncernen på många positiva sätt. Alla butiker i samtliga länder, oavsett driftsform, har stark lokal förankring och medarbetarna har stort engagemang och kunskap om just sin marknad och sina kunder.

SNABB ANPASSNINGSFÖRMÅGA

ICA lyssnar på sina kunder och på omvärlden. Förmågan att snabbt kunna anpassa erbjudandet efter omvärlden är en av ICA:s viktigaste tillgångar.

ENGAGERADE MEDARBETARE

ICA präglas av personligt engagemang och ett värdebaserat ledarskap. ICA satsar på hög grad av intern rörlighet med tätt utbyte av kunskaper mellan butik och koncern.

STARKT SAMHÄLSENGAGEMANG

Från att vara mötesplatsen mitt i byn till att ta ansvar för inköp som görs på andra sidan jorden – ICA vill vara en god kraft i samhället på alla plan, och låter det genomsyra allt arbete i koncernen.

VARUMÄRKET ICA

I Sverige är ICA ett av de allra starkaste varumärkena. ICA får höga värden i undersökningar om kundförtroende och kundlojalitet.

GEMENSAMMA INKÖP

ICA:s gemensamma inköp ger stora volymer, vilket ger bra priser och hög kvalitet. ICA har utvecklat mycket effektiva system för att rätt produkt ska nå butik "just-in-time".

ICA:S STRATEGIER

Kundstrategier

- Lyssna på kunderna
- Erbjud bra priser och ett brett sortiment
- Sätta kvaliteten främst
- Ge personliga totalerbjudanden

Butiksstrategier

- Ha de mest inspirerande butikerna
- Skapa gemensamma format med lokal anpassning
- Arbeta aktivt med etablering och förnyelse

Koncernstrategier

- Arbeta långsiktigt och hållbart
- Skapa tillväxt på stabil grund
- Alltid agera kostnadseffektivt
- Vara en arbetsplats att växa på

ICA-KONCERNENS OPERATIVA OCH FINANSIELLA MÅL

Mål

- Öka omsättningen snabbare än totalmarknaden på respektive delmarknad.
- Nå en rörelsemarginal på 3,5–4,0 procent.
- Nå en avkastning på eget kapital på minst 14–16 procent över en konjunkturcykel.
- Ha en soliditet på 30–35 procent på lång sikt.
- Hakon Invest och Ahold har i aktieägaravtalet åtagit sig att verka för en utdelning av minst 40 procent av periodens resultat.



Måluppfyllelse 2011

- ICA stärker sin ställning i Sverige men minskar marknadsandelen något i Norge och Baltikum.
- Rörelsemarginalen i koncernen uppgick till 2,6 procent.
- Avkastning på eget kapital var 11,2 procent.
- Soliditeten uppgick till 27,7 procent per 31 december 2011.
- ICA föreslås dela ut 2 000 Mkr för 2011, vilket är mer än 40 procent av årets resultat.

ICA-KONCERNENS HÅLLBARHETSRELATERADE MÅL

- Minska koncernens direkta utsläpp av växthusgaser med 20 procent till 2012 jämfört med 2006
- Minska koncernens direkta utsläpp av växthusgaser med 30 procent till 2020 jämfört med 2006

- 100 procent av ICA:s leverantörer av corporate brands i högriskländer* ska vara socialt reviderade 2012.

* Länder med hög risknivå enligt FN:s utvecklingsprogram Human Development Index och Economic Security Index (UNDP)

Bra år på tuff marknad

ICA Trots hård konkurrens och trög marknad lyckades ICA Sverige och ICA-butikerna stärka sin marknadsposition under 2011. Många nya butiker öppnade och försäljningen av ICA:s egna varor ökade under året.



VERKSAMHET

ICA Sverige driver dagligvaruhandel över hela landet tillsammans med fristående ICA-handlare, som äger och driver sina butiker själva men har avtal med ICA Sverige inom ett antal områden. För att möta kundernas behov har ICA Sverige fyra olika butiksprofiler: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad. I slutet av 2011 fanns sammanlagt 1 334 ICA-butiker (1 349) runt om i landet. Under året etablerades också ytterligare 12 apoteksenheter i ICA:s nya satsning Cura apoteket. Vid årets slut fanns totalt 42 apotek. Även en ICA To Go-butik öppnade 2011 och ytterligare en öppnas i början av 2012.

UTVECKLING 2011

Trots hårdare konkurrens och svag marknad ökade ICA sin marknadsandel, främst tack vare de stora investeringar som gjorts i prissänkningar, marknadsföringssatsningar och utveckling av sortimentet.

Det stora förändringsarbetet med att effektivisera logistiken fortsatte genom bland annat centralisering av lager och nedläggning av lagerenheterna i Årsta och Umeå. Arbetet har tagit längre tid än beräknat, men investeringarna börjar nu ge resultat i form av effektivare drift

ICA SVERIGE I SIFFROR

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	62 500	60 596
Rörelseresultat, Mkr	2 617	2 750
Antal anställda	6 557	6 424

och bättre service till butikerna.

Under året lanserade ICA sin egen matkasse, en tjänst med de enskilda butikerna som avsändare. Matkassen kan beställas i flera varianter och går att få hemkörd eller färdigplockad för avhämtning hos den lokala ICA-handlaren. Intresset var stort från start och i slutet av året levererade över 230 ICA-butiker runt om i landet matkassar till sina kunder.

ICA:s stora apotekssatsning fortsatte under 2011. Cura apoteket är helägt av ICA Sverige och fungerar som egna verksamheter i ICA-butiker. Utvecklingen under året var i stort positiv, men den snabba ökningen av antalet apotek sedan avregleringen har lett till brist på farmaceuter och hård konkurrens om arbetskraften i Sverige. Tillväxten blev långsammare än tänkt och lönsamheten pressas inom branschen. Under året lanserade Cura apoteket

sina första egna märkesvaror.

Testet med det nya formatet ICA To Go, som erbjuder mat och måltider för folk i farten med gott och nyttigt som två viktiga ledord, fortsatte under 2011. En tredje butik öppnade, denna gång i Kista utanför Stockholm.

Etableringstakten av nya butiker var hög under året och 15 nya butiker tillkom, varav tre nya Maxi ICA Stormarknad.

Under året ökade försäljningsandelen av egna märkesvaror till 19,2 (18,4) procent i Sverige. Vid årets slut hade ICA totalt cirka 2 000 olika egna märkesvaror. Under året lanserades ICA Basic, ICA:s nya lågprisvarumärke som ersätter Euroshopper. ICA har nu en stor bredd i sortimentet av egna märkesvaror, från ICA Selection som relanserades under 2011, till ICA Basic.

MARKNADEN

Den svenska dagligvarumarknaden utvecklades sämre än förväntat, mycket beroende på hushållens osäkerhet om den ekonomiska utvecklingen. Totalt omsattes 274 miljarder kronor¹⁾, en ökning med 1,3 procent jämfört med 2010. Det kan jämföras med marknadstillväxten 2010 som också var svag, 1,7 procent.

Dagligvarumarknaden i Sverige är en mogen marknad, som även i normala fall växer i långsam takt. Marknaden domineras sedan flera år av ICA,

1) Preliminära siffror i februari 2012

STORT INTRESSE FÖR ICAS MATKASSE

I linje med visionen att ständigt tänka i nya banor för att förenkla kundernas vardag, lanserades ICA Matkassen i Sverige under 2011. Kassen kan beställas i flera varianter och går att få antingen hemkörd eller färdigpackad för avhämtning hos den lokala ICA-handlaren. Intresset blev stort från start och i slutet av 2011 levererade över 230 ICA-butiker över hela landet matkassar till sina kunder.



Axfood, Coop och Bergendahls, som tillsammans står för cirka 70 procent av marknaden. Utöver dessa stora finns ytterligare aktörer, såsom lågpriskedjor och olika nischaktörer. I slutet av 2011 hade ICA en marknadsandel på 36,7 procent¹⁾, vilket är en förbättring jämfört med 2010.

Konkurrensen mellan marknadsledarna har länge varit hård. Under 2011 tilltog konkurrensen ytterligare. Lågpriskedjorna ökade sin etableringstakt samtidigt som alla konkurrenter bedrev förnyelsearbete. Dessutom ökade trycket från alternativa kanaler såsom restauranger och olika matkassar för hemkörning. Sammantaget växer de nya aktörerna snabbare än övriga.

Prismedvetenheten hos de svenska kunderna är fortsatt stor, men samtidigt prioriterar de hälsosamma produkter liksom enkla, bekväma och tidsbesparande lösningar. Medvetenheten om klimat- och miljöfrågor fortsätter att öka, vilket driver efterfrågan på ekologiska, närproducerade och rättvisemärkta varor.

FRAMTIDEN

Mycket pekar på en fortsatt trög dagligvarumarknad med hårdnande konkurrens under 2012. ICA:s satsningar på egna märkesvaror samt fokus på färskvaror och pris fortsätter. ICA kommer fortsatt att utveckla tjänster i linje med Cura apoteket, ICA Matkassen och ICA Student. Det skapar mervärden för

kunderna och stärker lojaliteten. Hälsa är ett viktigt fokusområde.

Allt fler kunder söker lösningar med hjälp av digitala medier. Det finns stor potential för ICA att i större utsträckning utnyttja digitala medier för marknadsföring och försäljning. Under 2012 ska till exempel ICA:s hemsida relanseras och arbetet med att utveckla appar som skapar kundnytta fortsätter.

Att minska ICA:s miljö- och klimatpåverkan och leva upp till ICA:s värdegrund Goda Affärer (se sidan 24) är ständigt prioriterat.

1) Beräknad på total dagligvarukonsumtion oberoende av kanal enligt Nationalräkenskaperna.

		Antal butiker 2011-12-31	Butiksförsäljning i Sverige (Mkr) ¹⁾	Antal artiklar per butik
ICA nära	Mindre och lättillgängliga butiker med god service, anpassat sortiment och bra färskvaror.	704	14 564	5 000–8 000
ICA Supermarket	Brett sortiment för både vardag och fest. Hög personlig service och brett färskvarusortiment.	435	29 911	8 000–10 000
ICA KVANTUM	Ska vara ortens ledande matbutik, med mat för både vardag och fest. Hög andel färskvaror.	117	22 487	10 000–30 000
MAXI ICA STORMARKNAD	Allt på ett ställe till bra priser. Brett livsmedelssortiment och urval av specialvaror. Generösa öppettider och anpassat för barnfamiljer.	75	27 333	30 000–45 000
Totalt		1 334 ²⁾	94 295	

1) Exklusive moms.

2) Inklusive tre ICA To Go-butiker per 31 december 2011.

Nytt koncept tas väl emot av kunderna

ICA Norge gjorde ett strategiskt val under 2011 och satsar nu tydligare på lågpris- och supermarketsegmenten. De konverterade Rimibutikerna tar marknadsandelar.

ICA NORGE I SIFFROR

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	20 679	21 225
Rörelseresultat, Mkr	-1 255 ¹⁾	- 588
Antal anställda	5 427	5 345

1) Inklusive nedskrivning av goodwill om 592 Mkr.

VERKSAMHETEN

ICA Norge driver dagligvaruhandel i Norge, där två tredjedelar av butikerna drivs i ICA Norges regi och resten drivs som franchisebutiker. ICA arbetar med butikstyperna ICA Naer, ICA Supermarked, Rimi och ICA Maxi. Under 2012 kommer butikstypen för stormarknad, ICA Maxi med totalt 24 butiker, att avyttras. I slutet av 2011 fanns 265 ICA-butiker och 285 Rimi-butiker. Därutöver finns ett antal associerade butiker.

UTVECKLING 2011

Utmaningarna med förändringsarbetet fortsatte under året. Förlusten ökade, främst beroende på den goodwill-nedskrivning som gjordes under tredje kvartalet om 592 Mkr men också på grund av att antalet olönsamma egenägda butiker är fler.

Under året togs en ny affärsstrategisk plan fram för ICA Norge, som fastslår inriktning och åtgärder för de närmaste åren i syfte att uppnå en tillfredsställande lönsamhet. ICA Norge lämnar stormarknadssegmentet för att fokusera på lågpris- och supermarketsegmenten. Försäljningsprocessen av ICA Maxi-butikerna har inletts med ett stort intresse från potentiella köpare.

Konverteringen av butiker till det nya Rimi-konceptet fortsatte under året och per den 31 december 2011 uppgick antalet konverterade butiker till 266, inklusive 6 Mini Rimi. Konceptet med fräscha lågprisbutiker har tagits emot mycket väl av kunderna, och Rimi har snabbt tagit marknadsandelar. 76 omgjorda butiker öppnades under året, varav 13 konverterats från ICA Naer-formatet. Nya Rimi-konceptet finns nu över hela landet och uppvisade både ökad försäljning och bättre kostnadskontroll. Även de nya Mini Rimi-butikerna, små ICA Naer-butiker som konverterats till mindre Rimi-butiker, fick ett positivt mottagande. Ny vd efter Antonio Soares som går i pension under 2012 blir Thorbjørn Theie, som tar över senast i juni 2012.

MARKNADEN

Den norska dagligvarumarknaden ökade farten igen under 2011 och växte med 3,8 procent¹, vilket kan jämföras med 3,2 procent 2010. Det kan sättas i relation till de kraftigare ökningarna tidigare år; 6,2 procent 2009 och 8 procent 2008. Totalt omsatte marknaden cirka 143 717 MNok (138 505).

Lågprissegmentet har under några år präglats av stark prispress. Även kvalitetssegmentet har indirekt påverkats

av priskonkurrensen, genom att kunder lockats därifrån till lågprisbutiker. Under 2011 mattades dock prispressen av och en stabilare situation uppnåddes.

De norska kunderna intresserar sig för bra priser och hälsosam mat och sprider ofta ut inköpen till flera gånger i veckan. Därför ska butikerna helst ligga nära hemmen. Närproducerat fotsätter att locka. Trots att handeln traditionellt har präglats av många små butiker, domineras marknaden av fyra kedjor. Norgesgruppen är störst. Därefter följer Reitangruppen (Rema 1000), Coop samt ICA Norge med en marknadsandel på 14,1 procent (14,8).

FRAMTIDEN

Under 2012 fortsätter implementeringen av ICA Norges nya renodlade strategi med Rimi i lågprissegmentet och ICA Supermarked i kvalitetssegmentet. Den nya strategin möjliggör ytterligare samordning av logistik och servicefunktioner, och därmed synergier. Planen är att den sista fasen av Rimi-konverteringen ska genomföras under 2012. Arbetet med att ytterligare effektivisera organisationen fortsätter.

¹ Källa: undersökningsföretaget Nielsen.

		Antal butiker 2011-12-31	Butiksförsäljning i Norge (MNok) ¹⁾	Antal artiklar per butik
	Små, lättillgängliga butiker med hög servicegrad, anpassat sortiment och lokala varor. Matglädje och mångfald, personlig service och brett sortiment.	241	7 729	3 600–6 000
	Lågprisbutik med fokus på enkelhet och effektivitet i vardagen. Modernt och överskådligt för familjen med vardagsvaror till låga priser.	285	8 799	3 500–4 000
	Allt på ett ställe. Brett livsmedelssortiment och urval av specialvaror. Generösa öppettider och anpassat för barnfamiljer.	24	2 826	14 000–17 000
Totalt		550	19 354	

1) Exklusive moms.

Återhämtning i Baltikum

Dagligvarumarknaderna i Baltikum fortsatte att stärkas under 2011 även om köpkraften är fortsatt svag. Rimi Baltic genomförde prissänkningar, fortsatte uttullningen av lojalitetskort och uppnådde ett resultat i nivå med rekordåret 2008.

VERKSAMHETEN

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel i helägda butiker i Estland, Lettland och Litauen. Sammanlagt fanns 239 butiker (235) i slutet av 2011. I alla tre länder finns Rimi Hypermarket och Supermarket med fokus på färskvaror och god service. I lågprissegmentet finns Säästumarket i Estland samt SuperNetto i Lettland och Litauen.

UTVECKLING 2011

Det skedde en återhämtning inom Rimi Baltic under 2011. Resultatförbättringen beror på högre försäljning, bättre bruttomarginal och en god kostnads-kontroll.

Rimi Baltics strategiska prisoffensiv fortsatte under 2011. I kampanjen, kallad "New era", sänkte Rimi Baltic priserna på 1 000 produkter vid flera tillfällen, vilket hjälpte till att stärka Rimis prisimage. Lågprisbutikernas sortiment utökades med 500–700 externa varumärken. Lojalitetskortet, som lanserades 2010 i Litauen, introducerades i början av 2011 även i Estland och Lettland och har fått ett bra mottagande hos kunderna.

Ytterligare butiker i det nya butiksförmatet Mini Hypermarket, en liten stor-marknad med en säljyta på cirka 2 000 kvadratmeter, öppnades och konverterades under året. Den första butiken i det nya formatet öppnades under 2010. I slutet av 2011 hade Rimi Baltic totalt åtta Mini Hypermarket-butiker.

Formatet har visat sig framgångsrikt och planen är att öppna ytterligare butiker under 2012.

Sedan några år arbetar Rimi Baltic med ett initiativ där företaget ger personer med olika funktionshinder möjlighet att arbeta i butik. Arbetet har resulterat i flera priser och utmärkelser. Antalet anställda med funktionshinder var cirka 200 vid årets slut.

MARKNADEN

Dagligvarumarknaderna i Estland, Lettland och Litauen skiljer sig mycket åt, både vad gäller kundbeteenden, marknadsaktörer och ekonomiska förutsättningar. Gemensamt är att konkurrensen är hård. Många aktörer finns i alla tre länderna, till exempel Maxima, IKI, Norfa, ETK, Selver, Elvi och Mego. I Estland och Lettland konkurrerar Rimi Baltic om marknadsledarskapet. I Litauen är Rimi Baltic marknadsfyra. Rimi Baltics totala marknadsandel på alla tre marknader var under 2011 21,8¹⁾ procent (22,4). Gemensamt är även att de baltiska länderna drabbats hårt av de senaste tre årens finanskris och lågkonjunktur, med sänkta löner, hög arbetslöshet och ökande emigration som följd. Under 2011 återvände optimismen till länderna. Köpkraften är dock fortfarande svag och prismetvetenheten är stor.

FRAMTIDEN

2011 blev på många sätt ett konsolideringsår för Rimi Baltic. Under 2012

RIMI BALTIC I SIFFROR

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	10 089	10 352
Rörelseresultat, Mkr	173 ¹⁾	-13
Antal anställda	7 776	7 623

Butiksförsäljn. MEUR ²⁾	2011	2010
Estland	351	342
Lettland	545	526
Litauen	215	213
Totalt	1 111	1 081

1) Inklusive nedskrivning av varumärket Säästumarket i Estland om 21 Mkr.
2) Exklusive moms.

kommer tillväxt att stå i fokus. Expansionstakten och förnyelsetakten av befintliga butiker ska öka. Rimi Baltic kommer att fortsätta arbeta för att stärka kundernas bild av att Rimi har bra priser och kvalitet. Under 2012 kommer Rimi Baltic att arbeta ytterligare med anpassade kunderbudanden och att på olika sätt premiera lojala kunder. Sedan sommaren 2011 arbetar Rimi Baltic med inköp och sortimentsutveckling helt i egen regi, vilket kommer att utvecklas vidare under 2012. Fokus är tillväxt och god marginalutveckling för egna märkesvaror samt att hitta synergier mellan ICA och Ahold vid inköp.

1) Källa: undersökningsföretaget Nielsen. Försäljning av dagligvaror exklusive torg- och servicehandel.

	Antal butiker 2011-12-31				Antal artiklar per butik
	Estland	Lettland	Litauen	Totalt	
 Lågprismarknader med vass prisprofil och gott utbud av vardagsvaror.	59	61	13	133	1 800
 Matglädje och brett utbud, fokus på fina färskvaror och bra service för vardagens behov.	12	33	18	63	15 000
 Allt på ett ställe till bra priser. Det stora utbudet av livsmedel till bra priser kombinerat med specialvaror. Lättillgängligt med bil och generösa öppettider.	11	17	15	43	50 000
Totalt	82	111	46	239	



Succé för ICA Student

En andra plats i den årliga kundundersökningen från Svenskt Kvalitetsindex och de lägsta kreditförlusterna någonsin. 2011 var ett bra år för ICA Banken. Det var också året då alla bankens tjänster blev mobilanpassade och då succén ICA Student lanserades.

VERKSAMHETEN

ICA Banken är verksam i Sverige och har uppdragsavtal med nästan samtliga ICA-butiker i landet. Grundtanken är att erbjuda banktjänster som en lojalitetsskapande del i relationen med ICA:s kunder, och att öka andelen butikstransaktioner som görs med ICA:s egna kort. Låga avgifter och tydliga, transparenta villkor är centrala begrepp. ICA Banken har sedan 2007 ett komplett erbjudande som omfattar bland annat lönekonto, sparkonto, olika former av bankkort, in blanco-lån, bolån i samarbete med SBAB samt försäkringar i samarbete med Aon. ICA Banken har även ett antal företagskunder såsom ICA-handlare, koncernbolag och andra organisationer. ICA Banken administrerar ICA Kort, som är ICA:s svenska kundlojalitetskort.

UTVECKLING 2011

ICA Banken fortsatte att växa under 2011. Affärsvolymen ökade med 8,7 procent. Antalet utgivna bankkort ökade med nästan 47 000 till cirka 410 000 (363 000) vid årets slut. ICA Bankens kreditförluster på 0,53 procent (0,62) procent av den totala utlåningen blev de lägsta någonsin. Orsaken är den sunda kundbasen inom det privata segmentet, som är en följd av bankens restriktiva kreditbedömning.

Under året har ICA Banken fokuserat på att öka enkelhet och snabb-

het på internet, exempelvis genom en helt ny e-handelslösning. Beräkning av hem- och bilförsäkring med omedelbar offert är en annan nyhet som nu är möjlig att göra på nätet. Under året blev alla ICA:s banktjänster fullt ut mobilanpassade. Bankens erbjudande utökades med ett sparkonto med högre ränta. Satsningen på företagssegmentet fortsatte. Sedan 2011 har banken en ny organisation för företagskunder, samtidigt som utbetalningstjänsterna är fler. ICA Student, den helhetslösning med prisvärda mat-, bank- och försäkringserbjudanden som ICA Sverige och ICA Banken gemensamt tog fram för att underlätta vardagen för studenter och som lanserades under hösten 2011, blev en omedelbar succé.

Samarbetet mellan ICA Banken och Nordnet avslutades i maj 2011 och ICA Banken har sedan dess arbetat med en ny lösning för att kunna erbjuda kunderna sparandetjänster.

ICA Banken gick från sjätte till andra placering i Svenskt Kvalitetsindex årliga kundundersökning som mäter kundnöjdheten. I Sveriges största varumärkesundersökning, Sustainable Brands, där konsumenterna får bedöma vilka som är de mest hållbara varumärkena på den svenska marknaden, blev ICA Banken det mest hållbara företaget i sin bransch.

ICA BANKEN I SIFFROR

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	764	612
Rörelseresultat, Mkr	171	91
Affärsvolym, Mkr	20 846	19 182
Bankkortsinnehavare	410 000	363 000
Antal anställda	283	273

MARKNADEN

Den svenska banksektorn består av storbanker å ena sidan och ett antal nischaktörer å den andra. ICA Banken har en egen, stabil position på bankmarknaden eftersom den riktar sig till ICA:s befintliga och blivande kunder. ICA:s stora butiksnät gör också ICA Banken speciell. ICA Banken påverkades inte av det osäkra marknadsläget.

FRAMTIDEN

Investeringarna i nya kunder fortsätter för att få fler att använda någon av ICA Bankens produkter. Det ska göras genom att fortsatt förfina erbjudandet och synas på marknaden. Under 2012 ska ICA Banken fortsätta att arbeta med marknadsföring och få fler kunder att utnyttja fler tjänster. Arbetet med att utveckla en ny fondsparlösning fortsätter och planen är att den ska lanseras under 2012. Under andra kvartalet 2012 kommer ICA Banken att lansera en egen betallösning för e-handel.

"Grundtanken är att erbjuda banktjänster som en lojalitetsskapande del i relationen med ICA:s kunder."



Stabil utveckling

ICA Fastigheter har följt ICA-koncernens utveckling under 2011 och klarade sig bra trots oron i omvärlden. I Norge inleddes försäljningsprocessen av ICA Maxi-fastigheterna och intresset från potentiella köpare har varit stort.

VERKSAMHETEN

ICA Fastigheters uppgift är att tillgodose ICA-koncernens behov av rätt lokaler på rätt platser i Sverige och Norge. Det sker genom att äga, hyra och utveckla marknadsplatser. Det egna innehavet består av cirka 185 butiksfastigheter. I uppdraget ingår även att vara köpare av fastigheter med befintliga ICA-butiker, för att kunna säkra utvecklingen av strategiska marknadsplatser. På hyresmarknaden har bolaget i uppdrag att förvalta koncernens hyresavtal med externa fastighetsägare. Genom att ha kontroll över hela kedjan, från att anskaffa, bygga, förvalta samt sälja och hyra fastigheter kan ICA Fastigheter skapa bästa förutsättningar i alla led.

Tillsammans med pensionsbolaget Alecta äger ICA Fastigheter sedan 2010 fastighetsbolaget Ancore Fastigheter, vars uppgift är att förvärva, äga och förvalta fastigheter innehållande ICA-butiker i strategiska lägen. ICA får därigenom fortsatt inflytande över marknadsplatserna och möjlighet att skapa goda förutsättningar för ICA:s kärnverksamhet.

Att ha en ICA-butik på en handelsplats skapar ytterligare fastighetsvärden, som kommer ICA och andra aktörer till del. ICA-butiken blir ofta en magnet som drar till sig besökare. ICA Fastigheter utvecklar därför handelsplatser med volymhandelsbutiker i nära eller direkt anslutning till större ICA-butiker. Konceptet kallas "Goda grannar" och grannbutikerna är såväl rikstäckande

kedjeföretag som lokala aktörer. Mätt i antal kvadratmeter, totalt cirka 800 000 kvm (Sverige 540 000 kvm och Norge 260 000 kvm), är ICA Fastigheter störst på den svenska marknaden för detaljhandelsfastigheter. ICA är också största enskilda hyresgäst hos många svenska och norska fastighetsbolag genom sina många hyreskontrakt för ICA- och Rimibutiker.

UTVECKLING 2011

ICA Fastigheter investerade totalt 830 Mkr (825) under 2011 och det pågick sju ny- och ombyggnadsprojekt i Sverige. Även i Norge genomfördes ett antal till- och ombyggnationer. Under året gjordes också en del förvärv. Ancore Fastigheter förvärvade en handelsfastighet i Mora med ett underliggande fastighetsvärde på 145 Mkr och med Maxi ICA som hyresgäst. I slutet av året sålde även ICA Fastigheter två handelsfastigheter i Sverige till Ancore Fastigheter. Maxi ICA Stormarknad är största hyresgäst i fastigheterna, som har ett underliggande fastighetsvärde på cirka 450 Mkr.

Till följd av den förändrade strategiska inriktningen i Norge påbörjade ICA Fastigheter en säljprocess av åtta ICA Maxi-fastigheter i landet. Intresset för fastigheterna har varit stort på marknaden.

MARKNADEN

Fastighetsmarknaderna i Sverige och Norge påverkades inte nämnvärt av de

ICA FASTIGHETER I SIFFROR

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	2 202	2 135
Rörelseresultat, Mkr	1 005	917
Antal anställda	70	65

osäkra tiderna. Attraktiva objekt håller sig på en stabilt hög prisnivå, medan sämre fastigheter har allt svårare att hitta köpare vilket får en prispåverkan. En mer dämpad marknad väntas emellertid framöver, i avvaktan på hur de nationella skuldkriserna utvecklas. Svenska handelsfastigheter generellt genererar ett stort intresse hos bland annat utländska kapitalstarka fonder.

FRAMTIDEN

ICA Fastigheter ska fortsätta förvärva befintliga fastigheter med ICA-butiker för att säkra utvecklingen av strategiska marknadsplatser. Under 2012 kommer flera nya fastighetsprojekt att påbörjas. Utvecklingen av Ancore Fastigheter fortsätter. Satsningen skapar en ny plattform för att utveckla nya goda butikslägen. Tillsammans med övriga koncernen ska ICA Fastigheter fortsätta att investera i olika energibesparande åtgärder för att bidra till de koncernövergripande miljömålen för utsläpp och energiförbrukning. Under 2012 ska försäljningen av ICA Maxi-fastigheter i Norge genomföras.

"Att ha en ICA-butik på en handelsplats skapar ytterligare fastighetsvärden, som kommer ICA och andra aktörer till del."



FEMÅRIG FINANSIELL ÖVERSIKT FÖR ICA-KONCERNEN

Belopp i Mkr

RESULTATRÄKNINGAR

	2011	2010	2009	2008	2007
Nettoomsättning	95 179	93 860	94 651	90 963	82 326
Rörelseresultat före avskrivningar	4 608	4 529	4 272	3 753	4 080
Av- och nedskrivningar	-1 511	-1 605	-1 559	-1 636	-1 478
Rörelseresultat före nedskrivningar på goodwill	3 098	2 924	2 713	2 117	2 602
Nedskrivningar på goodwill	-592	-	-	-	-
Rörelseresultat	2 505	2 924	2 713	2 117	2 602
Finansiella poster	-349	-327	-404	-323	-320
Resultat efter finansiella poster	2 156	2 597	2 309	1 794	2 282
Skatt	-761	-2 050	-722	-66	-116
Årets resultat	1 395	547	1 587	1 728	2 166



BALANSRÄKNINGAR

	2011	2010	2009	2008	2007
Immateriella anläggningstillgångar	2 967	3 590	3 940	3 742	3 599
Materiella anläggningstillgångar	14 638	15 364	15 755	15 544	14 959
Finansiella anläggningstillgångar	5 327	5 368	3 701	3 772	3 368
Övriga anläggningstillgångar	41	7	515	424	276
Övriga omsättningstillgångar	13 570	12 246	12 813	13 461	11 534
Likvida medel	3 009	3 102	3 422	3 023	3 480
Tillgångar som innehas för försäljning	1 409	26	14	3	103
Summa tillgångar	40 961	39 703	40 160	39 969	37 319
Eget kapital	11 359	11 913	13 962	12 796	12 073
Räntebärande skulder och avsättningar	16 865	15 147	14 490	15 161	14 475
Ej räntebärande skulder och avsättningar	12 737	12 643	11 708	12 012	10 771
Summa eget kapital och skulder	40 961	39 703	40 160	39 969	37 319

NYCKELTAL, %

Rörelsemarginal	2,6	3,1	2,9	2,3	3,2
Avkastning på sysselsatt kapital	12,5	15,5	13,5	11,4	13,8
Avkastning på eget kapital	11,2	3,9	11,3	13,5	19,1
Soliditet	27,7	30,0	34,8	32,0	32,4

Förvärv och prisregn



Forma Publishing Groups tre verksamheter har gått olika starkt under 2011. Ett tufft år för Forma Books vägs till del upp av bra utveckling inom Magazines och Contract.

VERKSAMHET

Forma Publishing Group är ett av Nordens största mediebolag med ett komplett erbjudande inom tidningar,



Vd Patrik Widlund.

böcker, webb, television och uppdragsjournalistik. Verksamheten bedrivs i de tre affärsområdena Forma Magazines (fack- och konsumenttidningar), Forma Books (bokförlag) och Forma Contract (uppdragsverksamhet). Koncernen har verksamhet i Sverige, Finland och Baltikum.

Forma Books erbjuder ett stort urval av boktitlar inom såväl fack- och skönlitteratur som barn- och ungdomslitteratur. Forma Magazines har några av Sveriges största tidskrifter, däribland Icauriren och Hus & Hem. Forma Contract, som i Sverige verkar under varumärket OTW, är ledande inom redaktionell kommunikation oberoende av mediekanal, och gör exempelvis kundtidningar, tv-produktioner och livesändningar på webben.

FORMA MAGAZINES

Forma Magazines resultat förbättrades jämfört med 2010, till stor del tack

vare effektiviseringar. Forma Magazines har stärkt sin position inom kryss- och korsordssegmentet, och ett antal specialutgåvor gavs ut under året med god respons. Icauriren lanserade under hösten julmagasinet "Den goda julen" som app för iPad. Appen, som är tidningens första, innehåller en mängd recept, filmer och tips inför julen, och den fick mycket stort gensvar. Annonsmarknaden utvecklades starkt i början av året, men bromsade in under andra halvåret i takt med försämrade konjunktutsikter.

FORMA BOOKS

Forma Books utvecklades svagt under året. Både försäljning och resultat försämrades jämfört med föregående år. Det pågår omfattande strukturförändringar på bokmarknaden, vilket inne-

bär stora utmaningar. Anders Kvarby tillträdde som ny vd under sommaren 2011. Sedan dess har ett stort antal åtgärder inom olika delar av verksamheten satts i gång, både för att öka försäljningen och sänka kostnaderna.

FORMA CONTRACT

Forma Contract har haft god tillväxt under 2011 tack vare nya uppdrag och förvärv. Affärsområdet uppvisar fortsatt god lönsamhet, trots att kostnader för tillväxt har tyngt resultatet under året. I början av året förvärvades det finska tv-produktionsbolaget Susamuru, vilket var det första steget att etablera OTW:s erbjudande på den finska marknaden. Senare under året fick Forma Contract även uppdrag att producera en kundtidning i Finland.

OTW var mycket framgångsrika i 2011 års omgång av Pearl Awards, världens största tävling i redaktionell marknadsföring, som avgjordes i New York i november 2011. Av över 600 inskickade bidrag från hela världen nominerades



Det blev succé för tidningen Retro när den kom ut våren 2011. Tv-programmet "Sommar med Ernst", som produceras av OTW, hade miljonpublik. En reseapp för Kuoni vann pris och Maria Montazamis bok blev en storsäljare.

"Forma Publishing Group är ett av Nordens största mediebolag med ett komplett erbjudande inom tidningar, böcker, webb, television och uppdragsjournalistik."

AFFÄRSIDÉ

Forma Publishing Groups affärsidé är att med kommersiell redaktionell verksamhet ge människor kunskap, inspiration och underhållning.

**FORMA
I SIFFROR**

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	847	875
Rörelseresultat, Mkr	-12	18
Bidrag till Hakon Invests rörelseresultat, Mkr	-12 ¹⁾	18 ¹⁾
Rörelsemarginal, %	-1,4	2,0
Bruttomarginal, %	30,1	34,0
Hakon Invests ägarandel, %	100	100
Antal årsanställda	360	371

¹⁾Exklusive IFRS-omräkning av PRI-skulden med -45 Mkr (-3). Posten redovisas över totalresultatet i Formas redovisning.

de tre bästa bidragen i varje klass, och OTW tog guld i klassen "Bästa webbtv" med en film för Ikea, och i klassen "Bästa mobila lösning" med en iPadapp för resekoncernen Kuoni.

De marknader som Forma Contract verkar på utvecklades bra under 2011,

även om Forma Contract kunde konstatera lite större försiktighet hos kunderna i slutet av året.

INTÄKTER OCH RESULTAT

Nettoomsättningen minskade med 3 procent till 847 Mkr (875) under 2011. Rörelseresultatet uppgick till -12 Mkr (18), vilket är en försämring jämfört med 2010. Rörelseresultatet förbättrades rejält inom affärsområde Forma Magazines tack vare lägre kostnader. Resultatet inom Forma Books påverkades negativt av en svag försäljningsutveckling. Inom affärsområdet Forma Contract blev rörelseresultatet något lägre beroende på kostnader för expansion.

FRAMTIDEN

Forma kommer att fokusera på lönsamheten under 2012. Annonsmarknaden väntas uppvisa en svag utveckling på grund av det osäkrare konjunkturläget. Konkurrensen om läsarinträkten på tidskriftsmarknaden hårdnar. Forma Magazines har ett antal starka titlar

som har goda förutsättningar att klara sig i konkurrensen. Forma Magazines fokuserar på att utveckla och förbättra existerande tidskrifter framför att starta nya. Bland annat har tidningen Hälsa relansats. Det finns även stora förhoppningar om att använda exempelvis Hus & Hems varumärke för att starta nya tidningar.

Forma Contract fortsätter arbetet med etableringen på den finska marknaden. Implementeringen av OTW:s affärsmodell och erbjudande i sin helhet i Finland efter förvärvet av Susamuru har inletts och innebär stora möjligheter.

För Forma Books innebär de stora strukturförändringarna som pågår inom bokbranschen stora utmaningar. De åtgärder som initierades under 2011 för att vända den negativa utvecklingen fortgår. Det finns tydliga strategier för hur utgivningen och lönsamheten ska förbättras.

Huvudkontor: Stockholm
www.formapg.se

Kunnig personal ger effekt



Kjell & Companys arbete att sälja ett brett sortiment av hemelektroniktillbehör och att ha en hög servicegrad är framgångsrikt. Resultatet för 2011 är starkt och företaget klättrar i undersökningar som mäter kunders syn på butiksvarumärken i Sverige.



Den kunniga personalen och den goda servicen är ett framgångsrikt koncept för Kjell & Company.

VERKSAMHET

Kjell & Company är en av Sveriges ledande återförsäljare av hemelektroniktillbehör. Kjell & Co äger och driver 57 butiker på 30 orter i Sverige, samtliga med ett fullsortimentslager av cirka 7 000 artiklar. Vid sidan av butikerna är e-handel en viktig försäljningskanal. Företaget har huvudkontor i Malmö och inköpskontor i Shanghai.



VD Mikael Dahnelius

Hög servicegrad, ett brett sortiment och god produktkunskap hos personalen är ledord.

UTVECKLING 2011

Året inleddes svagt för Kjell & Company, men i maj skedde en vändning och utvecklingen var därefter mycket positiv. Försäljningen i Kjell & Companys butiker fick ett rejält uppsving under andra halvåret och resultatet förbättrades, främst tack vare bättre bruttomarginal. I både tredje och fjärde kvartalet rapporterade bolaget nya rekordresultat.

Kjell & Company fortsatte att satsa på att erbjuda ett brett och uppdaterat sortiment av hemelektroniktillbehör som kunderna efterfrågar, med hög

servicegrad och kunnig personal. Under våren utökades sortimentet med ett stort antal artiklar för att möta efterfrågan.

Ett nytt lagerstyrningssystem driftsattes i juni. Med det nya systemet på plats har Kjell & Co förutsättningar att fortsätta expandera på ett effektivt och lönsamt sätt. En ny webbstrategi har utvecklats och i december 2011 lanserades en helt ny webbplats med en mängd nya finesser såsom bättre och mer avancerade sökfunktioner och egenproducerade instruktionsfilmer. Den nya webbplatsen har fått mycket bra respons.

Fyra nya butiker öppnades under året. Det är färre än tidigare år, vilket främst beror på svårigheter att hitta bra butiks lägen. Kjell & Companys nya etableringsplan att bredda inriktningen och även öppna butiker på mindre orter än tidigare, vidgar den potentiella marknaden och antalet möjliga lägen. Svagare konjunktur kan också innebära ett gynnsammare läge att hitta lokaler.

Utbildning av personalen fortsätter att vara ett prioriterat område för Kjell & Company. Ledarskapsprogrammet, som inleddes föregående år, fortsatte under 2011. Den största satsningen är emellertid den utbildning som bedrivs i det egna utbildningskonceptet Kjell Academy, och som omfattar all butikspersonal. Där pågår utbildningar kontinuerligt.

Satsningen på hög servicegrad och kunnig personal ger bevisligen effekt. I tidningen Markets årliga mätning av konsumenters syn på olika butiksvarumärken i Sverige, fortsatte Kjell & Company att stiga i placering. I mätningen som presenterades hösten 2011 hamnade Kjell & Company på 19:e plats av de totalt 350 mest kända varumärkena inom svensk detaljhandel som ingick i undersökningen. Kjell & Company hamnade dessutom på första plats i tre kategorier i hemelektronikbranschen. Under våren tillträdde Mikael Dahnelius som tillförordnad vd.

”Bra personal är avgörande för företagets framgång, vilket ställer höga krav på rekrytering och kompetensutveckling.”



Kjell & Co:s egen bok "Hur funkar det?", som på cirka 400 sidor täcker det mesta om hemelektronik, fortsätter att sälja bra. Boken har sålts i totalt cirka 250 000 exemplar sedan första upplagan, som gavs ut 2009. Den andra upplagan gavs ut i september 2011.

AFFÄRSIDÉ

Kjell & Companys affärsidé är att erbjuda konsumenter Nordens bredaste sortiment av tillbehör till hemelektronik via ett rikstäckande butiks nät samt via en väl fungerande e-shop, och med genuint kunnig personal ge service i världsklass.



Nettoomsättningen ökade med 6 procent till 684 Mkr (644) under 2011. Försäljningen i jämförbara enheter var oförändrad. Rörelseresultatet steg till 38 Mkr (23) och rörelsemarginalen förbättrades till 5,6 procent (3,6). Bättre bruttomarginal är främsta orsaken till det högre rörelseresultatet. Kjell & Company rapporterade nya rekordresultat i både tredje och fjärde kvartalet 2011.

MARKNADEN

Den svenska hemelektronikmarknaden är inne i en djup svacka. Den hårda konkurrensen på marknaden har orsakat kraftigt prispress, vilket i sin tur har försämrat lönsamheten i branschen.

Kjell & Companys verksamhet är relativt okänslig för konjunktursvängningar. En förklaring är att företagets produkter inte kostar så mycket, vilket gör att de flesta ha råd med dem även i sämre tider, liksom att inköpen är behovsstyrda. Svagare konjunktur kan till och med ha positiv inverkan på Kjell & Company, eftersom konsumenter i sämre tider ofta väljer att uppgradera befintlig hemelektronik framför att köpa ny.

KJELL & COMPANY I SIFFROR

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	684	644
Rörelseresultat, Mkr	38	23
Bidrag till Hakon Invests rörelseresultat, Mkr	14	8
Tillväxt, %	6	17
Jämförbar tillväxt, %	0	4
Rörelsemarginal, %	5,6	3,6
Bruttomarginal, %	49,1	46,4
Hakon Invests ägarandel, %	50	50
Antal butiker	57	53
Antal anställda	352	331

FRAMTIDEN

De främsta utmaningarna inför 2012 är att hitta rätt personal, i synnerhet när nya butiker ska öppnas, och att hitta bra lägen för nya butiker. Kjell & Companys tillväxtstrategi ligger fast, och expansions-takten ska fortsätta. Även satsningen på

kunnig personal och hög servicegrad fortsätter.

Bra personal är avgörande för företagets framgång, vilket ställer höga krav på rekrytering och kompetensutveckling. Ytterligare en utmaning är att ständigt följa med i marknadsutvecklingen för att ha ett prisvärt och uppdaterat sortiment med produkter som kunderna efterfrågar.

Även om hemelektronikmarknaden är i en svacka, väntas en återhämtning när konjunkturen vänder. Det är en långsiktigt växande marknad. Förekomsten av hemelektronik ökar i svenska hem, och den trenden väntas fortsätta. Tekniken blir alltmer avancerad och systemen mer sammankopplade. Ökande komplexitet gynnar Kjell & Company, eftersom kunderna då vänder sig dit där de får bäst service och hjälp. Kunnig personal blir allt viktigare, vilket är i linje med Kjell & Companys inriktning.

Huvudkontor: Malmö
www.kjell.com

Succé för kundklubb



2011 var ett tufft år för sällanköpshandeln, men Cervera stärker sin plats som en av Sveriges ledande butikskedjor inom matlagning, servering och dekoration. Intresset fortsatte också växa för Cerveras kundklubb, vars medlemsantal ökade kraftigt under året.

VERKSAMHET

Cervera är en av Sveriges ledande återförsäljare av produkter med fokus på köket och matplatsen. Kedjan erbjuder ett brett sortiment av utvalda kvalitets- och designprodukter för matlagning, servering och dekoration i en inspirerande butiksmiljö. I butikerna säljs varor från såväl välkända leverantörer som



Vd Yvonne Magnusson.

Cerveras egna varumärken. Per den 31 december 2011 hade Cervera 53 helägda butiker och 22 franchisebutiker. Dessutom ingår NK Glas, Porslin & Kök i koncernen med två butiker.

UTVECKLING 2011

Året har präglats av fokus på att förbättra lönsamheten och att effektivisera butiksdriften. Renodlingen av sortimentet har fortsatt. Det handlar om att skapa ett tydligare sortiment för att möta kundernas behov och minska företagets kapitalbindning, vilket under 2011 har inneburit en minskning av antalet artiklar och en omdefiniering av sortimentsstrategin. Ytterligare ett prioriterat område är kompetensutveckling av butikspersonalen. Under 2011 har bland annat kedjans butikschef genomgått en ledarskapsutbildning.

Intresset för Cerveras kundklubb, som växte snabbt under 2010, har varit fortsatt stort under 2011. Efter den inledande rekryteringsfasen har Cervera under 2011 fokuserat på att skapa en dialog med kundklubbens medlemmar. Kommunikationen sker via flera olika kanaler, bland annat Cerveras kundtid-

CERVERA I SIFFROR		
	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	722	707
Rörelseresultat, Mkr	-12	-33
Bidrag till Hakon Invests rörelseresultat, Mkr	-12	-33
Tillväxt, %	2	30
Jämförbar tillväxt, %	1	9
Rörelsemarginal, %	-1,7	-4,6
Bruttomarginal, %	46,9	46,4
Hakon Invests ägarandel, %	91,4	91,4
Antal butiker	77	80
Antal anställda	331	357

ning. Medlemsantalet fortsatte att öka kraftigt under året och genomförda klubbaktiviteter har gett gott resultat.

En effektiv och lönsam butiksdrift behöver stödjas av effektiva system för varuförsörjning. Cervera ser över alla delar inom varuförsörjningen, vilket inkluderar allt ifrån centrallagret i Jönköping till logistiksystem. Översynen av butiksnätet, som är ett ständigt pågående arbete, fortsatte under 2011, och ett antal nyetableringar och stängningar av enheter gjordes under året. Yvonne Magnusson tillträdde som ny vd den 1 maj 2011.

Cerveras egna märkesvaror utvecklades bra under året. Great och All in One, som lanserades 2010, har mottagits väl och visar på fina försäljningsökningar. Under 2011 lanserades produktkonceptet Season för att möta de olika säsongerna.

Nettoomsättningen ökade med 2 procent till 722 Mkr (707) under 2011.



Försäljningen i jämförbara enheter steg med 1 procent. Rörelseresultatet uppgick till -12 Mkr (-33), vilket var en förbättring med 21 Mkr jämfört med 2010. Rörelsemarginalen uppgick till -1,7 procent (-4,6) och bruttomarginalen till 46,9 procent (46,4). Resultatförbättringen beror på effektivare butiksdrift och volymökningar.

MARKNADEN

2011 var ett tufft år för den konjunkturkänsliga sällanköpshandeln i Sverige. Branschglidningen på marknaden har varit tydlig de senaste åren och skapar

"Trots ett tufft år för den konjunkturkänsliga sällanköpshandeln i Sverige stärkte Cervera sin marknadsposition."



AFFÄRSIDÉ

Cerveras affärsidé är att erbjuda ett brett sortiment av utvalda kvalitets- och designprodukter för matlagning, servering och dekoration i en inspirerande butiksmiljö, där service och kunskap ger kunderna ett mervärde.



Allt för det dukade bordet finns hos Cervera. Företaget har en stark marknadsposition inom sin kärnverksamhet.

en fragmenterad konkurrenssituation. Cervera har en stark marknadsposition inom kärnverksamheten och är den enda rikstäckande fackhandelskedjan inom sitt marknadssegment.

Ett flertal konsumenttrender talar för en fortsatt god utveckling av Cerveras koncept. Det stora intresset för kök och matlagning driver efterfrågan på köksprodukter och det stora heminredningsintresset driver efterfrågan på design.

FRAMTIDEN

Den tuffa marknadssituationen och branschglidningen väntas fortsätta.

Konsumenterna är mer avvaktande och selektiva i sina inköp, vilket delvis beror på konjunkturläget men också på ändrade konsumentbeteenden.

Cervera fortsätter att arbeta för en effektivare och lönsammare butiksdrift samt att förtydliga och förstärka kunderbjudandet där nyckelfaktorer är ett attraktivt sortiment och inspirerande butiksmiljöer.

Ytterligare en utmaning är att Cerveras försäljning och resultat uppvisar stora säsongsvariationer, där en stor andel av intäkterna är knutna till julhandeln. Potentialen i säsongsupp-

byggnad är stor och flera initiativ tas för att öka antalet kunder i butikerna under andra perioder än den traditionella högsäsongen.

Satsningen på kundklubben, som är ett strategiskt viktigt område, fortsätter. Under 2012 kommer Cervera fortsätta att rekrytera nya medlemmar och att öka dialogen med medlemmarna genom olika lojalitetsprogram.

Huvudkontor: Täby
www.cervera.se

Gemensam varukorg vässar erbjudande



E-handel blir en allt mer mogen bransch. För att möta de ökade kraven har inkClub under 2011 breddat sitt sortiment, arbetat med en ny IT-plattform och lanserat en gemensam varukorg för fyra av sina klubbar.

VERKSAMHET

inkClub är ett renodlat e-handelsföretag som säljer olika typer av förbrukningsartiklar över internet i 15 europeiska



Vd Fredrik Brandt.

länder. Kärnområdet utgörs av bläckpatroner och andra skrivartillbehör. Vid sidan av det består inkClubs erbjudande av glödlampor, batterier, dammsugarpåsar och skönhetsprodukter. Kunderna erbjuds ett brett produktsortiment till låga priser, exklusiva medlemserbjudanden och snabba leveranser. Varje e-handelsbutik hos inkClub är specialist inom sitt specifika område.

UTVECKLING UNDER 2011

Fokus under 2011 har varit fortsatt kartläggning av inkClubs stora kunddatabas, lansering av en gemensam varukorg för fyra av inkClubs klubbar, sortimentsbreddning och utvärdering av IT-plattformen.

Under våren lanserade inkClub en gemensam varukorg vid inköp av varor från fyra av företagets e-handelsbutiker: ink-Club (bläck och toner), battery-Club (batterier), lightClub (lampor) och dustClub (dammsugarpåsar). Det innebär att kunderna kan köpa produkter från alla fyra klubbar i en beställning och få alla varor i en leverans med en faktura och en fraktagift. Satsningen har gått över förväntan och korsförsäljningen har ökat mer än väntat. En gemensam varukorg gör det möjligt att på ett kostnadseffektivt sätt dra nytta av inkClubs stora kunddatabas.

inkClub har under de senaste åren haft en tillväxtstrategi som syftar till att genom förvärv addera nya produkter och varumärken till erbjudandet. Det möjliggör kapitalisering på kunddatabasen och är ett sätt att komma in på marknader med tillväxtpotential. De förvärvade verksamheterna uppvisar en positiv utveckling.

Arbetet med att kartlägga inkClubs stora kunddatabas på fyra miljoner kunder, som inleddes 2010, fortsatte under 2011. Ett CRM-projekt startades under året för att skapa bättre kundinsikt och sätta en strategi för framtida kundbearbetning. inkClub har gjort en ordentlig segmentering av kunddatabasen och kartläggning av kundernas köpmönster. Det möjliggör mer kundanpassad och kostnadseffektiv marknadsföring. Kunderbjudandet kommer att kunna differentieras så att kunderna får personligt anpassade och för dem relevanta erbjudanden i rätt tid.

I december förvärvade Hakon Invest resterande 45 procent av aktierna i InkClub. inkClub ägs därefter till 100 procent av Hakon Invest.

InkClubs nettoomsättning ökade med 1,4 procent till 504 Mkr (497) under 2011. Rörelseresultatet uppgick till 34 Mkr (38), vilket är 4 Mkr lägre än 2010. Lägre försäljning av bläck samt ökade IT-kostnader förklarar det lägre resultatet.

MARKNADEN

Marknaden för bläckprodukter minskade under 2011. Den snabba ökningen av smarta mobiltelefoner och surfplattor har minskat behovet av utskrifter hos



inkClubs kärnområde är bläckpatroner, men företaget har de senaste åren adderat flera nya produkter.

privatpersoner. Dessutom påverkas försäljningen av skrivare negativt av osäkrare konjunkturutsikter. inkClubs strategi att genom förvärv bredda produktutbudet är ett sätt att komma in på marknader med högre tillväxtpotential och sprida riskerna. Dessutom har sortimentet av bläckpatroner utökats med fler lågprisprodukter och egna märkesvaror. Även om inkClub påverkas av hur försäljningen av skrivare utvecklas, kan inkClub betecknas som kontraproduktiskt då en sämre konjunktur leder till att kunderna söker billigare sätt att köpa bläckpatroner på. Det främjar e-handel och egna märkesvaror med lägre pris, vilket gynnar inkClub.

"Fokus för inkClub framöver är utveckling av ny IT-plattform och CRM-system"

AFFÄRSIDÉ

inkClub ska via e-handel erbjuda konsumenter och mindre företag prisvärda förbrukningsartiklar och tillbehör enkelt, snabbt och tryggt. inkClub förenklar urval och beställning av produkter som är svåra att köpa via traditionella försäljningskanaler.



I inkClubs moderna lager kan personalen effektivt hantera beställningar ur många olika varugrupper.

E-handel blir en allt mer mogen bransch med stigande inträdesbarriärer och kostnader för kundanskaffning och marknadsföring.

FRAMTIDEN

Teknikutvecklingen är en av de främsta framtida utmaningarna för e-handelsföretag. Utvecklingen inom e-handel har gått mycket snabbt och kunderna ställer betydligt högre krav på köppupplevelse och funktion än tidigare. inkClubs satsning på flera produkter och varumärken ökar komplexiteten och därmed de tekniska kraven ytterligare.

Fokus för inkClub framöver är utveckling av ny IT-plattform och CRM-

system, bland annat för att på ett bättre sätt kunna kapitalisera på befintlig kunddatabas, men även för att skapa förutsättningar för tillväxt framöver.

Med den gemensamma varukorgen på plats, breddningen av verksamheten, CRM-satsningen, nytt gemensamt varulager och därmed effektivare orderhantering och logistik samt bättre kostnadskontroll, står inkClub väl förberett för de framtida utmaningarna.

Huvudkontor: Uppsala
www.inkclub.com

INKCLUB I SIFFROR

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	504	497
Rörelseresultat, Mkr	34	38
Bidrag till Hakon Invests rörelseresultat, Mkr	-4	-2
Tillväxt, %	1	10
Rörelsemarginal, %	6,8	7,7
Bruttomarginal, %	47,8	47,2
Hakon Invests ägarandel, %	100	55
Antal anställda	80	80

Bäddat för framgång

HEMTEX Ett omfattande förnyelsearbete har lyckats vända en negativ utveckling i Hemtex. Satsningar på kompetensutveckling och ett attraktivt sortiment har gjort att Hemtex tog marknadsandelar under 2011.

VERKSAMHET

Hemtex är en ledande hemtextiltkedja med butiker i Sverige, Finland och Estland. Vid sidan av butikerna är e-handel en viktig försäljningskanal.



Vd Peder Larsson.

Hemtex erbjuder ett prisvärt, inspirerande och funktionellt sortiment med hemtextil av god kvalitet, bland annat handdukar, bäddtextil, gardiner och övrig heminredning. Antalet butiker uppgick per den 31 december 2011 till 158, varav 140 drivs i egen regi och 18 av franchisetagare.

UTVECKLING 2011

Under 2011 fortsatte det omfattande förändrings- och förnyelsearbete som inleddes 2010 för att vända Hemtex negativa utveckling. Arbetet inbegriper samtliga verksamhetsområden, och handlar om allt ifrån översyn av sortiment, butiksdrift, varuförsörjning, varulager och logistik till marknadsnärvaro och organisation.

Fokus är att förbättra nyckeltalen, såsom andelen kunder som handlar i butik och sålda artiklar per kund. Genom ett mer attraktivt sortiment och ökad service i butik ska Hemtex öka kundvärdet, och för att lyckas med det genomförs kompetensutveckling av all butikspersonal.

På kostnadssidan fortsatte de resultatförbättrande åtgärderna om cirka 160 Mkr enligt plan. De omfattar bland annat avveckling av Hemtex butiker i Danmark och Norge, organisationsförändringar i butiksverksamheten och på servicekontoret, effektivisering av varuförsörjning och logistik samt avveckling av olönsamma butiker. Därutöver har ytterligare besparingsåtgärder om cirka 20 Mkr på årsbasis startats under året. De

HEMTEX I SIFFROR

	2011	2010
Nettoomsättning, Mkr	929	1 081
Rörelseresultat, Mkr	-116	-233
Bidrag till Hakon Invests rörelseresultat, Mkr	-116	-233
Tillväxt, %	-14	-17
Jämförbar tillväxt, %	-4	-9
Rörelsemarginal, %	-12,5	-21,5
Bruttomarginal, %	54,4	53,1
Hakon Invests ägarandel, %	68,5	68,5
Antal butiker	158	179
Antal årsanställda	609	719

Hemtex är sedan 6 oktober 2005 noterat på Nasdaq OMX Stockholm

handlar om en mer samlad inköpsstrategi, effektivisering av schemaläggning i butik och generella kostnadsbesparingar. Under våren bytte Hemtex logistikpartner, vilket bidrog till väsentliga effektiviseringsvinster och kostnadsbesparingar.

Under våren 2011 genomfördes en nyemission om 329 Mkr. Hakon Invest tecknade sin ägarandel om 68,5 procent. Nyemissionen fulltecknades och har stärkt Hemtex soliditet. Under hösten 2011 förhandlade Hemtex fram ett nytt kreditavtal med bankerna, vilket säkerställer kreditbehovet för den kommande 12-månadersperioden. Peder Larsson tillträdde som tillförordnad vd under året, och hans uppdrag löper till och med utgången av 2012.

"Konkurrensen på marknaden är hård, men Hemtex lyckades ändå öka sin marknadsandel under året."



Nettoomsättningen minskade med 14 procent till 929 Mkr (1 081) under 2011, vilket är en naturlig konsekvens av strategiska beslut att stänga olönsamma marknader och butiker. Försäljningen i jämförbara butiker minskade med 4 procent (-9). Rörelseresultatet uppgick till -116 Mkr (-233).

I februari 2012 meddelade Hemtex att bolaget ingått avtal med ICA Global

AFFÄRSIDÉ

Hemtex affärsidé är att designa och sälja hemtextil med inspiration, kvalitet och service till ett överraskande bra pris.



Hemtex satsar på ett prisvärt, inspirerande och funktionellt sortiment. Under 2011 fick företaget rättigheter till Karin Larssons textilsnack, som företagets designers har gjort försiktiga tolkningar av.

Sourcing avseende partnerskap inom inköp från Asien. Hemtex får därmed tillgång till fler kvalitets- och inköpskontor i Asien än tidigare.

MARKNADEN

Hemtextilhandeln, som är relativt konjunkturkänslig, påverkades negativt av det osäkra och besvärliga marknadsläget och utvecklades svagt under 2011. Konkurrensen på marknaden är hård, men Hemtex lyckades ändå öka sin marknadsandel under året.

Hemtex är liksom övriga aktörer

mycket säsongsberoende, där fjärde kvartalet står för en stor del av årets intäkter och resultat. Hemtex strävar efter, och ser möjligheter att utveckla övriga säsonger.

FRAMTIDEN

De främsta utmaningarna för Hemtex framöver är att det fortsatta arbetet med att vända bolagets utveckling lyckas, att den positiva försäljningsutvecklingen fortsätter och att åtgärdsprogrammen ger effekt. Under andra halvåret 2011 började effekten av åtgärder synas i en

del nyckeltal, vilket är ett första kvitto på att de förändringar som genomförs är riktiga. Även om mycket arbete återstår innan Hemtex når upp till de långsiktiga lönsamhetsmålen, ser det ut som om den negativa trenden i företagets utveckling är bruten. Hemtex har en stark position med god potential, men det osäkra och svårbedömda marknadsläget riskerar att fortsatt påverka tillväxten i branschen.

Huvudkontor: Borås
www.hemtex.se





VERKSAMHET

- 46** AKTIVT ÄGANDE
- 49** FINANSFÖRVALTNING
- 51** RISKHANTERING
- 54** HÅLLBARHET
- 58** HAKON INVESTS AKTIE
- 60** FINANSIELL FEMÅRSÖVERSIKT
- 61** ORDFÖRANDEORD
- 61** BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT
- 70** STYRELSE OCH LEDNING

Aktivt ansvarstagande

"Aktivt ägande varje dag" är devisen på Hakon Invest. Mot bakgrund av en tuffare marknadssituation har vi under 2011 förtydligat vår roll som ägare, genom mer fokus på strategiarbetet i våra bolag och ökad aktivitet i ägarstyrningsprocessen.

Hakon Invest investerar långsiktigt i handelsinriktade företag med geografiskt fokus på Norden och Baltikum. Visionen är att, med ägandet i ICA AB som grund, vara Nordens och Baltikums ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet.

Ägarandelen i ICA AB utgör basen för Hakon Invests ägarfilosofi och verksamhet. Därutöver är ambitionen att långsiktigt bygga en portfölj med upp till tio handelsinriktade bolag. Innehavet i ICA är "evigt", medan sammansättningen av övriga portföljbolag förändras över tiden. Hakon Invest är en långsiktig ägare och har ingen uttalad innehavsperiod för portföljbolagen. Investeringar i verksamheterna görs för långsiktigt värdeskapande.

Hakon Invests ägande utövas genom styrelsrepresentation och under devisen "aktivt ägande varje dag". Därutöver finns ett nätverk av personer som kan assistera bolagen vid behov. Hakon Invest är handlingskraftig som ägare och vi stöttar bolagen och dess representanter i största möjliga utsträckning.

Genom att vara en aktiv, ansvarstagande och långsiktig ägare med

finansiell styrka och djup kunskap om detaljhandelsverksamhet bidrar vi till att skapa värdetillväxt i ICA och att utveckla portföljbolagen, som samtliga är självständiga företag med eget resultat- och lönsamhetsansvar. Mervärden för Hakon Invests aktieägare skapas genom värdetillväxt i investeringarna i kombination med en god direktavkastning.

ÄGARSTYRNING UNDER 2011

Mot bakgrund av en begynnande tuffare marknadssituation, såg Hakon Invest 2010 ett behov att förstärka ägarstyrningen och förtydliga vår roll som ägare. Det innebär bland annat mer fokus på strategiarbetet i våra bolag samt ökad aktivitet i ägarstyrningsprocessen. Ett omfattande arbete inleddes i mitten av 2010 och har sedan fortsatt i hög takt under 2011. Arbetet har resulterat i att en rad viktiga beslut har fattats i våra innehav för att skapa förutsättningar för långsiktig uthållig tillväxt och förbättrad lönsamhet. Successivt har vi sett tecken på att arbetet har börjat bära frukt i form av förbättrade nyckeltal och i vissa fall trendbrott. Den förstärkta ägarstyrningen har även inneburit att vi har tydliggjort

ansvar och roller mellan ägare, styrelse och portföljbolagens ledning ytterligare.

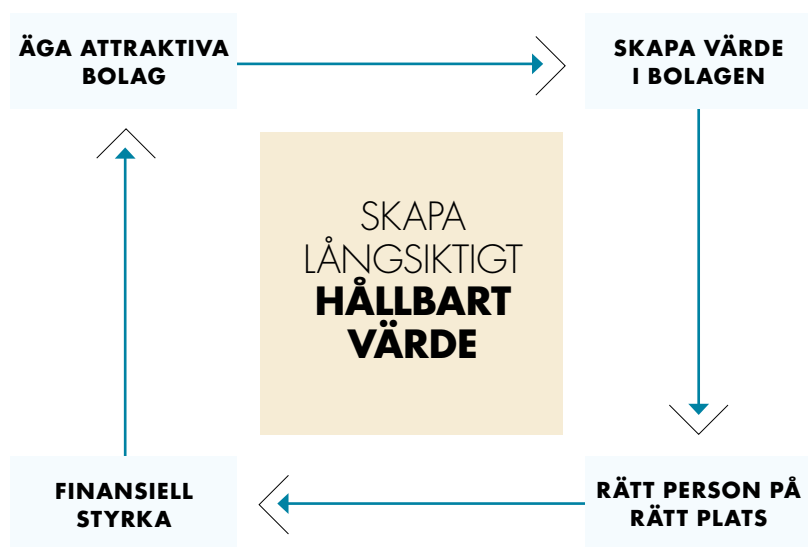
Till grund för Hakon Invests styrning ligger en ägarplan. Tillsammans med bolagen utarbetas därefter en långsiktig strategiplan och en affärsplan, där riskanalys är ett delmoment. Genom ett integrerat arbete skapas en samsyn mellan Hakon Invest och bolagets styrelse och ledning i övergripande frågor. Genomgång och uppföljning av strategiplanen görs årligen, där analyser av kunder, marknad och andra faktorer vägs in. Arbetet sker metodiskt efter en årsplan och skapar en tydlig ansvarsfördelning i samtliga led.

På detaljnivå består uppföljningen av ett antal nyckeltal för att mäta och styra verksamheten. Det underlättar mätbarhet och gör arbetet effektivt. Många små förbättringar, som att öka antalet besökare, öka snittkvittot eller konverteringsgraden (antal besökare som handlar) kan ge stor effekt på slutresultatet.

Under 2011 har Hakon Invest även sett över bolagsportföljen. Ett resultat av den översynen är försäljningen av dotterbolaget Hemma till Elon Elkedjan Logistics AB (EEL) på ett för Hemma-handlarna ansvarsfullt sätt. Som en del av EEL får Hemma en starkare position på den hårt konkurrensutsatta vitvarumarknaden, genom att affären skapar en kritisk massa. Vidare har Hakon Invest utnyttjat möjligheten att öka ägandet i inkClub genom förvärv av resterande 45 procent av aktierna. Genom investeringen ökar Hakon Invest sin exponering mot e-handel, som är en växande del av handeln. Under hösten 2011 har Hakon Invest också beslutat att utvärdera ägandet i Forma Publishing Group, vilket kan resultera i en försäljning av bolaget. Målet är att skapa goda förutsättningar för en positiv utveckling på längre sikt för Formas verksamheter.

AKTIVT ÄGANDE I ICA

ICA har en särställning bland Hakon Invests innehav genom att det är ett



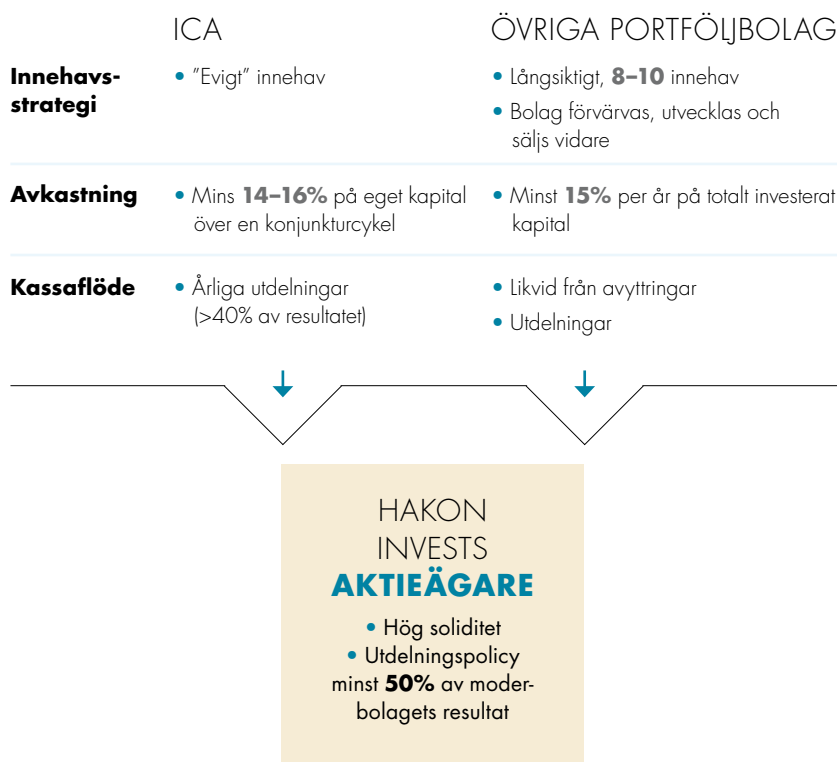


”evigt” innehav. En viktig del av Hakon Invests affärsidé är att långsiktigt säkerställa ICA-idén och därmed ICA:s uthålliga konkurrenskraft. ICA-idéns unika dynamik och förmåga att skapa värden för alla intressenter är Hakon Invests förebild och inspirationskälla. ICA:s affärsmodell bygger på affärs-mässighet, flexibilitet och nära kontakt med konsumenterna. ICA eftersträvar det bästa i att vara både liten och stor genom att kombinera entreprenörskap och stordrift.

Det finns en stark intressegemenskap mellan ICA-handlarnas Förbund, Hakon Invest och ICA AB i att stärka och vidareutveckla ICA-idén. Den speciella dynamik som uppstår i förhållandet mellan de tre skapar styrka. Tack vare den gedigna handlarerfarenhet som finns i Hakon Invests organisation, kan vi snabbt reagera på förändringar i kundernas preferenser och beteenden, vilket skapar en dynamisk dialog mellan ICA och Hakon Invest. Styrkan i Hakon Invests ägarstyrning är att vi snabbt, via handlarna, får signaler om vad som händer på marknaden.

Hakon Invests inflytande som ägare i ICA utövas främst genom styrelsearbete där våra representanter deltar aktivt i ICA:s styrelse- och utskottsarbete. Vi är aktiva i ICA:s övergripande affärsutveckling, som exempelvis strukturering och planering av verksamheten, budgetarbete samt beslut om förvärv och investeringar. Att vända utvecklingen i ICA Norge har varit en prioriterad fråga under året. I augusti 2011 togs en ny affärsstrategisk plan fram för ICA Norge där inriktning och åtgärder för de närmaste åren lades fast för att nå en tillfredsställande lönsamhet. Planen innebär att ICA Norge ska inrikta sig på lågpris- och supermarketsegmenten och

HAKON INVESTS AFFÄRSMODELL



lämna stormarknadssegmentet. Som en konsekvens har en försäljningsprocess av de norska ICA Maxi-butikerna inletts och intresset från potentiella köpare är stort. Den nya planen innebär även omfattande besparingar och effektiviseringar samt en översyn av butiksnätet. Arbetet med att konvertera butiker till det nya Rimi-formatet fortsatte under året. (Läs mer om ICA på sidorna 22–33).

AKTIVT ÄGANDE I PORTFÖLJBOLAGEN

Hakon Invests ägarstyrning utövas genom styrelserepresentation och under devisen ”aktivt ägande varje dag”, vilket

innebär tät kontakt med bolagen och kontinuerligt arbete med strategiska och operativa frågor. Fokus på detaljer är viktigt för framgång inom handelsområdet. Vi arbetar därför nära bolagen, ofta på detaljnivå. Som ägare hjälper vi bolagen att säkerställa att de har rätt fokus exempelvis i kunderbjudande, koncept och varuförsörjning. Ytterligare en viktig fråga är att säkerställa rekrytering av personer på nyckelbefattningar i portföljbolagen.

Minst en styrelseledamot i varje bolag ska vara knuten till Hakon Invest och vi eftersträvar att styrelseordfö-



randen ska ha gedigen branscherfarenhet. Genom styrelserepresentationen säkerställs att rapportering och intern kontroll hanteras på ett tillfredsställande sätt och i enlighet med gällande lagar och regler. Hakon Invests ekonomifunktion har en löpande dialog med samtliga bolags ekonomiansvariga, samt ger instruktioner och råd inför upprättandet av bolagens ekonomiska rapporter, vilka i sin tur utgör underlag för Hakon Invests finansiella rapporter.

Förutom att portföljbolagen har tillgång till den kunskap och expertis inom detaljhandelsområdet som finns hos Hakon Invest och vårt omfattande nätverk, utbyter bolagen i allt större utsträckning kunskap och erfarenhet med varandra. Hållbarhet är exempelvis ett viktigt område där bolagen delar idéer och erfarenheter. Kunskapsutbytet, som sker på marknadsmässiga grunder, skapar också synergier mellan bolagen. Läs mer om portföljbolagen på sidorna 34–43.

PORTFÖLJ MED BALANSERAD RISKPROFIL

Utöver att säkerställa ICA AB:s utveckling och ICA-idén, är Hakon Invests uppdrag att skapa en bolagsportfölj med åtta till tio innehav. Portföljen ska ha en balanserad riskprofil och bestå av handelsinriktade företag i Norden och Baltikum. Sedan börsnoteringen 2005 har Hakon Invest byggt en portfölj med god spridning både avseende bolagens storlek och inriktning. Genom att förvärven har gjorts successivt, har vi även uppnått riskspridning över tid. Portföljen, som ursprungligen bestod av ICA AB och Forma Publishing Group, har fyllts på med fem företag från olika delar av detaljhandelsområdet, varav ett (Hemma) har avyttrats under 2011. Sedan Hakon Invest gick in som ägare har portföljbolagen i sin tur gjort ett flertal förvärv.

Hakon Invest investerar i företag som har kommit en bit i sin utveckling, men som behöver en finansiellt stark partner med handelsexpertis för att ta sig vidare. Företaget ska ha ett tydligt koncept,

eller goda förutsättningar att mejsla fram en tydlig position på marknaden, en stark affärsmodell, motiverad ledning/ägare, positivt kassaflöde och goda tillväxtmöjligheter. Hakon Invests huvudstrategi är ett ägande om minst 50 procent. Vi ser gärna att grundare och tidigare ägare finns kvar som ägare för att ta tillvara den entreprenörsanda som vi anser vara en viktig framgångsfaktor. Det skapar även en intressegemenskap mellan Hakon Invest och företaget.

Hakon Invest är en långsiktig och ansvarstagande ägare och har ingen förutbestämd tidshorisont för ägandet. Vår långsiktiga syn på ägarskap grundas på vår erfarenhet av att handelsverksamhet ofta behöver tid för att bli riktigt framgångsrik. Med undantag för ICA AB, som är ett "evigt" innehav i Hakon Invests portfölj, kommer innehaven så småningom att säljas. Vår strävan är att hitta den bästa lösningen för bolaget samtidigt som vi maximerar värdet för våra aktieägare.

HAKON INVEST SOM ÄGARE

AKTIEÄGAR-
AVTAL
ÄGARPLAN

STYRELSE-
REPRESENTATION
AFFÄRSPLAN
STRATEGIPLAN

DIALOG MED
LEDNING, STYRELSE
OCH ÄGARE

- Identifiera strategiska frågor
- Säkerställa rätt prioriteringar
- Vara pådrivare
- Agera bollplank
- Förmedla kontakter
- Genomföra uppföljning

SKAPA
FÖRUT-
SÄTTNINGAR
FÖR
FRAMGÅNG



Låg risk i långsiktig förvaltning

Hakon Invests låga riskexponering i finansförvaltningen har lönat sig under det turbulenta året 2011.

Hakon Invests finansförvaltning präglas av ett långsiktigt perspektiv med lågt risktagande, vilket är en syn som genomsyrar Hakon Invests verksamhet generellt.

Hakon Invest skapar aktieägarvärde genom värdetillväxt i ICA och i portföljbolagen i kombination med en god direktavkastning. När Hakon Invests aktie börsnoterades på Nasdaq OMX Stockholm i slutet av 2005 hade företaget cirka tre miljarder kronor i finansiella medel och en innehavsportfölj bestående av det 40-procentiga innehavet i ICA AB samt den helägda mediekoncernen Forma Publishing Group. Sedan börsnoteringen och fram till slutet av 2011 har Hakon Invest successivt investerat totalt cirka två miljarder kronor i fem portföljbolag, varav ett avyttrades i slutet av 2011. Ambitionen är att på sikt bygga en portfölj med åtta till tio handelsinriktade bolag, samtidigt som vi behåller en tillfredsställande buffert av finansiella tillgångar. Läs mer om investeringar och ägarstyrning på sidan 46.

FINANSIELL STABILITET INOM HAKON INVEST

En stark finansiell ställning är en förutsättning för att Hakon Invest ska kunna vara en långsiktigt stabil och trygg ägare till ICA och övriga portföljbolag, och kunna stötta bolagen i deras fortsatta utveckling. Den finansiella styrkan säkerställer att vi kan agera långsiktigt även i tider med svagare konjunktur och försämrade förutsättningar för handelsverksamhet. Den ger också utrymme för att tillvarata attraktiva affärstillfällen samtidigt som vi kan bibehålla en stabil utdelningsnivå till aktieägarna, oavsett konjunkturläge.

Ett av Hakon Invests finansiella mål är att eftersträva en soliditet, det vill säga eget kapital i förhållande till totala tillgångar, som överstiger 70 procent. Hakon Invests soliditet har varit betyd-

”En solid kapitalbas är viktigt för att kunna stötta nuvarande och framtida innehav på ett bra sätt.”

ligt över den nivån varje år sedan börsnoteringen 2005. Vid utgången av 2011 uppgick soliditeten i koncernen till 85,6 procent (85,0).

FINANSFÖRVALTNING I TURBULENT MARKNADSSITUATION

Det främsta syftet med Hakon Invests finansförvaltning, som präglas av långsiktighet och lågt risktagande, är att säkra finansiella medel för framtida investeringar i såväl befintliga som nya bolag. Vi begränsar risktagandet för att inte äventyra förmågan att ta vara på nya investeringsmöjligheter som uppstår och att stötta de befintliga portföljbolagen i deras fortsatta utveckling.

Finansförvaltningen utgår från företagets finans- och placeringspolicy med tillhörande riktlinjer. Målet för finansförvaltningen är att generera en genomsnittlig avkastning om minst Konsumentprisindex (KPI) plus fyra procentenheter per år över rullande femårsperioder. Fördelningen mellan

aktier, aktierelaterade instrument och räntebärande värdepapper varierar över tid för att hålla en god balans mellan avkastnings- och risknivån.

En betydande andel av Hakon Invests tillgångar har utgjorts av likvida medel och kortfristiga placeringar. I takt med att portföljbolag förvärvats har dessa tillgångar minskat. Per den 31 december 2011 uppgick likvida medel och dagsvärdet på kortfristiga placeringar till 1 001 Mkr (1 223).

Den turbulenta utvecklingen på världens finansmarknader och dystrare konjunktursikter under 2011 hade en negativ påverkan på avkastningen i Hakon Invests finansförvaltning. Den låga riskexponeringen begränsade dock nedgången.

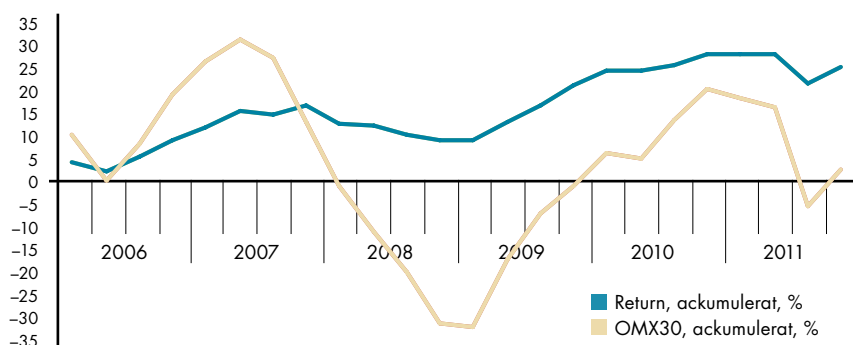
I slutet av 2011 var fördelningen av tillgångar i finansförvaltningen följande:

31 procent aktier, 35 procent räntebärande värdepapper, 28 procent hedgefonder och 6 procent likvida medel. Under 2011 uppgick avkastningen i finansförvaltningen till -35 Mkr (69).

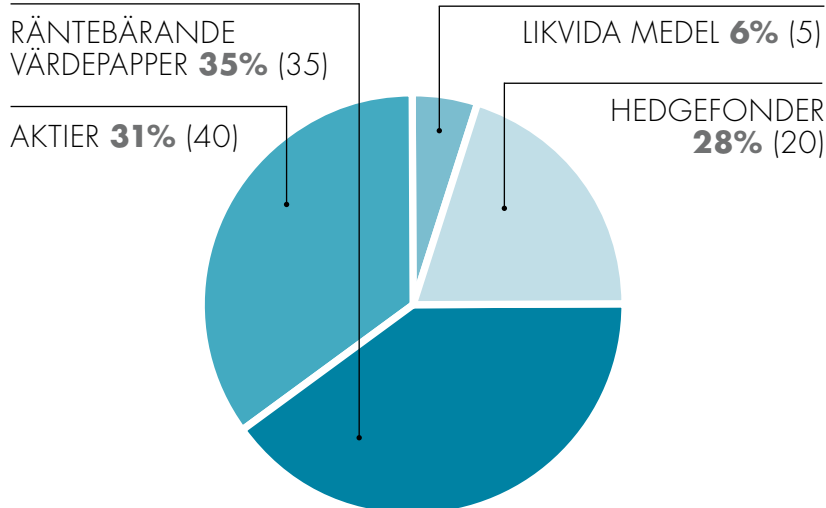
STARK FINANSIELL STÄLLNING I ICA

Det 40-procentiga innehavet i ICA AB är den yttersta garanten för fortsatt finansiell stabilitet i Hakon Invest. ICA:s intäkter och resultat har mycket stor betydelse för Hakon Invests resultatutveckling, kassaflöde och finansiella ställning. Innehavet i ICA har under åren genererat betydande resultatandelar och utdelningar till Hakon Invest. ICA:s verksamhet är relativt okänslig för konjunktursvängningar och skapar en stabilitet i Hakon Invests resultat och kassaflöden över tid, vilket långsiktigt fyller på de finansiella tillgångarna.

AVKASTNING INOM FINANSFÖRVALTNINGEN, %



FÖRDELNING AV TILLGÅNGAR I FINANSFÖRVALTNINGEN 2011 (Moderbolaget)



”En defensiv hållning”

Göran Blomberg,
CFO Hakon Invest

Hur har oron på finansmarknaderna och de dystrare konjunktursikterna under 2011 påverkat Hakon Invests finansförvaltning?

– 2011 har varit ett svårt år för kapitalförvaltning till följd av sjunkande långa räntor och börser som präglats av fallande aktiekurser och stora kurssvängningar. Den statsfinansiella krisen i Sydeuropa och eurokrisen är en bidragande orsak till marknadsoron. Vi ser tydligt att en lågkonjunktur är på väg. De speciella problemen i skuldyngda länder i Europa samt europroblematiken gör att det finns fortsatt risk för störningar i de finansiella systemen. Som en konsekvens av marknadsoron har vi minskat aktieandelen i portföljen något och intar en defensiv hållning i vårt agerande. Givetvis har nedgången på aktiemarknaden under 2011 påverkat vår finansförvaltning negativt.

Hakon Invest har en uttalad policy att ha en stark finansiell ställning och låg risknivå i förvaltningen. Har ni haft nytta av den policyn nu?

– Vi har ingen skuldsättning i moderbolaget, vilket gör att vi inte påverkas av bankernas höjda marginaler. Den starka finansiella ställningen har varit till hjälp för våra portföljbolag i deras diskussioner med olika finansiella aktörer. Vi tror att det kommer att bli svårare för företag framöver att finansiera sig inom banksystemet och få krediter, vilket kommer att leda till att de behöver söka sig ut på obligationsmarknaden för att låna pengar.

Det kommer att råda brist på kapital för den här typen av krediter. Därför känns det bra att vi har en solid kapitalbas för att kunna stötta våra nuvarande och framtida innehav på ett bra sätt.

Vad tror du om marknadsutvecklingen under 2012?

– Vi kommer sannolikt att få se en fortsatt mycket orolig finansmarknad med stora kurssvängningar. Vi kommer att anpassa förvaltningen till marknadsförhållandena och försöka hålla nere risknivån i förvaltningen. Till följd av marknadsutsikterna kommer vi att se över vår inriktning. Som investerare måste man vara mycket uppmärksam på utvecklingen både på aktie- och räntemarknaden.

Riskhantering

Hakon Invest identifierar och utvärderar kontinuerligt potentiella risker. En robust riskhanteringsmodell och tydliga rutiner minskar sannolikheten för att oförutsedda risker uppstår och ger god beredskap om något skulle hända.

Riskhantering är en central del i Hakon Invests ägarstyrning och en integrerad del av verksamheten. Utgångspunkten för riskhanteringen är att minimera den totala riskexponeringen genom att kontinuerligt identifiera och utvärdera möjliga hot och utarbeta åtgärdsprogram för att ha beredskap om något trots allt skulle inträffa.

En robust riskhanteringsmodell och tydliga rutiner för riskhantering minskar sannolikheten att oförutsedda risker uppstår och ger god beredskap om något skulle hända. Utöver förbättrad riskhantering, leder det även till ökad effektivitet och riskmedvetenhet i organisationen.

Styrelsen sätter ramarna för Hakon Invests riskhantering och inom dessa ramar värderar företagsledningen Hakon Invests exponering mot olika risker,

deras sannolikhet och möjliga ekonomiska påverkan, samt hur olika risker samverkar. Företagsledningen ansvarar också för att implementera styr- och kontrollsystem i form av ansvarsfunktioner, processer och systemstöd som bidrar till en lämplig balans mellan affärsmöjligheter och risker.

RISKANALYS GER GOD KONTROLL

Hakon Invest identifierar och utvärderar kontinuerligt potentiella risker, dels utifrån hur stor sannolikheten är att riskerna uppstår, dels hur stor påverkan de skulle ha på Hakon Invests verksamhet och förmåga att uppnå uppsatta mål. Det avgör i sin tur vilka åtgärder som krävs. Vi utarbetar handlingsplaner för att minska identifierade risker och åtgärdsplaner för hur olika situationer ska hanteras. Status i riskhanteringsarbetet rapporteras fortlöpande.

De risker som Hakon Invest-koncernen exponeras för kan delas in i fyra kategorier: finansiella, operationella, strategiska och regulatoriska risker.

RISKER RELATERADE TILL INNEHAVEN

Innehavsbolagens resultat har stor påverkan på Hakon Invests resultat. Faktorer som har en negativ inverkan på innehavens verksamhet, finansiella ställning och resultat kan påverka Hakon Invest negativt.

För att minska riskerna är grundprincipen i skapandet av en bolagsportfölj att den ska vara väldiversifierad, med god spridning avseende storlek och exponering mot detaljhandelsmarknader. Genom att investeringarna görs successivt skapas också riskspridning över tid.

ICA

ICA-innehavet är ”evigt” och utgör en betydande del av Hakon Invests tillgångar. Det innebär att faktorer som på ett väsentligt sätt påverkar ICA:s utveckling på kort och lång sikt är avgörande för Hakon Invests totala riskexponering. Riskhanteringen sker genom aktiv ägarstyrning tillsammans med delägaren Ahold. Läs mer om ICA:s riskhantering i ICA:s årsredovisning på <http://reports.ica.se/ar2011sv>.

PORTFÖLJBOLAGEN

Alla investeringar är förenade med osäkerhet. Inför ett förvärv gör Hakon Invest noggranna utvärderingar av investeringsobjektet för att identifiera och om möjligt minska de risker som kan uppstå.

Inför ett förvärv genomförs en omfattande genomlysning, så kallad due diligence, av företaget. I en sådan genomgång analyseras allt ifrån företagets affärskoncept, affärsidé, verksamhet, varumärke, personal och kundrelationer till administrativa, legala, miljömässiga och etiska aspekter.



Under innehavstiden är styrelsearbete och ekonomistyrning viktiga verktyg för att uppnå en effektiv ägarstyrning och riskhantering.

MARKNADSRISKER

Detaljhandelsmarknadens utveckling har stor betydelse för innehavens utveckling och därmed för Hakon Invest. Detaljhandelsmarknaden påverkas i sin tur av exempelvis konjunkturutvecklingen, makroekonomiska faktorer, löneutvecklingen, politiska beslut och konsumentbeteenden. Detaljhandelsbranschen rymmer emellertid många olika segment, som är olika känsliga för dessa faktorer. Känsligheten kan också skilja sig åt mellan olika länder.

Innehavet i ICA medför en betydande exponering mot nordisk och baltisk dagligvaruhandel. Dagligvarubranschen har historiskt varit mindre konjunkturkänslig än sällanköpshandeln. Ur ett portföljperspektiv kan ICA-innehavet därför ses som riskreducerande i svagare konjunkturlägen.

Hakon Invests innehavsbolag var under 2011 exponerade mot följande segment av detaljhandelsbranschen:

- *Dagligvaror samt specialvaror*
- *Publicering av tidningar, böcker och rörlig media*
- *Hemelektronik*
- *Glas-, porslins- och husgerädsprodukter*
- *e-handel med tyngdpunkt på skrivartillbehör*
- *Hemtextilier*
- *Vitvaror*

KUNDFÖRTROENDE

Kundernas förtroende för ett detaljhandelsföretags verksamhet, produkter och tjänster har mycket stor betydelse för företagets långsiktiga utveckling. Utan ett starkt förtroende för varumärket är det mycket svårt, oftast omöjligt, för ett detaljhandelsföretag att ta marknadsandelar och växa.

HÅLLBARHET

Ett gediget hållbarhetsarbete ökar förutsättningarna att vinna och behålla kundernas förtroende. En viktig del av Hakon Invests ägarroll är därför att bidra till strategier och dagliga rutiner som är långsiktigt hållbara. Läs mer om Hakon Invests, ICA:s och övriga portföljbolags hållbarhetsarbete på sidorna 54–57.

BÖRSUTVECKLING OCH RÄNTELÄGE

Börsutvecklingen och ränteläget påverkar värdet både på Hakon Invests

noterade aktieinnehav och onoterade innehav.

Ränteläget påverkar också innehavsbolagens verksamhet, eftersom räntenivån påverkar människors konsumtionsutrymme och därmed detaljhandelsmarknadens utveckling. Räntenivån har också inverkan på Hakon Invests lånefinansieringskostnad.

LÅNGSIKTIGHET KAN GE KORTSIKTIGA SVÄNGNINGAR

Hakon Invests långa investeringshorisont gör att vi kan genomföra åtgärder och satsningar som har stor potential att skapa långsiktiga mervärden i innehavsbolagen, även om de i ett kortare perspektiv kan belasta resultatet och orsaka kortsiktiga fluktuationer i aktiekursen.

KOMPETENS – EN KRITISK RESURS

Hakon Invests verksamhet kräver både handels- och affärsinriktad expertis. Företagets utveckling påverkas av ledningens och andra nyckelpersoners kunskap, erfarenhet och engagemang. Verksamheten skulle kunna påverkas negativt om någon eller några av dessa nyckelpersoner lämnar koncernen och Hakon Invest. För att minska risken för negativa händelser av detta slag, är det viktigt att vi värnar om vårt varumärke som arbetsgivare och har effektiva rutiner vid rekrytering.

Det är dessutom viktigt att ta hand om Hakon Invests breda nätverk av personer med kunskap och kompetens inom handelsverksamhet, vilket är betydelsefullt för Hakon Invests styrka och konkurrenskraft.

RISKER I FINANSVERKSAMHETEN

Finansiella tillgångar och likvida medel utgör en stor del av Hakon Invests tillgångar. Värdet på tillgångarna i Hakon Invests finansförvaltning uppgick vid utgången av 2011 till 1 001 Mkr (1 223). Förändringar i avkastningen på dessa tillgångar kan ha stor inverkan på resultatet efter finansnetto. De främsta finansiella riskerna är valutarisk, ränterisk, likviditetsrisk, kreditrisk och aktiekursrisk.

Finans- och placeringspolicyn utgör ramverk för Hakon Invests finansförvaltning och hantering av finansiella risker, både i den löpande verksamheten och i kapitalförvaltningen. Policyn fastställs årligen av styrelsen, och revisionsutskottet övervakar efterlevnaden av den. Styrelsen beslutar om inriktningen och risk-

”Ur ett portföljperspektiv kan ICA-innehavet ses som riskreducerande.”

nivån i finansförvaltningen, som bedrivs i såväl intern som extern regi.

Förvaltningen av Hakon Invests finansiella tillgångar präglas av långsiktighet och lågt risktagande för att inte äventyra vår förmåga att göra investeringar och stötta innehavsbolagen i deras utveckling.

Läs mer om finansförvaltningen på sidan 49–50. Mer information om riktlinjer och riskhantering inom finansförvaltningen finns i not 2 på sidorna 88–89.

RISKER I DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

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

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

Effekter av nya och ändrade redovisningsstandarder och tolkningar av IFRS behandlas i revisionsutskottet.

HAKON INVESTS RISKHANTERING

ICA

Risker

- En negativ utveckling av ICA:s försäljning och resultat
- Generella och specifika faktorer som påverkar ICA:s utveckling på kort och lång sikt:
 - Makroekonomiska faktorer
 - Förhållanden på dagligvarumarknaderna i Sverige, Norge, Estland, Lettland och Litauen (konkurrens, prispress, politiska beslut etc.)
 - Strategiska och operativa faktorer inom ICA:s verksamheter som påverkar deras respektive varumärken
 - Brister i ansvarstagande för verksamheternas miljömässiga och sociala aspekter



Riskhantering

Aktiv och relevant ägarstyrning genom:

- Aktieägaravtal
- Styrelserepresentation
- Affärsplan
- Hållbarhetspolicy
- Krishantering

Kontroll och uppföljning genom:

- Budgetar
- Rapportering

PORTFÖLJBOLAGEN

Risker

- En negativ utveckling i innehavsbolagens försäljning och resultat
- Generella och specifika faktorer som påverkar innehavsbolagens utveckling på kort och lång sikt:
 - Makroekonomiska faktorer
 - Förhållanden på innehavsbolagens respektive marknader (konkurrens, prispress, politiska beslut etc.)
 - Strategiska och operativa faktorer inom de enskilda bolagen som påverkar deras respektive verksamheter och varumärken
 - Brister i ansvarstagande för verksamhetens miljömässiga och sociala aspekter



Riskhantering

Aktiv och relevant ägarstyrning genom:

- Aktieägaravtal
- Styrelserepresentation
- Affärsplan
- Hållbarhetspolicy
- Krishantering

Kontroll och uppföljning genom:

- Budgetar
- Rapportering

INVESTERINGSVERKSAMHETEN

Risker

- Beroende av nyckelpersoner
- Brister i interna rutiner och system hos Hakon Invest och/eller investeringsobjekt
- Finansiering av investeringar
- Motpartsrisiker och andra transaktionsrisiker



Riskhantering

- Värnande om arbetsgivarvarumärket
- Investeringspolicy
- Strukturkapital i form av etablerade processer och standardiserade dokument (due diligence, aktieägaravtal etc.)
- Investeringsutskott

AVYTTRINGAR

Risker

- Ogynnsamt aktiemarknadsklimat (priser på noterade bolag påverkar prisnivån för onoterade bolag)
- Motpartsrisiker och andra transaktionsrisiker



Riskhantering

- Långsiktig investeringshorisont
- Samarbete och samsyn med övriga ägare
- Flera avyttringsalternativ

FINANSFÖRVALTNINGEN

Risker

Utfallet i förvaltningen som påverkas av:

- Generell utveckling på aktiemarknader
- Utvecklingen i enskilda aktier
- Utvecklingen på ränte- och valutamarknader



Riskhantering

- Finans- och placeringspolicy
- Rapportering
- Uppföljning

Hållbara strategier för ökat förtroende

Grunden för Hakon Invests arbete som utvecklingspartner inom handeln är ett ansvarsfullt och långsiktigt ägande. Vi ser ett gediget hållbarhetsarbete som nödvändigt för att få konsumenternas och övriga intressenters förtroende.

Förmågan att vinna och behålla konsumenternas förtroende är grunden i all framgångsrik detaljhandelsverksamhet.

Kundförtroende handlar om allt från ett tydligt erbjudande till ansvarstagande för miljö, människor och samhälle. En viktig del av vår ägarroll är att bidra till strategier och rutiner som är ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbara.

Genom god förståelse för hur förväntningarna på miljömässigt och socialt ansvarstagande ser ut hos kunder, medarbetare, investerare och andra intressenter kan detaljhandelsföretag få bättre kontroll över affärsrisker. Detta kan också ge uppslag till nya affärsmöjligheter.

HÅLLBARHET FÖR HAKON INVEST

Hakon Invest vill bidra till en hållbar samhällsutveckling. Vårt bidrag sker framför allt genom arbetet med portföljbolagen.

Vi strävar efter att vara lyhörda för nya trender och omvärldsaspekter som kan påverka bolagen, och stödjer dem så att de effektivt kan vidta åtgärder för att leva upp till krav som ställs från kunder

och andra intressenter. År 2008 antog Hakon Invests styrelse en hållbarhetspolicy som förtydligar vad ansvarsfullt ägande innebär för oss. Policyn är baserad på vår affärsidé, vision och mission samt våra kärnvärden: ansvarsfullhet, kunnighet, engagemang, entreprenörssanda och partnerskap. Under 2011 reviderades policyn och antogs på nytt av styrelsen i januari 2012. Hållbarhetspolicyn utgör nu också Hakon Invests Code of Conduct. Den återfinns i sin helhet på www.hakoninvest.se. Till hållbarhetspolicyn finns andra policyer och riktlinjer kopplade för att tydliggöra vad den innebär i praktiken. Syftet är att stödja både Hakon Invests interna verksamhet och portföljbolagens verksamheter samt att göra ambitionerna inför framtida investeringar tydliga. Hakon Invest har bland annat antagit riktlinjer för ansvarsfullt agerande i portföljbolagen.

Såväl Hakon Invest som alla portföljbolag ska följa alla regler, lagar och internationella överenskommelser där respektive bolag bedriver verksamhet. Därutöver är det portföljbolagens ansvar att, med utgångspunkt från sin

egen verksamhet, utveckla relevanta policyer, system för styrning och uppföljning samt kommunikation inom hållbarhetsområdet.

Varje portföljbolag ska kunna visa att det ständigt förbättrar sin verksamhet med avseende på hållbarhetsfrågor och hållbarhetsfrågorna ska hanteras i varje bolags affärs- och strategiplan för att därigenom kunna följas upp av Hakon Invest. De av Hakon Invest utsedda styrelseledamöterna ska regelbundet försäkra sig om att portföljbolagen förbättrar sig inom hållbarhetsområdet.

När det finns aspekter eller frågeställningar som är av liknande karaktär i de olika bolagen stödjer och koordinerar vi så långt som möjligt hållbarhetsarbetet med gemensamma dokument, förslag på effektiva arbetsmetoder och uppföljning.

Beskrivningar av våra policyer finns på www.hakoninvest.se under Bolagsstyrning.

Under 2010 sattes nya mål i syfte att utveckla vårt hållbarhetsarbete, där ambitionen är att ytterligare fokusera på uppföljning av leverantörskedjan i portföljbolagen. Under 2011 har vi vidtagit



åtgärder för att kunna rapportera vårt hållbarhetsarbete enligt GRI:s riktlinjer nivå C senast år 2013.

HÅLLBARHETSASPEKTER I INVESTERINGSPROCESSEN

Gentemot Hakon Invests aktieägare börjar ansvarstagandet i investeringsprocessen.

Vi investerar endast i företag som kan accepteras utifrån våra investerings- och hållbarhetspolicyer. Det innebär att vi på ett tidigt stadium analyserar potentiella portföljbolags hållbarhetsprofil.

Inför beredningen i styrelsens investeringsutskott görs en översiktlig kartläggning av företagens position gällande miljö, kontroll av leverantörskedjan, personalfrågor, affäretik och andra icke-finansiella aspekter som kan påverka värdet av varumärket och företaget.

Många av de företag som passar in i Hakon Invests investeringskriterier är relativt unga och har därför inte alltid hunnit utveckla ett strukturerat hållbarhetsarbete. Det innebär dock inte att vi avstår från en investering. Vi vill där-

emot säkerställa att företaget har förutsättningarna och viljan att börja bygga upp ett robust hållbarhetsarbete.

Det handlar exempelvis om att ta fram och införa ändamålsenliga policyer och arbetsmetoder som täcker in verksamhetens viktigaste hållbarhetsaspekter.

HÅLLBARHETSKRITERIER I FINANSFÖRVALTNINGEN

Förvaltningen av likvida medel, i både intern och extern regi, baseras på vår finans- och placeringspolicy. Den anger att förvaltningen av Hakon Invests tillgångar ska präglas av trygghet, god etik och hänsyn till miljön. Placeringar får bara göras i företag som på ett godtagbart sätt följer FN-initiativet Global Compacts principer för mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Företagen får inte ha en betydande del av sin omsättning inom vapenindustri eller pornografi. Våra samarbetspartners inom finansförvaltning ska följa finans- och placeringspolicyen.

HÅLLBARHETSARBETE I INNEHAVSBOLAGEN

Inom ICA AB pågår sedan många år ett omfattande arbete med att ta miljömässigt och socialt ansvar, vilket Hakon Invest tillsammans med den andra delägaren Royal Ahold stödjer. De mindre innehavsbolagen har kommit olika långt och vårt bidrag genom aktivt styrelsearbete sker därför med utgångspunkt i respektive företags förutsättningar. Vi främjar också kunskapsutbyte inom hållbarhetsområdet mellan innehavsbolagen, bland annat genom återkommande seminarier inom relevanta områden.

MILJÖ- OCH SAMHÄLLSANSVAR INOM ICA

På ICA ska god lönsamhet och ansvar gå hand i hand. Med hjälp av starka gemensamma värderingar och inställningen att alla länkar i kedjan är viktiga, från leverantör till medarbetare och kund, har ICA integrerat hållbarhetsarbetet i koncernens alla verksamheter. ICA ska vara ett långsiktigt, livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang. ICA är övertygat om att ett ansvarstagande för både miljön

och människan går hand i hand med god lönsamhet. Varje dag arbetar ICA systematiskt och målmedvetet för att bidra till ett hållbart samhälle, även för kommande generationer.

ICA har tre viktiga ledord som bolaget förhåller sig till i hållbarhetsarbetet.

Transparens är det första. Omvärlden ska ha insyn i ICA:s hållbarhetsarbete.

Trovärdighet är det andra. ICA ska ständigt reflektera över sitt ansvar, och berätta om sina styrkor och svagheter.

Spårbarhet är det tredje. ICA ska veta varifrån produkter kommer och under vilka förhållanden leverantörernas verksamheter bedrivs.

Sedan flera år är ICA anslutet till FN:s företagsinitiativ Global Compact, vilket innebär att ICA tar aktivt ansvar för Global Compacts tio internationella principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och bekämpning av korruption. Genom ICA:s Goda Affärer – sju utgångspunkter för hållbarhetsarbetet – lever bolaget upp till principerna i Global Compact.

ICA:s Goda Affärer handlar exempelvis om att företaget ska försäkra sig om att det har trygga varor i sortimentet, varje dag. Leverantörer och produkter ska leva upp till företagets krav inom kvalitet, miljö och socialt ansvar. ICA ska arbeta med att minska företagets egna klimat- och miljöpåverkan. Andra viktiga frågor är mångfald, hälsa och företagets roll i samhället.

ICA:S GODA AFFÄRER INNEBÄR ATT FÖRETAGET SKA:

- *Drivas med lönsamhet och god etik.*
- *Lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov.*
- *Värna om mångfald och utveckling hos medarbetarna.*

- *Ha en öppen dialog internt och med omvärlden.*
- *Säkerställa kvalitet och trygga produkter.*
- *Främja hälsa och goda matvanor.*
- *Verka för en god miljö med hållbar utveckling.*

ICA redovisar sedan många år tillbaka sitt sociala och miljömässiga ansvarstagande i årliga hållbarhetsredovisningar.

De senaste åren har redovisningen baserats på Global Reporting Initiatives (GRI) internationella riktlinjer. I årets hållbarhetsredovisning beskrivs bland annat ICA:s mål och insatser under året och där finns även ytterligare information om det så kallade I Care-projektet.

I Care är ett projekt för att säkra ICA:s Goda affärer kopplat till kvalitet, miljö och socialt ansvar. Det är ett initiativ för att kvalitetssäkra hela ICA:s produktflöde i Sverige, Norge, Estland, Lettland, Litauen och Asien från inköp och logistik till butik.

ICA kartlägger produktflödet och samtliga leverantörer av ICA:s egna märkesvaror för att säkerställa att produktionen sker enligt ICA:s krav och policyer. Ibland vässas rutiner som redan finns, ibland införs nya. Projektet sjösattes 2009 och pågår tills alla delar och bolag har kvalitetssäkrats. Arbetet stötts upp av flera utbildningsinsatser.

Under 2011 har ICA Sveriges inköp och logistik anpassat sina kvalitetsrutiner, vilket bland annat inneburit att två lagerverksamheter blivit kvalitetscertifierade. Även ICA Norge och Rimi Baltic har påbörjat det arbetet. Kartläggningen av sortiment, leverantörer och produktionsanläggningar har också intensifierats under året. ICA-butikerna i Sverige har fortsatt att arbeta med kvalitetsstandarden för butik, Svensk stan-

dard för livsmedelshandling. ICA har nu 324 certifierade butiker i Sverige och totalt cirka 1 000 av ICA-butikerna arbetar enligt standarden. ICA:s norska och baltiska butiker arbetar för att införa kvalitetsstandarden för livsmedelshandling i butik. För att möjliggöra en certifiering i dessa länder, håller ICA på att ta fram även en internationell standard. Arbetet sker som ett projekt åt branschorganisationen Svensk dagligvaruhandel.

Mer information om ICA:s hållbarhetsarbete finns på <http://reports.ica.se/ar2011sv>.

MILJÖ- OCH SAMHÄLLSANSVAR INOM HEMTEX

Även inom Hemtex pågår sedan många år ett omfattande hållbarhetsarbete. Bland annat har alla leverantörer skrivit under ett ramavtal med leverans-, kvalitets-, miljö- och etiska krav samt krav på upphovsrättskydd. Till ramavtalet finns inköpsinstruktioner kopplade.

VIKTIG UPPFÖRANDEKOD

För att kunna försäkra sig om att produkterna är tillverkade under goda arbetsförhållanden och på ett korrekt sätt har Hemtex utarbetat riktlinjer för leverantörerna i en uppförandekod. Uppförandekoden bygger bland annat på FN:s barnkonvention och de konventioner som FN:s organ för arbetsmarknadsfrågor, ILO, ställt upp för arbetsvillkor och rättigheter i arbetslivet. Uppförandekoden tar upp frågor som diskriminering, barnarbete, arbetstid, lön, arbetsförhållanden, rätten att bilda och vara med i fackföreningar samt miljökrav.

MILJÖKRAV I TILLVERKNING OCH PÅ TRANSPORTER

Hemtex verksamhet har störst påverkan på miljön i samband med tillverk-

HÅLLBARHETSPOLICY

Hakon Invest vill bidra till en hållbar samhällsutveckling. Hakon Invest ska, med ägandet i ICA AB som grund, vara Nordens och Baltikums ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet. Vi gör långsiktiga investeringar och är en aktiv och ansvarstagande ägare.

- Vi vill stimulera och vara en drivkraft för entreprenörskap inom handeln. Vi vill nyttja och sprida kunskap och utveckla kompetens om handel och entreprenörskap hos våra anställda och i de bolag vi investerar. Vi investerar i företag med verksamheter som kan accepteras utifrån våra kärnvärden. I samverkan utvecklar vi förvärvade bolags affärsverksamhet i en hållbar riktning utifrån respektive bolags behov och situation.

Med utgångspunkt från sin egen verksamhet ska bolagen (inom två år från förvärvet) ha relevanta policyer, system för styrning och uppföljning samt kommunikation inom hållbarhetsområdet. Via aktivt styrelsearbete följer Hakon Invest upp att portföljbolagen ständigt förbättras inom hållbarhetsområdet.

- Vi minskar vår miljöpåverkan.
- Vi följer upp att portföljbolagens leverantörskedjor utvecklas i enlighet med våra kärnvärden och internationellt fastställda normer.
- Vi placerar våra likvida tillgångar på ett sätt som kan accepteras utifrån våra kärnvärden.

ning och transporter. Därför tar Hemtex miljöarbete bland annat sikte på att minska användningen av farliga kemikalier vid tillverkning, genom arbete med kemikalierestriktionslista och gränsvärden för vissa kemikalier. Kemikalierestriktionslistan ingår i Hemtex ramavtal som skrivs på av alla leverantörer innan inköp sker.

Miljökraven i Hemtex uppförandekod omfattar krav på rening av luft- och vattenutsläpp, certifikat från myndigheter, förteckning och säkerhetsdatablad för alla kemikalier samt krav på kemikaliehantering och avfall.

Hemtex har strikta kemikaliekrav gällande alla produkter och gör regelbundet kemikalietester hos leverantörerna.

För logistik tjänster anlitas leverantörer som strävar efter att bli ledande inom miljömässigt hållbara transport- och logistiklösningar.

Infrakterna av Hemtex varor sker till övervägande delen med båt och till mycken liten del med flyg.

SYSTEMATISKA KONTROLLER AV LEVERANTÖRER

Hemtex genomför systematiska kontroller av arbetsförhållanden och miljöarbetet hos leverantörerna genom egna inspektioner.

Den första inspektionen hos en leverantör är alltid föransmälld, men därefter görs både föransmällda och oanmälda inspektioner. En inspektion inkluderar både kontroll av fabriken samt intervjuer med ledning och arbetare. I första hand inspekteras de leverantörer som Hemtex placerat ordrar hos, men i vissa fall inspekteras även leverantörers underleverantörer.

NOGGRANN KONTROLL AV DUN OCH FJÄDRAR

Allt dun och fjädrar som används i Hemtex produkter ska komma från

fåglar som fötts upp för köttproduktion.

Hemtex tillåter inte att dun och fjädrar plockas från levande fåglar.

ENGAGEMANG FÖR BÄTTRE BOMULLS-PRODUKTION OCH HÅLLBAR VATTENANVÄNDNING

Om bomullsodlingen ska ha en hållbar framtid, måste dagens odlingsmetoder förändras. Hemtex är sedan 2007 medlemmar i Better Cotton Initiative (BCI), ett långsiktigt initiativ som syftar till att förbättra den storskaliga och konventionellt odlade bomullen. Både Världsnaturfonden, textiltkedjor som bland annat Hemtex, bomullsbönder och bomullshandlare är medlemmar i BCI. Läs mer om BCI på: www.bettercotton.org.

Hemtex är även medlemmar i Sweden Textile Water Initiative (STWI), som är ett projekt och en mötesplats för innovativt tänkande kring vattenrelaterade frågor, kunskapsutbyte och policyutveckling.

Läs mer om STWI på: www.swedish-waterhouse.se/en/STWI/index.html.

Ytterligare information om Hemtex hållbarhetsarbete och hållbarhetsredovisning finns på www.hemtex.se under fliken "vårt ansvar".

HÅLLBARHETSARBETE I ÖVRIGA PORTFÖLJBOLAG
Portföljbolagen vid sidan av ICA och Hemtex befinner sig i olika utvecklingsfaser och har därför kommit olika långt i hållbarhetsarbetet.

Inom exempelvis Forma Publishing Group har hållbarhetsfrågor under många år varit integrerade i affärsutvecklingen.

De övriga portföljbolagen fick under 2008 uppdraget att kartlägga sina största utmaningar på hållbarhetsområdet, för att sedan ta fram relevanta policyer och implementera dessa under 2009. Vissa av företagen arbetade sedan tidigare uti-

från en eller flera policyer medan andra tog sina första steg i policyarbetet. I slutet av 2009 hade samtliga företag policyer framtagna men i några av dem har själva införandet skett under 2010.

Sedan 2009 rapporterar varje företag nyckeltal inom områdena arbetsmiljö, miljö, jämställdhet och kvalitet till Hakon Invest. Under 2011 har Hakon Invest arbetat med att harmonisera dessa nyckeltal för att anpassa dem inför en kommande hållbarhetsrapport enligt GRIs riktlinjer. För att underlätta och inspirera i hållbarhetsarbetet anordnar Hakon Invest sedan 2008 seminarier för företagets ledningsgrupper, styrelser samt medarbetare som arbetar med hållbarhetsfrågor. Under 2011 hölls två sådana seminarier med fokus på leverantörskedjan.

HÅLLBARHETSASPEKTER I HAKON INVEST

Moderbolagets egen verksamhet involverar 13 personer i kontorsmiljö och har en relativt begränsad miljöpåverkan. Hållbarhetspolicyn anger både hur vi ska minska vår miljöpåverkan och verka för en god fysisk och psykisk arbetsmiljö.

Medarbetarna är Hakon Invests viktigaste resurs vilket gör personalvård i form av kompetensutveckling och friskvårdssatsningar till ett prioriterat område. Samtliga anställda i Hakon Invest erbjuds årliga utvecklingssamtal där bland annat behov av vidareutbildning diskuteras. Medarbetarna erbjuds att delta i ett friskvårdsprogram och har också möjlighet att motionera på arbetstid.

De viktigaste miljöaspekterna är kontorets energiförbrukning samt tjänstesor. Vi har valt förnyelsebara energikällor och fjärrvärme till kontoret och försöker öka andelen telefonkonferenser. Miljöhänsyn vägs in vid inköp av förmånsbilar samt vid andra inköp.

- Vi verkar för en god fysisk och psykisk arbetsmiljö som befrämjar god hälsa och bidrar till utveckling av medarbetare och verksamhet. Vi främjar mångfald och jämställdhet och vi accepterar inte kränkande särbehandling.
- Vi har en öppen och ärlig kommunikation internt och mot omvärlden.
- Vi agerar korrekt och enligt god sed vad gäller konkurrens- och insiderfrågor.
- Vi får inte – direkt eller indirekt – erbjuda, be om eller acceptera mutor eller andra otillbörliga förmåner.

- Vi följer all lagstiftning där vi verkar. Vi ska också följa våra policyer.
- Medarbetare som upptäcker förhållanden som upplevs strida mot lagen och/eller Hakon Invests kärnvärden och policyer skall påtala detta för sin närmaste chef eller till företagets chefsjurist utan några som helst efterverkningar för den som anmäler. En anmälan kan också göras anonymt till chefsjuristen (till exempel via post eller internpost).

Aktien och ägarbilden

Sedan börsnoteringen i december 2005 och fram till årsskiftet 2011/2012 har Hakon Invest-aktien haft en totalavkastning på 58,2 procent, vilket är betydligt bättre än jämförelseindex SIX Return Index som under samma period gått upp 30,4 procent. Under 2011 sjönk aktien med 18,3 procent.

Hakon Invest-aktien är noterad på Nasdaq OMX Stockholm sedan 8 december 2005 och ingår i segmentet Large Cap. Aktien tillhör sektorindexet Consumer Staples (dagligvaror), enligt Nasdaq OMX klassificering.

KURSUUTVECKLING

Under 2011 sjönk Hakon Invest-aktien med 18,3 procent, vilket är i linje med nedgången för Stockholmsbörsens OMX Index som backade 18,3 procent. Aktien nådde årshögsta på 119,00 kronor den 3 januari 2011. Lägsta kurs noterades på 76,55 kronor den 5 augusti. Vid årets utgång stod aktien i 96,05 kronor, vilket motsvarar ett börsvärde om cirka 15 456 miljoner kronor. I snitt omsattes det 56 675 aktier per dag på Nasdaq OMX Stockholm under 2011.

Under 2011 var aktiens totalavkastning, det vill säga Hakon Invests börskursutveckling inklusive investerad utdelning, negativ med 13,5 procent. Det kan jämföras med SIX Return Index som speglar kursutvecklingen för bolagen på Nasdaq OMX Stockholm med hänsyn tagen till utdelningar, som sjönk 13,5 procent under motsvarande period. Sedan börsnoteringen 2005 har aktien gett en totalavkastning på 58,2 procent jämfört med SIX Return Index som avkastat 30,4 procent.

Aktier i Hakon Invest handlas inte längre bara på Nasdaq OMX Stockholm, utan också på andra marknadsplatser som Burgundy, Chi-X med flera. Totalt omsattes 16 397 261 aktier

i Hakon Invest under 2011, varav handeln på Nasdaq OMX Stockholm utgjorde 87 procent. Den genomsnittliga dagsomsättningen i aktien på Nasdaq OMX Stockholm var 56 675 aktier. Då endast 32,7 procent av utestående aktier är tillgängliga för handel är likviditeten i aktien förhållandevis låg.

UTDELNING

Hakon Invests styrelse föreslår att 6,25 kronor (6,00) per stamaktie delas ut för räkenskapsåret 2011, eller totalt 491 Mkr (472). Avstämningsdag för utdelningen är den 24 april 2012 och den 27 april 2012 beräknas pengarna sändas ut via Euroclear Swedens system.

Utdelningen för 2011 motsvarar 107 procent av årets resultat i moderbolaget. Enligt den utdelningspolicy som Hakon Invests styrelse fastställt är målet att dela ut minst 50 procent av årets resultat i moderbolaget. Endast stamaktier, som utgör 49 procent av antalet utestående aktier i Hakon Invest, berättigar till kontant vinstutdelning.

AKTIESTRUKTUR

Hakon Invest har sedan börsnoteringen 2005 en aktiestruktur som innebär 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. Samtliga C-aktier ägs av ICA-handlarnas Förbund. Den 1 januari 2016 kommer C-aktierna att konverteras till stamaktier, vilket innebär att Hakon Invest därefter endast kommer att ha

ett aktieslag, stamaktier. Från och med verksamhetsåret 2015, som ligger till grund för utdelningen som betalas ut våren 2016, kommer utdelningen i Hakon Invest att fördelas på 100 procent av aktierna mot tidigare 49 procent.

AKTIEÄGARE

ICA-handlarnas Förbund äger 67,3 procent av antalet aktier och röster i Hakon Invest, varav 51 procentenheter utgörs av C-aktier och 16,4 procentenheter av noterade stamaktier. Per den 31 december 2011 uppgick det totala antalet aktieägare i Hakon Invest till 14 053 (14 535).

AKTIEKAPITAL

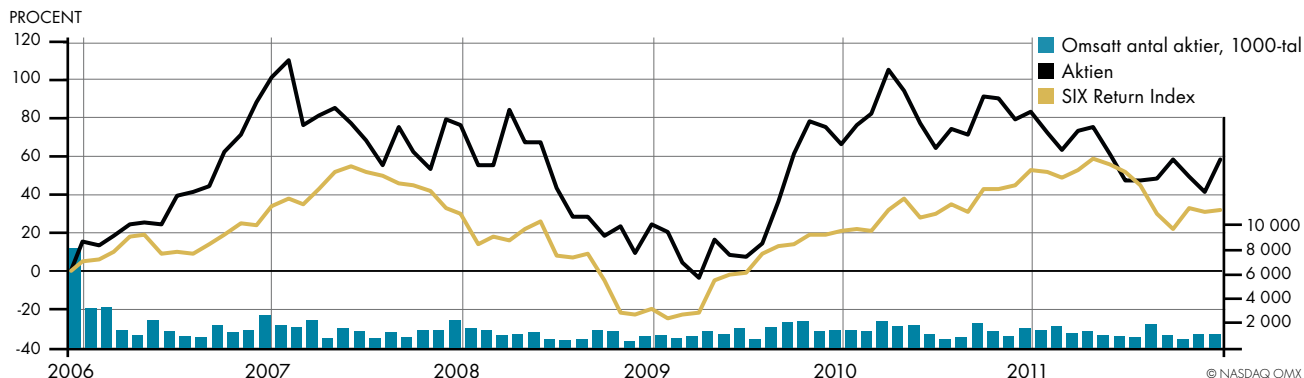
Hakon Invests aktiekapital uppgick till 402 293 590 kronor per den 31 december 2011. Aktiekapitalet fördelas på 160 917 436 aktier, motsvarande ett kvotvärde om 2,50 konor per aktie. Alla aktier har samma röstvärde.

ÅTERKÖP

Hakon Invests innehav av egna aktier uppgick till 252 130 aktier per den 31 december 2011, vilket motsvarar 0,16 procent av kapital och röster. Aktierna har återköpts över Nasdaq OMX Stockholm för att täcka tilldelning i tidigare års incitamentsprogram. Under 2011 återköptes inga aktier. Mer information om ersättningar till ledande befattningshavare finns i förvaltningsberättelsen, sidorna 84–78, samt i not 7 på sidorna 91–92 i årsredovisningen.

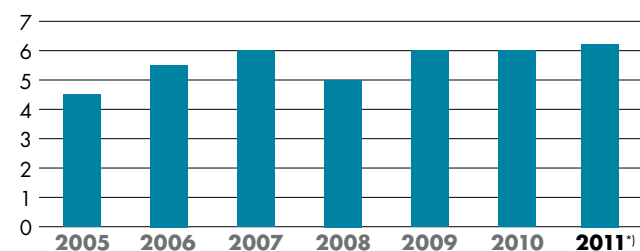
TOTALAVKASTNING HAKON INVEST-AKTIE

JÄMFÖRT MED SIX RETURN INDEX 2005–2011 (8 DEC 2005 – 31 DEC 2011)



UTDELNING PER STAMAKTIE 2005–2011

SEK

¹⁾ Styrelsens förslag till utdelning för 2011.

STÖRSTA AKTIEÄGARE

Största aktieägare	Antal aktier	Kapital och röster, %
ICA-handlarnas Förbund	108 349 745	67,3
Swedbank Robur Fonder	1 589 334	1,0
Handelsbanken Fonder	1 562 946	1,0
SEB Investment Management	1 524 927	0,9
Fjärde AP-fonden	1 261 646	0,8
Robur Försäkring	1 168 203	0,7
Leif Jönsson	1 003 721	0,6
Andra AP-fonden	831 324	0,5
Försäkrings AB Skandia	738 734	0,5
SEB Gamla Trygg Liv	640 600	0,4
De tio största aktieägarna totalt	118 671 180	73,7
Övriga aktieägare	42 246 256	26,3
Totalt	160 917 436	100,0

Källa: Euroclear Sweden, per 2011-12-31

ÄGARSTRUKTUR

Innehav, antal aktier	Antal ägare	Kapital och röster, %
1–500	9 328	1,0
501–1 000	1 556	0,8
1 001–5 000	1 910	2,9
5 001–10 000	508	2,4
10 001–15 000	210	1,6
15 001–20 000	128	1,4
20 001–	413	89,8
Totalt	14 053	100,0

Källa: Euroclear Sweden, per 2011-12-31

ANALYTIKER SOM FÖLJER HAKON INVEST

Bank	Namn
ABG Sundal Collier	Anna-Karin Enwall
ABG Sundal Collier	Andreas Lundberg
ABG Sundal Collier	Richard Henze
Danske Bank	Anders Hansson
Handelsbanken Capital Markets	Erik Sandstedt
Nordea	Stellan Hellström
Swedbank	Christian Andersson

AKTIEDATA¹⁾

	2011	2010
Resultat per stamaktie, kr ²⁾	1,97	-1,65
Resultat per C-aktie, kr ²⁾	1,97	-1,65
Kassaflöde per aktie, kr	0,63	-0,48
Eget kapital per aktie, kr	52,63	55,11
Utdelning per stamaktie, kr ³⁾	6,25	6,00
Utdelningsgrad, %	107	82,2
Börskurs vid årets slut, kr	96,05	117,60
Direktavkastning, %	6,5	5,1
P/E-tal	48,8	n/a
Kurs/Eget kapital	1,8	2,1
Antal stamaktier vid årets slut	78 597 414	78 586 624
Antal C-aktier vid årets slut	82 067 892	82 067 892
Totalt antal aktier vid årets slut	160 665 306	160 652 516
Genomsnittligt antal aktier	160 658 964	160 652 516

¹⁾ För definitioner av nyckeltal, se sid 115 ²⁾ Resultat per aktie för kvarvarande verksamhet ³⁾ Styrelsens förslag till utdelning för 2011

AKTIEINFORMATION

Handelsplats Nasdaq OMX Stockholm, Large Cap-segmentet

Kortnamn	HAKN
ID	SSE32443
ISIN-kod SE	652216
Handelspost	1
Marknadsvärde per 31 dec 2011, Mkr	15 456
Kurs per 31 dec 2011, kr	96,05
Förändring under året, %	-18,3
Årshögsta, kr	119,00
Årslägst, kr	76,55

FINANSIELL FEMÅRSÖVERSIKT HAKON INVEST

Belopp i Mkr	2011	2010	2009	2008	2007
RESULTATRÄKNINGAR					
Intäkter	2 498	2 663	2 392	1 184	1 075
Rörelseresultat (EBIT)	302	-387	423	612	768
Resultat efter finansiella poster	252	-341	671	163	982
Årets resultat	59	-391	701	170	1 326
BALANSRÄKNINGAR					
Anläggningstillgångar	8 232	8 362	9 391	8 068	7 636
Likvida medel och kortfristiga placeringar	1 001	1 223	1 049	1 495	2 292
Övriga omsättningstillgångar	827	931	943	458	451
Summa tillgångar	10 060	10 516	11 383	10 021	10 379
Eget kapital	8 613	8 944	10 218	9 515	9 796
Långfristiga skulder	517	399	303	191	210
Kortfristiga skulder	930	1 173	862	315	373
Summa eget kapital och skulder	10 060	10 516	11 383	10 021	10 379
KASSAFLÖDE					
Från den löpande verksamheten	669	534	486	468	633
Från investeringsverksamheten	9	-311	47	-62	-204
Från finansieringsverksamheten	-577	-300	-479	-517	-498
Årets kassaflöde	101	-77	54	-111	-69
NYCKELTAL					
Bruttomarginal, %	44,0	45,1	41,3	35,7	38,3
Rörelsemarginal, %	12,1	-14,5	17,7	51,7	71,4
Nettomarginal, %	2,4	-14,7	29,3	14,4	123,3
Avkastning på eget kapital, %	3,0	-3,0	7,4	1,9	14,5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	1,1	-3,2	6,8	1,8	10,6
Soliditet, %	85,6	85,0	89,8	94,9	94,4
DATA PER AKTIE					
Årets resultat per aktie kvarvarande verksamhet, kr	1,97	-1,65	4,52	1,17	8,30
Eget kapital per aktie, kr	52,63	55,11	62,44	59,21	60,92
Kassaflöde per aktie, kr	0,63	-0,48	0,33	-0,69	-0,43
Utdelning per stamaktie, kr	6,25	6,00	6,00	5,00	6,00
Utdelning stamaktier, Mkr	491	472	472	393	472
Börskurs per 31/12, kr	96,05	117,60	111,75	89,25	132,50
Direktavkastning, %	6,5	5,1	5,4	5,6	4,5
Totalavkastning, %	-13,5	9,9	33,6	-29,3	-12,3
ANTAL AKTIER					
Stamaktier efter återköp	78 597 414	78 584 624	78 584 624	78 624 244	78 721 344
C-aktier	82 067 892	82 067 892	82 067 892	82 067 892	82 067 892
Totalt antal aktier	160 665 306	160 652 516	160 652 516	160 692 136	160 789 236
Genomsnittligt antal aktier (totalt) efter återköp	160 658 964	160 652 516	160 670 707	160 713 190	160 813 095
Genomsnittligt antal aktier (totalt) efter återköp och efter utspädning	160 745 311	160 732 156	160 692 136	160 713 190	160 813 095

För definitioner av nyckeltal, se sid 115.



Lars Otterbeck.

Ordföranden har ordet

Begreppet bolagsstyrning kommer som så mycket annat i företagsbranschen från Storbritannien. För tio till femton år sedan talade man allt mer om Corporate Governance. I Sverige var det Aktiespararna som kämpade för att sortera ut begreppen inom bolagsstyrningen. Eftersom deras huvudsyfte var att stärka de små aktieägarnas inflytande översatte de begreppet med ägarstyrning, därigenom markerande att ägarna har det yttersta ansvaret. Den tydliga beslutshierarkin mellan bolagsorganen stämman, styrelsen och vd:n med revisorn vid sidan om blev litet mindre tydlig.

Enligt aktiebolagslagen utövar aktieägarna sitt inflytande på bolagsstämman. Stämman utser styrelse och revisorer samt beslutar om utdelning och eventuella emissioner. Genom den svenska tolkningen av bolagsstyrningen har stämman via sitt organ Valberedningen även tagit över nomineringen till styrelsen, vilket tidigare sköttes av styrelsen självt. Även belöningsssystem och ersättning till högre befattningshavare har allt mer blivit stämmofrågor, enligt lag och praxis via koderna. Denna ökade transparens har i huvudsak varit av godo.

Hakon Invest är ett av många bolag på den svenska börsen som har en tydlig huvudägare, i vårt fall ICA-handlarnas Förbund. Vår huvudägare har mer än 50 procent av både kapital och röster. Det finns många huvudägare som "bara" har röstmajoritet via aktier med olika rösträtt eller huvudägare som inte ens har röstmajoritet men ändå är helt dominerande.

Huvudägaren har förstås en legitim rätt att i kraft av sitt ägande dominera bolagets verksamhet och se till att det verkar i huvudägarens intresse, men huvudägaren får inte gå minoritetens rätt för när. Därför finns både i lagen och i Kodens minoritetsskydd, avsedda att se till att huvudägaren inte utnyttjar sin makt på minoritetens bekostnad.

I Hakon Invest är styrelsens majoritet inklusive ordföranden oberoende av ICA-handlarnas Förbund och vi är nog med att korrekt hantera frågor där risk kan finnas att minoritetens rätt inte uppmärksammas. Detta blir särskilt viktigt när det dessutom finns personalsamband mellan ICA-handlarnas Förbund och Hakon Invest och många enskilda ICA-handlare också är aktieägare i Hakon Invest.

År 2011 präglades affärsmässigt av en låg tillväxt i hela Europa. ICA gjorde trots det ett bra resultat, bortsett nedskrivning av goodwill avseende ICA Norge. Hakon Invest gjorde inga nya förvärv utan konsoliderade sina portföljbolag. Detta ledde bland annat till en avyttring av Hemma, övertagande av hela inkClub, beslut att sälja delar av ICA Norge samt för övrigt starkt fokus på effektivitet och förbättrad lönsamhet i alla bolag. Inför 2012 har jag en stark tro på att vi ytterligare ska stärka lönsamheten i Hakon Invest och att den delikata balansen mellan huvudaktieägaren och minoriteten ska harmoniera väl med Hakon Invests lönsamhetsambitioner.

Solna 2012-01-28
Lars Otterbeck

Styrningen av Hakon Invest

Under 2011 har styrelsen i Hakon Invest behandlat frågor kring ägarstyrning som resulterat i en omDispositionering i innehavsportföljen. En viktig fråga har varit den nya affärsstrategiska planen för ICA Norge.

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 2011 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 vägledande policyer som fastställs av styrelsen.

Bolagsordning och utdrag ur policyerna finns på Hakon Invests webbplats www.hakoninvest.se. Bolagsordningen reglerar inte hur ändringar i bolagsordningen ska ske.

Hakon Invests verkställande direktör (vd) Claes-Göran Sylén 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 ser också till att styrelsens ledamöter får information om Hakon Invests utveckling för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

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 16,4 procent av stamaktierna, det vill

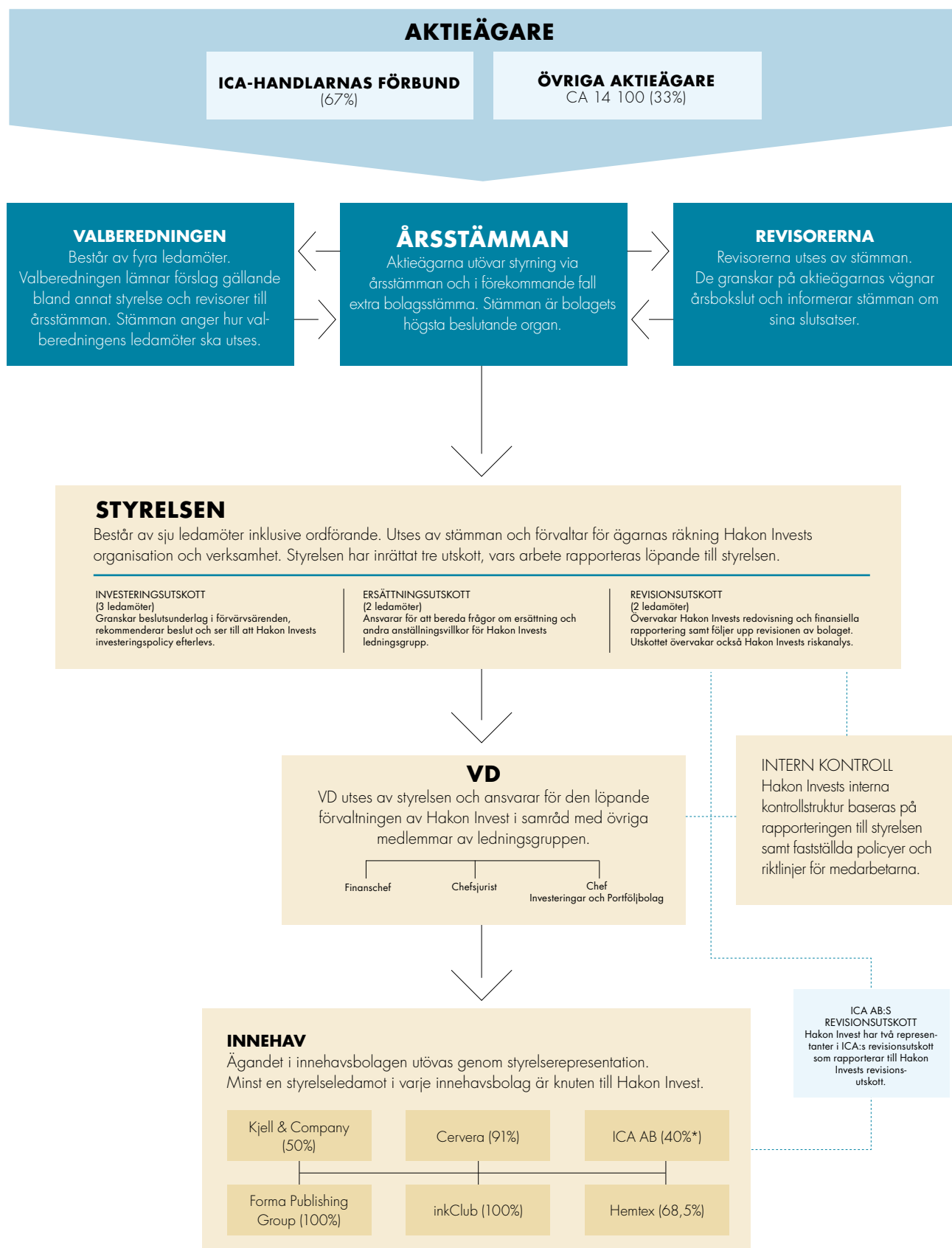


”En effektiv organisationsstruktur”

Fredrik Hägg Lund, Chefsjurist Hakon Invest

– Förtroendet för Hakon Invest är avgörande för att skapa god avkastning. Genom en god styrning av Hakon Invest och innehavsbolagen skapas förtroende och det har därför alltid varit en central och prioriterad fråga. Styrningen präglas av öppenhet, tillförlitlighet och etiska värderingar. Bolaget har som ett led i styrningen implementerat en effektiv organisationsstruktur, transparens samt system för hållbar utveckling, intern kontroll och riskhantering. Hakon Invest arbetar för att vår standard ska genomsyra innehavsbolagens struktur och leda till börsfärdiga bolag. Det ger oss trygghet i att innehavsbolagen ger oss avkastning på investerat kapital samt säkerställer att Hakon Invest och innehavsbolagen tillsammans skapar förtroende på marknaden.

HAKON INVESTS STYRNINGSTRUKTUR



*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 samtliga beslut på bolagsstämma och i styrelsen.



Jan Olofsson, Anders Fredriksson samt Andrea Gisle Joosen.

säga totalt 67,3 procent ägdes den 31 december 2011 av ICA-handlarnas Förbund, som är Hakon Invests största ägare.

Övriga stamaktier ägs av cirka 14 100 ägare. Ingen av dessa ägare innehar, 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 160 917 436.

Mer information om Hakon Invests aktie och ägarbild finns på sidorna 58–59 i årsredovisningen.

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma 2011 hölls i Näringslivets Hus i Stockholm. Förutom aktieägare närvarade Hakon Invests styrelse, koncernledning, medarbetare, media och ett antal inbjudna gäster. Årsstämman beslutade om följande:

- *Lars Otterbeck omvaldes till ordförande i styrelsen.*
- *Cecilia Daun Wennborg, Anders Fredriksson, Andrea Gisle Joosen, Magnus Moberg och Jan Olofsson omvaldes till styrelseledamöter.*
- *Peter Berlin valdes till ny styrelseledamot.*
- *Utdelning för 2010 om 6,00 kr per stamaktie.*

Årsstämma 2012 kommer att hållas torsdagen den 19 april i Näringslivets Hus i Stockholm. Aktieägare som

är registrerade i aktieboken per den 13 april 2012 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 2 mars 2012.

AKTIEN OCH ÅTERKÖP

Hakon Invest innehar 252 130 egna stamaktier motsvarande 0,16 procent av kapital och röster. Antalet utestående aktier är därmed 160 665 306, varav antalet C-aktier uppgår till 82 067 892 och antalet stamaktier till 78 597 414. Det totala antalet röster uppgår således till 160 665 306. Det finns 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 2011. Valberedningen ska bestå av fyra ledamöter som representerar bolagets aktieägare. Två av ledamöterna utses av den största ägaren, som den 9 september 2011 var ICA-handlarnas Förbund, och två ledamöter utses av de därefter två största ägarna, som den 9 september 2011 var SEB Fonder och Swedbank Robur Fonder. Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 12 oktober 2011. ICA-handlarnas Förbund representeras av Claes Ottosson och Håkan Olofsson. SEB Fonder representeras av Hans Ek och Swedbank Robur Fonder representeras av Evert Carlsson.

VALBEREDNINGENS ARBETE

Valberedningen har haft fyra möten inför årsstämman 2012. Samtliga ledamöter var närvarande vid dessa möten. Hakon Invests chefsjurist, Fredrik Häggglund, har adjungerats till valberedningens möten som sekreterare. Ingen ersättning har



STYRELSE- OCH UTSKOTTSMÖTEN UNDER 2011

Namn	Invald	Funktion i styrelsen	Närvaro styrelsemöten	Utskottsarbete	Närvaro utskottsmöten	Ersättning ¹⁾ styrelse-/utskottsarbete
Lars Otterbeck	2005	Ordförande	16 av 16	Ersättningsutskott (ordf)	4 av 4	550/25
Anders Fredriksson	1997	Vice ordförande	14 av 16	Ersättningsutskott	4 av 4	330/25
Peter Berlin	2011	Ledamot	11 av 11 ²⁾	Investeringsutskott	3 av 4	220/25
Cecilia Daun Wennborg	2005	Ledamot	14 av 16	Revisionsutskott (ordf)	7 av 7	220/75
Andrea Gisle Joosen	2010	Ledamot	16 av 16	Investeringsutskott	4 av 4	220/25
Magnus Moberg	2008	Ledamot	14 av 16	Revisionsutskott	7 av 7	220/25
Jan Olofsson	2005	Ledamot	13 av 16	Investeringsutskott (ordf)	4 av 4	220/25
Thomas Strindeborn	2006	Ledamot	5 av 5 ³⁾	-	-	-

1) Ersättningar beslutade på årsstämman 2011-04-14. 2) Vald på årsstämman 2011-04-14. 3) Ledamot fram till årsstämman 2011-04-14

utgått från Hakon Invest till ledamöterna i valberedningen för deras arbete.

Vid det första mötet träffade valberedningen styrelsens ordförande Lars Otterbeck och vd Claes-Göran Sylvén var för sig, för att informeras om Hakon Invests verksamhet, styrelsearbete och fokusområden framöver. Styrelsens ordförande gick även igenom 2011 års utvärdering av styrelsen och gav sin syn på hur styrelsearbetet fungerar. Vidare redogjorde Cecilia Daun Wennborg, ordförande i revisionsutskottet samt finanschef Göran Blomberg, för arbetet i revisionsutskottet samt för Hakon Invests ekonomifunktion. Valberedningens ledamöter har även genomfört enskilda intervjuer med styrelseledamöterna för att få en djupare insikt i hur styrelsearbetet har fungerat.

Utifrån den ovan angivna informationen som valberedningen tagit del av, har valberedningen fått ett bra underlag för att bedöma om styrelsens sammansättning är tillfreds-

ställande samt om det finns behov av ytterligare kompetens och erfarenhet i styrelsen. Valberedningen konstaterar att samarbetet i styrelsen fungerar bra samt att erforderlig kompetens och erfarenhet finns i styrelsen. Valberedningen har därefter enats om förslagen till årsstämman och upprättat en rapport om valberedningsarbetet. Rapporten finns tillgänglig på Hakon Invests webbplats. Valberedningens förslag inför årsstämman 2012 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 av-sätta vd, se till att systemen för uppföljning och kontroll av verksamheten är effektiva, se till att det finns en tillfreds-



Styrelseledamöter och företagsledning i Hakon Invest.

ställande 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 2011 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.

Ytterligare information om Hakon Invests styrelse finns på sid 70–71 i årsredovisningen.

STYRELSENS BEROENDESTÄLLNING

Fyra av styrelsens ledamöter, Lars Otterbeck, 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. Det 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 21 september 2011.

Förutom ett konstituerande styrelsemöte i anslutning till årsstämman ska styrelsen, enligt arbetsordningen, hålla minst fem i förväg utlysta styrelsemöten per år. Under 2011 hölls totalt 16 styrelsemöten varav nio var telefonmöten.

Elva av styrelsemötena hölls av den nuvarande styrelsen som valdes den 14 april 2011.

Till de viktigare frågorna som har hanterats under året hör:

- Successionsprocesser i ICA-koncernen.
- Ökat ägande i inkClub till 100 procent av aktiekapitalet.
- Utvärdering av ägandet i Forma Publishing Group.
- Avyttring av Hemma till Elon Elkedjan Logistics AB.
- Ny affärsstrategisk plan för ICA Norge, bland annat innebärande en avyttring av ICA Maxi-butiker i Norge.
- Tecknandet av 225 Mkr i Hemtex nyemission.
- Stärkt arbete med internkontroll och finansiell styrning.

Huvudansvarig revisor Erik Åström 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 sju möten under 2011. Fyra av mötena hölls efter årsstämman 2011. Bolagets externa revisor var representerad vid samtliga möten. Ersättningsutskottet och investeringsutskottet höll fyra möten var 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 2011 skedde genom att var och en av ledamöterna hade ett enskilt samtal med styrelsens ordförande som sedan sammanfattade alla synpunkter vid en diskussion på styrelsemötet.

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 Hägglund. 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 investerarrelationer 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 sid 70–71 i årsredovisningen.

ARBETET MED REVISIONS- OCH REDOVISNINGSPÅFÖRFRÅG

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 Erik Åström är huvudansvarig revisor fram till årsstämman 2012.

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.

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 kontostämningar 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. Kommunikationspolicyen 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 styrelserepresentation 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 styrelserepresentationen 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 revisorer. 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 13 mars 2012

Lars Otterbeck
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 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Som underlag för vårt uttalande om bolagsstyrningsrapporten har upprättats och är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen, har vi läst bolagsstyrningsrapporten och bedömt dess lagstadgade innehåll baserat på vår kunskap om bolaget.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats och dess

lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 13 mars 2012
Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

HAKON INVESTS STYRELSE



LARS OTTERBECK Ordförande

Född 1942

Innehav 3 000 aktier

Lars Otterbeck är styrelsens ordförande sedan ordinarie bolagsstämma 2005. Han är docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Lars Otterbeck har varit vd och koncernchef för Alecta pensionsförsäkring under åren 2000–2004 och har tidigare varit vd och koncernchef inom D&D Dagligvaror AB (nuvarande Axfood). Lars Otterbeck är styrelseledamot i Old Mutual plc och Livförsäkrings AB Skandia.

Oberoende i relation till bolaget, bolagsledningen samt bolagets huvudägare.



ANDERS FREDRIKSSON Vice ordf.

Född 1954

Innehav 362 800 aktier
(inkl närtstående)

Anders Fredriksson valdes in i styrelsen vid ordinarie bolagsstämma 1997. Anders Fredriksson är styrelseledamot i ICA AB och var styrelseledamot i ICA-handlarnas Förbund mellan åren 1997 och 2006. Åren 2001–2006 var han även styrelseordförande i ICA-handlarnas Förbund. Anders Fredriksson är ICA-handlare i ICA Kvantum Hjärtbergs i Lidköping. Anders Fredriksson har studerat ekonomi och juridik vid universitet samt genomgått ett antal kurser inom ICA-skolan.

Oberoende i relation till bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till bolagets huvudägare.



PETER BERLIN

Född 1960

Innehav 102 144 aktier

Peter Berlin är ICA-handlare med mångårig erfarenhet av butiksdrift. Han driver sedan 1992 Anderssons ICA Kvantum i Södra Sandby utanför Lund. Han är sedan 2011 styrelseordförande i ICA-handlarnas Förbund där han varit styrelseledamot sedan 1997. Peter Berlin har också varit styrelseledamot i ICA AB mellan åren 2005 och 2011. Han har en civilekonomexamen från Lunds Universitet.

Oberoende i relation till bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till bolagets huvudägare.

HAKON INVESTS LEDNING



CLAES-GÖRAN SYLVÉN Verkställande direktör

Född 1959

Innehav 491 096 aktier

Claes-Göran Sylvé är anställd sedan 2003. Claes-Göran Sylvé är vd i ICA-handlarnas Förbund, styrelseordförande i ICA AB samt ledamot i Svensk Handels styrelse. Claes-Göran Sylvé är ursprungligen ICA-handlare och äger tillsammans med familjen ICA Kvantum Flygfyren i Norrtälje.



GÖRAN BLOMBERG Finanschef

Född 1962

Innehav 9 000 aktier

Göran Blomberg är anställd på Hakon Invest sedan 2009. Göran Blomberg var tidigare ekonomi- och finanschef på RNB Retail and Brands AB under 2001–2009, på Portwear AB under 1998–2001 samt på Pronyx AB 1988–1998. Övriga uppdrag utgörs av styrelserepresentation i ICA AB, Retail Finance Europe AB samt Rindi Energi AB. Göran Blomberg är civilekonom.



CECILIA DAUN WENNBORG

Född 1963

Innehav 2 500 aktier

Cecilia Daun Wennborg valdes in i styrelsen vid ordinarie bolagsstämma 2005. Hon har varit vice vd på Ambea AB med ansvar för strategi och bolagsstyrning och vd för Carema Vård och Omsorg AB. Hon har tidigare också varit tillförordnad vd för Skandiabanken och Sverigechef för Skandia, vd för Skandialink Livförsäkrings AB samt ekonomi- och administrativ chef för Skandia Link Livförsäkrings AB. Cecilia Daun Wennborg är styrelseledamot i Getinge AB, Proffice AB, Carnegie Fonder AB, Ikanobanken SE, Eniro AB samt Sophiahemmet. Hon har en ekonomexamen kompletterad med studier i journalistik samt språk.

Oberoende i relation till bolaget, bolagsledningen samt bolagets huvudägare.



MAGNUS MOBERG

Född 1966

Innehav 35 000 aktier

Magnus Moberg valdes in i styrelsen vid årsstämman 2008. Magnus Moberg är ICA-handlare i ICA Supermarket Alingsås. Magnus Moberg är även styrelseledamot i ICA-handlarnas Förbund sedan 2006. Han var också styrelseledamot i ICA-handlarnas Förbund under perioden 2002–2005. Magnus Moberg har genomgått ett antal branschutbildningar inom ICA-skolan.

Oberoende i relation till bolaget och bolagsledningen, men inte i relation till bolagets huvudägare.



ANDREA GISLE JOOSEN

Född 1964

Innehav 660 aktier

Andrea Gisle Joosen valdes in i styrelsen vid ordinarie bolagsstämma 2010. Hon är vd på Boxer Access-TV AB. Hon har varit nordisk vd för Panasonic Nordic AB 2006–2011. Hon har tidigare varit nordisk vd för Chantelle AB samt Twentieth Century Fox AB. Innan dess har hon haft ett antal chefsbefattningar inom Johnson & Johnson AB, Procter & Gamble AB och Mars Inc. Hon har civilekonomexamen (MSc) från Handelshögskolan i Köpenhamn.

Oberoende i relation till bolaget, bolagsledningen samt bolagets huvudägare.



JAN OLOFSSON

Född 1948

Innehav 2 400 aktier

Jan Olofsson valdes in i styrelsen vid ordinarie bolagsstämma 2005. Jan Olofsson var under perioden 1992–2009 verksam inom Handelsbanken Markets, bland annat som chef för Förvärv och Fusioner (Head of M&A) och stf chef för Corporate Finance. Innan dess hade han ett antal chefsbefattningar inom Esselte AB, senast som vice vd/vice koncernchef 1985–1991. Jan Olofsson är styrelseordförande i Init AB samt styrelseledamot i mindre familjebolag. Han är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i relation till bolaget, bolagsledningen samt bolagets huvudägare.



FREDRIK HÄGGLUND

Chefsjurist

Född 1967

Innehav 8 400 aktier (inkl närstående)

Fredrik Hägglund är anställd sedan 2002. Fredrik Hägglund har en jur. kand och har arbetat som advokat på Clifford Chance i Bryssel under 1999–2002 och som biträdande jurist på Linklaters under 1996–1999. Han har även praktiserat i Anita Gradins kabinett i Europeiska kommissionen. Fredrik Hägglund är styrelseledamot i ICA AB, EuroCommerce och i UGAL samt vice vd i ICA-handlarnas Förbund.



STEIN PETTER

SKI Chef Investerings och Portföljbolag

Född 1967

Innehav 19 500 aktier (inkl närstående)

Stein Petter Ski är anställd sedan 2005. Var under 2003–2005 partner på ABG Sundal Collier med inriktning på Corporate Finance. Under 2001–2002 var han verksam inom Näringsdepartementet och innan det på olika befattningar inom Enskilda Securities 1989–2001. Stein Petter Ski är styrelseledamot i Kjell & Co Elektronik AB och Cervera Holding AB samt styrelseordförande i Hemtex AB.





EKONOMI

74	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE
79	RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT I KONCERNEN
80	RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING I KONCERNEN
82	RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL I KONCERNEN
83	RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDET I KONCERNEN
84	KONCERNENS NOTER
102	MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING
103	MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING
105	MODERBOLAGETS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL
106	MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS
107	MODERBOLAGETS NOTER
113	REVISIONSBERÄTTELSE
114	ÅRSSTÄMMA OCH KALENDARIMUM
115	DEFINITIONER

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Hakon Invest AB (publ) får härmed avlämna årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2011. Bolaget har sitt säte i Stockholms kommun och organisationsnummer 556048-2837.

Samtliga belopp är i Mkr om inget annat anges.

VERKSAMHET

Hakon Invest investerar långsiktigt i handelsinriktade företag med geografiskt fokus på Norden och Baltikum. Visionen är att, med ägandet i ICA AB som grund, vara Nordens ledande utvecklingspartner för företag inom handelsområdet. Ägarandelen om 40 procent i ICA AB utgör basen för ägarfilosofin och verksamheten. Genom aktivt och ansvarsfullt ägande bidrar Hakon Invest till att både skapa värdetillväxt i ICA och utveckla portföljföretagen, som samtliga är självständiga bolag med eget resultat- och lönsamhetsansvar. Mervärden för Hakon Invests aktieägare skapas genom värdetillväxt i investeringarna i kombination med en god direktavkastning.

VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

- December 2011 – ökar ägande i inkClub till 100%
Hakon Invest förvärvade resterande 45 procent av aktierna i inkClub för 199 Mkr kontant av grundaren Lennart Nyberg. inkClub ägs därefter till 100 procent av Hakon Invest.
- December 2011 – Hakon Invest slutför avyttring av Hemma
Hakon Invest avyttrade dotterbolaget Hemmabutikerna Sverige AB ("Hemma") till Elon Elkedjan Logistics AB ("EEL") i december 2011. Hemma ägdes till 89 procent av Hakon Invest och till 11 procent av fristående Hemmahandlare. Köpeskillingen för 100 procent av aktierna i Hemma uppgick till 1 000 kr.
- November 2011 – Hakon Invest utvärderar ägandet i Forma
Hakon Invest har beslutat att utvärdera ägandet i det helägda dotterbolaget Forma Publishing Group, vilket skulle kunna resultera i en försäljning av bolaget. Målsättningen är att skapa goda förutsättningar för en positiv utveckling på längre sikt för Formas verksamheter. Utvärderingen beräknas vara klar före sommaren 2012.
- Oktober 2011 – Per Strömberg har utsetts till ny vd för ICA-koncernen
Per Strömberg utsågs till ny vd för ICA-koncernen. Han tillträder tjänsten senast den 16 april 2012 och efterträder Kenneth Bengtsson som efter elva år kommer att lämna vd-posten i samband med det. Per Strömberg kommer närmast från posten som vd för Lantmännen.

- Augusti 2011 – ICA beslutar avyttra bolagets ICA Maxi-butiker i Norge

Styrelsen i ICA AB har som ett led i arbetet med att vända bolagets utveckling på den norska marknaden beslutat att inleda en försäljningsprocess av de norska ICA Maxi-butikerna.

- April 2011 – Hakon Invest tecknar sin andel i Hemtex nyemission
Hakon Invest deltog i Hemtex nyemission med 225 Mkr, motsvarande ägarandelen i bolaget om 68,5 procent.

- April 2011 – Hemtex vd Erik Gumabon lämnar bolaget
I april 2011 tillträdde Peder Larsson som tillförordnad vd för Hemtex efter att Erik Gumabon lämnat posten.

- Januari 2011 – ICA betalar skattekrav
I januari 2011 betalade ICA 1 187 Mkr till Skatteverket till följd av Förvaltningsrättens dom i december 2010, där ICA nekades ränteavdrag om 3 358 Mkr för perioden 2004-2008. Betalningen har gjorts då ICA:s ansökan om betalningsansånd ej beviljats. ICA anser att gjorda avdrag har skett i enlighet med skattelagstiftningen och har överklagat Förvaltningsrättens dom till Kammarrätten. Beloppet är bokfört som en fordran på Skatteverket och skattekravet utgör en eventalförpliktelse.

VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

- Januari 2012 – Thorbjørn Theie har utsetts till ny vd för ICA Norge
Ny vd för ICA Norge blir Thorbjørn Theie. Han tillträder posten senast i juni 2012 och efterträder Antonio Soares som går i pension. Thorbjørn Theie har en gedigen erfarenhet från den norska dagligvaruhandeln och kommer närmast från posten som vd för Köpmanhuset, som ingår i Norgesgruppen.
- Februari 2012 – ICA föreslås dela ut 2 miljarder kr
Styrelsen för ICA föreslår en utdelning om 2 miljarder kronor för 2011, varav Hakon Invests andel uppgår till 800 Mkr (760). Utdelningen betalas ut under andra kvartalet 2012.

KONCERNEN

INTÄKTER OCH RESULTAT

Koncernens intäkter uppgick under 2011 till 2 498 Mkr (2 663).

Rörelseresultatet i Hakon Invest-koncernen uppgick till 302 Mkr (-387), varav resultatandelen i ICA AB, efter avskrivningar av övervärden, uppgick till 544 Mkr (204). Resultatandelen i ICA för räkenskapsåret 2011 påverkades negativt av nedskrivning av goodwill avseende ICA Norge med 236 Mkr. Resultatandelen i ICA för räkenskapsåret 2010 påverkades negativt med 299 Mkr avseende ett skattemål samt med 253 Mkr avseende återförd uppskjuten skatt i ICA Norge. Rörelseresultatet påverkades 2010 även med 284 Mkr

avseende nedskrivning goodwill i Hemtex. Finansnettot uppgick till -50 Mkr Mkr (46), varav resultatet i moderbolagets finansförvaltning uppgick till -35 Mkr (69). Finansförvaltningen genererade en avkastning på -3,3 procent under 2011. Resultat från avvecklad verksamhet uppgick till -216 Mkr (-38), varav -60 Mkr avser rearesultat från försäljning av Hemma. För helåret redovisades en skatteintäkt om 23 Mkr (-12). Årets resultat uppgick till 59 Mkr (-391). Resultat per aktie för kvarvarande verksamhet uppgick till 1,97 kronor (-1,65).

FINANSIELL STÄLLNING

Koncernens likvida medel och dagsvärdet på kortfristiga placeringar uppgick per den 31 december 2011 till 1 001 Mkr jämfört med 1 223 Mkr per den 31 december 2010.

Hakon Invest-koncernens räntebärande skulder uppgick till 438 Mkr vid utgången av 2011 jämfört med 596 Mkr per den 31 december 2010.

Soliditeten vid årets utgång uppgick till 85,6 procent jämfört med 85,0 procent per den 31 december 2010.

KASSAFLÖDE

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 615 Mkr (534). Mottagen utdelning från ICA AB uppgick till 760 Mkr (626). Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 9 Mkr (-311). Förändringar i kortfristiga placeringar ingår med 250 Mkr (-210), medan förvärv av anläggningstillgångar ingår med -241 Mkr (-101), varav -193 Mkr avser förvärvet av 45 procent av inkClub. Likvida medel uppgick till 248 Mkr per 31 december 2011 jämfört med 147 Mkr per 31 december 2010.

INNEHAVEN

ICA

ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av Hakon Invest AB och till 60 procent av nederländska Royal Ahold. Genom det aktieägaravtal som finns mellan Hakon Invest och Ahold har ägarna ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB genom ett avtalat krav på enighet för samtliga beslut på bolagsstämma och i styrelsen. ICA-koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med fokus på dagligvaror och har cirka 2 150 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum.

ICA AB är moderbolaget i ICA-koncernen. I koncernen ingår ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster i Sverige och ICA Fastigheter som förvaltar koncernens fastighetsbestånd och hyreskontrakt.

Under 2011 ökade ICA-koncernens nettoomsättning med 1,4 procent till 95 179 Mkr (93 860). I fasta växelkurser ökade nettoomsättningen med 2,6 procent.

ICA-koncernens rörelseresultat minskade till 2 505 Mkr (2 924) under räkenskapsåret. I rörelseresultatet ingår realisationsvinster från fastighetsförsäljningar med 32 Mkr (27) och nedskrivningar av anläggningstillgångar om 628 Mkr (39).

Skatteverket har beslutat att inte godkänna ränteavdrag gjorda under 2004-2008 avseende räntebetalningar till ett holländskt koncernbolag. I december 2010 fastslog Förvaltningsrätten Skatteverkets beslut att inte godkänna ränteavdrag med 3 358 Mkr. Skattekravet uppgår till 1 187 Mkr (inklusive skattetillägg och ränta). ICA anser att gjorda avdrag har skett i enlighet med skattelagstiftningen. Externa parter som bedömt rättsläget och analyserat Skatteverkets argument och Förvaltningsrättens domskäl, delar ICA:s bedömning. ICA har överklagat Förvaltningsrättens dom till Kammarrätten. Skatteverket har inte beviljat ICA anstånd med betalningen, varför 1 187 Mkr betalades under januari 2011. Beloppet bokfördes som en fordran på Skatteverket i samband med utbetalningen 2011. Beloppet redovisas som en eventualförpliktelse.

ICA SVERIGE

ICA Sverige driver dagligvaruhandel över hela landet tillsammans med fristående handlare som äger sina egna butiker och själva ansvarar för driften. Sammanlagt fanns 1 334 butiker (1 349) per 31 december 2011.

ICA Sveriges nettoomsättning ökade med 3,1 procent till 62 500 Mkr (60 596) under 2010. Rörelseresultatet minskade till 2 617 Mkr (2 750). Det lägre resultatet beror främst på tillfälligt högre logistikkostnader i samband med strukturförändringar samt lägre marginaler till följd av prissänkningar.

ICA NORGE

ICA Norge bedriver dagligvaruhandel, där 70 procent av butikerna drivs i egen regi och resterande är franchisedrivna. Sammanlagt fanns 550 butiker (578) per 31 december 2011. Därutöver finns ett antal associerade butiker.

ICA Norges nettoomsättning minskade med 2,6 procent till 20 679 Mkr (21 225) under 2011. I lokal valuta ökade nettoomsättningen med 0,2 procent. Rörelseresultatet uppgick till -1 255 Mkr (-588), varav -592 Mkr avser en nedskrivning av goodwill i ICA Norge. Den ökade förlusten beror främst på att antalet olönsamma egenägda butiker är fler.

RIMI BALTIC

Rimi Baltic bedriver dagligvaruhandel i helägda butiker i Estland, Lettland och Litauen. Sammanlagt fanns 239 butiker (235) per 31 december 2011.

Rimi Baltics nettoomsättning minskade med 2,5 procent till 10 089 Mkr (10 352) under 2011. I lokal valuta ökade omsättningen med 2,9 procent. Rörelseresultatet uppgick till 173 Mkr (-13). Rörelseresultatet belastades med en nedskriv-



ning av varumärket Säästumarket om 21 Mkr. Under 2010 belastades rörelseresultatet med nedskrivningar om 37 Mkr samt avvecklingskostnader för personal och lokaler om 33 Mkr för stängning av olönsamma butiker i Litauen. Resultatförbättringen beror på högre försäljning, bättre bruttomarginal samt en god kostnadskontroll.

ICA BANKEN

ICA Banken är verksam i Sverige och har ombudsavtal med nästan samtliga ICA-butiker i landet. Vid sidan av ICA Kort, omfattar bankens erbjudande banktjänster såsom lönekonto och olika former av bankkort, in blanco-lån, bostadslån i samarbete med SBAB, försäkringar i samarbete med Genworth Financial samt sparprodukter i samarbete med Nordnet Bank.

ICA Bankens intäkter ökade med 24,8 procent till 764 Mkr (612) under 2011. Rörelseresultatet uppgick till 171 Mkr (91), främst beroende på ett bättre räntenetto.

ICA FASTIGHETER

ICA Fastigheters intäkter ökade med 3,1 procent till 2 202 Mkr (2 135) under 2011. Rörelseresultatet uppgick till 1 005 Mkr (917). I resultatet ingår reavinster från fastighetsförsäljningar om 30 Mkr (30) och återförda nedskrivningar av anläggningstillgångar om 3 Mkr (-9). Förbättringen av rörelseresultatet beror främst på lägre omkostnader och högre hyresintäkter.

FORMA PUBLISHING GROUP

Forma Publishing Group är ett helägt dotterbolag till Hakon Invest. Forma är moderbolag i en koncern bestående av hel- och delägda dotterbolag i Sverige, Finland och Estland. Härutöver ingår även intressebolag i Sverige och Norge. Koncernens medieverksamhet omfattar tidningar, uppdragsverksamhet och böcker. Formas intäkter under räkenskapsåret 2011 uppgick till 847 Mkr (875). Rörelseresultatet uppgick till -57 Mkr (15), varav -45 Mkr (-3) avser IFRS-omräkning av Forma-koncernens PRI-skuld.

KJELL & COMPANY

Kjell & Company, som ägs till 50 procent av Hakon Invest, är en av Sveriges största återförsäljare av tillbehör inom hemelektronik. Under räkenskapsåret 2011 uppgick intäkterna för Kjell & Company till 684 Mkr (644). Det motsvarar en försäljningsökning med 6 procent. Försäljningen i jämförbara butiker var oförändrad. Vid utgången av 2011 hade Kjell & Company 57 butiker i Sverige. Rörelseresultatet uppgick till 38 Mkr (23) för helåret 2011.

CERVERA

Cervera är en väletablerad kedja i Sverige inom kvalitetsprodukter för köket och matplatsen. Cervera ägs till 91,4 procent av Hakon Invest. Cerveras intäkter uppgick till 722 Mkr (707) under räkenskapsåret 2011. I jämförbara butiker ökade försäljningen 1 procent. Rörelseresultatet uppgick till -12 Mkr (-33).

INKCLUB

E-handelsföretaget inkClub säljer bläckpatroner och andra skrivartillbehör över internet. I bolagets verksamhet ingår också försäljning av skönhetsprodukter, lampor, dammsugarpåsar, batterier och fototillbehör. Hakon Invest förvärvade resterande 45 procent av inkClub per 29 december 2011. inkClubs intäkter för räkenskapsåret 2011 uppgick till 504 Mkr (497) och rörelseresultatet till 34 Mkr (38).

HEMTEX

Hemtex är en hemtextilspecialist med verksamhet i Sverige och Finland. Hakon Invest äger 68,5 procent av aktierna i Hemtex, som är noterat på Nasdaq OMX Stockholm. Hemtex intäkter under 2011 uppgick till 929 Mkr (1 081) och rörelseresultatet uppgick till -116 Mkr (-233).

MODERBOLAGET

Moderbolagets intäkter uppgick under 2011 till 0 Mkr (0). Rörelseresultatet uppgick till -64 Mkr (-63). Finansnettot uppgick till 522 Mkr (637), varav utdelning från ICA AB ingår med 760 Mkr (626) och nedskrivning av aktier i dotterbolag ingår med 203 Mkr (146). Avkastningen i finansförvaltningen uppgick till -35 Mkr (69). För perioden redovisas en skatteintäkt om 2 Mkr (0). Årets resultat uppgick till 460 Mkr (574).

Moderbolagets likvida medel och dagsvärdet på kortfristiga placeringar uppgick per 31 december 2011 till 797 Mkr jämfört med 1 136 Mkr per den 31 december 2010. Finansiella placeringar fördelade sig vid utgången av 2011 enligt följande: 31 procent aktier (40), 35 procent räntebärande värdepapper (35), 28 procent hedgefonder (20) och 6 procent likvida medel (5).

FRAMTIDA UTVECKLING

Oro på världens finansmarknader, stadsskuldskriserna i flera länder och fallande börskurser gjorde svenska konsumenter försiktiga under 2011. Den totala detaljhandeln i Sverige mätt i löpande priser ökade med 0,8 procent 2011, varav sällanköpshandeln minskade 1,1 procent och dagligvaruhandeln ökade 1,0 procent. Tillväxten 2011 var den lägsta sedan 1996.

Utsikterna för det kommande året innehåller också fler osäkra variabler än vanligt. Det kommer sannolikt att bli ett tufft år för detaljhandeln med större utslagning av många aktörer som följd.

UPPLYSNINGAR OM AKTIER

Hakon Invest ägs per 31 december 2011 till 67,3 procent av ICA-handlarnas Förbund, som därmed är moderföretag till Hakon Invest. Resterande 32,7 procent ägs av cirka 14 100 aktieägare. Bolagets stamaktier är noterade på Nasdaq OMX Stockholm och ingår i segmentet Large Cap.

Aktiekapitalet i Hakon Invest uppgår till 402 293 590 kronor fördelat på 160 917 436 aktier, var och en med ett kvotvärde om 2,50 kronor. Vid årets slut uppgick antalet C-aktier till 82 067 892 och antalet stamaktier efter återköp till 78 597 414. Dessutom innehar Hakon Invest 252 130 egna aktier. Stamaktier och C-aktier har samma rösträtt, men olika rätt till utdelning. Medan stamaktierna har oinskränkt utdelningsrätt saknar C-aktierna rätt till kontant vinstutdelning. C-aktierna medför emellertid rätt till vinstutdelning genom sakutdelning. Samtliga C-aktier innehas av ICA-handlarnas Förbund, som med 67,3 procent av kapital och röster, är största ägare i Hakon Invest.

ICA-handlarnas Förbund har beslutat om att konvertera sitt innehav av icke utdelningsberättigade C-aktier i Hakon Invest till utdelningsberättigade stamaktier. Beslutet innebär att ICA-handlarnas Förbund begärde omvandling av alla C-aktier till stamaktier hos styrelsen i Hakon Invest den 1 januari 2011 och att aktiestrukturen i Hakon Invest från och med 1 januari 2016 enbart består av utdelningsberättigade stamaktier.

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

För verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare i bolaget har de riktlinjer som godkändes av årsstämman 2011 tillämpats, med vissa justeringar vad avser bonus. Vinst per aktie för kvarvarande verksamhet överstiger genomsnittlig vinst per aktie under 2008, 2009 och 2010 med mer än 22 procent. Styrelsen har dock ansett att även resultat hänförligt till avvecklad verksamhet ska beaktas vid beräkning av vinst per aktie. Styrelsen har beslutat att 50 procent av maximal bonus ska utbetalas.

Styrelsen föreslår att samma riktlinjer i allt väsentligt ska gälla för nästkommande räkenskapsår.

Bolagets ersättningsformer för ledande befattningshavare ska vara marknadsmässiga, långsiktiga och mätbara samt verka koncernsammanhållande. Förbättringar, framför allt av resultatet per aktie, ska premieras och det ska finnas tak för rörliga ersättningar. Den totala ersättningen ska bestå av följande komponenter: fast lön, pensionsförmåner, avgångsvederlag, bonus, aktierelaterat incitamentsprogram samt övriga förmåner. Den fasta lönen ska vara marknadsanpassad och baseras på kompetens, ansvar och prestation.

Mål för bonusprogrammet ska bestämmas av styrelsen för varje räkenskapsår. Målen ska vara både kvantitativa och kvalitativa samt baseras på faktorer som stödjer bolagets långsiktiga strategi. Bonusen kan maximalt uppgå till sex månadslöner för verkställande direktören och fyra månadslöner för övriga ledande befattningshavare.

Det aktierelaterade incitamentsprogrammet för 2012 omfattar verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare. Programmet har ett krav på egen investering med en treårig intjänandeperiod. Programmet innebär att deltagarna aktivt köper nya aktier (s.k. Sparaktier) till marknadspris och låser in Sparaktierna under en treårsperiod. Under förutsättning att deltagaren fortfarande är anställd och fortfarande innehar sina Sparaktier, tilldelas en rättighet som berättigar deltagaren att vederlagsfritt erhålla s.k. Matchningsaktier. Om vissa tydligt definierade prestationskrav har uppnåtts tilldelas ytterligare rättigheter som berättigar deltagaren att vederlagsfritt erhålla s.k. Prestationsaktier. Tilldelning av aktier med stöd av rättigheter sker efter tre år. Det totala antalet Matchnings- och Prestationsaktier kan som högst komma att uppgå till totalt 34 800 när det gäller verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare.

För ledande befattningshavare ska en premiebestämd pensionsplan tillämpas, som innebär att högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen kan avse pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består. Ledande befattningshavare med avtal ingångna innan årsstämman 2006, har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år. Verkställande direktören har en bruttolöneram, där han själv kan bestämma hur stora pensionsavsättningar som skall göras.

En ömsesidig uppsägningstid om sex månader ska tillämpas för ledande befattningshavare. Avgångsvederlag ska utgå till ledande befattningshavare med upp till 18 månaders fast kontant lön om bolaget säger upp anställningen. Avgångsvederlaget ska vara avräkningsbaserat. Ledande befattningshavare med avtal ingångna innan 2005 har i vissa fall rätt till ett avräkningsfritt avgångsvederlag. För verkställande direktören gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Verkställande direktören har inte rätt till avgångsvederlag.

MILJÖ- OCH PERSONALFRÅGOR

Hakon Invests organisation är liten och verksamheten bedrivs i huvudsak i kontorsmiljö, vilket innebär en begränsad miljömässig belastning. Det interna hållbarhetsarbetet är därför inriktat på medarbetarnas arbetsmiljö. Riktlinjerna för arbetsmiljöarbetet anges i vår arbetsmiljöpolicy samt jämställdhets- och mångfaldspolicy. Under 2008 implementerade Hakon Invest en ny strategi för hållbarhetsfrågor, som även används som utgångspunkt i ägarstyrningen i innehavsbolagen. Personalvård är ett prioriterat område för Hakon Invest. Samtliga medarbetare erbjuds att delta i ett friskvårdsprogram och har möjlighet att motionera på arbetstid.

RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Hakon Invest arbetar med ett antal grundläggande principer för hantering av risker i olika delar av verksamheten. Detta regleras och hanteras via en arbetsordning för verkställande direktör och styrelse. Alla investeringar är förenade med osäkerhet och inför varje investering gör Hakon Invest en noggrann utvärdering som syftar till att identifiera och om möjligt reducera de risker som kan vara förknippade med investeringen. Den mest övergripande risken inom Hakon Invest utgörs av de enskilda innehavsbolagens ekonomiska utveckling, där ett värsta scenario är att hela Hakon Invests investering i ett bolag går förlorad.

Innehavet i ICA AB utgör en väsentlig del av företagets tillgångar och är därför av särskild vikt vid bedömningen av Hakon Invest. Via ICA AB har Hakon Invest en betydande exponering mot nordisk och baltisk dagligvaruhandel. En försämrad konjunktur eller politiska beslut, som till exempel höjda skatter, är faktorer som skulle kunna påverka ICA:s försäljning och resultat negativt. Hakon Invests finanspolicy anger hur de finansiella riskerna ska hanteras och begränsas. Den utgör också ramverket för förvaltningen av de finansiella tillgångarna. Mer information om Hakon Invests riskhantering finns i not 2 på sidorna 88-89 i årsredovisningen.

STYRELSENS YTTRANDE ANGÅENDE UTDELNING

ENLIGT 18 KAP 4 § AKTIEBOLAGSLAGEN (2005:551)

Styrelsen för Hakon Invest föreslår en ordinarie utdelning med 6,25 kronor per stamaktie (6,00). Totalt uppgår utdelningen till 491 Mkr (472), vilket är 107 procent av moderbolagets resultat. Den föreslagna utdelningen reducerar moderbolagets soliditet från 98,8 till 98,7 procent och koncernens soliditet från 85,6 till 84,9 procent. Soliditeten är därmed uppenbart betryggande både på kort och lång sikt.

Hakon Invests utdelningspolicy innebär att minst 50 procent av moderbolagets resultat efter skatt ska delas ut. Moderbolagets intäkter utgörs främst av utdelningen från ICA AB. Det är styrelsens bedömning att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital och finansiella ställning.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel	(Tkr)
Balanserade vinstmedel	2 408 314
Årets resultat	459 530

Summa **2 867 844**

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så:

att till ägarna av stamaktier utdelas 6,25 kronor per aktie	491 234
att i ny räkning överförs	2 376 610

Summa **2 867 844**

Rapport över totalresultatet i koncernen

Mkr	Not	2011	2010
Intäkter	4	2 498	2 663
Kostnader för sålda varor	5,7	-1 399	-1 462
Bruttoresultat		1 099	1 201
Övriga rörelseintäkter		67	64
Försäljningskostnader	5,7	-1 056	-1 267
Administrationskostnader	5,6,7	-361	-297
Övriga rörelsekostnader		-	-16
Resultatandelar i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	8	553	212
Nedskrivning av goodwill	14	-	-284
Rörelseresultat	4	302	-387
Finansiella intäkter	9	45	31
Finansiella kostnader	10	-31	-34
Resultat från andelar i koncernföretag		9	-
Förändring verkligt värde finansiella instrument	11	-73	49
Finansnetto		-50	46
Resultat före skatt	4	252	-341
Resultat från avvecklad verksamhet	29	-216	-38
Skatt	12	23	-12
Årets resultat	4	59	-391
Periodens övriga totalresultat			
Förändring av verkligt värde reserv, netto efter skatt 1)		1	-8
Förändring av omräkningsreserv, netto efter skatt 1)		-9	-395
Förändring av säkringsreserv, netto efter skatt 1)		-8	-8
Summa övrigt totalresultat		-16	-411
Årets totalresultat		43	-802
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		99	-303
Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande		-40	-88
Årets totalresultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		83	-714
Årets totalresultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande		-40	-88
Resultat per aktie före och efter utspädning, kronor	13		
Stamaktie, kvarvarande verksamhet		1,97	-1,65
C-aktie, kvarvarande verksamhet		1,97	-1,65
Stamaktie, avvecklad verksamhet		-1,35	-0,24
C-aktie, avvecklad verksamhet		-1,35	-0,24
Stamaktie, total verksamhet		0,62	-1,89
C-aktie, total verksamhet		0,62	-1,89

1) Förändring hänförligt till innehav som redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Rapport över finansiell ställning i koncernen

TILLGÅNGAR

Mkr	Not	2011-12-31	2010-12-31
Anläggningstillgångar			
Goodwill	14	687	431
Varumärke	14	967	694
Övriga immateriella anläggningstillgångar	14	90	85
Inventarier	15	66	103
Andelar i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	8	6 185	6 818
Andra långfristiga fordringar		0	6
Uppskjuten skattefordran	12	237	225
Summa anläggningstillgångar		8 232	8 362
Omsättningstillgångar			
Varulager	16	496	550
Kundfordringar och övriga fordringar	17,18	155	190
Fordringar hos företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	17	17	10
Skattefordringar		8	-
Övriga kortfristiga fordringar		37	40
Förutbetalda kostnader	20	114	141
Kortfristiga placeringar	21	753	1 076
Likvida medel	22	248	147
Summa omsättningstillgångar		1 828	2 154
SUMMA TILLGÅNGAR	4	10 060	10 516

EGET KAPITAL OCH SKULDER

Mkr	Not	2011-12-31	2010-12-31
Eget kapital	23		
Aktiekapital		402	402
Övrigt tillskjutet kapital		2 778	2 778
Reserver		286	302
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		4 990	5 372
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		8 456	8 854
Minoritetsintresse		157	90
Summa eget kapital		8 613	8 944
Långfristiga skulder	17		
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	24	198	155
Uppskjuten skatteskuld	12	259	180
Räntebärande lån	26	33	49
Övriga långfristiga skulder		27	15
Summa långfristiga skulder		517	399
Kortfristiga skulder	17		
Förskott från kunder		132	122
Leverantörsskulder och övriga skulder	25	483	562
Räntebärande lån	26	198	387
Aktuella skatteskulder		-	2
Övriga kortfristiga skulder		106	87
Förutbetalda intäkter		3	6
Kortfristiga avsättningar	24	8	7
Summa kortfristiga skulder		930	1 173
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		10 060	10 516
Ställda säkerheter	27	468	444
Eventualförpliktelser	27	16	16

Rapport över förändringar i eget kapital i koncernen

Mkr (not 23)	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare						
	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver företag redovisade enligt kapital- andelsmetoden	Övriga reserver	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
Eget kapital vid årets ingång 2010-01-01	402	2 778	713	0	6 147	178	10 218
Årets resultat	–	–	–	–	–303	–88	–391
Periodens totalresultat	–	–	–411	–	–	–	–411
Årets totalresultat	–	–	–411	0	–303	–88	–802
Utdelning	–	–	–	–	–472	–	–472
Eget kapital vid årets utgång 2010-12-31	402	2 778	302	0	5 372	90	8 944
Årets resultat	–	–	–	–	99	–40	59
Periodens totalresultat	–	–	–16	–	–	–	–16
Årets totalresultat	–	–	–16	0	99	–40	43
Nyemission Hemtex	–	–	–	–	–4	102	98
Förskjutning	–	–	–	–	–5	5	0
Utdelning	–	–	–	–	–472	–	–472
Eget kapital vid årets utgång 2011-12-31	402	2 778	286	0	4 990	157	8 613

Rapport över kassaflödet i koncernen

Mkr	Not	2011	2010
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		37	-378
Justering för poster som ej påverkar kassaflödet	28	-214	146
		-177	-232
Utdelning från företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	8	802	696
Betald inkomstskatt		-8	9
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringen av rörelsekapitalet		617	473
Förändring av rörelsekapital			
Varulager		45	13
Kortfristiga fordringar		37	0
Kortfristiga skulder		-30	48
Kassaflöde från den löpande verksamheten		669	534
Investeringsverksamheten			
Investeringar i anläggningstillgångar		-24	-65
Förvärv av dotterföretag	3	-217	-
Förvärv av andelar i joint ventures	8	-	-36
Förändringar av kortfristiga placeringar		250	-210
Kassaflöde från investeringsverksamheten		9	-311
Finansieringsverksamheten			
Upplåning		15	200
Amortering av låneskulder		-222	-28
Nyemission Hemtex		102	-
Utbetald utdelning		-472	-472
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-577	-300
Årets kassaflöde			
Likvida medel vid årets början		147	226
Kursdifferens i likvida medel		0	-2
Likvida medel vid årets slut	22	248	147

Upplysningar om betalda räntor

Under perioden betald ränta uppgick till 28 Mkr (15)
Under perioden erhållen ränta uppgick till 15 Mkr (15)

Upplysningar om kassaflöde från avvecklad verksamhet

Hemmas kassaflöde ingår med -30 Mkr (-19) i posten *Kassaflöde från den löpande verksamheten*, med -8 Mkr (-5) i posten *Kassaflöde från investeringsverksamheten* och med + 36 Mkr (+25) i posten *Kassaflöde från finansieringsverksamheten*.

Noter

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

BOLAGETS SÄTE M.M.

Bolaget Hakon Invest AB (organisationsnummer 556048-2837), har sitt säte i Stockholms kommun. Bolaget är publikt och ägs till 67,3 procent av ICA-handlarnas Förbund (organisationsnummer 802001-5577). Bolagets huvudkontor har adressen Hakon Invest AB, Box 1508, 171 29 Solna. Bolagets hemsida är www.hakoninvest.se och telefonnummer +46-8-55 33 99 00.

Koncernredovisningen ska framläggas för årsstämman 19 april 2012 för godkännande och har godkänts för publicering enligt styrelsebeslut den 13 mars 2012. Bolagets verksamhet beskrivs i förvaltningsberättelsen.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Denna koncernredovisning är upprättad i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) godkända av EU och de uttalanden som givits ut av IFRIC – IFRS Interpretation Committee och som antagits av EU. De redovisningsprinciper som beskrivs gäller för Hakon Invest-koncernen inklusive intressebolag och joint ventures, men flera av principerna har betydelse bara för redovisningen av innehavet i ICA AB.

Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner, tillämpats. Samtliga tillämpade principer och beräkningsmetoder är oförändrade jämfört med föregående år, förutom vad som framgår i följande avsnitt.

ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER OCH UPPLYSNINGSKRAV 2011

Nya eller ändrade IFRS-standarder samt uttalanden från IFRIC, som ska tillämpas från och med 2011, är av begränsad omfattning och har inte haft någon effekt på Hakon Invests finansiella rapporter med undantag för redovisningen av koncernbidrag i moderbolaget (se Moderbolagets redovisningsprinciper).

VÄSENTLIGA UPPSKATTNINGAR, ANTAGANDEN OCH BEDÖMNINGAR

Vid tillämpning av redovisningsprinciperna gör styrelsen och verkställande direktören ett antal uppskattningar, antaganden och bedömningar. Faktiska utfall kan skilja från gjorda uppskattningar, antaganden och bedömningar, vilket kan påverka värdet på redovisade tillgångar och skulder. För Hakon Invest gäller detta främst redovisade värden för goodwill, andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod (se not 14) och andelar i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden (se not 8).

Investeringar i joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Ett joint venture är en ekonomisk verksamhet som drivs av två eller flera parter vars samarbete är avtalsreglerat och där avtalet innebär att dessa parter har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten. Vid klassificering av aktieinnehav som joint ventures görs en bedömning av avtalsförhållanden och övriga omständigheter för att fastställa om ett gemensamt bestämmande inflytande föreligger eller ej.

Vid förvärvet av resterande 45 procent av aktierna i inkClub övergick innehavet från andelar i ett joint venture som redovisades enligt kapitalandelsmetoden till andelar i dotterbolag. De tidigare ägda andelarna omvärderades till ett bedömt verkligt värde om 374 Mkr på basis av en extern värdering, med en resultateffekt om +9 Mkr.

Omvärderingen utgör grunden för att fastställa anskaffningsvärdet för de tidigare ägda andelarna och har en direkt påverkan på redovisat belopp för goodwill.

Vid upprättande av ICA:s egna finansiella rapporter har de väsentligaste uppskattningarna och bedömningarna rört skatter, sale and lease back, nedskrivning av anläggningstillgångar, redovisning av pensioner samt skadestånd och avsättningar.

GRUND FÖR REDOVISNINGEN

Koncernredovisningen baseras på historiska anskaffningsvärden, med undantag för finansiella derivatinstrument och vissa finansiella tillgångar, vilka värderas till verkligt värde. Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor, som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och koncernen. Samtliga belopp i de finansiella rapporterna anges i miljoner svenska kronor (Mkr) om ej annat anges.

KONCERNREDOVISNINGEN

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget Hakon Invest AB och dess dotterbolag. Ett dotterbolag tas med i koncernredovisningen från den tidpunkt då moderbolaget får ett bestämmande inflytande över bolaget och tas inte längre med från det datum då moderbolagets bestämmande inflytande över bolaget upphör. Dotterbolagen redovisas i koncernredovisningen enligt förvärvsmetoden.

Vid stegvisa rörelseförvärv omvärderas tidigare egetkapitalandelar i det förvärvade bolaget till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Eventuell vinst eller förlust som uppkommer vid omvärderingen redovisas i resultatet.

De finansiella rapporterna för moderbolaget och dotterbolagen som tas in i koncernredovisningen avser samma period och är upprättade enligt de redovisningsprinciper som gäller för koncernen. För samtliga bolag som omfattas av koncernredovisningen gäller att enhetliga redovisningsprinciper tillämpas.

Alla koncerninterna fordringar och skulder, intäkter och kostnader, vinster eller förluster som uppkommer i transaktioner mellan företag som omfattas av koncernredovisningen elimineras i sin helhet.

FÖRVÄRV AV INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE (MINORITET)

Vid förvärv av ytterligare andelar, efter att bestämmande inflytande erhållits, redovisas hela skillnaden mellan köpeskilling och redovisat värde avseende innehav utan bestämmande inflytande som förvärvats direkt i eget kapital.

INVESTERINGAR I INTRESSEBOLAG

Ett intressebolag är en enhet i vilken koncernen har betydande men inte bestämmande inflytande. Innehav i intressebolag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden eller till verkligt värde.

Tillämpning av kapitalandelsmetoden innebär att investeringar i intressebolag redovisas i rapport över finansiell ställning till anskaffningsvärde med tillägg för förändringar av koncernens andel av intressebolagets nettotillgångar och med avdrag för eventuell nedskrivning och utdelning. Årets resultat i rapport över totalresultatet avspeglar koncernens andel av intressebolagets resultat efter skatt. De finansiella rapporterna för intressebolagen som används vid tillämpning av kapitalandelsmetoden avser samma period och är upprättade enligt de redovisningsprinciper som gäller för koncernen.

Koncernens investeringar i intressebolag innefattar goodwillposter som behandlas i enlighet med de redovisningsprinciper för goodwill som anges nedan. Redovisat värde på andelar i intressebolag prövas med avseende på eventuellt nedskrivningsbehov.

INVESTERINGAR I JOINT VENTURES

Ett joint venture är en ekonomisk verksamhet som drivs av två eller flera parter vars samarbete är avtalsreglerat och där avtalet innebär att dessa parter har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten. Hakon Invest redovisar joint ventures enligt kapitalandelsmetoden och nedskrivningsbehovet prövas på samma sätt som beskrivs ovan för intressebolag.

KONCERNBOLAG

Med koncernbolag avses, vad gäller rapporten över finansiell ställning, moder- och systerbolag till Hakon Invest AB.

OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor (SEK) som även utgör rapporteringsvaluta för moderbolaget och koncernen.

Transaktioner i utländsk valuta tas på transaktionsdagen in i redovisningen till avstakurs. Monetära tillgångar och skulder som är uttryckta i utländska valutor redovisas i rapport över finansiell ställning per balansdagen omräknade till den kurs som då gäller. De valutakursdifferenser som därvid uppkommer redovisas i årets resultat.

Intäkter, kostnader, tillgångar och skulder i verksamheter vars funktionella valuta är annan än SEK, dvs normalt utländska dotterbolag, omräknas till SEK. I Rapport över finansiell ställning i koncernen redovisas dessa tillgångar och skulder omräknade till SEK enligt balansdagens valutakurser. Intäkter och kostnader redovisas i koncernens Rapport över totalresultatet i koncernen omräknade till genomsnittskurs. De valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningen redovisas i övrigt totalresultat. Vid avyttring av en sådan verksamhet ingår de ackumulerade kursdifferenserna i årets resultat som en del av vinsten eller förlusten vid avyttringen.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Anskaffningsvärdet för materiella anläggningstillgångar skrivs av linjärt över bedömd nyttjandeperiod till bedömt restvärde. Restvärde och nyttjandeperiod prövas vid varje bokslutstillfälle och justeras vid nya bedömningar.

Redovisat värde för materiella anläggningstillgångar prövas när händelser eller ändrade förutsättningar indikerar att det redovisade värdet eventuellt inte kommer att kunna återvinnas. Prövningen innebär att det redovisade värdet jämförs med det högsta av tillgångens nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Nyttjandevärde utgörs av nuvärdet av det framtida nettokassaflöde som tillgången genererar. Om en enskild tillgång inte genererar ett kassaflöde som är oberoende av andra tillgångar beräknas kassaflödet för en grupp av tillgångar, en kassagenererande enhet. Nuvärdet beräknas enligt en diskonteringsfaktor före skatt som avspeglar de risker som förknippas med tillgången.

Om det redovisade värdet överstiger det högsta av tillgångens nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde skrivs tillgången ner till det högsta av dessa värden. Nedskrivningar ingår i årets resultat.

GOODWILL OCH ANDRA IMMATERIELLA TILLGÅNGAR MED OBESTÄMBAR NYTTJANDEPERIOD

Goodwill representerar den del av förvärvskostnaden som överstiger det verkliga värdet av förvärvade nettotillgångar på förvärvsdagen. Med nettotillgångar avses här skillnaden mellan identifierbara tillgångar och skulder i ett förvärvat dotterbolag, intressebolag eller joint venture. Goodwillens nyttjandeperiod förutsätts vara obestämbar. Goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar livslängd skrivs inte av.

Det redovisade värdet på immateriella tillgångar som inte skrivs av,

prövas årligen med avseende på nedskrivningsbehov samt vid indikation på värdenedgång. Nedskrivningar ingår i årets resultat.

Det goodwillbelopp som beräknas vid företagsförvärv hänförs i anslutning till förvärvet till tillgångar som genererar ett kassaflöde oberoende av andra tillgångar (kassagenererande enheter). Om det redovisade värdet på den kassagenererande enhetens tillgångar överstiger nuvärdet av det framtida kassaflödet eller försäljningsvärdet med avdrag för försäljningskostnader, skrivs det redovisade värdet ner till det högsta av nuvärdet av dessa värden. Nuvärdet beräknas enligt en diskonteringsfaktor före skatt som återspeglar de risker som förknippas med tillgången.

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR MED BESTÄMBAR NYTTJANDEPERIOD

Immateriella tillgångar med bestämbar nyttjandeperiod redovisas i rapport över finansiell ställning till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar. Anskaffningsvärdet för identifierbara immateriella tillgångar som förvärvats som en del av ett företagsförvärv, utgörs av det bedömda verkliga värdet vid förvärvstidpunkten. Immateriella tillgångar med bestämbar nyttjandeperiod skrivs av linjärt över bedömd nyttjandeperiod till bedömt restvärde. De immateriella tillgångarnas redovisade värden prövas för att bedöma eventuellt nedskrivningsbehov när händelser eller ändrade förutsättningar indikerar att värdet eventuellt inte kommer att kunna återvinnas, eller vid andra indikationer på nedgång.

UTGIFTER FÖR UTVECKLING

Utgifter för utveckling som är hänförliga till ett enskilt projekt, såsom IT-system, redovisas som tillgång när det kan påvisas att dessa kommer att generera ekonomiska fördelar. Tillgången skrivs av under den period då tillgången utnyttjas. I övriga fall redovisas utgifter för utveckling som en kostnad när de uppstår.

Det redovisade värdet på de utvecklingsutgifter som redovisas som tillgång prövas årligen med avseende på eventuellt nedskrivningsbehov så länge tillgången ännu inte tagits i bruk. Därefter prövas värdet då händelser eller förändrade förutsättningar indikerar att det redovisade värdet eventuellt inte kommer att kunna återvinnas.

FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument redovisas i rapport över finansiell ställning när koncernen blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. Finansiella tillgångar tas bort från rapport över finansiell ställning när de avtalsenliga rättigheterna till kassaflöden från tillgången upphör. Finansiella skulder tas bort från rapport över finansiell ställning när förpliktelsen fullgörs, annulleras eller upphör.

Klassificering av finansiella instrument framgår av not 17. Av noten framgår också vilken värderingsnivå som Hakon Invests finansiella instrument tillhör i de fall värdering sker till verkligt värde i rapporten över finansiell ställning. Värderingsnivå 1 avser finansiella tillgångar för vilka noterade priser för identiska instrument är avläsbara på en aktiv marknad. Värderingsnivå 2 avser finansiella tillgångar för vilka värderingen utförts med en modell baserad på observerbara marknadsdata.

KORTFRISTIGA PLACERINGAR OCH LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

Hakon Invests kortfristiga placeringar och övriga aktier redovisas till verkligt värde via årets resultat och ledningen följer upp investeringarna på detta sätt.

Alla normala förvärv och avyttringar av finansiella tillgångar och skulder redovisas på likviddagen, det vill säga det datum då leverans sker. Med normala förvärv eller försäljningar menas förvärv eller försäljningar av finansiella tillgångar som kräver att tillgångarna ska levereras inom den tidsram som vanligtvis föreskrivs genom lag eller konvention

på marknaden. För att fastställa verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder har officiella marknadsnoteringar använts för de tillgångar och skulder som omsätts på en aktiv marknad. För placeringar som aktivt handlas på marknaden fastställs det verkliga värdet när marknaden stänger på balansdagen. För placeringar som saknar marknadsnoteringar fastställs det verkliga värdet till den aktuella marknadskursen för ett annat instrument som i allt väsentligt är likadant, eller till ett värde beräknat på basis av de förväntade kassaflödena.

DERIVAT AVSEENDE FINANSIELLA INSTRUMENT

Derivat av finansiella instrument såsom valutaterminsavtal och ränteswappar används i en begränsad omfattning för att reducera risker som hör samman med ränte- och valutakursförändringar. Dessa derivat redovisas till verkligt värde via årets resultat. Vid fastställande av verkligt värde för derivatinstrument används officiella marknadsnoteringar på bokslutsdagen.

KUNDFORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR

Fordringar upptas till det belopp som beräknas inflyta. Kundfordringar, som vanligtvis förfaller till betalning efter 10–90 dagar, redovisas initialt till fakturerat belopp. En bedömning av osäkra fordringar görs när det inte längre är sannolikt att det fakturerade beloppet kommer att kunna inflyta.

LIKVIDA MEDEL

Likvida medel omfattar kassa och tillgodohavanden hos bank samt kortfristiga placeringar med en ursprunglig löptid på högst tre månader.

RÄNTEBÄRANDE LÅN

Samtliga lån redovisas initialt till anskaffningsvärde, vilket motsvarar det verkliga värdet av vad som erhållits med avdrag för kostnader som hänförs till upplåningen. Låneskulden redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde, vilket innebär att värdet justeras genom att eventuella rabatter eller premier i samband med att lånet tas upp eller löses samt kostnader i samband med upplåning periodiseras över lånets löptid. Periodiseringen beräknas på basis av lånets effektiva ränta. Vinst och förlust som uppkommer när lånet löses ingår i årets resultat.

FINANSIELLA INSTRUMENT I ICA:S FINANSIELLA RAPPORTER

I ICA:s finansiella rapporter som ligger till grund för Hakons redovisning är finansiella tillgångar främst klassificerade som lånefordringar och kundfordringar samt finansiella tillgångar som kan säljas. Lånefordringar och kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde medan tillgångar som kan säljas redovisas till verkligt värde med värdeförändringen redovisad i övrigt totalresultat fram till dess att tillgången tas bort ur balansräkningen varvid tidigare redovisad värdeförändring redovisas i resultatet. Finansiella skulder är främst klassificerade som andra finansiella skulder vilka redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

Därutöver används derivat att säkra valutaflöden vid import av varor samt för att säkra räntebetalningar. Derivat för dessa kassaflödessäkringar redovisas till verkligt värde varvid värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat i avvaktan på att den säkrade posten redovisas i resultatet eller som ett första anskaffningsvärde i balansräkningen. Den ineffektiva delen av värdeförändringarna redovisas i resultatet.

ICA Bankens utlåning i form av blanco- och kortkrediter till konsumenter ingår i kategorin lånefordringar och kundfordringar. De redovisas till upplupet anskaffningsvärde med hänsyn till konstaterade och sannolika kreditförluster. ICA Bankens inlåning ingår i kategorin andra finansiella skulder. Placeringar avseende ICA Bankens överlikviditet ingår i kategorin finansiella tillgångar som kan säljas.

VARULAGER

Varulagret värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet.

Nettoförsäljningsvärdet motsvarar det uppskattade försäljningspriset vid normala förhållanden, med avdrag för uppskattade kostnader för att färdigställa produkten och kostnader som krävs för att genomföra försäljningen.

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas i rapport över finansiell ställning när en avtalad eller informell förpliktelse föreligger på grund av en inträffad händelse, då det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen och beloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Om det är så gott som säkert att gottgörelse kommer att erhållas motsvarande en avsättning som gjorts, t ex genom ett försäkringsavtal, redovisas gottgörelsen som en tillgång i rapport över finansiell ställning.

Avsättningens värde fastställs genom att det förväntade framtida kassaflödet nuvärdesberäknas och den successiva ökning av det avsatta beloppet som nuvärdesberäkningen medför redovisas som en räntekostnad i rapport över totalresultatet.

AKTIERELATERADE ERSÄTTNINGAR

Hakon Invest har tre kombinerade aktiematchnings- och prestationsbaserade incitamentsprogram som riktar sig till samtliga medarbetare i moderbolaget. Programmen har ett krav på egen investering och en intjänandeperiod samt en lösenperiod. Programmen innebär att deltagarna aktivt köper nya aktier (s.k. Sparaktier) till marknadspris och låser in Sparaktierna under en period. Under förutsättning att deltagaren fortfarande är anställd och fortfarande innehar sina Sparaktier, kan ett antal rättigheter utnyttjas för att erhålla s.k. Matchningsaktier. Om vissa tydligt definierade prestationskrav har uppnåtts kan ytterligare rättigheter utnyttjas för att lösa s.k. Prestationsaktier. Aktierelaterade ersättningar som regleras med egetkapital-instrument innebär att en utgift periodiseras och redovisas under intjänandeperioden. Kostnaden baseras på ett från början fastställt värde per aktie samt en vid varje bokslut gjord bedömning av hur många aktier som slutligen kommer att utges med beaktande av intjänande- och prestationsvillkor. Under intjänandeperioden sker avsättning för de sociala avgifter som utgår. Återköp av egna aktier för att uppfylla åtagandet enligt programmet redovisas direkt i eget kapital.

I portföljbolagen finns i vissa fall optionsprogram till dess styrelseordförande och ledande befattningshavare. Optionsprogrammen består av syntetiska optioner och i vissa fall av köpoptioner. Programmen är kontantreglerade och värdeförändringen på optionerna ingår i årets resultat.

PENSIONER OCH ÖVRIGA UTFÄSTELSER OM FÖRMÅNER EFTER AVSLUTAD ANSTÄLLNING

Pensionsutfästelser klassificeras som avgifts- eller förmånsbaserade planer. Nuvärdet av förmånsbestämda åtaganden för nuvarande eller tidigare anställda beräknas baserade på aktuariella antaganden minst en gång per år. Aktuariella antaganden utgörs av företagets bästa bedömning av de olika variablerna som bestämmer kostnaderna för att tillhandahålla förmånerna. Då aktuariella antaganden används uppstår aktuariella vinster och förluster. De kan exempelvis orsakas av hög eller låg personalomsättning, löneförändringar och förändringar av diskonteringsräntan. Hakon Invest redovisar aktuariella vinster och förluster som en del i årets resultat när de uppkommer. Företagets ansvar i de avgiftsbaserade planerna begränsas till att göra inbetalningar till ett försäkringsbolag, vilket innebär att erlagda premier redovisas som kostnad.

LEASING

Leasingavtal klassificeras som antingen operationella eller finansiella. Finansiella leasingavtal är sådana avtal där i allt väsentligt alla ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet överförs från leasegivaren till leasetagaren. Alla andra leasingavtal är operationella.

SALE AND LEASEBACK

I de fall en fastighet säljs för att sedan åter hyras, görs en sammantagen bedömning av vem som bär de väsentligaste riskerna och förmånerna i fastigheten och om säljaren har kvar ett betydande engagemang i den sålda fastigheten. Om bedömningen är att de väsentligaste riskerna och förmånerna sammantaget kvarligger hos säljaren, redovisas ingen intäkt från försäljningen vid transaktionstidpunkten, utan först då engagemang upphör och förmånerna överförs till köparen.

Ett betydande engagemang föreligger exempelvis i de fall då en återförhyrd fastighet hyrs ut till en fristående ICA-handlare. Kvarligger riskerna och förmånerna i ICA, alternativt att ICA har ett fortsatt engagemang i fastigheten, fortsätter ICA-koncernen att redovisa fastigheten i balansräkningen som om ingen försäljning ägt rum och avskrivningarna fortsätter utifrån bedömd nyttjandeperiod. Den erhållna köpeskillingen från försäljningen betraktas som ett lån och redovisas som en skuld. Erlagda leasingavgifter fördelas mellan räntekostnad och amortering av skulden.

EVENTUALFÖRPLIKTELSE

En eventalförpliktelse föreligger om det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser samt när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller en avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller förpliktelsens storlek inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet. Upplysning sker såvida inte sannolikheten för ett utflöde av resurser är ytterst liten.

INTÄKTER

Intäkter redovisas i den omfattning det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillgodogöras koncernen och intäkterna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

FÖRSÄLJNING AV VAROR

Intäkten redovisas när de väsentliga riskerna och fördelarna som förknippas med äganderätten till varorna har övergått på köparen och när intäktsbeloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

Övriga rörelseintäkter består främst av intäkter från uppdragstidningsverksamhet, prenumerationsintäkter för publikationer samt intäkter för olika former av konsulttjänster. De övriga rörelseintäkterna i ICA består av exempelvis royalty, franchiseavgifter, intäkter för olika former av konsulttjänster till ICA-handlare samt bonus från leverantörer. Övriga rörelseintäkter redovisas i takt med att de tjänas in.

RÄNTA

Ränteintäkter redovisas i takt med att de intjänas. Ränteintäkten beräknas på basis av underliggande tillgångs avkastning enligt effektiv ränta.

UTDELNINGAR

Utdelningsintäkter ingår i periodens resultat när rätten att erhålla utbetalningen fastställs.

HYRESINTÄKTER

Hyresintäkter från förvaltningsfastigheterna redovisas linjärt över hyresavtalets löptid.

SKATT

Skatt består av aktuell och uppskjuten skatt.

Hakon Invests aktuella skatt utgörs av den skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Uppskjuten skatt redovisas i enlighet med balansräkningsmetoden. Den innebär att uppskjuten skatt beräknas per balansdagen, d.v.s. skillnaden mellan å ena sidan tillgångarnas eller skuldernas skattemässiga värden och å andra sidan de värden som redovisas i rapporten över finansiell ställning.

Uppskjuten skatteskuld redovisas i rapport över finansiell ställning för alla temporära differenser utom då den avser goodwill eller avser en tillgång eller skuld i en transaktion som inte är ett företagsförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisad eller skattepliktig vinst eller förlust under året. Vidare beaktas temporära skillnader som hänför sig till investeringar i dotterbolag, intressebolag och intressen i joint ventures endast i den mån det är sannolikt att den temporära differensen kommer att återföras under överskådlig framtid.

Uppskjutna skattefordringar redovisas för avdragsgilla temporära differenser och outnyttjade underskottsavdrag, i den utsträckning det är sannolikt att framtida skattepliktiga vinster kommer att finnas tillgängliga och mot vilka de temporära differenserna eller outnyttjade underskottsavdragen kan komma att utnyttjas. De uppskjutna skattefordringarnas redovisade värden prövas vid varje balansdag och minskas i den utsträckning som det inte längre är sannolikt att tillräckligt stor beskattningsbar vinst kommer att finnas tillgänglig för att utnyttja hela eller delar av de uppskjutna skattefordringarna.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder beräknas på basis av skattesatser (och den skattelagstiftning) som föreligger eller i praktiken föreligger på balansdagen. Den aktuella skattesatsen i Sverige är 26,3 procent, i Finland 26 procent, i Norge 28 procent, i Danmark 25 procent, i Estland 0 procent och i Lettland 15 procent.

FRAMTIDA REDOVISNINGSGREGLER

Nya eller ändrade IFRS-regler eller tolkningar av dessa som publicerats men ännu inte har trätt i kraft har inte tillämpats. Nya och ändrade redovisningsstandarder och tolkningar som gäller från 2012 är av mycket begränsad omfattning och bedöms inte ha någon påverkan på Hakon Invests finansiella rapporter.

Följande nya och ändrade standarder (utom IFRS 9) ska tillämpas fr.o.m. 2013. Hakon Invest analyserar för närvarande effekterna av tillämpning av de nya och ändrade standarderna.

IFRS 10 Consolidated Financial Statements. Standarden innehåller enhetliga regler för vilka enheter som ska konsolideras och kommer att ersätta IAS 27 Koncernredovisning och SIC 12 som behandlar s.k. Special Purpose Entities.

IFRS 11 Joint Arrangements. Standarden ersätter IAS 31 Andelar i joint ventures och behandlar redovisningen av s.k. joint arrangements. Sådana gemensamt styrda investeringar indelas i två kategorier, joint venture och joint operation, för vilka olika redovisningsregler ska tillämpas.

IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities. Utökade upplysningskrav om dotterbolag, joint arrangements och intressebolag har samlats i en standard.

IFRS 13 Fair Value Measurement. Standarden innehåller enhetliga regler för beräkning av verkliga värden där andra standarder kräver redovisning till eller upplysningar om verkliga värden. Nya typer av upplysningar ska lämnas för att förtydliga vilka värderingsmodeller som

tillämpas samt vilka data som används i dessa

Ändring av IAS 1 Utformning av finansiella rapporter. Krav på uppdelning av poster i övrigt totalresultat. Poster som senare ska återföras till resultaträkningen ska redovisas separat. Förslaget ändrar inte på det faktiska innehållet i övrigt totalresultat utan enbart uppställningsformatet.

Ändring av IAS 19 Ersättningar till anställda. Betydande förändringar främst avseende redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner. I resultaträkningen redovisas årets intjäning av förmånsbestämda pensioner, vinster och förluster som uppkommer vid reglering av en pensions-skuld samt finansiella poster avseende den förmånsbestämda planen. Aktuariella vinster och förluster, som idag redovisas löpande i resultaträkningen, ska istället redovisas i Övrigt totalresultat.

IFRS 9, Finansiella instrument. Denna standard är en del i en fullständig omarbetning av den nuvarande standarden IAS 39 och innebär en minskning av antalet värderingskategorier för finansiella tillgångar, ett förändrat antal kategorier för finansiella skulder samt regler för hur förändringar i egen kreditspread ska presenteras när egna skulder värderas till verkligt värde. Standarden kommer att kompletteras med regler om nedskrivningar, säkringsredovisning och borttagande ur rapporten över finansiell ställning. IFRS 9 måste tillämpas för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2015 eller senare. EU har ej godkänt standarden och tidplan för godkännande saknas för närvarande.

NOT 2 RISKER

Hakon Invests verksamhet är utsatt för ett antal risker som värderas och följs upp löpande. En viktig del av arbetet går ut på att minimera riskerna genom förebyggande arbete. De viktigaste riskerna samt hur Hakon Invest arbetar med att hantera och förebygga dessa beskrivs nedan.

RISKER I FINANSVERKSAMHETEN

Värdet på tillgångarna i Hakon Invests finansförvaltning uppgick vid utgången av 2011 till 753 Mkr (1 136). DNB Asset Management sköter merparten av förvaltningen. Övrig förvaltning består av Ahold-aktier, hedge-/investeringsfonder samt likvida medel. Finans- och placeringspolicy utgör ramverk för hur de finansiella riskerna hanteras, både i den löpande verksamheten och i kapitalförvaltningen. Policyen fastställs årligen av styrelsen och efterlevnaden övervakas av revisionsutskottet. Arbetet sker löpande utifrån policyen och en mer ingående uppföljning och värdering av riskerna sker kvartalsvis.

VALUTARISK

Valutarisk omfattar de risker som uppkommer i anslutning till att transaktioner sker i utländska valutor samt att tillgångar och skulder innehas i utländska valutor. Hakon Invests finans- och placeringspolicy anger att spekulativt positionstagande i syfte att skapa intäkter från valutakursrörelser inte får förekomma. Flöden i utländsk valuta säkras inte i normala fall men Hakon Invest kan besluta om avsteg. I de fall Hakon Invest innehar nettotillgångar eller -skulder i utländsk valuta ska de säkras om de utgör mer än två procent av koncernens eget kapital. Enligt finans- och placeringspolicyen behöver ingen säkring av tillgångar i utländsk valuta ske inom finansförvaltningen. Hakon Invest har valt att acceptera den resultatpåverkan dessa valutaförändringar eventuellt medför. Vid utgången av 2011 uppgick Hakon Invests exponering mot utländsk valuta till 5,8 MEUR (7,9) genom innehav av aktier (Ahold), vilket motsvarade åtta procent av tillgångarna i portföljen. En valutakursförändring med tio procent mot EUR påverkar koncernens resultat och eget kapital med cirka 6 Mkr (7) före skatt.

RÄNTERISK

Upplåningen som är räntebärande medför en ränterisk då förändringar i räntenivåer påverkar bolagets räntekostnader.

Enligt Hakon Invests policy får den genomsnittliga räntebindningen ej överstiga tolv månader i låneportföljen och en enskild räntebindning får ej överstiga fem år. Ränterisken, det vill säga kostnaden för en ränteförändring om en procentenhet, får maximalt uppgå till 20 procent av koncernens årsresultat före skatt, baserat på närmast föregående tolv månaders utfall.

Vid utgången av 2011 hade moderbolaget inga räntebärande skulder och koncernen hade 438 Mkr (596) i räntebärande skulder. En ränteförändring med en procentenhet har ingen påverkan på moderbolagets resultat och liten påverkan på koncernens resultat.

I finansförvaltningen får portföljens räntebärande värdepapper, såväl direktägda som ägda via räntefonder, ha en genomsnittlig duration på högst fem år. Vid 2011 års slut var durationen 1,2 år (2,4) och har även under året i genomsnitt uppgått till 1,4 år. Om räntan skulle förändras en procentenhet skulle moderbolagets och koncernens resultat och eget kapital påverkas med 4 Mkr (9) före skatt.

LIKVIDITETSRISK

Likviditetsrisk innebär risken att inte kunna infria sina betalningsförpliktelser vid förfallotidpunkten utan att kostnaden för att erhålla betalningsmedel ökar avsevärt. För ett finansiellt instrument innebär likviditetsrisken att tillgången inte omedelbart kan omsättas i likvida medel utan att förlora i värde. Hakon Invests policy anger att likvida medel och outnyttjade checkkrediter ska finnas för att garantera en god betalningsberedskap. Vid utgången av 2010 var betalningsberedskapen god och merparten av de korta placeringarna kunde frigöras inom tre dagar. Styrelsen har beslutat att bolagets tak för skuldsättningsgrad ska vara 70 procent. Vid utgången av 2011 var skuldsättningsgraden 5,1 procent för koncernen (6,7).

KREDITRISK

Kreditrisk innebär risken att en motpart inte fullgör sina förpliktelser samt risken för att ställda säkerheter inte täcker fordran. Hakon Invests finans- och placeringspolicy anger att en motpart i finansiella transaktioner ska ha ett kreditbetyg om minst BBB/Baa från Standard & Poor's respektive Moody's. I finansförvaltningen gäller limitar för portföljen enligt tabellen nedan, där procentalen avser andelar av portföljens totala marknadsvärde.

Emittent-kategori	Emittent/ värdepapper 1)	Max andel av portföljen per emittentkategori, %	Max andel av portföljen per emittent, %
1.	Svenska staten eller av svenska staten garanterat värdepapper; värdepapper med rating AAA/Aaa	100	100
2.	Svenska bostadsfinansieringsinstitut	70	30
3.	Svenska kommuner och landsting; värdepapper med rating AA/Aa	50	20
4.	Värdepapper med rating A/A	40	10
5.	Värdepapper med rating BBB / Baa	30	10

1) Rating enligt ratinginstituten Standard & Poor's respektive Moody's. Emittenten/värdepappret ska i förekommande fall vara kreditvärderat av minst ett av dessa institut. Vid så kallad "split rating" mellan instituten tillämpas den rating som är lägst.

Godkända motparter vid transaktioner med portföljens tillgångar är, enligt finans- och placeringspolicyen, svensk bank, värdepappersinstitut

eller annat finansiellt institut som har Finansinspektionens tillstånd att bedriva handel med finansiella instrument eller valutor.

AKTIERISK

Aktiekursrisk är risken för att värdet av ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i aktiekursen.

Målet för Hakon Invests finansverksamhet är att uppnå en avkastning som motsvarar förändringen i konsumentprisindex (KPI) plus fyra procentenheter per år över en femårsperiod. För att uppnå målet bedöms Hakon Invest behöva ha, baserat på de finansiella marknadernas historiska avkastning, en aktieandel om cirka 50 procent i portföljen under förutsättning att Riksbanken lyckas hålla inflationen runt sitt mål på två procent. Vid utgången av 2011 uppgick aktieandelen till 31 procent. Om aktiekurserna skulle förändras med 10 procentenheter, skulle koncernens resultat och eget kapital påverkas med cirka 25 Mkr (38) före skatt.

Marknadsvärdet av direktägda aktier, obligationer och övriga finansiella instrument hänförliga till en enskild emittent får utgöra maximalt tio procent av portföljens totala marknadsvärde. Undantag gäller för svenska staten eller av svenska staten garanterat värdepapper, svenska bostadsfinansieringsinstitut samt svenska kommuner och landsting.

Av portföljens placeringar i svenska och utländska aktier, depåbevis och aktierelaterade instrument ska minst 90 procent vara börsnoterade. Vid utgången av 2011 var samtliga egna placeringar i värdepapper i noterade bolag eller registrerade fonder.

RISKER RELATERADE TILL INNEHAVEN OCH INVESTERINGARNA

BÖRSUTVECKLING OCH RÄNTELÄGE

En negativ börsutveckling kan komma att påverka bedömningen av värdet av såväl Hakon Invests noterade aktieinnehav som värdet av Hakon Invests onoterade innehav. Ränteläget är en annan faktor som kan påverka värdet på innehaven. Ränteläget påverkar även kostnaden för lånefinansieringen.

VÄRDENEDGÅNG I FINANSPORTFÖLJEN OCH AKTIEINNEHAVEN

För finansportföljen, som per den 31 december 2011 uppgick till 753 MSEK (1 136), sker justering av bokförda värden på basis av förändringar av aktiekurser och valutakurser, vilket kan ha en negativ påverkan på Hakon Invest.

FAKTORER RELATERADE TILL INNEHAVEN

Hakon Invests resultat påverkas signifikant av innehavens resultat. Faktorer som kan ha en negativ inverkan på innehavens verksamhet, finansiella ställning och resultat skulle kunna påverka Hakon Invests resultat i icke oväsentlig grad. Den framtida utvecklingen i de onoterade innehaven i intressebolag och joint ventures och/eller förändrade omvärldsfaktorer kan komma att påverka bedömningen av värdet av dessa innehav och därmed, för det fall en bedömning leder till en uppskattning om ett minskat värde, påkalla nedskrivningar av bokförda värden.

NOT 3 FÖRVÄRVADE VERKSAMHETER

I december 2011 förvärvade Hakon Invest, via dotterbolaget inkClub Intressenter AB resterande 45 procent av aktierna i inkClub Development AB för 199 Mkr kontant, varefter inkClub Development AB ägs till 100 procent. Förvärvet ger en ökad exponering mot e-handel, som är en växande del av handeln och gör det möjligt att öka investeringstakten i inkClub för att kunna utveckla affärerna mot nya tillväxtområden och marknader.

Vid förvärvstillfället omvärderades det tidigare innehavet till ett verkligt

värde om 374 Mkr på basis av en extern värdering, vilket ger ett totalt anskaffningsvärde om 573 Mkr. Omvärderingen resulterade i en vinst om 9 Mkr som redovisas på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

Förvärvsanalysen gav ett redovisat värde för immateriella tillgångar om 658 Mkr, varav varumärke utgör 315 Mkr, kundrelationer 21 Mkr samt goodwill 322 Mkr. Goodwill är relaterat till inkClubs organisation, personal och andra tekniska faktorer som ger strategiska fördelar för utveckling av affärerna mot nya tillväxtområden och marknader. Av goodwillbeloppet förväntas inget vara skattemässigt avdragsgillt. Varumärke och goodwill bedöms ha obestämbara nyttjandeperioder och skrivs ej av. Kundrelationer kommer att skrivas av över fem år.

Verkligt värde av förvärvade kortfristiga fordringar uppgick till 35 Mkr och avtalat värde brutto till 50 Mkr. Verkligt värde bedöms motsvara det belopp som kommer inflyta.

inkClub redovisas som dotterbolag från och med 31 december 2011. Nedan framgår hur inkClub skulle ha påverkat Hakon Invests omsättning och resultat om förvärvet hade genomförts 1 januari 2011.

	Hakon Invest- koncernen	Förvärv inkClub	Hakon Invest- koncernen proforma
Nettoomsättning	2 498	504	3 002
Årets resultat	59	13	72

FÖRVÄRVSANALYS

inkClub Development AB

	Redovisat värde i det förvärvade bolaget	Värden enligt förvärvs- analys
Varumärke	7	315
Goodwill	46	0
Övriga immateriella tillgångar	8	21
Materiella anläggningstillgångar	5	5
Varulager	38	38
Kortfristiga fordringar	35	35
Kassa och bank	6	6
Uppskjutna skattekulder	-2	-86
Långfristiga skulder	-34	-34
Kortfristiga skulder	-49	-49
Förvärvade identifierbara nettotillgångar	60	251
Goodwill		322

Förvärvade nettotillgångar inkl goodwill 573

Anskaffningsvärde 573

Anskaffningskostnad för årets förvärv 199
Likvida medel i förvärvade dotterbolag -6

Förändring av koncernens likvida medel vid förvärv 2011 193

FÖRVÄRVADE VERKSAMHETER 2010

I juli 2010 förvärvade Hakon Invest ytterligare fem procent i portföljbolaget inkClub Development AB. Därigen ökade ägarandelen från 50 procent till 55 procent.

Portföljbolaget inkClub förvärvade i mars 2010 e-handelsföretaget Beauty Planet, som säljer skönhetsprodukter på nätet. I juli 2010 förvärvade inkClub e-handelsföretaget ink112, som säljer bläckprodukter på nätet.

NOT 4 SEGMENTSINFORMATION

Hakon Invest redovisar 2011 fyra segment: Forma, Cervera, Hemtex och inkClub. Segmentet Hemma såldes per 1 december 2011 och redovisas på raden Avvecklad verksamhet. inkClub redovisas som eget segment från och med 31 december 2011. Innehav som redovisas enligt kapitalandelsmetoden ingår i postern Övrigt inklusive elimineringsar.

Den interna redovisningen och uppföljningen sker utifrån dotterbolagen som utgör indelningsgrunden för segmentsredovisningen.

Större delen av verksamheten bedrivs i Sverige. Viss verksamhet bedrivs i övriga Norden och Baltikum.

Till detta kommer finansförvaltningen i Hakon Invest AB samt innehavet i ICA AB och övriga intressebolag och joint ventures, vilket redovisas under Övrigt inklusive elimineringsar.

Joint venture bolaget ICA AB:s risker och möjligheter har i ICA:s årsredovisning identifierats i följande rörelsegränar, ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic, ICA Fastigheter och ICA Banken. De första tre avser detaljhandelsverksamhet i respektive geografiskt område. ICA Fastigheter bedriver fastighetsförvaltning och ICA Banken bedriver bankverksamhet.

	Externa intäkter		Rörelseresultat		Resultat efter finansiella poster		Årets resultat	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Forma	847	875	-571 ¹⁾	15	-69	3	-52	1
Cervera	722	707	-12	-33	-17	-37	-13	-31
Hemtex	929	1 081	-116	-233	-125	-240	-125	-256
Avvecklad verksamhet	-	-	-	-	-	-	-216	-38
Övrigt inklusive elimineringsar	-	-	487	-136	463	-67	465	-67
Totalt	2 498	2 663	302	-387	252	-341	59	-391

	Tillgångar		Skulder		Investeringar		Av- och nedskrivningar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Forma	608	586	561	488	31	12	9	13
Hemma	-	353	-	205	8	5	92	2
Cervera	408	397	284	259	7	17	18	16
Hemtex	622	623	286	485	3	19	36	45
inkClub	146	-	86	-	-	-	-	-
Övrigt inklusive elimineringsar	8 276	8 557	230	135	199	36	-	284
Totalt	10 060	10 516	1 447	1 572	248	89	155	360

1) Inklusive IFRS-omräkning av PRI-skulden med -45 Mkr. Posten redovisas över totalresultatet i Formas redovisning.

Av 2011 års nettoomsättning kommer 2 336 Mkr (2 582) från Sverige, 147 Mkr (269) från Finland och 15 Mkr (80) från övriga länder.

NOT 5 AVSKRIVNINGAR

	2011-12-31	2010-12-31
Kostnad för sålda varor	9	12
Försäljningskostnader	48	62
Administrationskostnader	6	2
Summa	63	76

Hemmas (avvecklad verksamhet) avskrivningar uppgick till 3 Mkr (2 Mkr). Nedskrivning av goodwill om 89 Mkr har gjorts avseende Hemmabutikerna.

Avskrivningar avser främst inventarier, men även ombyggnader, byggnader och hyresrätter. Följande avskrivningstider tillämpas inom koncernen:

Byggnader, byggnadsinventarier	20-50 år
Markanläggningar	20 år
Datainventarier	3 år
Inventarier övrigt	3-10 år
Övriga immateriella tillgångar	5-10 år

NOT 6 ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

	2011-12-31	2010-12-31
Ernst & Young, revisionsuppdrag	5	5
Ernst & Young, skatteuppdrag	0	0
Ernst & Young, övriga uppdrag	1	3
Summa	6	8

Hemmas (avvecklad verksamhet) ersättning till revisorer uppgick till 0,3 Mkr (0,5) för revisionsuppdrag och 0,2 Mkr (0,5) för övriga uppdrag.

NOT 7 MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER

Antalet anställda är beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normal arbetstid som utgör 1 800 timmar.

Medelantal anställda i koncernen	2011	2010
Kvinnor	951	1 003
Män	185	324
Medelantalet anställda, totalt	1 136	1 327

Löner och ersättningar har uppgått till (Mkr):	2011	2010
Styrelse och verkställande direktör	32	28
Övriga anställda	502	590
Sociala avgifter enligt lag och avtal	153	173
Pensionskostnader	48	64
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	735	855

Hemmas (avvecklad verksamhet) löner, ersättningar, pensioner och sociala avgifter uppgick till 69 Mkr.

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSEN

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Ersättningar till styrelseledamöter redovisas i tusentals kronor (Tkr).

UTBETALT ARVODE TILL MODERBOLAGETS STYRELSELEDAMÖTER

Tkr ¹⁾	Styrelse-arvode	Utskotts-arbete	Summa utbetalt arvode 2011	Summa utbetalt arvode 2010
Lars Otterbeck	550	50	646 ²⁾	600
Anders Fredriksson	330	50	380	380
Cecilia Daun Wennborg	220	50	270	295
Jan Olofsson	220	25	245	245
Andrea Gisle Joosen	220	25	245	110
Magnus Moberg	220	50	270	245
Thomas Strindeborn	110	25	135	220
Peter Berlin	110	50	160	0
Jan-Olle Folkesson	0	0	0	135
	1 980	325	2 351	2 230

1) Ersättningar exklusive sociala avgifter

2) Inklusive ett belopp som motsvarar lagstadgade sociala avgifter och ej avdragsgill moms, då arvodet fakturerats via bolag.

ERSÄTTNINGAR TILL VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättningen till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare utgörs av fast lön, pensionsförmåner, avgångsvederlag, bonus, aktierelaterat incitamentsprogram samt övriga förmåner.

Med övriga ledande befattningshavare avses personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen. Bolagets ersättningsutskott beslutar om ersättningar och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Bonus utfaller om bolagets vinst per aktie ökar med minst 15 procent och för maximalt utfall krävs att bolagets vinst per

aktie ökar med 22 procent. Bonusen kan maximalt uppgå till sex månadslöner för verkställande direktören och fyra månadslöner för övriga ledande befattningshavare. Under 2011 har 1,0 Mkr reserverats för bonus till verkställande direktören och 1,1 Mkr reserverats för bonus till övriga ledande befattningshavare.

2011, Tkr ¹⁾	Lön	Förmåner	Pensions-kostnad	Bonus/Incitament	Summa
Verkställande direktör	1 233	361	4 389	1 014	6 997
Övriga ledande befattningshavare ²⁾	6 432	961	2 104	1 066	10 563
	7 665	1 322	6 493	2 080	17 560

1) Ersättningar exklusive sociala avgifter.

2) Övriga ledande befattningshavare bestod under 2011 av tre personer varav alla är män.

2010, Tkr ¹⁾	Lön	Förmåner	Pensions-kostnad	Bonus/Incitament	Summa
Verkställande direktör	1 200	121	4 446	0	5 767
Övriga ledande befattningshavare ²⁾	6 233	533	2 056	0	8 822
	7 433	654	6 502	0	14 589

1) Ersättningar exklusive sociala avgifter.

2) Övriga ledande befattningshavare bestod under 2010 av tre personer varav alla är män.

NOT 7 Forts

VILLKOR FÖR VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Verkställande direktören har en bruttolöneram om 7,4 Mkr (7,4). Bruttolöneramen innefattar lön, semester, sociala avgifter, pensionskostnader och andra omkostnader i form av t.ex. förmånsbil. Vd äger fritt att disponera ramen på ett för bolaget kostnadsneutralt sätt. Årets ersättning till vd har utgått enligt bruttolöneramen. Uppsägningstiden är sex månader under vilken tid bruttolöneramen disponeras med 1/12 per månad. Verkställande direktören har ingen rätt till avgångsvederlag.

Bolaget och verkställande direktören har en ömsesidig rätt att begära att verkställande direktören går i pension vid 65 års ålder. Inom den ovan beskrivna bruttolöneramen bestämmer verkställande direktören hur stora pensionsavsättningar som ska göras.

UPPSÄGNINGSTIDER OCH AVGÅNGSVEDERLAG FÖR ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Mellan bolaget och övriga ledande befattningshavare i Hakon Invest gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Därutöver är de övriga ledande befattningshavarna, vid uppsägning från bolagets sida, berättigade till avgångsvederlag med upp till 18 månaders fast kontant lön. Avgångsvederlaget är avräkningsbart.

Ledande befattningshavare med avtal ingångna före 2005 har i vissa fall rätt till ett avräkningsfritt avgångsvederlag.

Vid egen uppsägning är övriga ledande befattningshavare under vissa förutsättningar berättigade till ersättning för ett konkurrensförbud som gäller under sex månader efter anställningens upphörande. Ersättningen är maximerad till 60 procent av den fasta kontanta lönen och utgår endast under den tid konkurrensförbudet gäller.

PENSIONSERSÄTTNINGAR FÖR ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

En premiebestämd pensionsplan tillämpas för övriga ledande befattningshavare. Den innebär att högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen kan avse pensionspremier, vilka betalas så länge anställningen består.

Ledande befattningshavare med avtal ingångna före årsstämman 2006, har rätt att gå i pension vid 62 års ålder med en förmånsbestämd pension under tiden till ordinarie pensionsålder vid 65 år.

INCITAMENTSPROGRAM

Aktierelaterat incitamentsprogram 2011

Verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare omfattas av ett kombinerat aktiematchnings- och prestationsaktieprogram, med krav på egen investering, och med en treårig intjänandeperiod.

Programmet innebär att deltagarna aktivt köper nya aktier (s k Sparaktier) till marknadspris och låser in Sparaktierna under en tre-årsperiod. För varje Sparaktie som deltagaren förvärvar tilldelas deltagaren en rättighet, som berättigar deltagare att vederlagsfritt vid ett av styrelsen fastställt datum, cirka tre år efter tilldelning, erhålla en stamaktie i Hakon Invest (s k Matchningsaktie) samt ytterligare rättigheter som berättigar deltagaren att vederlagsfritt vid ett av styrelsen fastställt datum, cirka tre år efter tilldelning, under förutsättning att särskilda prestationskrav är uppfyllda, erhålla ytterligare en stamaktie i Hakon Invest (s k Prestationsaktie).

Det totala antalet Matchnings- och Prestationsaktier kan som högst komma att uppgå till 32 500 när det gäller verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Den totala kostnaden för programmet avseende verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare beräknas till 3,0 Mkr inklusive sociala avgifter.

Det aktierelaterade incitamentsprogrammet omfattar även övriga anställda med samma villkor som för ledande befattningshavare. Det totala antalet Matchnings- och Prestationsaktier kan som högst komma att uppgå till 6 600 när det gäller övriga anställda.

Antalet köpta Sparaktier uppgår till 2 000 för verkställande direktören, 4 500 för övriga ledande befattningshavare och 3 300 för övriga anställda. Under 2011 har 0,6 Mkr reserverats för den upparbetade kostnaden för 2011 års incitamentsprogram.

Deltagarnas maximala vinst är begränsad till 346 kronor per Matchnings- eller Prestationsaktie (tre gånger genomsnittlig stängningskurs på Hakon Invest-aktien under januari 2011). Om värdet vid tilldelning av Matchnings- och Prestationsaktier överstiger 346 kronor, kommer det antal aktier den anställde är berättigad till att minska i motsvarande grad.

Aktierelaterat incitamentsprogram 2010

Verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare omfattas av ett kombinerat aktiematchnings- och prestationsaktieprogram, med krav på egen investering, och med en treårig intjänandeperiod.

Programmet innebär att deltagarna aktivt köper nya aktier (s k Sparaktier) till marknadspris och låser in Sparaktierna under en tre-årsperiod. För varje Sparaktie som deltagaren förvärvar tilldelas deltagaren en rättighet, som berättigar deltagare att vederlagsfritt vid ett av styrelsen fastställt datum, cirka tre år efter tilldelning, erhålla en stamaktie i Hakon Invest (s k Matchningsaktie) samt ytterligare rättigheter som berättigar deltagaren att vederlagsfritt vid ett av styrelsen fastställt datum, cirka tre år efter tilldelning, under förutsättning att särskilda prestationskrav är uppfyllda, erhålla ytterligare en stamaktie i Hakon Invest (s k Prestationsaktie).

Det totala antalet Matchnings- och Prestationsaktier kan som högst komma att uppgå till 32 500 när det gäller verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Den totala kostnaden för programmet avseende verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare beräknas till 2,6 Mkr inklusive sociala avgifter.

Det aktierelaterade incitamentsprogrammet omfattar även övriga anställda med samma villkor som för ledande befattningshavare. Det totala antalet Matchnings- och Prestationsaktier kan som högst komma att uppgå till 7 520 när det gäller övriga anställda.

Antalet köpta Sparaktier uppgår till 2 000 för verkställande direktören, 4 500 för övriga ledande befattningshavare och 3 760 för övriga anställda. Under 2011 har 1 Mkr reserverats för den upparbetade kostnaden för 2010 års incitamentsprogram. Totalt har 1,6 Mkr reserverats för den upparbetade kostnaden för 2010 års incitamentsprogram.

Deltagarnas maximala vinst är begränsad till 343,00 kronor per Matchnings- eller Prestationsaktie (tre gånger genomsnittlig stängningskurs på Hakon Invest-aktien under januari 2010). Om värdet vid tilldelning av Matchnings- och Prestationsaktier överstiger 343,00 kronor, kommer det antal aktier den anställde är berättigad till att minska i motsvarande grad.

NOT 8 **ANDELAR I FÖRETAG REDOVISADE ENLIGT KAPITALANDELSMETODEN**

	2011-12-31	2010-12-31		Org.nr	Säte
Ingående balans	6 818	7 678	ICA AB	556582-1559	Stockholm
Årets förändringar			Bra Förlag AB	556424-7921	Stockholm
– Förvärv	–	36	Trade Press AS	966 705 086	Oslo
– Utdelning	–802	–696	Kjell & Co Elektronik AB	556400-5378	Malmö
– Resultat från andelar redovisade enligt kapitalandelsmetoden	553	212			
– Omklassificering till dotterbolag	–366	–			
– Poster redovisade i övrigt totalresultat	–18	–412			
Summa	6 185	6 818			

	Antal	Andel % ¹⁾	Bokfört värde 2011-12-31 Mkr	Bokfört värde 2010-12-31 Mkr	Resultatandel 2011 Mkr	Resultatandel 2010 Mkr
ICA AB	2 000 000	40,0	6 041	6 275	544	204
Bra Förlag AB	500	50,0	9	9	0	2
Trade Press AS	50	40,0	9	10	–1	–
Kjell & Co Elektronik AB	5 600	50,0	126	123	14	8
inkClub Development AB	100 000	100,0	–	401	–4	–2
Summa			6 185	6 818	553	212

1) Ägarandelen ovan anger röstandelen som i samtliga fall överensstämmer med kapitalandelen.

JOINT VENTURES

ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av Hakon Invest och till 60 procent av nederländsk Royal Ahold N.V. Genom det aktieägaravtal som finns mellan Hakon Invest och Royal Ahold har ägarna ett gemensamt bestämmande inflytande i ICA AB genom ett avtalat krav på enighet för samtliga beslut på bolagsstämma och i styrelsen. Avtalet löper till utgången av år 2040. I aktieägaravtalet framgår att förköpsrätt gäller mellan parterna till marknadspris vid aktieöverlåtelser. Överlåtelser får bara ske till part som inträder i aktieägaravtalet.

Kjell & Co Elektronik AB är ett joint venture som ägs till 50 procent av Hakon Invest koncernen och till 50 procent av bröderna Fredrik, Markus och Mikael Dahnelius tillsammans med fadern Kjell Dahnelius. Kjell & Co Elektronik AB har ägts till 50 procent av Hakon Invest koncernen sedan juli 2006.

Nedanstående tabeller visar resultat- och balansräkning, i sammandrag, för ICA-koncernen och Kjell & Co Elektronik AB.

BALANSRÄKNING

	ICA-koncernen		Kjell & Co Elektronik AB	
	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
Immateriella anläggningstillgångar	2 967	3 590	26	22
Materiella anläggningstillgångar	14 638	15 364	12	7
Finansiella anläggningstillgångar	5 327	5 368	–	–
Uppskjuten skatt	41	7	–	–
Varulager	4 520	4 495	147	130
Kortfristiga fordringar	9 050	7 751	21	21
Likvida medel	3 009	3 102	30	48
Anläggningstillgångar för försäljning	1 409	26	–	–
Summa tillgångar	40 961	39 703	236	228
Eget kapital	11 359	11 913	86	79
Långfristiga skulder	7 277	5 884	12	12
Kortfristiga skulder	22 325	21 906	138	137
Summa eget kapital och skulder	40 961	39 703	236	228

NOT 8 Forts

RESULTATRÄKNING

	ICA-koncernen		Kjell & Co Elektronik AB	
	2011	2010	2011	2010
Intäkter	95 179	93 860	684	644
Kostnad för sålda varor	-81 702	-80 387	-348	-346
Försäljnings- och administrationskostnader	-11 244	-10 772	-299	-278
Övriga rörelseintäkter	272	223	-	1
Rörelseresultat	2 505	2 924	37	21
Finansnetto	-349	-327	0	0
Inkomstskatt	-761	-2 050	-10	-4
Periodens resultat	1 395	547	27	17

INTRESSEFÖRETAG

Hakon Invest-koncernen har två intresseföretag vid utgången av 2010; Bra Förlag AB och Trade Press AS som redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Tabellen till höger visar ett sammandrag av Hakon Invests andel av intressebolagens tillgångar och skulder, respektive intäkter och resultat.

IMPAIRMENT TEST I ICA-KONCERNEN

I ICA-koncernen finns goodwill avseende ICA Norge 869 Mkr (1 584) och Rimi Baltic 986 Mkr (993). Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill sker årligen eller oftare om indikation finns på värdenedgång. För Rimi Baltic har nedskrivningsprövningen baserats på uppskattade framtida kassaflöden i budgetar och prognoser för de närmaste fem åren. Kassaflödena bortom denna tidsperiod extrapoleras med en procentsats som baseras på förväntad inflation. Tillväxten i Rimi Baltic beräknas till 2 procent och diskonteringsräntan före skatt uppgår till 11,6 procent (9,0). Prövningen har inte föranlett någon nedskrivning. För ICA Norge är prövningen av goodwill baserad på den affärsplan som upprättats för den kvarvarande verksamheten efter försäljningen av Maxi-butikerna. Affärsplanen löper till år 2015. Därefter antas en tillväxt motsvarande inflationen om 2,5 procent. Diskonteringsräntan före skatt uppgår till 13,1 procent (10,2). Prövningen har inneburit en nedskrivning om 592 Mkr.

NOT 9 FINANSIELLA INTÄKTER

	2011	2010
Utdelningar	23	11
Ränteintäkter	6	15
Valutakursdifferenser	15	5
Övriga finansiella intäkter	1	-
Summa	45	31

NOT 10 FINANSIELLA KOSTNADER

	2011	2010
Räntekostnader	-24	-19
Valutakursdifferenser	-7	-15
Summa	-31	-34

Hemmas (avvecklad verksamhet) räntekostnader uppgick till 4 Mkr (4 Mkr).

Intresseföretag	2011	2010
Hakon Invests andel av nettotillgångarna:		
Anläggningstillgångar	2	2
Omsättningstillgångar	15	15
Långfristiga skulder och avsättningar	-1	-1
Kortfristiga skulder	-4	-3
Summa	12	13
Goodwill	6	6
Andel i intresseföretag	18	19

Hakons andel av intresseföretagens intäkter och resultat:

Intäkter	35	35
Årets resultat	-1	2

NOT 11 FÖRÄNDRING VERKLIGT VÄRDE FINANSIELLA INSTRUMENT

	2011	2010
Kortfristiga placeringar	-73	49
Summa	-73	49

Ovanstående poster innehåller såväl realiserade som realiserade värdeförändringar.

NOT 12 **SKATT**

	2011	2010
Nedan anges de poster som ingår i skattekostnaden		
<i>Aktuell inkomstskatt</i>		
Skatt hänförlig till tidigare år	–	–
<i>Uppskjuten inkomstskatt</i>		
Uppskjuten skatt hänförlig till underskottsavdrag	23	-18
Uppskjuten skatt hänförlig till temporära skillnader	–	5
Skattekostnad redovisad i resultaträkningen	23	-13
<i>Avstämning av effektiv skattekostnad</i>		
Resultat före skatt	36	-378
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 26,3%	-9	99
<i>Skatteeffekt av:</i>		
Resultatandelar enligt kapitalandelsmetoden	145	56
Nedskrivning goodwill	-23	-74
Rearesultat	-16	–
Ej aktiverat underskottsavdrag	-65	-94
Övriga icke skattepliktiga intäkter	1	7
Ej avdragsgilla kostnader	-10	-15
Övrigt	–	8
Bolagets effektiva skattekostnad 9,2% (3,4%)	23	-13
<i>Uppskjuten skatt den 31 december avser följande:</i>		
<i>Uppskjuten skatteskuld</i>		
Anläggningstillgångar	-259	-184
Uppskjuten skatteskuld	-259	-184
<i>Uppskjuten skattefordran</i>		
Avsättning till pensioner	22	11
Underskottsavdrag	214	218
Uppskjuten skattefordran	236	229

Koncernens underskottsavdrag i Sverige uppgick per 31 december 2011 till 1 488 Mkr (1 373). Uppskjuten skattefordran om 214 Mkr (218) redovisas i balansräkningen avseende underskottsavdrag om 814 Mkr (829), som bedöms kunna utnyttjas.

Koncernen har inga oredovisade uppskjutna skattefordringar och skulder på temporära skillnader. Underskottsavdragen i Sverige är eviga.

NOT 13 **RESULTAT PER AKTIE FÖRE OCH EFTER UTSPÄDNING**

Samtliga aktier, såväl stam- som C-aktier, har samma rösträtt. Medan stamaktierna har oinskränkt rätt till utdelning beslutad vid bolagsstämma saknar C-aktierna rätt till kontant vinstutdelning. C-aktierna medför dock rätt till vinstutdelning genom sakutdelning i form av aktier eller annan andel i ICA AB eller i nuvarande eller blivande dotterföretag eller intresseföretag i ICA AB-koncernen eller företag som kan komma att överta verksamheten som bedrivs eller som kan komma att bedrivas inom ICA AB-koncernen. C-aktierna, som består av 51 procent av aktierna, innehåller av ICA-handlarnas Förbund.

Stamaktier och C-aktier har lika del i resultat per aktie.

ICA-handlarnas Förbund har beslutat att konvertera sitt innehav av icke utdelningsberättigade C-aktier i Hakon Invest till utdelningsberättigade stamaktier.

Beslutet innebär att ICA-handlarnas Förbund begärde omvandling av alla C-aktier till stamaktier hos styrelsen i Hakon Invest den 1 januari 2011 och att aktiestrukturen i Hakon Invest från och med 1 januari 2016 enbart består av utdelningsberättigade aktier.

Resultat per aktie före utspädning för stamaktier och C-aktier beräknas genom att det resultat för året som tillkommer innehavarna divideras med det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier under året.

Tabellerna nedan visar de resultat och det antal aktier som används vid beräkningen av resultat per aktie för stamaktier:

	2011	2010
Nettoresultat som tillkommer innehavarna av stamaktier och C-aktier, Mkr	99	-303
Vägt genomsnitt av antalet aktier före utspädning, tusental	160 665	160 653
Vägt genomsnitt av antalet aktier efter utspädning, tusental	160 745	160 732

Inga övriga transaktioner med stamaktier har ägt rum under perioden från balansdagen och till dagen för upprättandet av dessa finansiella rapporter.

NOT 14 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

	Goodwill		Varumärke		Hyresrätter		Övriga immateriella tillgångar	
	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
Ingående anskaffningsvärde	715	712	694	694	81	83	77	68
Årets förändringar								
– Investeringar	345	3	308	–	–	2	25	18
– Försäljningar och utrangeringar	–89	–	–42	–	–2	–4	–	–9
– Företagsförvärv	–	–	8	–	–	–	8	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	971	715	968	694	79	81	110	77
Ingående avskrivningar	–	–	–	–	–44	–37	–29	–26
Årets förändringar								
– Avskrivning	–	–	–	–	–8	–9	–15	–12
– Försäljningar och utrangeringar	–	–	–	–	1	2	–	9
– Företagsförvärv	–	–	–1	–	–	–	–4	–
Utgående ackumulerade avskrivningar	–	–	–1	–	–51	–44	–48	–29
Ingående nedskrivningar	–284	–	–	–	–	–	–	–
Årets förändringar								
– Nedskrivning	–	–284	–	–	–	–	–	–
Utgående ackumulerade nedskrivningar	–284	–284	–	–	–	–	–	–
Utgående bokfört värde	687	431	967	694	28	37	62	48

Förvärvat goodwill och varumärke med obestämbar livslängd har allokerats till fyra olika kassagenererade enheter. Varje år, samt vid eventuell indikation på värdenedgång, genomförs en nedskrivningsprövning för goodwill och varumärke med obestämbar livslängd. Varumärken består av 112ink 7 Mkr (0), inkClub 308 Mkr (0), Cervera 82 Mkr (82), Hemtex 500 Mkr (500), B Wahlströms förlag 22 Mkr (22), Damm förlag 6 Mkr (6), Tidningen Hälsa 10 Mkr (10) samt OTW 32 Mkr (32). Dessa varumärken har bedömts ha obestämbar livslängd och det finns inget som talar för att användningen av dessa varumärken skulle minska. Föregående år ingick varumärket Hemma med 42 Mkr.

REDOVISAT VÄRDE AV GOODWILL OCH VARUMÄRKE SOM ÄR ALLOKERADE TILL KASSAGENERERANDE ENHETER

	Goodwill		Varumärke	
	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
Förlagsverksamhet, Forma	235	214	70	70
Vitvaruverksamhet, Hemma	–	89	–	42
Heminredningsverksamhet, Hemtex	104	102	500	500
Heminredningsverksamhet, Cervera	26	26	82	82
E-handelsverksamhet, inkClub	322	–	315	–
	687	431	967	694

Förlagsverksamhet (Forma Publishing group)

Hakon Invest äger 100 procent av aktierna och rösterna i dotterbolaget Forma Publishing Group AB. Förlagsverksamheten för tidningar, magasin och andra publikationer är fullt integrerad och är den kassagenererande enheten i Forma till vilken de immateriella värdena hänförs.

Heminredningsverksamhet (Hemtex AB)

Hakon Invest äger 68,5 procent av aktierna och rösterna i Hemtex AB. Hemtex är en hemtextilkedja i Sverige och Finland.

Heminredningsverksamhet (Cervera AB)

Hakon Invests helägda dotterbolag Cervera Intressenter AB äger 91,4 procent av aktierna och rösterna i Cervera AB. Cervera är en butikskedja med produkter för köket och matplatsen.

E-handelsverksamhet (inkClub Development AB)

Hakon Invest äger sedan 31 december 2011 100 procent av aktierna och rösterna i dotterbolaget inkClub Development AB. inkClub är ett e-handelsföretag, som säljer olika typer av förbrukningsartiklar över internet.

Känslighetsanalys

Redovisade värden för immateriella tillgångar avseende Cervera är i nivå med beräknat nyttjandevärde. En minskad tillväxttakt, en ökad diskonteringsränta eller andra negativa förändringar av viktiga variabler i nedskrivningstestet skulle därmed medföra en nedskrivning av redovisat värde. Nyttjandevärdet överstiger bokfört värde avseende Hemtex, men mindre förändringar av en eller flera variabler (diskonteringsränta, långsiktig rörelsemarginal eller omsättningstillväxt) skulle kunna medföra ett nedskrivningsbehov. Företagsledningen bedömer att möjliga förändringar i viktiga variabler i beräkningarna för övriga kassagenererande enheter inte skulle kunna få så stora effekter att återvinningsvärdet reduceras till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.

Nedskrivningstest

Återvinningsvärdet för immateriella tillgångar med obestämbar livslängd har bedömts på basis av nyttjandevärdet. Nuvärdet har beräknats på framtida kassaflöde från respektive kassagenererande enhet.

Det framtida kassaflödet har beräknats med utgångspunkt från företagsledningens prognoser för en femårsperiod och återspeglar även historiska erfarenheter.

Viktiga variabler	Metod för att skatta värden
Tillväxt	Tillväxten bedöms utifrån affärsplaner och marknadstrender under prognosperioden. Efter prognosperioden beräknas den långsiktiga tillväxten till 2 procent för Forma (3) och 3 procent (3) för övriga bolag.
Bruttovinst	Hänsyn tas till prissättning, inköpsprocesser och sortimentsmix vid bedömning av bruttovinsten.
Övriga kostnader	Bedömning görs av nivån för fasta och rörliga kostnader samt kostnader förknippade med expansion.
Investeringar	Bland investeringar ingår bedömning av underhållsinvesteringar.
Rörelsekapital	Rörelsekapitalförändringen påverkas av de krav som är satta för övriga variabler.
Diskonteringsränta	Hemtex 11,6 procent (11,6) Cervera 10,9 procent (11,9) Forma 10,0 procent (10,7) Kjell & Co 10,4 procent (12,5) inkClub 13,8 procent (15,5) Diskonteringsräntan sätts med hänsyn tagen till rådande räntesatser och speciella riskfaktorer för respektive bolag. Diskonteringsräntan motsvarar bolagens genomsnittliga kapitalkostnad.

NOT 15 INVENTARIER

	2011-12-31	2010-12-31
Ingående balans	392	440
– Inköp	11	26
– Företagsförvärv	6	–
– Försäljningar och utrangeringar	–81	–63
– Valutakursdifferenser	–	–11
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	328	392
Ingående ackumulerade avskrivningar	–289	–288
– Företagsförvärv	–2	–
– Försäljningar och utrangeringar	70	48
– Valutakursdifferenser	–	6
– Avskrivningar	–41	–55
Utgående ackumulerade avskrivningar	–262	–289
Utgående bokfört värde	66	103

NOT 16 VARULAGER

	2011-12-31	2010-12-31
Färdiga varor	496	550
Summa	496	550

Varulagret består av vitvaror 0 Mkr (54), böcker 126 Mkr (125), heminredning 332 Mkr (371) och e-handelslager 38 Mkr (0).

NOT 17 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELADE PER KATEGORI

2011	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde
Kundfordringar och övriga fordringar	–	172		172
Övriga kortfristiga fordringar	–	37		37
Kortfristiga placeringar ¹⁾	753	–		753
Likvida medel	–	248		248
Summa finansiella tillgångar	753	457		1 210
Långfristiga räntebärande lån			33	33
Leverantörsskulder och övriga skulder			483	483
Kortfristiga räntebärande lån			198	198
Övriga kortfristiga skulder			107	107
Summa finansiella skulder			821	821

1) 106 Mkr av kortfristiga placeringar är klassificerade enligt nivå 2. Värderingsnivå 2 avser finansiella tillgångar för vilka väderingen utförts med en modell baserad på observerbara marknadsdata. Resterande 647 Mkr är klassificerade enligt nivå 1. Värderingsnivå 1 avser finansiella tillgångar för vilka noterade priser för identiska instrument är avläsbara på en marknad.

2010	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde
Kundfordringar och övriga fordringar	–	200		200
Övriga kortfristiga fordringar	–	40		40
Kortfristiga placeringar ¹⁾	1 076	–		1 076
Likvida medel	–	147		147
Summa finansiella tillgångar	1 076	387		1 463
Långfristiga räntebärande lån			49	49
Leverantörsskulder och övriga skulder			562	562
Kortfristiga räntebärande lån			387	387
Övriga kortfristiga skulder			87	87
Summa finansiella skulder			1 085	1 085

1) 198 Mkr av kortfristiga placeringar är klassificerade enligt nivå 2. Värderingsnivå 2 avser finansiella tillgångar för vilka väderingen utförts med en modell baserad på observerbara marknadsdata. Resterande 878 Mkr är klassificerade enligt nivå 1. Värderingsnivå 1 avser finansiella tillgångar för vilka noterade priser för identiska instrument är avläsbara på en aktiv marknad.

För kundfordringar, leverantörsskulder, övriga kortfristiga fordringar och skulder som värderas till anskaffningsvärde är löptiden kort och därför överensstämmer verkligt värde med redovisat värde. Eftersom lånen löper med rörlig ränta, så motsvarar även redovisade värde på lånen verkligt värde.

NOT 18 KUNDFORDRINGAR

	2011-12-31	2010-12-31
Ej förfallna kundfordringar	128	117
Förfallna kundfordringar 0–90 dagar	18	10
Förfallna kundfordringar 90–180 dagar	2	3
Förfallna kundfordringar > 180 dagar	18	8
Reserv för osäkra kundfordringar	–22	–6
Summa kundfordringar	144	132

NOT 19 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Forma Publishing Group har under 2011 sålt varor till ICA AB för 100 Mkr (100). Formas fordran på ICA AB uppgick per 31 december 2011 till 17 Mkr (10). Hakon Invest har under 2011 köpt tjänster från ICA AB om 1 Mkr (1).

NOT 20 FÖRUTBETALDA KOSTNADER

	2011-12-31	2010-12-31
Produktions- och distributionskostnader	32	47
Hyror	58	64
Övriga förutbetalda kostnader	24	30
Summa	114	141

NOT 21 KORTFRISTIGA PLACERINGAR

	2011-12-31	2010-12-31
Fördelning av kortfristiga placeringar		
Aktier	193	377
Hedgefonder	227	234
Räntebärande papper	273	394
Ahold-aktier	60	71
Bokfört värde	753	1 076
Likvida medel	248	147
Summa kortfristiga placeringar och likvida medel	1 001	1 223

Moderbolagets placeringar fördelade sig vid utgången av 2011 på 31 procent (40) aktier, 35 procent (35) räntebärande värdepapper, 28 procent (20) hedgefonder och 6 procent (5) likvida medel. Hedgefondinnehavet hänför sig till hedgefonderna Adrigo, Alcur, Brummer Multi-Strategy, Brummer Nektar och SEB Fonder. Posterna är värderade till verkligt värde över resultaträkningen. För att fastställa verkligt värde har officiella marknadsnoteringar använts.

NOT 22 LIKVIDA MEDEL

Likvida medel består av kassa och bankmedel om 248 Mkr (147). Outnyttjade checkkrediter per 31 december 2011 uppgick till 124 Mkr (82).

NOT 23 EGET KAPITAL

Aktiekapital, antal aktier i tusental	2011-12-31	2010-12-31
Stamaktier om 2,50 kr per aktie	78 597	78 849
C-aktier om 2,50 kr per aktie	82 068	82 068
Summa	160 665	160 917

Aktierna har samma kvotvärde (2,50 kr) och lika rösträtt. Aktiekapitalet uppgår till 402 294 Tkr. Totalt uppgår innehav av egna aktier till 252 130 stamaktier (264 920) efter gjorda återköp. Beträffande information om incitamentsprogram, se not 7.

Reserver	2011-12-31	2010-12-31
Verkligt värde reserv	7	6
Säkringsreserv	203	211
Omräkningsreserv	76	85
Summa	286	302

Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

Verkligt värde reserv

Verkligt värde reserven innefattar värdeförändringar hänförliga till materiella och immateriella anläggningstillgångar. Vid stegvisa rörelseförvärv redovisas omvärderingen av redan tidigare ägd andel av tillgångarna i verkligt värde reserven.

Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i annan valuta än den valuta i vilken koncernens finansiella rapporter presenteras.

Övrigt tillskjutet kapital

Övrigt tillskjutet kapital består i allt väsentligt av de tillskott, utöver aktiekapital, som tillförts av ägarna.

UTDELNING

Stamaktierna har oinskränkt rätt till utdelning beslutad vid bolagsstämman medan C-aktierna (som utgör 51 procent av totalt antal aktier och innehas av ICA-handlarnas Förbund) saknar rätt till kontant vinstutdelning. Sådan rätt kan tidigast år 2016 tillkomma C-aktierna. C-aktierna medför dock rätt till vinstutdelning genom sakutdelning i form av aktier eller annan andel i ICA AB eller i nuvarande eller blivande dotterföretag eller intresseföretag i ICA AB-koncernen eller i företag som kan komma att överta verksamheten som bedrivs eller som kan komma att bedrivas inom ICA AB-koncernen.

ICA-handlarnas Förbund har beslutat att konvertera sitt innehav av icke utdelningsberättigade C-aktier i Hakon Invest till utdelningsberättigade stamaktier. Beslutet innebär att ICA-handlarnas Förbund begärde omvandling av alla C-aktier till stamaktier hos styrelsen i Hakon Invest den 1 januari 2011 och att aktiestrukturen i Hakon Invest från och med 1 januari 2016 enbart består av utdelningsberättigade aktier.

Hakon Invest har som mål att utdelningsgraden normalt ska uppgå till minst 50 procent av moderbolagets resultat efter skatt. 100 procent av utdelningen delas ut till 49 procent av aktierna eftersom innehavare till C-aktier ej är berättigade till kontant vinstutdelning. Policyn förutsätter att bolagets ställning och likviditet medger att utdelning kan lämnas i nämnd omfattning.

FÖRVALTNING AV KONCERNENS KAPITAL

Koncernens förvaldade kapital utgörs av eget kapital. Koncernens mål för förvaltningen av kapitalet är att möjliggöra god tillväxt av verksamheten samt att det ska finnas en beredskap att tillvarata affärsmöjligheter.

Betald och föreslagen utdelning

Beslutad och utbetalad under året:	Mkr
Utdelning på stamaktier:	
Utdelning för 2010: 6,00 kronor/aktie	472

Förslag om utdelning som föreläggs årsstämman 2012:

Utdelning på stamaktier:	
Utdelning för 2011: 6,25 kronor/aktie	491

ICA-handlarnas Förbund äger 82 067 892 C-aktier som inte har rätt till kontant vinstutdelning. Styrelsen för Hakon Invest AB har beslutat att föreslå årsstämman den 19 april 2012 en ordinare utdelning på 6,25 kronor. Se även not 13; Resultat per aktie beträffande utdelningsregler i bolagsordningen.

NOT 24 AVSÄTTNING FÖR PENSIONER

Hakon Invest gör avsättning i egen balansräkning i enlighet med PRI-systemet. Åtagandena är försäkrade genom FPG. För ITP-planen tillämpar bolaget så kallad tiotaggarlösningar med frilagda premier. Åtaganden utöver PRI och ITP har försäkrats genom bland annat kapitalförsäkringar.

Redovisad pensionskostnad	2011-12-31	2010-12-31
<i>ITP-planen</i>		
Förmånsbestämda planer:		
Kostnad avseende tjänstgöring under innevarande år	5	4
Aktuariell vinst/förlust	36	3
Räntekostnad	10	8
Summa kostnad för förmånsbestämda planer	51	14

Kostnad avgiftsbestämda planer	40	52
Summa pensionskostnader	91	66

Förändring av pensionsförpliktelse

Förpliktelsens nuvärde vid periodens början	168	160
Förmåner intjänade under perioden	5	4
Avgångspensioner	0	1
Pensionsutbetalningar	-7	-7
Ränta	10	8
Aktuariell vinst(-)/förlust(+)	36	3

Utgående balans nuvärde pensionsförpliktelse	212	168
---	------------	------------

Förändring av förvaltningstillgångarna

Förvaltningstillgångarna vid periodens början	6	6
Tillskjutna medel från arbetsgivaren	-	-
Överlättna förvaltningstillgångar	-	-
Aktuariell vinst(-)/förlust(+)	-	-

Utgående balans, förvaltningstillgångarna	6	6
--	----------	----------

Verklig avkastning på förvaltningstillgångarna	0	0
--	---	---

Förpliktelsen diskonteras i Sverige utifrån räntan på företagsobligationer.

Antaganden för aktuariella beräkningar:

Diskonteringsränta	4,0%	4,5%
Framtida årliga löneökningar	3,0%	3,0%
Framtida årliga pensionsökningar	2,0%	2,0%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	0,0%	0,0%

Avsättningar redovisade i balansräkningen	2011	2010
Nuvärde av förmånsbestämda pensioner	212	168
Förvaltningstillgångar	-6	-6

Avsättningar vid årets slut	206	162
------------------------------------	------------	------------

Varav:

Långfristig del	198	155
Kortfristig del	8	7

Erfarenhetsbaserade justeringar för förpliktelsen	0	0
Erfarenhetsbaserade justeringar för förvaltningstillgångarna	0	0

ÖVRIGA PENSIONSUTFÄSTELSER

Övriga pensionsutfästelser utbetalas med belopp som motsvarar värdet av medel i pantförskriven kapitalförsäkring. Kapitalvärdet av utfästelsen uppgår per 31 december 2011 till 27 Mkr (29), vilket således motsvarar kapitalförsäkringens värde.

NOT 25 LEVERANTÖRSSKULDER OCH ÖVRIGA SKULDER

	2011-12-31	2010-12-31
Leverantörsskulder	288	304
Upplupna löner och semesterlöner	89	90
Upplupna sociala avgifter	34	30
Upplupen medlemsbonus	-	30
Upplupna hyreskostnader	-	9
Övriga upplupna kostnader	72	99
Summa	483	562

NOT 26 RÄNTEBÄRANDE LÅN

	2011-12-31	2010-12-31
Långfristiga skulder		
Banklån	15	49
Summa	15	49

Kortfristiga skulder

Kortfristig del av banklån	111	170
Checkräkningskredit	87	217
Summa	198	387

Koncernen har fyra lån från kreditinstitut. Lånen löper med rörlig ränta och har följande villkor:

Lånebelopp 2011-12-31	Räntesats 2011-12-31	Slut-förfallodag
3 Mkr	9,55	2014-12-31
19 Mkr	3,60	2015-11-30
35 Mkr	4,52	2012-03-30
70 Mkr	5,08	2012-03-30

NOT 27 **EVENTUALFÖRPLIKTELSE OCH STÄLLDA SÄKERHETER**

Eventualförpliktelser	2011-12-31	2010-12-31
Försäkringsbolaget		
Pensionsgaranti/borgen	3	3
Övrig borgen	13	13
Summa	16	16
OPERATIONELLA LEASINGAVTAL		
Koncernen har ingått hyresavtal avseende butiker och kontor med följande åtaganden.		
	2011	2010
Räkenskapsårets avgifter	296	333

Hemmabutikernas avgifter för hyra och leasing uppgick 2011 till 32 Mkr.

Framtida minimileaseavgifter att betala enligt operationella leasingavtal uppgår till:

Avgifter som förfaller	2011	2010
2011	-	278
2012	270	219
2013	181	148
2014	123	78
2015	84	74
2016 och senare	76	-
Summa	734	797

De operationella leasingavtal som specificeras ovan är lokalhyror samt hyra av kontorsmaskiner och bilar. Hakon Invests andel av joint venture-bolaget ICA:s totala investeringsåtaganden uppgår till 139 Mkr (156). Hakon Invest och de övriga innehaven har inga väsentliga investeringsåtaganden på balansdagen. ICA:s eventualförpliktelser uppgår till 1 487 Mkr (1 520) och avser i huvudsak skattetvister.

Ställda säkerheter	2011	2010
Företagsinteckningar	441	415
Kapitalförsäkringar pantförskrivna till säkerhet för pensionsåtagande	27	29
Summa	468	444

NOT 28 **JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET**

	2011	2010
Av- och nedskrivningar		
av anläggningstillgångar	79	373
Värdering till verkligt värde	73	-43
Rearesultat vid försäljning		
av anläggningstillgångar	0	13
Förändring av avsättningar	56	6
Andelar redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-553	-212
Försäljning av Hemmabutikerna	134	-
Övrigt	-3	9
Summa	-214	146

NOT 29 **RESULTAT FRÅN AVVECKLAD VERKSAMHET**

Resultaträkning Hemma	2011	2010
Intäkter	240	268
Kostnader	-288	-303
Rörelseresultat	-48	-35
Finansiella poster	-5	-3
Nedskrivning goodwill	-89	-
Rearesultat	-60	-
Skatt	-14	-
Periodens resultat	-216	-38

Moderbolagets resultaträkning

Mkr	Not	2011	2010
Intäkter		–	–
Rörelsens kostnader			
Administrationskostnader	3,4,5	–64	–63
Rörelseresultat		–64	–63
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i joint ventures	6	760	713
Finansiella intäkter	7	45	35
Finansiella kostnader	8	–7	–14
Resultat från andelar i dotterföretag	11	–203	–146
Förändring verkligt värde finansiella instrument	9	–73	49
Summa resultat från finansiella investeringar		522	637
Resultat efter finansiella poster		458	574
Skatt	10	2	–
Årets resultat ¹⁾		460	574

1) Totalresultatet för moderbolaget överensstämmer med årets resultat enligt resultaträkningen och därför upprättas ingen separat totalresultaträkning.

Moderbolagets balansräkning

TILLGÅNGAR

Mkr	Not	2011-12-31	2010-12-31
Anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	11	1 198	973
Andelar i joint ventures	12	2 960	2 960
Uppskjuten skattefordran	10	192	192
Inventarier		1	2
Övriga långfristiga fordringar	13	27	29
Långfristiga fordringar koncernföretag	14	878	792
Summa anläggningstillgångar		5 256	4 948
Omsättningstillgångar	21		
Kortfristiga fordringar			
Fordringar hos koncernföretag		54	14
Aktuella skattefordringar		3	–
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		8	11
Summa kortfristiga fordringar		65	25
Kortfristiga placeringar	21		
Värdepapper i särskild förvaltning	15	693	1 005
Övriga aktier	16	60	71
Summa kortfristiga placeringar		753	1 076
Kassa och bank		44	60
Summa omsättningstillgångar		862	1 161
SUMMA TILLGÅNGAR		6 118	6 109

Moderbolagets balansräkning

EGET KAPITAL OCH SKULDER

Mkr	Not	2011-12-31	2010-12-31
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		402	402
Reservfond		2 772	2 772
Summa bundet eget kapital		3 174	3 174
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		2 408	2 304
Årets resultat		460	574
Summa fritt eget kapital		2 868	2 878
Summa eget kapital		6 042	6 052
Långfristiga skulder			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	17	31	33
Övriga långfristiga skulder		2	–
Summa avsättningar		33	33
Kortfristiga skulder	21		
Leverantörsskulder		2	4
Aktuella skatteskulder		–	4
Skulder till koncernföretag		21	–
Övriga kortfristiga skulder		9	9
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	11	7
Summa kortfristiga skulder		43	24
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		6 118	6 109
Ställda säkerheter	19	27	29
Ansvarsförbindelseer	20	277	234

Moderbolagets förändringar i eget kapital

Mkr	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Summa eget kapital
Eget kapital vid årets ingång 2010-01-01	402	2 772	2 295	481	5 950
Disposition av föregående års resultat	–	–	481	–481	0
Utdelning	–	–	–472	–	–472
Årets resultat	–	–	–	574	574
Eget kapital vid årets utgång 2010-12-31	402	2 772	2 304	574	6 052
Disposition av föregående års resultat	–	–	574	–574	0
Utdelning	–	–	–472	–	–472
Incitamentsprogram	–	–	2	–	2
Årets resultat	–	–	–	460	460
Eget kapital vid årets utgång 2011-12-31	402	2 772	2 408	460	6 042

Aktiekapitalet i Hakon Invest uppgår till 402 293 590 kronor fördelat på 160 917 436 aktier, envar med ett kvotvärde om 2,50 kronor. Vid periodens utgång uppgick antalet C-aktier till 82 067 892 och antalet stamaktier till 78 849 544, varav 252 130 stamaktier innehas av Hakon Invest.

Moderbolagets kassaflödesanalys

Mkr	Not	2011	2010
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		458	574
Justering för poster som ej påverkar kassaflödet	22	281	106
		739	680
Betald inkomstskatt		-5	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringen av rörelsekapitalet		734	680
Förändring av rörelsekapital			
Fordringar		-40	25
Skulder		24	1
Kassaflöde från den löpande verksamheten		718	706
Investeringsverksamheten			
Lämnade aktieägartillskott		-203	-48
Nyemission Hemtex		-225	-
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar		-	22
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-	-2
Förändring av långfristiga fordringar		-84	30
Förändringar av kortfristiga placeringar		250	-210
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-262	-208
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning		-472	-472
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-472	-472
Årets kassaflöde		-16	26
Likvida medel vid årets början		60	34
Likvida medel vid årets slut		44	60

Moderbolagets noter

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolagets årsredovisning är upprättad i enlighet med svensk lag och med tillämpning av RFR 2 (Redovisning för juridiska personer) från Rådet för finansiell rapportering. Detta innebär att moderbolaget ska följa IFRS så långt det är möjligt. Koncernens redovisningsprinciper framgår av not 1 i avsnittet Koncernens noter. De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens redovisningsprinciper förädlas av begränsningar i möjligheten att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av Årsredovisningslagen och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskäl. Alla belopp är i miljoner kronor (Mkr) om ej annat anges.

RESULTATRÄKNING OCH NAMN PÅ FINANSIELLA RAPPORTER

I enlighet med kraven i årsredovisningslagen presenterar moderbolaget en resultaträkning kompletterat med en separat rapport för totalresultatet samt att den rapport som visar moderbolagets finansiella ställning benämns balansräkning.

Pensioner och övriga utfästelser om förmåner efter avslutad anställning i Sverige omfattas samtliga anställda av pensionsförmåner enligt ingångna kollektivavtal, vilket innebär att tjänstemän erhåller förmånsbaserade pensioner enligt ITP-planen. Pensionsförpliktelserna tryggs genom avsättningar i balansräkningen och genom pensionspremier. Pensionsförpliktelserna beräknas årligen, per balansdagen, enligt de försäkringstekniska grunder som fastställs i PRI-systemet och av Finansinspektionen.

KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

Från och med 2011 redovisas erhållna koncernbidrag som finansiell intäkt och lämnade koncernbidrag redovisas som finansiell kostnad. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras som aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

Andelar i intresseföretag och joint ventures redovisas i moderbolagets resultat- och balansräkning enligt anskaffningsvärdemetoden alternativt till värdet per balansdagen efter nedskrivning av anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas andelar i intressebolag och joint ventures enligt kapitalandelsmetoden alternativt till verkligt värde i enlighet med IAS 28 punkt 1.

NOT 2 FINANSIELLA RISKER

I Hakon Invests verksamhet uppkommer exponeringar främst för valutarisk, ränterisk, likviditetsrisk, kreditrisk samt aktiekursrisk. För mer information om finansiella risker, se not 2 i avsnittet Koncernens noter.

NOT 3 MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER

Antalet anställda är beräknat med utgångspunkt från koncernens mått på normal arbetstid som utgör 1 800 timmar.

	2011	2010
Medelantal anställda, med fördelning på kvinnor och män har uppgått till:		
Kvinnor	6	6
Män	7	7
Totalt	13	13
Mkr	2011	2010
Löner och ersättningar har uppgått till:		
Styrelse och verkställande direktör	5	4
Övriga ledande befattningshavare	8	7
Övriga anställda	7	9
Totala löner och ersättningar	20	20
Sociala avgifter enligt lag och avtal	7	9
Pensionskostnader	9	8
Totala sociala avgifter och pensionskostnader	16	17
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	36	37

Till styrelsens ordförande har under året utgått ett arvode av 600 Tkr (600). Av pensionsbeloppet avser 4 389 Tkr (4 446) gruppen styrelse och vd. Lön till bolagets verkställande direktör har under året uppgått till 1 594 Tkr (2 780). Med verkställande direktören har avtalats om en bruttolöneram på 7,4 (7,4) Mkr per år. Ramen innefattar lön, semester, sociala avgifter, pensionskostnader och andra kostnader i form av förmånsbil m m. Pensionsåldern är 65 år. Uppsägningstiden är sex månader under vilken tid bruttolöneramen disponeras med 1/12 per månad. Bonus utfaller om bolagets vinst per aktie ökar med minst 15 procent och för maximalt utfall krävs att bolagets vinst per aktie ögar med 22 procent. Bonusen kan maximalt uppgå till sex månadslöner för verkställande direktören. För 2011 har reserverats 1,0 Mkr i bonus för verkställande direktören.

Styrelseledamöter och ledande befattningshavare

	Antal per 2011-12-31	Varav män, %	Antal per 2010-12-31	Varav män, %
Styrelseledamöter	7	71	7	71
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	4	100	4	100

NOT 4 AVSKRIVNINGAR

Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar uppgår till 215 Tkr (252).

NOT 5 ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

	2011	2010
Ernst & Young, revisionsuppdrag	1	1
Ernst & Young, skatteuppdrag	0	0
Ernst & Young, övriga uppdrag	1	3
Summa	2	4

NOT 6 RESULTAT FRÅN ANDELAR I JOINT VENTURES

	2011	2010
Utdelning	760	713
Summa	760	713

NOT 7 FINANSIELLA INTÄKTER

	2011	2010
Utdelningar	23	11
Ränteintäkter	14	15
Ränteintäkter från koncernbolag	2	4
Valutakursdifferenser	6	5
Summa	45	35

NOT 8 FINANSIELLA KOSTNADER

	2011	2010
Valutakursdifferenser	-7	-14
Summa	-7	-14

NOT 9 FÖRÄNDRING VERKLIGT VÄRDE FINANSIELLA INSTRUMENT

	2011	2010
Kortfristiga placeringar	-73	49
Summa	-73	49

NOT 11 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	Org. Nr	Säte	Antal aktier	Kapital och röster, %	Bokfört värde 2011-12-31	Bokfört värde 2010-12-31
Forma Publishing Group AB	556045-0297	Stockholm	26 700	89	178	178
Kjell & Co Intressenter AB	556703-2924	Solna	1 000	100	1	1
Hemmabutikerna Intressenter AB	556720-3210	Solna	1 000	100	0	0
Cervera Intressenter AB	556720-9563	Solna	1 000	100	120	120
inkClub Intressenter AB	556720-3467	Solna	1 000	100	5	5
Hemtex AB	556132-7056	Borås	65 650 195	68,5	894	669
					1 198	973

NOT 10 SKATT

	2011	2010
Nedan anges de poster som ingår i skattekostnaden		
<i>Aktuell inkomstskatt</i>		
Skatt hänförlig till tidigare år	-	-
Uppskjuten inkomstskatt		
Uppskjuten skatt hänförlig till temporära skillnader	2	-
Skatteeffekt koncernbidrag	-	0

Skattekostnad/intäkt (-/+) redovisad i resultaträkningen	2	0
---	----------	----------

Avstämning av effektiv skattekostnad

Resultat före skatt	458	574
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 26,3%	-120	-151
<i>Skatteeffekt av:</i>		
Utdelning	200	188
Ej aktiverat underskottsavdrag	-25	
Nedskrivning av aktier i dotterbolag	-53	-39
Övriga poster	1	2

Bolagets effektiva skattekostnad 0,4 procent (0,0)	2	0
---	----------	----------

Uppskjuten skatt den 31 december avser följande:

<i>Uppskjuten skattefordran</i>		
Underskottsavdrag	185	185
Avsättning till pensioner	7	7

Uppskjuten skattefordran	192	192
---------------------------------	------------	------------

Moderbolagets underskottsavdrag uppgick per den 31 december 2011 till 826 Mkr (820). Uppskjuten skattefordran om 185 Mkr (185) har redovisats i balansräkningen avseende underskottsavdrag om 704 Mkr (704), vilka bedöms kunna utnyttjas.

	Organisationsnummer	Säte	Kapital och röster, %
Dotterföretag till Forma Publishing Group AB			
Forma Books AB	556045-0297	Stockholm	100
Forma Magazines AB	556279-4940	Stockholm	100
Tidningsförlaget 11097 AB	556759-0731	Stockholm	100
Forma Publishing Group OY	0503546-4	Helsingfors	100
Forma Media AS, Tallin	10555124	Tallin	100
Forma Contract AB	556654-6387	Stockholm	100
Susamuru Oy	0926331-7	Helsingfors	51
Off The Wall Media Production & Consulting AB	556531-5131	Stockholm	100
Off The Wall Communication AB	556567-9841	Stockholm	100
Off The Wall Entertainment Television AB	556574-4843	Stockholm	100
Off The Wall Sport Television AB	556596-0969	Stockholm	100
Off The Wall Sportproduction AB	556598-1759	Stockholm	100
Off The Wall Interactive AB	556742-3693	Stockholm	100
ICA Bokförlag AB	556071-2241	Västerås	100
ICA Facktidningar AB	556372-6529	Västerås	100
ICA Kuriren AB	556609-2234	Västerås	100
Idé-förlaget i Västerås AB	556306-7783	Västerås	100
Tidskriften Hus & Hem AB	556609-2010	Västerås	100
Dotterföretag till Cervera Intressenter AB			
Cervera AB	556701-1209	Stockholm	91,4
Dotterföretag till Cervera AB			
Cervera Butiks AB	556565-8977	Strängnäs	100
Northern Classic AB	556590-7465	Stockholm	100
Deco Trade Sweden AB	556556-2435	Strängnäs	100
Cervera Jönköping AB	556492-3588	Jönköping	100
Cervera Burlöv AB	556659-3918	Burlöv	100
Cervera Backaplan AB	556674-8256	Strängnäs	100
Cervera Malmö Downtown AB	556498-4903	Malmö	100
Cervera Inköps o Försäljning AB	556331-3732	Strängnäs	100
Cervera Växjö City AB	556457-7071	Täby	100
Glas & Porslin i Valbo AB	556659-4536	Gävle	91
Cervera Gumsbacken AB	556727-8097	Nyköping	91
Cervera Marieberg AB	556696-7005	Örebro	91
Cervera Örebro AB	556553-1281	Örebro	91
Cervera Östersund AB	556730-6245	Strängnäs	91
Cervera I Falkenberg AB	556583-5781	Strängnäs	91
Cervera i Gävle AB	556614-1494	Gävle	51
Dotterföretag till inkClub Development AB			
inkClub AB	556712-5777	Uppsala	100
112ink AB	556664-4968	Uppsala	100
Metrocos AB	556697-8127	Uppsala	100
distriPak SA	2006/03752	Lausanne	100
ePayment Service Europe AB	556483-9586	Uppsala	100
Dotterföretag till Hemtex AB			
Hemtex Oy, Finland	1650-251-5	Helsingfors	100
Hemtex A/S, Danmark	21 48 12 46	Kongens Lyngby	100
Hemtex AS, Norge	989384015	Oslo	100
Hemtex Shanghai LTD	66938216	Shanghai	100

NOT 11 **Forts**

	2011-12-31	2010-12-31
Ingående anskaffningsvärden	973	1 093
– Försäljning	–	–22
– Nyemission Hemtex	225	–
– Nedskrivning av aktier i dotterbolag	–203	–146
– Aktieägartillskott	203	48
Utgående anskaffningsvärden	1 198	973

NOT 12 **ANDELAR I JOINT VENTURES**

	2011-12-31	2010-12-31
Ingående anskaffningsvärden	2 960	2 960
Utgående anskaffningsvärden	2 960	2 960

				Bokfört värde 2011-12-31	Bokfört värde 2010-12-31
	Antal	Nominellt värde	Andel %		
ICA AB	2 000 000	200	40,0	2 960	2 960

Ägarandelen ovan anger röstandelen som överensstämmer med kapitalandelen, dock finns ett aktieägaravtal mellan parterna (Hakon Invest och Ahold) som innebär att parterna har ett gemensamt bestämmande inflytande. Avtalet löper till utgången av år 2040. I aktieägaravtalet framgår att förköpsrätt gäller mellan parterna till marknadspris vid aktieöverlåtelser. Överlåtelser får bara ske till part som inträder i aktieägaravtalet.

	Org.nr	Säte
ICA AB	556582-1559	Stockholm

NOT 13 **ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR**

	2011-12-31	2010-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	29	27
- Investering	2	5
- Utbetalning	-4	-3
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	27	29
Utgående bokfört värde	27	29

Varav pantförskrivna kapitalförsäkringar om 27 (29) Mkr.

NOT 14 **LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR KONCERNFÖRETAG**

	2011-12-31	2010-12-31
Kjell & Co Intressenter AB	102	102
Hemmabutikernas Intressenter AB	1	82
Cervera Intressenter AB	120	120
inkClub Intressenter AB	655	488
Summa	878	792

NOT 15 **VÄRDEPAPPER I SÄRSKILD FÖRVALTNING**

	2011-12-31	2010-12-31
Aktier	193	377
Hedgefonder	227	234
Räntebärande papper	273	394
Bokfört värde	693	1 005
Marknadsvärde	693	1 005

För mer information om värdepapper i särskild förvaltning se avsnittet Koncernens redovisning not 2 och 22.

NOT 16 **ÖVRIGA AKTIER**

Övriga aktier avser 650 000 aktier i Royal Ahold till börskursen EUR 8,91 (9,91). Beloppet är omräknat till SEK enligt valutakursen 10,41 (9,00).

NOT 17 **AVSÄTTNING FÖR PENSIONER OCH LIKANDE FÖRPLIKTELSE**

	2011-12-31	2010-12-31
Avsättning PRI pensioner	4	4
Avsättning övriga pensioner	27	29
Summa	31	33

NOT 18 **UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	2011-12-31	2010-12-31
Upplupna semesterlöner och sociala avgifter	3	2
Övriga upplupna kostnader	8	5
Summa	11	7

NOT 19 **STÄLLDA SÄKERHETER**

	2011-12-31	2010-12-31
Kapitalförsäkringar pantförskrivna till säkerhet för pensionsåtagande	27	29
Summa	27	29

NOT 20 **ANSVARSFÖRBINDELSER**

	2011-12-31	2010-12-31
Borgen för dotterföretag	277	234
Summa	277	234

NOT 21 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELADE PER KATEGORI

	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde
2011-12-31				
Långfristiga fordringar hos koncernföretag	–	878		878
Fordringar hos koncernföretag	–	53		53
Kortfristiga placeringar ¹⁾	753	–		753
Likvida medel	–	44		44
Summa finansiella tillgångar	753	975		1 728
Leverantörsskulder och övriga skulder			2	2
Övriga kortfristiga skulder			9	9
Summa finansiella skulder			11	11

1) 106 Mkr av kortfristiga placeringar är klassificerade enligt nivå 2. Värderingsnivå 2 avser finansiella tillgångar för vilka väderingen utförts med en modell baserad på observerbara marknadsdata. Resterande 647 Mkr är klassificerade enligt nivå 1. Värderingsnivå 1 avser finansiella tillgångar för vilka noterade priser för identiska instrument är avläsbara på en aktiv marknad.

	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde
2010-12-31				
Långfristiga fordringar hos koncernföretag	–	792		792
Fordringar hos koncernföretag	–	14		14
Kortfristiga placeringar ¹⁾	1 076	–		1 076
Likvida medel	–	60		60
Summa finansiella tillgångar	1 076	866		1 942
Leverantörsskulder och övriga skulder			4	4
Övriga kortfristiga skulder			9	9
Summa finansiella skulder			13	13

1) 198 Mkr av kortfristiga placeringar är klassificerade enligt nivå 2. Värderingsnivå 2 avser finansiella tillgångar för vilka väderingen utförts med en modell baserad på observerbara marknadsdata. Resterande 878 Mkr är klassificerade enligt nivå 1. Värderingsnivå 1 avser finansiella tillgångar för vilka noterade priser för identiska instrument är avläsbara på en aktiv marknad.

För kundfordringar, leverantörsskulder, övriga kortfristiga fordringar och skulder som värderas till anskaffningsvärde är löptiden kort och därför överensstämmer verkligt värde med redovisat värde. Eftersom lånen löper med rörlig ränta, så motsvarar även redovisade värde på lånen verkligt värde.

NOT 22 ÖVRIGA POSTER SOM EJ PÅVERKAR KASSAFLÖDET

	2011-12-31	2010-12-31
Förändring avsättningar	–	3
Incitamentsprogram	2	–
Värdering till verkligt värde	73	–43
Nedskrivning av aktier i dotterbolag	203	146
Övrigt	3	–
Summa	281	106



Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat, samt

att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 13 mars 2012

Lars Otterbeck
Ordförande

Anders Fredriksson
Vice ordförande

Peter Berlin
Ledamot

Cecilia Daun Wennborg
Ledamot

Magnus Moberg
Ledamot

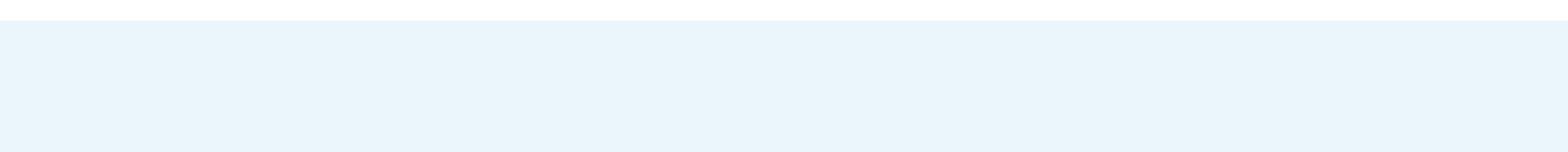
Andrea Gisle Joosen
Ledamot

Jan Olofsson
Ledamot

Claes-Göran Sylvén
VD

Vår revisionsberättelse har avgivits den 13 mars 2012
Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor



Revisionsberättelse

TILL ÅRSSTÄMMAN I HAKON INVEST AB, ORG NR 556048-2837

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Hakon Invest AB för år 2011 som ingår på sidorna 74–112.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR FÖR ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

UTTALANDEN

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Hakon Invest AB för år 2011.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

UTTALANDEN

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 13 mars 2012
Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Årsstämma och kalendarium

ÅRSSTÄMMA 2012

Årsstämma i Hakon Invests äger rum torsdagen den 19 april 2012 kl 16.00 i Näringslivets Hus lokaler på Storgatan 19 i Stockholm. Kallelse till årsstämma sker genom pressmeddelande samt annonsering i dagspress. Beslutsunderlag, kallelse samt övrig information inför årsstämman finns tillgänglig på www.hakoninvest.se under fliken bolagsstyrning.

DELTAGANDE

För att delta på årsstämman krävs att aktieägare är införda i aktieboken hos Euroclear Sweden AB fredagen den 13 april 2012. Dessutom ska anmälas göras senast fredagen den 13 april 2012 via bolagets hemsida www.hakoninvest.se, eller skriftligen till adress Hakon Invest AB, Årsstämma 2012, c/o Euroclear Sweden AB, Box 191, 101 23 Stockholm, eller per telefon 08-402 90 40 under kontorstid.

FÖRVALTARREGISTRERADE AKTIER

De aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier, måste tillfälligt inregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Önskas sådan omregistrering bör den förvaltare eller bank som förvaltar aktierna underrättas i god tid före fredagen den 13 april 2012.

UTDELNING

Styrelsen i Hakon Invest föreslår årsstämman att utdelning lämnas med 6,25 kr per stamaktie för räkenskapsåret 2011, eller totalt 491 Mkr. Avstämningsdag för utdelning är tisdagen den 24 april 2012 och fredagen den 27 april 2012 beräknas utdelningen sändas ut via Euroclear Swedens system.

KALENDARIUM

Årsstämma 2012, 19 april 2012

Delårsrapport januri - mars, 9 maj 2012

Delårsrapport januari - juni, 22 augusti 2012

Delårsrapport januari - september, 14 november 2012

Delårsrapporter samt övrig information från bolaget publiceras löpande på bolagets hemsida www.hakoninvest.se. Där finns också möjlighet att anmäla sig för prenumeration på information som bolaget offentliggör i pressmeddelanden. Samtliga delårsrapporter samt pressmeddelanden som riktas till kapitalmarknaden publiceras på svenska och engelska.

KONTAKTER

IR-CHEF

Pernilla Grennfelt

Tel. 08-55 33 99 55

pernilla.grennfelt@hakoninvest.se

CFO

Göran Blomberg

Tel. 08-55 33 99 99

goran.blomberg@hakoninvest.se

Definitioner

AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL

Periodens resultat, exklusive minoritet, beräknat på rullande tolv-månadersbasis, i procent av genomsnittligt eget kapital exklusive minoritet under samma period.

AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL

Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader, beräknat på rullande tolv-månadersbasis, i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital under samma period.

BRUTTOMARGINAL

Bruttoresultat i procent av intäkter.

EGET KAPITAL PER AKTIE

Eget kapital, exklusive minoritet, dividerat med totalt antal utestående aktier.

KASSAFLÖDE PER AKTIE

Periodens kassaflöde dividerat med genomsnittligt antal utestående aktier.

NETTOMARGINAL

Periodens resultat i procent av intäkter.

RESULTAT PER STAMAKTIE

Periodens resultat, exklusive minoritet, dividerat med genomsnittligt totalt antal utestående aktier.

RESULTAT PER C-AKTIE

Samma definition som för resultat per stamaktie, eftersom stamaktier och C-aktier berättigar till lika del i resultat och eget kapital. C-aktien ger dock inte rätt till kontant vinstutdelning vilket stamaktien gör.

RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat i procent av intäkter.

SOLIDITET

Eget kapital inklusive minoritet i procent av balansomslutningen.

SYSSELSATT KAPITAL

Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder och avsättningar.

UTDELNINGSGRAD

Utdelning i procent av periodens resultat för moderbolaget.



