



Kundgemensam  
utveckling för  
konsumentprodukter  
av högsta klass

.....

Årsredovisning  
2019

**AAK**





# Innehåll

Det här är AAK.....	2
2019 i korthet.....	4
Kommentarer av Johan Westman, koncernchef och VD.....	6
En vision om att tillföra värde för kunderna.....	8
Innovation – en hörnsten.....	9
Fakta om fett.....	10
Brett utbud av råvaror.....	11
AAK:s affärsmodell.....	12
Fortsatt tillväxt genom strategiska förvärv.....	14
Tre år med The AAK Way.....	16
AAK:s nya strategiska inriktning.....	18
Affärsområden.....	20
AAK:s House of Sustainability.....	31
Ett företag att vara stolt över.....	34
Risker och riskhantering.....	36
Bolagsstyrning och finansiell information.....	40
Kommentarer av Georg Brunstam, styrelsens ordförande.....	42
Förvaltningsberättelse.....	43
Styrelse.....	48
Koncernledning.....	50
AAK-aktien.....	52
Skäl att investera i AAK.....	54
Kommentarer av Fredrik Nilsson, finansdirektör.....	55
Finansiella rapporter.....	56
Noter.....	68
Bolagsstyrningsrapport.....	111
Revisionsberättelse.....	121
Informationstillfällen och årsstämma.....	126
Alternativa nyckeltal och andra finansiella definitioner.....	127



Koncernchef och VD, sid. 6



Ny strategisk inriktning, sid. 18



AAK:s House of Sustainability, sid. 31



## Det här är AAK

Vi utvecklar och erbjuder vegetabiliska oljor av hög förädlingsgrad i nära samarbete med våra kunder, för att på så sätt skapa förutsättningar för bestående affärsresultat. Detta åstadkommer vi genom vår djupgående expertis inom oljor och fetter i livsmedelsapplikationer, vårt stora utbud av råvaror samt vår breda processkapacitet.

Vår unika kundgemensamma produktutveckling kombinerar våra kunders kompetens och kunskap med våra egna kapaciteter och synsätt. Det ger oss möjlighet att utveckla lösningar på kundspecifika behov inom många industrier – däribland choklad och konfektyr, bageri, mejeri, växtbaserade livsmedel, barmat, foodservice och kosmetik.

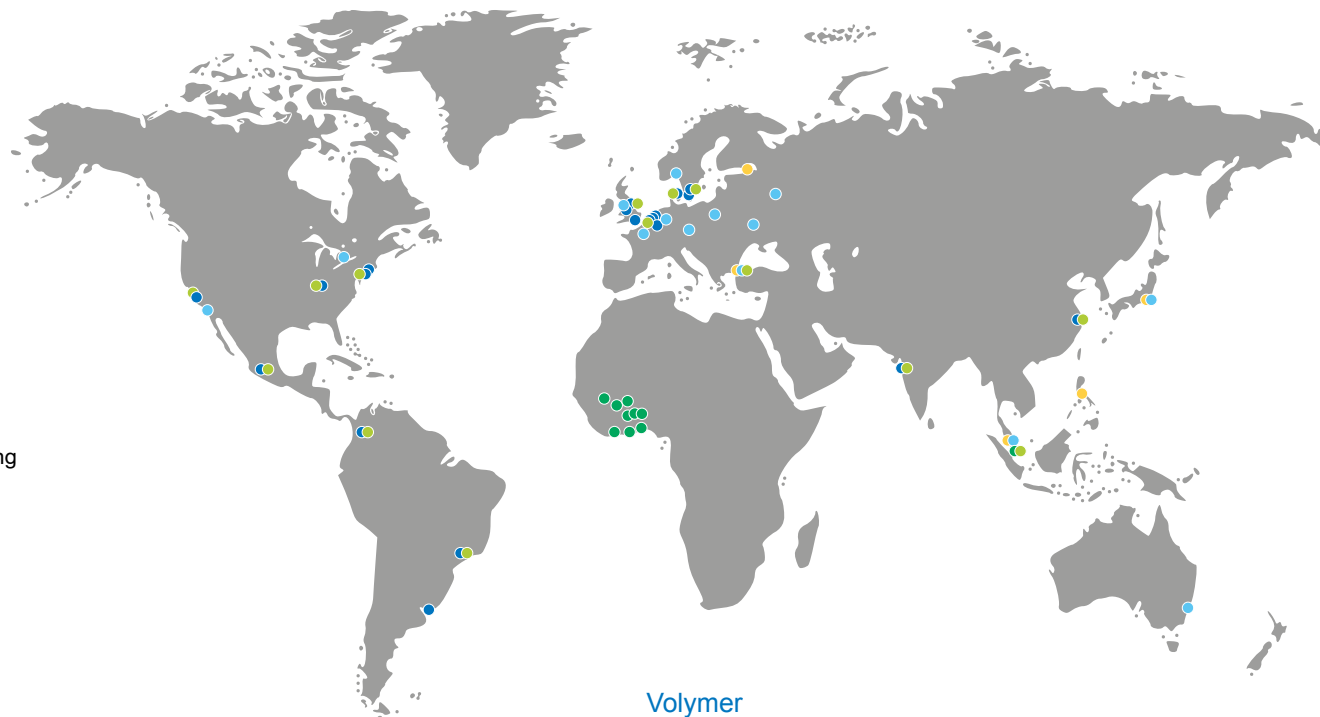
Vår beprövade expertis är baserad på mer än 140 års erfarenhet inom oljor och fetter. Vårt huvudkontor finns i Malmö. AAK har fler än 20 produktions- och kundpassningsanläggningar, försäljningskontor i fler än 25 länder och fler än 3.800 anställda som arbetar engagerat med att skapa innovativa och värdeskapande lösningar för våra kunder.

Vi är AAK – The Co-Development Company



## AAK i världen

- Produktionsanläggningar
- Anläggningar för produktanpassning
- Försäljningskontor
- Inköpskontor
- Kundinnovationscenter



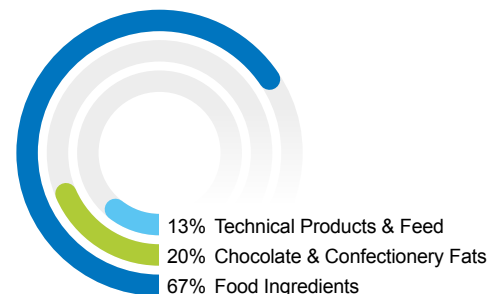
## Tre affärsområden

**Food Ingredients** är vårt största affärsområde och erbjuder framför allt lösningar till bageri-, mejeri-, foodservice- och nutritionsindustrierna samt den snabbt växande marknaden för växtbaserade livsmedel.

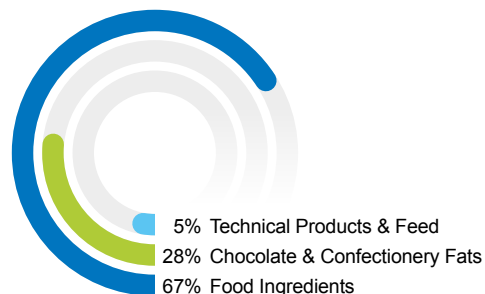
**Chocolate & Confectionery Fats** producerar funktionella alternativ till kakaosmör som används i choklad, blandningar för överdrag och gjutning samt specialfetter till fyllningar i konfektyrprodukter.

Vårt affärsområde **Technical Products & Feed** tillverkar fettsyror och glycerin med olika användningsområden, vegetabiliska ljusvaxer samt proteiner och fetter till djurfoder.

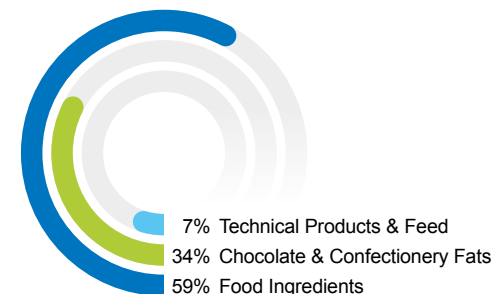
Volymer



Nettoomsättning



Rörelseresultat



## 2019 i korthet

Operativa nyckeltal (mkr om inget annat anges)	2015	2016	2017	2018	2019
Volym, tusen ton	1.833	1.966	2.129	2.239	<b>2.290</b>
Nettoomsättning	20.114	22.057	26.436	27.592	<b>28.510</b>
Justerat rörelseresultat (EBIT)*	1.411	1.615	1.786	1.956	<b>2.157</b>
Rörelseresultat	1.409	1.615	1.786	1.956	<b>2.142</b>
Rörelseresultat per kilo, kr	0,77	0,82	0,84	0,87	<b>0,94</b>
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1.736	1.213	1.099	1.090	<b>1.558</b>
Vinst per aktie, kr**	3,70	3,95	4,71	5,21	<b>5,86</b>
Eget kapital per aktie, kr**	26,13	29,65	30,21	35,11	<b>40,74</b>
Utdelning per aktie, kr**	1,29	1,46	1,63	1,85	- ***
Avkastning på sysselsatt kapital, R12M, %	15,7	15,8	15,6	15,8	<b>14,9</b>

\* Justerat för engångskostnader samt förvärvskostnader

\*\* Omräkning av aktieinformationen i enlighet med den aktiesplit (6:1) som årsstämman tog beslut om den 30 maj 2018

\*\*\* I enlighet med pressmeddelande från den 30 mars 2020 har styrelsen, till följd av coronapandemin, föreslagit att skjuta upp beslutet om utdelning för 2019. För ytterligare information, se sidan 47.

Se sidan 127 för definitioner



- ◆ För att öka kapaciteten, stödja befintliga produktionsanläggningar och möjliggöra fortsatt tillväxt förvärvade AAK i februari 2019 MaasRefinery B.V., ett nederländskt företag specialiserat på kontraktstillverkning av vegetabiliska oljor och fetter. Företaget ligger intill en djuphavsterminal i Rotterdam och har en årlig kapacitet på cirka 40.000 ton med utrymme för expansion.
- ◆ Under samma månad förvärvade vi det brittiska foodserviceföretaget BD Foods med säte i St Leonards-on-Sea på Englands sydkust. Företaget tillverkar skräddarsydda, högkvalitativa måltidskomplement och har fler än 3.000 produkter i sin portfölj.
- ◆ I mars tog vi beslut om ett par betydande tilläggsinvesteringar i vår produktionsanläggning i Zhangjiagang, Kina – detta för att öka kapaciteten och stödja volymtillväxten inom framför allt Special Nutrition och högkvalitativa bagerilösningar.
- ◆ Ett icke-säkerställt obligationslån om 500 miljoner kronor och med en löptid om fem år emitterades i mars. I november emitterade vi ytterligare ett icke-säkerställt obligationslån om 500 miljoner kronor, även detta med en löptid om fem år. Båda obligationslånen är del av MTN-programmet (Medium Term Note) som etablerades med en låneram om fyra miljarder kronor i november 2018.
- ◆ I april och maj stärkte vi vår position på den indiska marknaden genom att förvärva ytterligare 13% av aktierna i AAK Kamani, joint venture-bolaget som bildades mellan AAK och Kamani Oil Industries Pvt Ltd. i september 2015. I oktober förvärvade vi ytterligare 5%. AAK äger nu 69% av AAK Kamani.
- ◆ I juni lanserade vi AkoPlanet™, en ny portfölj av skräddarsydda lösningar för livsmedelsproducenter som utvecklar växtbaserade alternativ till kött-, mejeri- och glassprodukter.
- ◆ I september förvärvade vi 80% av Soya International (Europe) Ltd. Det brittiska företaget fokuserar på inköp, bearbetning och distribution av special- och semispeciallecitin som är icke-genmodifierad (non-GMO). Lecitin är ett naturligt emulgeringsmedel och en biprodukt vid framställningen av vegetabiliska oljor (bild till höger).
- ◆ I november invigde vi vårt nya kundinnovationscenter i Richmond, Kalifornien. Centret, där vi kommer att ha ett särskilt fokus på lösningar till växtbaserade livsmedel, stärker våra möjligheter och vår kundgemensamma utveckling på den amerikanska västkusten.



Koncernchef och VD:

# Ett framgångsrikt år med fortsatt resultatillväxt

När vi ser tillbaka på 2019 råder det inget tvivel om att det har varit ett framgångsrikt år för AAK. Vad gäller finansiell utveckling har vi kunnat notera att volymer, rörelseresultat, rörelseresultat per kilo och vinst per aktie uppvisar tillväxt jämfört med föregående år. Vi har dessutom gjort tre strategiska förvärv, ökat vår ägarandel i joint venture-bolaget AAK Kamani i Indien och lanserat ett antal viktiga produkter.

## Resultattillväxt i linje med vår ambition

Vi har ökat vårt rörelseresultat med 10% jämfört med 2018, helt i linje med vår ambition.

Affärsområdet Food Ingredients stod för en stor del av tillväxten, med ett ökat rörelseresultat på 13%. Såväl mejeri- och bagerisegmenten som Foodservice redovisade goda resultat liksom våra lösningar för växtbaserade livsmedel. Special Nutrition redovisade ett mer varierat resultat. Volymerna påverkades negativt av de lägre födelsetalen i Kina och av lagerjusteringar hos vissa globala kunder. Men trots detta fortsatte vi att stärka vår produktmix med en högre andel kundgemensamma lösningar.

Chocolate & Confectionery Fats bidrog också till att förbättra lönsamheten, trots en del utmaningar under året, särskilt på grund av lågavkastande sheakärnor. De sista partierna av dessa sheakärnor har emellertid nu använts. Utöver detta har våra investeringsprojekt för att öka kapaciteten och stärka vår leveranskedja slutförts enligt plan och gett goda resultat. Den långsiktiga marknadsrenden för branschen ser lovande ut och efterfrågan på våra högförädlade lösningar är fortsatt stark.

Technical Products & Feed uppvisade visserligen en mindre nedgång, men fortsatte under 2019 att uppnå ett rörelseresultat som låg betydligt högre än de historiska nivåerna. Detta är till stor del tack vare vår framgångsrika kundgemensamma produktutveckling inom affärsområdet.

## Viktiga produktlanseringar och strategiska förvärv

Under året har vi lanserat ett antal viktiga produkter, däribland vår chokladlösning COBAO™ Pure. Denna banbrytande innovation, som står emot värmerelaterad blomning betydligt bättre och ger längre hållbarhet, förväntas vara särskilt intressant för det snabbväxande segmentet för premiumchoklad.

AkoPlanet™, vår portfölj av skraddarsydd lösningar för livsmedelsproducenter som utvecklar växtbaserade alternativ, har genererat stark volym- och resultatillväxt sedan lanseringen i juni 2019. Vår pipeline av kundgemensamma projekt mer än fördubblades från det andra till det tredje kvartalet, för att sedan fördubblas ännu en gång från det tredje till det fjärde kvartalet.

De tre förvärv vi har gjort under året har hjälpt oss att öka vår kapacitet i Europa, bredda vårt erbjudande inom foodservice samt utöka vår portfölj med lecitin, en viktig ingrediens för många kunder inom våra huvudsegment.

## Fortsatta framsteg med hållbarhetsarbetet

Vi fortsätter att göra betydande framsteg inom hållbarhetsområdet och bidrar därmed till FN:s mål för hållbar utveckling. Genom våra ansvarsfulla inköpsaktiviteter bidrar vi positivt till småjordbrukares försörjning och

genom vårt kundgemensamma utvecklingsarbete skapar vi ständigt nya hållbara lösningar.

I Västafrika har vi ytterligare stärkt vårt program Kolo Nafaso för direktinköp av sheakärnor samt vårt arbete med kvinnogrupper. Vi har nu direktsamarbete med över 230.000 kvinnor. Detta är ett viktigt framsteg inom vårt arbete för att säkra vår långsiktiga tillväxt inom shealösningar samt att påverka vår leveranskedja i en positiv och hållbar riktning.

Vi är väl medvetna om konsekvenserna av den globala uppvärmningen och har därför åtagit oss att fastställa vetenskapligt baserade målsättningar (Science Based Targets) under 2020. Vid samtliga produktionsanläggningar har vi börjat göra konsekvensbedömningar av klimatförändringen, som kommer att ge ett värdefullt underlag för våra insatser framöver.

## Ny strategisk inriktning

Utgången av 2019 markerade även slutpunkten för The AAK Way, ett företagsprogram som har banat väg för många viktiga framsteg. Samtidigt som programmet har avslutats har vi sett över våra marknader och analyserat våra möjligheter för att fastställa AAK:s strategiska inriktning framöver. Vi fortsätter att bygga vidare på och bevara det som har gjort oss till ett framgångsrikt företag, men kommer även att utveckla vår kunskap och förbättra vårt erbjudande i syfte att ytterligare stärka vår position som en världsledande producent av specialoljor och specialfetter.



Den strategiska inriktningen fokuserar på att ta tillvara möjligheterna inom de industrier vi arbetar med samt hållbarhet, hälsa och nutrition. Vi kommer att öka vårt fokus och våra investeringar inom växtbaserade livsmedel samt utveckla en plattform för hälsa och nutrition. Vad gäller Special Nutrition och Chocolate & Confectionery Fats kommer vi att investera för fortsatt tillväxt och samtidigt optimera vår prestation inom bageri- och mejerisegmenten.

Finansiellt sett anser vi att denna strategiska inriktning stöder vår ambition om ett rörelseresultat som förbättras med i genomsnitt 10% per år samt en god utveckling av vinsten per aktie.

När jag skriver detta ser vi hur djupt den pågående coronapandemin påverkar människors hälsa, våra samhällen och företag runt om i världen. Osäkerheten har framför allt på kort sikt ökat i vår bransch. I ett mer långsiktigt perspektiv upplever vi dock att trenderna på våra marknader är gynnsamma och vi är därmed fortsatt försiktigt optimistiska inför framtiden.

Jag är väldigt stolt över att ingå i AAK:s team och är imponerad av det hängivna arbete som jag ser överallt i företaget. Jag vill tacka våra kunder, aktieägare och styrelseledamöter, vår engagerade koncernledning och alla AAK-medarbetare världen över för era värdefulla insatser under det gångna året.

Johan Westman, koncernchef och VD



# En vision om att tillföra värde för kunderna

AAK löser de problem och utmaningar våra kunder står inför och skapar varaktigt värde för dem genom att skräddarsy lösningar med vegetabiliska oljor och fetter. Genom vår unika kundgemensamma utvecklingsstrategi kan våra kunder lita på att vi stöder deras behov och bidrar till att förverkliga deras mål.

För att uppnå detta ställer vi höga krav på oss själva. Efter mer än 140 år har vi byggt upp den kompetens och kapacitet som krävs för att vi i positiv riktning ska kunna påverka våra kunders affärer, de branscher vi levererar till, våra anställda och intressenter – och framtiden för vår planet.

## Vår vision

Vår vision är att vara förstahandsvalet i branschen för värdeskapande vegetabiliska oljor. Detta mål är möjligt att nå genom de faktorer som ligger till grund för vårt sätt att arbeta:

Vi lyckas när vi tillför verkligt värde till kundens processer och verksamhet. Vi anstränger oss till det yttersta för att skapa möjligheter och lösa utmaningar genom att utveckla produkter i nära samarbete med kunderna och genom vår djupgående förståelse för kundernas behov. Detta gör att kunderna kan utforska och utnyttja alla möjligheter – från idé till produkt-lansering – och skapa resultat för många år framöver.

## The first choice for value-adding vegetable oil solutions

Vi strävar efter att vara förstahandsvalet för företag som letar efter innovativa, kostnadseffektiva och hållbara vegetabiliska oljor och fetter. Precis lika viktigt är att denna ambition även gäller alla andra intressenter, som våra anställda, partners, leverantörer och aktieägare. Vi uppnår detta genom vår konkurrenskraft, våra konsekventa och högt ställda krav på kvalitet och vår innovationsförmåga.

Vi kan vegetabiliska oljor bättre än någon annan. Det handlar inte bara om att utveckla de bästa produkterna. Det handlar om att skapa de bästa lösningarna. Detta görs genom en unik affärsmodell som går ut på att vi erbjuder flera olika oljor och processer samt anpassade tjänster som omfattar allt från rådgivning och kundanpassning till teknisk support och snabbare time-to-market.



# Innovation – en hörnsten

Innovation för AAK innebär hållbar tillväxt, både för oss och våra kunder. Genom att ständigt utforska nya insikter, nya råvaror och ny teknik, kan vi gemensamt utveckla unika lösningar som öppnar upp för en mängd intressanta möjligheter. Det är det som gör samarbetet med AAK så speciellt.

## Förståelse för marknaden

Våra lösningar kan bara vara framgångsrika om de tillför ett konkret, långsiktigt värde för våra kunder. Tack vare vår kundgemensamma produktutveckling får vi en djup inblick i drivkrafterna bakom efterfrågan på marknaden samt de utmaningar de innebär. Detta ger oss ett kraftfullt verktyg för att säkerställa att varje lösning helt och fullt tillgodoser kundens specifika krav.

## Värde i varje steg

När vi skapar nya lösningar utgör vårt globala nätverk av kundinnovationscentra basen för många av branschens främsta experter. Vi arbetar i nära samarbete med våra kunders egna experter för att samla de bästa resurserna i alla led. Detta gör det möjligt för oss att tillföra värde genom hela processen fram till lansering.

AAK:s produktutveckling och innovation innebär stora fördelar för kunderna eftersom vi hjälper dem att öka sin konkurrenskraft och vinna marknadsandelar. Det sker inte bara genom en säkrare, mer kostnadseffektiv tillverkning och en mer hållbar råvaruanskäffning, utan

också genom att leverera de bästa produkterna som matchar de senaste konsumenttrenderna och dessutom ger en bättre sensorisk upplevelse och näringsprofil.

## Nya innovationer

Under 2019 har innovationerna vid AAK varit många. Tack vare att våra kundinnovationscentra finns geografiskt nära våra kunder har vi sett positiva resultat i stort sett varje dag. Vårt fokus på "clean labels" har till exempel möjliggjort nya lösningar som ökar stabiliteten i choklad baserat på kakaosmör, och inom vår nutritionsportfölj har vi adderat lösningar som förbättrar upptaget av de viktiga omega-3-fettsyrorna. Inom växtbaserade livsmedel har vi utvecklat nya standarder för hållbara lösningar som sträcker sig över olika råvaror och funktionaliteter.

## Innovationer för framtiden

Vi kommer framöver och inom ramen för vår nya strategiska inriktning att fortsätta arbeta nära våra kunder. Dels för att få en inblick i marknaden men också för att kunna styra våra innovationsinsatser mot en kundgemensam produktutveckling som skapar ännu högre värde. Vi kommer också att öka vårt fokus på lösningar för växtbaserade livsmedel samt nutritionslösningar som kan implementeras i livsmedelssektorn där vi redan har en stark närvaro genom våra regionala kundinnovationscentra och vår närhet till marknaden.





# Fakta om fett

Vi människor kan inte leva utan fett. Varenda cell i kroppen innehåller fett, vilket behövs för att producera vissa hormoner. Fettet har också många andra viktiga funktioner, bland annat:

- ◆ Kroppen behöver fett för att kunna ta upp A-, D-, E- och K-vitamin.
- ◆ Fett är en mycket viktig energikälla (ger 37 kJ/g) och den delen av vår diet som ger mest energi. Det rekommenderas att cirka 30% av vårt dagliga intag ska komma från fett, vilket för vuxna motsvarar 60–90 gram.
- ◆ Essentiella fettsyror är förutsättningar för ett antal bioaktiva komponenter som krävs för att människokroppen ska fungera.

Det finns flera olika typer av fetter, som vanligtvis är uppdelade i fyra huvudgrupper:

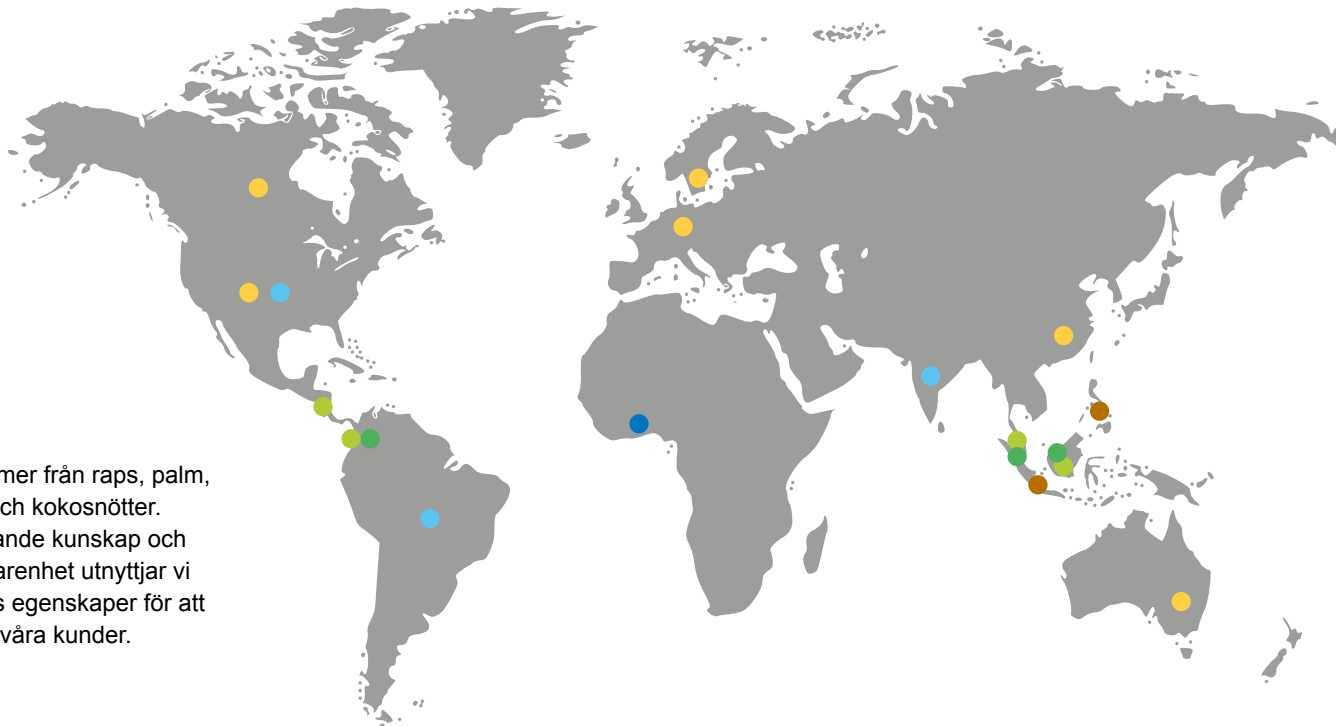
- ◆ **Mättat fett** – finns i animaliska produkter som smör, grädde, mjölk och kött samt i vegetabiliska oljor från tropiska växter som kokosolja och palmolja. Mättat fett kännetecknas av att det har en fast konsistens i rumstemperatur.

- ◆ **Enkelomättat fett** – finns i mandel, olivolja, rapsolja och andra vegetabiliska oljor. Enkelomättat fett är lämpligt för matlagning, eftersom det är mer värme-stabilt än fleromättat fett.
- ◆ **Fleromättat fett** – finns i de flesta vegetabiliska oljorna, däribland solros- och sojaolja, och, till viss del, i fet fisk som lax, makrill, sill och sardiner. Fleromättade fetter är vidare kategoriserade som omega-3 och omega-6.
- ◆ **Transfett** – är en speciell form av omättat fett. Det finns naturligt i mjölk och fett från idisslare, men bildas även när vegetabiliskt fett delvis härdas.

Omättade fetter har en positiv (minskande) effekt på blodkolesterolet medan mättade fetter ökar allt kolesterol, LDL ("dåligt" kolesterol) såväl som HDL. Transfetter, å andra sidan, ökar enbart halten LDL-kolesterol och på AAK har vi utvecklat sätt att minska innehållet av de flesta industriellt framställda transfetterna i våra produkter.



# Brett utbud av råvaror



Våra nyckelråvaror kommer från raps, palm, sheakärnor, sojaböner och kokosnötter. Med hjälp av vår omfattande kunskap och en mer än sekellång erfarenhet utnyttjar vi de vegetabiliska oljornas egenskaper för att erbjuda ett mervärde till våra kunder.

Rapsolja/canolaolja



Nord- och Centraleuropa, Kanada, USA, Australien och Kina

Palmolja



Asien, Central- och Sydamerika

Palmkärnolja



Asien och Sydamerika

Sheakärnor



Västafrika

Sojaolja



USA, Sydamerika och Indien

Kokosolja



Indonesien, Filippinerna och Indien

# En affärsmodell med fokus på samarbete, värde och tillväxt

Ända sedan AAK först började hjälpa kunder att förbättra och påskynda produktutvecklingen har vår bransch förändrats enormt. Därför har vi också utvecklat vår affärsmodell så att vi ska kunna säkerställa att AAK även i fortsättningen levererar allt mer effektiva och ändamålsenliga lösningar som är förutsättningen för hållbar tillväxt.

Vår kärnverksamhet idag är produktion av värdeskapande vegetabiliska oljor och fetter som tillgodoser behoven inom livsmedels-, konfektyr- och kosmetik-industrierna. Kunder runt om i världen litar på vår kompetens, erfarenhet och innovationsförmåga för att leverera bestående affärsvärde på marknader som formas av skiftande konsumenttrender.

Även om detta oundvikligen ger upphov till en del utmaningar, skapar det också utvecklingspotential och utrymme för spännande nya idéer att ta form. Vi förfinar kontinuerligt vår affärsmodell för att säkerställa att våra kunder kan dra nytta av denna utveckling och omvandla den till möjligheter att växa. Modellen bygger på följande delar:

## Samarbete skapar kundvärde

En av AAK:s styrkor är vår kundgemensamma utvecklingsstrategi. Den har sitt ursprung i våra starka kundrelationer, där vi kan tillföra det största värdet genom att arbeta proaktivt i nära samarbete med kunderna för att leverera värdeskapande resultat i alla led. Med den här metoden kan vi arbeta som ett effektivt team från idé till lansering, med rätt kompetens vid rätt tidpunkt för att skapa lösningar med bättre idéskapande, snabbare utvecklingstider och effektivare implementering.



## Olika lösningar för olika behov

Vi förstår att alla kunder har sina egna unika utmaningar och därför kräver anpassade lösningar för att få de resultat de behöver för att kunna vara konkurrenskraftiga. För att möta denna utmaning ger vår affärsmodell, med ett brett utbud av oljor och processer, oss en oöverträffad förmåga att tillhandahålla produkter som är skraddarsydda för specifika behov, medan vårt globala nätverk av kundinnovationscentra och produktionsanläggningar gör att vi kan agera som en effektiv partner, både på lokal och global nivå.

## Exceptionella multifunktionella lösningar

Vi tillverkar produkter som både har näringsmässigt och funktionellt värde och mycket bra struktur, avsmältning och kristallisation, reologi, smakavgivning och hudpenetration. Därigenom kan vi tillgodose särskilda krav från kunderna, till exempel på förbättrad hälsoprofil, smak, bearbetning, logistik, märkning och på att uppfylla olika lagkrav. I varje enskilt fall samarbetar våra tekniska och kommersiella experter tätt med kunderna för att hitta den optimala lösningen.

## Fokus på hälsa

Många av kundkraven har uppstått som en följd av de aktuella hälsotrenderna som råder bland konsumenter. Detta är ett område som vi tar på största allvar, inte minst för att stödja en kunds produktutvecklingsstrategi.

Här har vårt kunnande gjort det möjligt för oss att behålla en hög funktionalitet hos våra produkter samtidigt som vi har kunnat ta bort en stor del av de mättade fetterna, vilka anses öka risken för hjärt- och kärlsjukdomar.

#### Kostnadsbesparingar

På AAK strävar vi ständigt efter att minska råvaru- och bearbetningskostnaderna, men aldrig på bekostnad av våra egna högt ställda krav på kvalitet. Genom att hitta nya sätt att arbeta mer effektivt, kan vi hjälpa kunderna att förbättra sina finansiella resultat. Vi ser detta som viktigt för att hjälpa till att upprätthålla tillväxt och utveckling för våra kunder, särskilt när vi arbetar på en starkt konkurrensutsatt marknad där återförsäljarna fortsätter att utmana livsmedelsproducenterna.

#### Hållbarhet som fundament

Hållbar tillväxt utgör en av hörnstenarna för vårt företag. Vår modell för hållbar tillväxt bygger bland annat på FN-initiativet Global Compact's tio principer för en ansvarsfull tillväxt, FN:s mål för hållbar utveckling och våra egna policyer och koder. En del industrier vi jobbar med, till exempel choklad- och konfektyrindustrin och industrin för växtbaserade livsmedel, har mycket ambitiösa hållbarhetsmål och genom vår kundgemensamma produktutveckling skapar vi lösningar som hjälper våra kunder att uppnå dessa mål.







# Fortsatt tillväxt genom strategiska förvärv

**AAK har gjort en imponerande tillväxtresa under det senaste decenniet, både genom organisk tillväxt och strategiska förvärv. Ytterligare strategiska förvärv gjordes under 2019.**

## Ökad kapacitet i Europa

För att öka kapaciteten, stödja befintliga produktionsanläggningar och möjliggöra fortsatt tillväxt förvärvade vi i början av 2019 MaasRefinery B.V., ett nederländskt företag specialiserat på kontraktstillverkning av vegetabiliska oljor och fetter till livsmedelsindustrin.

MaasRefinery ligger intill en djuphavsterminal i Rotterdam och har en årlig kapacitet på cirka 40.000 ton med utrymme för expansion. Företaget, som nu verkar under AAK Rotterdam B.V., fokuserar på såväl konventionella som organiska oljor och fetter. Just organiska oljor och fetter är ett viktigt fokusområde för AAK.

MaasRefinery grundades 2009 och är byggt med den senaste tekniken med processer som maximerar energieffektivitet och minimerar processförluster. Företaget har integrerats väl i AAK och har kunnat stödja våra andra produktionsanläggningar i Europa på ett bra sätt.

## Premiumprodukter inom foodservice

I slutet av februari förvärvade vi det brittiska företaget BD Foods som tillverkar skräddarsydda, högkvalitativa måltidskomplement. Förvärvet passar väl in med vår globala expansion av foodserviceverksamheten och kompletterar vårt erbjudande med sina premiumprodukter.

Genom sitt stora produkt- och förpackningsutbud, sin kundcentrerade affärsmodell och sitt goda anseende på den brittiska foodservicemarknaden, har det här förvärvet breddat vår produktportfölj och förbättrat våra affärsmöjligheter med några av marknadens viktigaste aktörer.

Företaget, som nu går under namnet AAK BD Foods, grundades 2001 och har sitt säte i St Leonards-on-Sea på Englands sydkust. Företaget har en portfölj med fler än 3.000 produkter som säljs till ett brett urval av kunder, däribland restauranger, hotell, flygbolag, grossister och livsmedelsproducenter.

Det första året med AAK BD Foods har varit mycket bra och företaget har redovisat ett starkt resultat inom vår foodserviceverksamhet.

### Utökad ingrediensportfölj

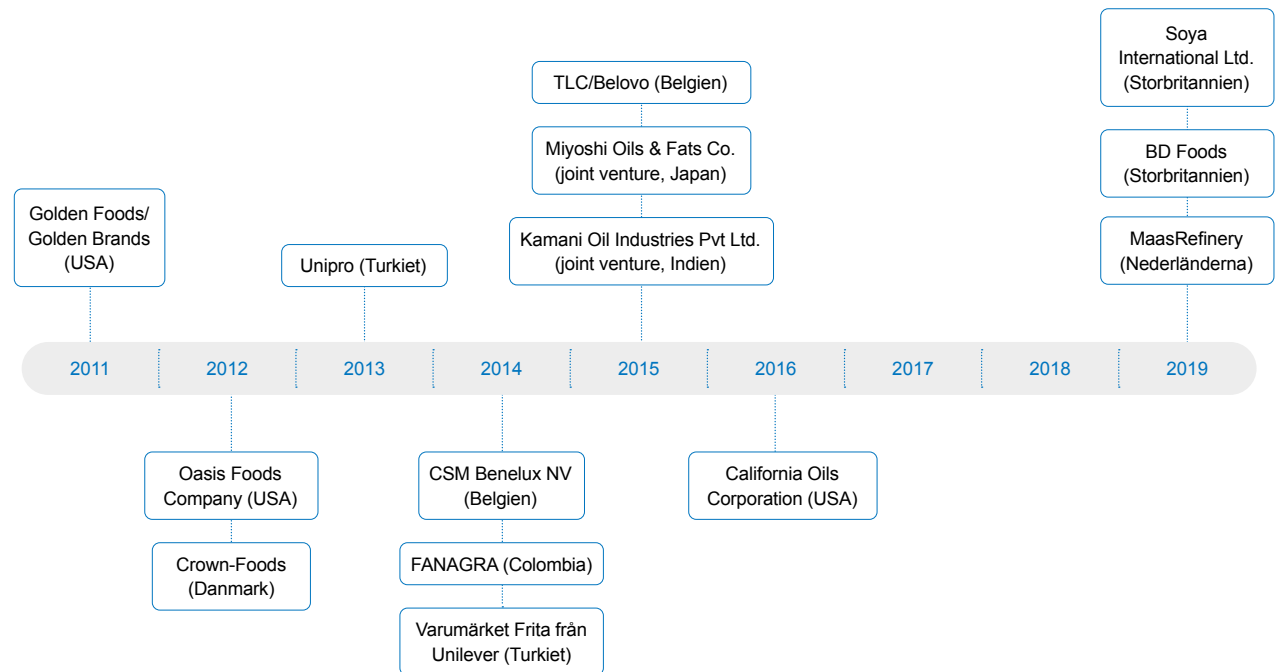
I mitten av september förvärvade AAK 80% av Soya International (Europe) Ltd. Det brittiska företaget fokuserar på inköp, bearbetning och distribution av special- och semispeciallecitin som är icke-genmodifierad (non-GMO). Lecitin är ett naturligt emulgeringsmedel och en biprodukt vid framställningen av vegetabiliska oljor.

Genom förvärvet har vi utökat vår ingrediensportfölj med en produktgrupp som är mycket viktig för många av våra kunder, särskilt inom Chocolate & Confectionery Fats och bagerisegmentet, men även inom mejerisegmentet, Special Nutrition och Personal Care.

Soya International grundades 1996 och är baserat i Manchester, Storbritannien. Företaget har en tredjepartstillverkare i Nederländerna och väletablerade relationer med kunder och distributörer på 40 marknader runt om i världen. Företaget verkar nu under namnet AAK Soya International Ltd.

Sedan inträdet på marknaden för naturliga emulgeringsmedel har vår organisation för försäljning och kundinnovation inkluderat lecitin i vår befintliga produktportfölj. Den globala marknaden för speciallecitin förväntas visa stark tillväxt under de kommande åren och vi står väl positionerade för att kunna växa snabbare än marknaden i stort.

### Stora framgångar med strategiska förvärv



# Tre framgångsrika år med The AAK Way

Vårt företagsprogram The AAK Way, som har varit vägledande för vår verksamhet de senaste tre åren, avslutades i slutet av 2019.

Vårt främsta fokus för programmet har varit att möjliggöra fortsatt organisk tillväxt, hjälpa oss att förbättra vårt rörelseresultat med i genomsnitt 10% per år samt att bygga ett starkare AAK på kort, medellång och lång sikt.

Eftersom vi lade en stark grund i början av programmet och därefter har genomfört det engagerat och fortlöpande, kan vi nu skörda frukterna av våra många goda insatser inom programmets fem prioriterade områden.

## Go to Market

En mycket viktig aktivitet inom Go to Market har varit vår globala kundundersökning som genomfördes 2018. På basis av både kvantitativ och kvalitativ återkoppling från nästan 1.000 kunder har vi gjort kraftfulla insatser för att ge våra kunder en ännu bättre upplevelse. Till stöd för vår kundgemensamma produktutveckling har vi även tagit vår go-to-market-strategi till nya nivåer genom att utarbeta kraftfulla utbildningsplattformar och nätverk för kunskapsdelning samt lansera ett genomgripande säljprogram för hundratals go-to-market-kolleger globalt.

## Operational Excellence

Inom detta prioriterade område har vi stärkt vår konkurrenskraft vad gäller inköp och åstadkommit betydande

förbättringar för ansvarsfulla råvaruinköp på global nivå. För våra produktionsanläggningar har vi även säkerställt benchmarking och bästa praxis för kritiska verksamhetsbehov i syfte att uppnå en kostnadseffektiv och flexibel verksamhet.

## Special Focus Areas

Special Nutrition och Dairy+ (där växtbaserade livsmedel ingår) identifierades som två särskilda fokusområden som anses ha stor potential för framtida tillväxt. De viktiga framstegen omfattar bland annat en utökad närvaro på nya marknader, en betydande tillväxt inom Infant Nutrition samt en framgångsrik lansering av vårt varumärke AkoPlanet™ som har bidragit till att affärsmöjligheterna för lösningar till det snabbväxande segmentet växtbaserade livsmedel är mycket goda.

## Innovation

Innovation är avgörande för att vi ska vara kundernas förstahandsval och säkerställa att våra lösningar tillför ett betydande mervärde för deras produkter. Under The AAK Way har vi ytterligare utvecklat våra innovationsprocesser och flera stödverktyg och riktlinjer. Vi har även lanserat en social nätverksplattform i koncernen för att få fram idéer och förslag till nya innovationer samt etablerat ytterligare kundinnovationscenter i flera AAK-regioner.

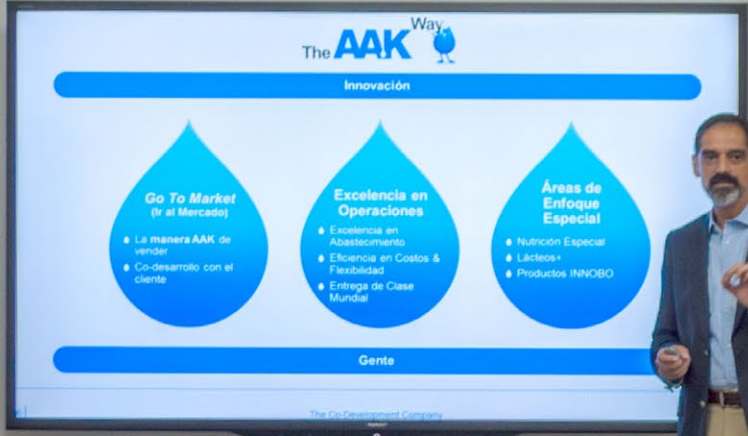
## People

Inom det prioriterade området People har vi investerat mycket tid och arbete på ledarskapsutveckling globalt eftersom vi vill ha ett framstående ledarskap inom vår organisation. Personalplanering har också varit en viktig prioritet för att säkra AAK:s framtid.

Sammanfattningsvis har The AAK Way lett till många framsteg som vi kan vara stolta över. I linje med våra föresatser har vi fortsatt att leverera organisk tillväxt, vi har förbättrat vårt rörelseresultat i enlighet med vår ambition och vi har gjort AAK till ett starkare företag.







# AAK:s nya strategiska inriktning

Utgången av 2019 innebar slutpunkten för vårt företagsprogram The AAK Way. För att hitta nya möjligheter för framtida tillväxt har vi under det gångna året sett över våra marknader och våra styrkor i syfte att fastställa AAK:s strategiska inriktning framöver.

Enligt vår bedömning finns det gynnsamma marknads- och konsumenttrender och nya möjligheter till fortsatt resultatutveckling att utgå från och även om vi kommer att bevara det som särskilt kännetecknar vårt företag, kommer vi också att prioritera och driva företaget på ett lite annorlunda sätt framöver.

Med tanke på att olika industrier präglas av olika marknadsdynamiker är det viktigt att vi differentierar vår strategi. Vi har därför identifierat fyra olika portföljinriktningar: "Investera för fortsatt tillväxt", "Satsa för framtiden", "Optimera prestationen" och "Bibehåll aktuell strategi".

Finansiellt sett anser vi att strategin stöder vår ambition om ett förbättrat rörelseresultat med i genomsnitt 10% per år samt en god utveckling av vinsten per aktie.

## Investera för fortsatt tillväxt



Chocolate &  
Confectionery Fats



Special Nutrition

Vår starka historiska tillväxt inom Chocolate & Confectionery Fats har varit möjlig tack vare vår branschledande applikationskunskap samt vår förmåga att erbjuda kunderna de bästa lösningarna. Genom att stärka våra viktiga leveranskedjor och bli bättre på kundinnovation kommer vi att kunna ta del av den tillväxtpotential som finns för mer högförädlade applikationer.

Inom Special Nutrition har högkvalitativa lösningar som är anpassade efter våra kunders behov resulterat i höga tillväxttal under det senaste decenniet. En stark pipeline med innovativa produkter och investeringar för att tillgodose viktiga marknader som Kina är avgörande för en fortsatt tillväxt.

Vi kommer att skapa förutsättningar för fortsatt tillväxt inom båda dessa segment genom att säkra nödvändiga investeringar i nya värdeerbjudanden samt pålitliga leveranser av viktiga produkter.



## Optimera prestationen



Överlag kännetecknas bageri- och mejerimarknaderna av fler standardlösningar där fokuset ligger på priset på ingredienserna och där möjligheterna för premiumisering är begränsade. Vissa underutnyttjade affärsmöjligheter för mer tekniskt avancerade produktapplikationer finns dock. Framöver kommer vi därför att ta till vara dessa möjligheter och förändra produktmixen så att den för vissa applikationer innehåller en större andel avancerade produkter samt optimera hur vi på ett bättre sätt ska kunna tillgodose behovet på marknaderna.

Inom Foodservice präglas vår verksamhet också av att det finns stora variationer i hur mycket värde vi kan skapa för de olika applikationerna. Liksom i bageri- och mejerisegmenten finns det viss outnyttjad potential för tekniskt avancerade applikationer och produkter. Framöver kommer fokus därför att läggas på sådana produkter samt på optimering av vår go-to-market-strategi.

## Satsa för framtiden



Konsumenter efterfrågar i allt högre grad en hälsosam och näringsrik kost. Konsumentvaruföretagen försöker därför utveckla produkt erbjudanden som tillgodoser

denna efterfrågan. Detta ger AAK möjlighet att stärka sin ställning i fråga om hälsopåståenden kopplade till oljor och fetter så att våra kunder ska kunna göra anspråk på hälsofördelar.

Växtbaserade livsmedel utgör en snabbväxande marknad där oljor och fetter kan vara en viktig särskiljande faktor för slutproduktens kvalitet, smak och konsistens. Med vår djupa och omfattande kunskap om oljor och fetter har vi möjlighet att bli den leverantör som växtbaserade livsmedelsföretag helst samarbetar med. AAK har redan ett bra utgångsläge i och med vårt samarbete med viktiga aktörer på marknaden för växtbaserade mejerivaror och växtbaserat kött, men vi kommer att stärka vårt kunnande ytterligare för att tillgodose kraven på den snabbväxande marknaden.

## Bibehåll aktuell strategi



För övriga områden inom AAK – Natural Emulsifiers, Personal Care samt Technical Products & Feed – är nuvarande strategi fortfarande det mest lovande alternativet för att skapa ytterligare värde.

Naturliga emulgeringsmedel (lecitin) är specialprodukter som har en omfattande överlappning med AAK:s produktapplikationer. Vårt nyttillkomna förvärv i Storbritannien är ett första steg in på denna marknad.

Personal Care är en växande verksamhet med ett starkt värdeerbjudande när kosmetikindustrin nu strävar efter att gå över till mer naturliga ingredienser. De framtida tillväxtnivåerna kommer att vara kopplade till industrins pågående arbete med att ersätta mineraloljor.

Technical Products & Feed är ett annat lönsamt affärsområde där vi får avsättning för vissa biprodukter och där vi även erbjuder marknaden värdefulla produkter som till exempel foder och ljusvax.

## Viktiga faktorer för att kunna leverera enligt ambition

Vi har utarbetat en strategisk färdplan där viktiga fokusområden fastställts. För att öka lönsamheten på lång sikt har vi tagit initiativ till ett antal åtgärder på dessa områden. Målet är att vi i ännu högre grad ska särskilja oss från konkurrenterna genom att stärka vår kundgemensamma produktutveckling samt våra hållbarhetserbjudanden. För att lyckas med det behöver vi erbjuda en kundupplevelse i särklass och skapa ännu fler differentierade lösningar som tillgodoser behoven hos kunder, konsumenter och omvärld.

Vårt mål är att fortsätta vår tillväxtresa genom att ytterligare utnyttja våra styrkor som globalt företag och ta tillvara synergier. För att möjliggöra detta kommer vi att stärka vår produkthantering globalt för hela koncernen så att vår branschförståelse, vårt bransch-kunnande och våra resurser tas tillvara fullt ut. Vi kommer därtill att effektivisera leveranskedjan genom att planera och genomföra aktiviteterna inom den på ett mer integrerat och holistiskt sätt.



A close-up photograph of a hand holding a croissant that has been sliced in half. The croissant is golden brown and has a very porous, airy interior structure. It is resting on a light-colored wooden cutting board. The background is blurred, showing what appears to be a kitchen or bakery setting with other people in white uniforms.

Affärsområde  
Food Ingredients

## Ännu ett rekordår för Food Ingredients

Food Ingredients är vårt största affärsområde och erbjuder framför allt lösningar till industrierna bageri, mejeri, växtbaserade livsmedel, nutrition och foodservice. 2019 var ett rekordår med tvåsiffrig tillväxt för både vårt rörelseresultat och vårt rörelseresultat per kilo. Efterfrågan på våra special- och semispeciallösningar ökade.

## Food Ingredients

	2015	2016	2017	2018	2019
Volymer, tusen ton	1.258	1.325	1.447	1.508	<b>1.531</b>
Nettoomsättning, mkr	13.556	14.707	17.665	18.468	<b>18.978</b>
Rörelseresultat, mkr	903	996	1.107	1.205	<b>1.366</b>
Rörelseresultat per kilo, kr	0,72	0,75	0,77	0,80	<b>0,89</b>

### Bageri

2019 blev ännu ett bra år för bagerisegmentet. Vår bageristrategi, som ska göra oss till en ännu starkare leverantör av värdeskapande lösningar för våra bagerikunder, genomfördes och resulterade i begränsad organisk tillväxt men med en tydligt förändrad produktportfölj. Vi avslutade året med tillförsikt, redo att bygga vidare på den stabila bas som vi har lagt under de senaste tre åren.

### Lösningar

AAK erbjuder ett brett sortiment av lösningar för viktigare bageriapplikationer, såsom småkakor, kex, skorpor och rån, laminerade applikationer/bakverk, mjuka kakor och muffins samt bröd, pizza och munkar. Alla våra lösningar uppfyller våra kunders krav på funktionalitet och processeffektivitet och tillgodoser dessutom specifika behov i konsumentledet.

### Trender

Konsumenterna är inriktade på mer hälsosamma och hållbara lösningar, där mycket handlar om att minska på sockret, kaloriinnehållet och det mättade fettet samt att minska svinnet och förlänga produkternas hållbarhet.

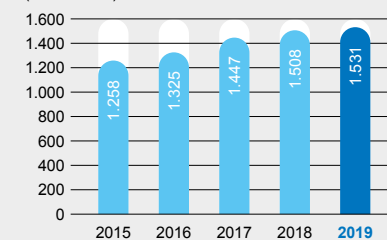
### Nya produkter

Genom vår kundgemensamma produktutveckling har vi tagit fram många nya skräddarsydda produkter. Dessa är både konsumentorienterade, till exempel framställda med hållbart inköpta råvaror, och kundorienterade, exempelvis med fokus på ökad produktionseffektivitet.

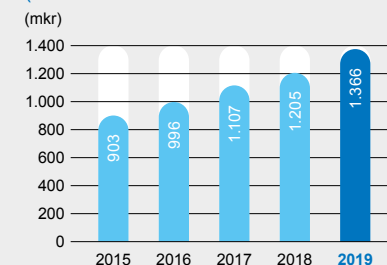
### Framtida tillväxt

Efterfrågan på effektiva och värdeskapande bagerilösningar ökar världen över. För att dra fördel av denna trend fortsätter vi att stärka vår position som specialist på oljor och fetter med djupgående teknisk branschkunskap. Det gör vi genom specialiserade och för ändamålet särskilt avsatta resurser samt ett starkt nätverk av regionala kundinnovationscenter och go-to-market-team som gör det lättare att nå ut till kunder lokalt.

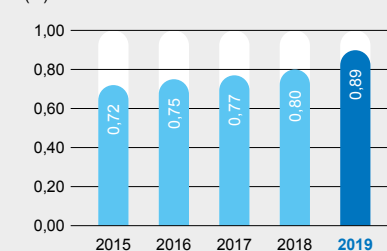
Volymer  
(67% av koncernens totala volymer)  
(tusen ton)



Rörelseresultat  
(59% av koncernens totala rörelseresultat)  
(mkr)



Rörelseresultat per kilo  
(kr)



## Mejeri

Mejerisegmentet hade ännu ett bra år och redovisade tvåsiffrig tillväxt jämfört med 2018, både räknat i volymer och i rörelseresultat. Alla regioner bidrog till det positiva resultatet, särskilt norra Latinamerika, södra Latinamerika, USA och Europa.

### Lösningar

Vi förser hela mejeri- och glassegmentet med alltifrån ost, vispade fyllningar, margarin och bredbara fetter till syrade mjölkprodukter, mjölkdrycker och kaffe-mjölksersättning. Under 2019 ökade försäljningen av special- och semispecialprodukter stort.

### Trender

De viktigaste trenderna inom mejerisektorn är hälsosamma, hållbara och mer kostnadseffektiva lösningar. Mejeriindustrin påverkas också i hög grad av det ökande antalet flexitarianer, vilket gör att det behöver utvecklas lösningar för växtbaserade mejeriprodukter.

### Nya produkter

Tack vare vårt koncept med kundgemensam utveckling har vårt kundinnovationsteam kunnat utveckla en rad nya produkter runt om i AAK-världen, vilket har resulterat i ännu ett rekordår.

### Framtida tillväxt

I och med att vi behåller ett starkt fokus på special- och semispecialprodukter beräknas vårt mejerisegment fortsätta att utvecklas positivt.

## Växtbaserade livsmedel

För växtbaserade livsmedel blev 2019 ett rekordår, där kategorin växtbaserat kött starkt bidrog till de positiva resultaten. En stor del av tillväxten stod våra verksamheter i USA och Europa för, men även södra Latinamerika och Asien bidrog starkt.

### Lösningar

Vi erbjuder lösningar för alla viktigare delsegment inom växtbaserade livsmedel, oavsett om det handlar om växtbaserade hamburgare, korvar, frysta desserter, ostar, mjölkdrinkar, vispade fyllningar eller fermenterade produkter. Samtliga nyckelprodukter inom detta segment ingår i portföljen AkoPlanet™ och är särskilt framtagna och beprövade för respektive applikation.

### Trender

De starkaste marknadstrenderna är hälsa, hållbarhet och en livsstil där matens "Instagram-potential" har stor betydelse för dagens medvetna konsumenter som i allt högre grad ser sig själva som flexitarianer.

## Nya produkter

Lanseringen av vårt varumärke AkoPlanet™ i juni 2019 blev mycket framgångsrik. AkoPlanet™ omfattar våra beprövade lösningar för segmentet växtbaserade livsmedel, och sortimentet är vår utgångspunkt för att utveckla specifika lösningar genom vårt koncept med kundgemensam utveckling. Vår pipeline med affärsmöjligheter att utveckla nya lösningar har fyrdubblats sedan lanseringen.

### Framtida tillväxt

Det växtbaserade segmentet väntas fortsätta att utvecklas positivt till följd av det ökande antalet flexitarianer, faktumet att fler människor vill leva mer hälsosamt samt de yngre generationernas önskan att rädda vår planet för sina barn.

## Special Nutrition

Special Nutrition redovisade resultat tillväxt under 2019. Detta berodde främst på högförädlade lösningar inom delsegmentet Infant Nutrition.

### Lösningar

AAK tillhandahåller skräddarsydda lipidlösningar för Infant, Senior, och Medical Nutrition.



### *Trender*

De globala trenderna hälsa, förtroende, hållbarhet, premiumisering och personalisering är alla viktiga drivkrafter för Special Nutrition.

### *Nya produkter*

Tack vare vårt koncept med kundgemensam utveckling har vårt kundinnovationsteam kunnat utveckla en rad nya produkter världen över för alla tre delsegmenten inom Special Nutrition. Detta omfattar till exempel högfördlade innovationer inom Infant Nutrition samt Akovita® ELIP, en ny ingrediens för Senior Nutrition, som stöds av kliniska data.

### *Framtida tillväxt*

AAK fortsätter att växa inom området nutrition och vårt fokus ligger även framöver på att kunna erbjuda nutritionsmarknaderna nya innovationer. För närvarande bygger vi ut våra produktionsanläggningar i Kina för att stödja den lokala produktionen av OPO (en fettingrediens som påminner om modersmjölkens fettprofil).

### **Foodservice**

2019 var ett mycket framgångsrikt år för Foodservice med tvåsiffrig resultattillväxt i förhållande till föregående år. I februari förvärvade AAK det brittiska företaget BD Foods vilket har integrerats mycket effektivt och smidigt.

### *Lösningar*

AAK Foodservice producerar över 500 olika fritylor, specialoljor, smaktillsatser, såser, dressingar och ingredienser för kommersiella matleverantörer.

### *Trender*

Huvudtrenderna är mer anpassade produkter (snabbare, enklare och bättre), hälsa och välbefinnande, veganism, glutenfritt, nya smaker, teknik och logistik samt hållbarhet.

### *Nya produkter*

Vi utvecklar ständigt nya produkter i nära samarbete med våra kunder. Som ett resultat av detta har en rad nya och trendiga produkter utvecklats och presenterats på marknaden under 2019. Vi har exempelvis lanserat en serie växtbaserade produkter för alla regioner samt ett nytt såssortiment (World Flavours) under vårt varumärke Lion.

### *Framtida tillväxt*

Marknaden växer i stadig takt eftersom kundernas beteende förändras och deras benägenhet att äta ute ökar. Vi ser ett stort intresse för de ovan nämnda trenderna, särskilt veganism, där vi fortsätter att erbjuda skräddarsydda lösningar för kundernas behov.





Affärsområde  
Chocolate & Confectionery Fats

---

## Fortsatt tillväxt och väl positionerat

Chocolate & Confectionery Fats erbjuder lösningar främst till kunder inom choklad- och konfektyr-, karamell-, kola- och nougatsegmenten. Affärsområdet, som även omfattar Personal Care och Natural Emulsifiers, redovisade en god volym- och resultat tillväxt under 2019. Detta trots utmaningar med lågavkastande sheakärnor, som har resulterat i lägre produktionsutfall och högre produktionskostnader.

## Chocolate & Confectionery Fats

	2015	2016	2017	2018	2019
Volymer, tusen ton	312	367	404	430	459
Nettoomsättning, mkr	5.315	6.117	7.354	7.611	8.076
Rörelseresultat, mkr	553	664	735	747	794
Rörelseresultat per kilo, kr	1,77	1,81	1,82	1,74	1,73

### Lösningar

De lösningar som vi producerar inom affärsområdet Chocolate & Confectionery Fats lämpar sig för en lång rad produktapplikationer, till exempel chokladfetter och sammansatta fetter för överdrag och gjutning, fyllningsfetter, produkter som förhindrar fettblomning och bredbara produkter.

### Trender

Genom vårt unika koncept med kundgemensam utveckling är vi mycket väl positionerade för att möta de större globala trenderna inom choklad- och konfektyr-industrin, såsom premiumisering, individualisering och ökad medvetenhet. Vi är även väl positionerade för att tillhandahålla lösningar med en bättre hållbarhetsprofil än jämförbara produkter på marknaden.

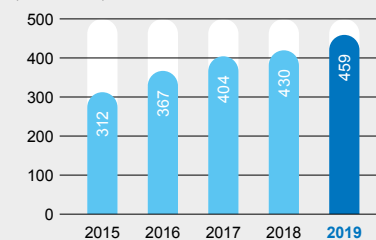
### Nya produkter

Under 2019 lanserade vi en global kampanj för marknadsföring av våra bredbara produkter. Med våra skräddarsydda lösningar har våra kunder stora muligheter att arbeta med nye egenskaper, smaker og konsistenser og kan på så måte skape differensierede bredbare produkter i linje med globale konsument-trender. Kampanjen har resulterat i en kraftigt økad efterfrågan från både befintliga og nye kunder. COBAO™ Pure, en løsning som står emot værmerelaterad blomning, var ånnu en viktig produktlansering under året.

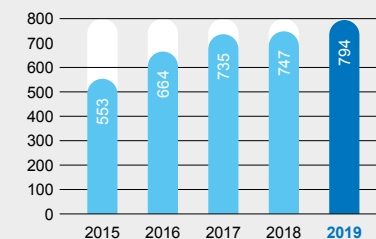
### Framtida tillväxt

På langre sikt ser marknadstrenden for Chocolate & Confectionery Fats lovande ut og affärsområdet är väl positionerat for att fortsätta växa minst i samma takt som marknaden i stort. Då vårt koncept med kundgemensam utveckling är central i vår affärsmodell kommer vi att fortsätta utveckla nye produkter og løsninger.

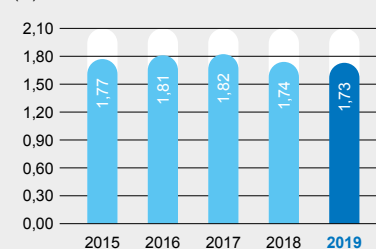
Volymer  
(20% av koncernens totale volymer)  
(tusental ton)



Rörelseresultat  
(34% av koncernens totale rörelseresultat)  
(mkr)



Rörelseresultat per kilo  
(kr)







Natural Emulsifiers

## Ny ingrediens i AAK:s portfölj

Med förvärvet av Soya International (Europe) Ltd. i september utökade AAK sin ingrediensportfölj och etablerade sig inom området för speciallecitin. Företaget bedriver nu verksamhet under sitt nya namn, AAK Soya International Ltd., och har sin bas i Manchester i Storbritannien.

### *Lösningar*

Våra lösningar – som kommer från sojaböner, solrosfrö och raps – omfattar special- och semispeciallecitin som är icke-genmodifierad (non-GMO). Lecitin är en viktig ingrediens för många av våra kunder, särskilt inom Chocolate & Confectionery Fats och bagerisegmentet, men även inom mejerisegmentet, växtbaserade livsmedel, Personal Care och Special Nutrition.

### *Trender*

Lecitin är en naturlig biprodukt från framställningen av vegetabiliska oljor och marknadens enda naturliga emulgeringsmedel som faller under clean label-konceptet. Den globala efterfrågan på speciallecitin – ekologiskt, certifierat eller bara icke-genmodifierat – förväntas stiga i takt med konsumenternas önskemål om hållbarhet och spårbarhet inom livsmedelsproduktionen.

### *Nya produkter*

Inom detta segment har vi nu infört vårt koncept med kundgemensam utveckling. Detta är en viktig särskiljande faktor eftersom inget annat lecitinföretag kan erbjuda ett liknande koncept i kombination med oljor och fetter. Vi har högt ställda förväntningar på att tillhandahålla lösningar för både nya och befintliga kunder.

### *Framtida tillväxt*

Den globala marknaden för speciallecitin väntas visa stark marknadstillväxt med tanke på globala trender som innehållsförteckningar enligt clean label-konceptet, naturliga och funktionella ingredienser samt allergen-fritt. Med nya produkter och lösningar som tagits fram genom vår kundgemensamma produktutveckling är vi väl positionerade för att utöka vår lecitinverksamhet en bra bit över marknadsgenomsnittet.

# Hållbara lösningar för kosmetikindustrin

AAK använder sin tekniska expertis och kompetens för att utveckla högeffektiva, funktionella mjukgörare till kosmetikindustrin. Vi började utveckla skräddarsydda lösningar för kosmetikjätten L'Oréal 1988 och har fortsatt att utveckla vårt erbjudande sedan dess. Vi är stolta över att vi idag levererar till alla kundkategorier, från lokala nischmärken till multinationella ledande varumärken.

## Lösningar

Våra växtbaserade mjukgörare, som skiljer sig från syntetiska, animaliska och fossilbaserade råvaror, används främst i olika typer av hudvårdsprodukter exempelvis för ansiktsvård, kroppsvård, hudvård för barn och i solskyddsprodukter; men de används också i hårvårdsprodukter, kosmetika, deodoranter och våtservetter. Vårt produktutbud är mycket uppskattat för de fuktgivande och sensoriska egenskaper de tillför de slutliga kosmetiska produkterna.

## Trender

Trender som bidrar till branschens fortsatta globala volym- och resultat tillväxt är växande befolkning, ökad köpkraft på tillväxtmarknaderna och en åldrande, aktiv, hälsoorienterad och utseendefokuserad befolkning (kvinnor och män) i mogna västekonomier. Den ökade efterfrågan på naturliga ingredienser drivs av den växande oron för och medvetenheten om hur våra kroppar och vår planet mår.

## Hållbart och ansvarsfullt

Etiska inköp och spårbarhet blir allt viktigare för konsumenter och kosmetikproducenter. Kunderna visar ett allt större intresse för att höja sina varumärkens sociala värde. I samarbete med Global Shea Alliance (GSA) har vi därför utvecklat särskilda partnerprogram för hållbarhet, där kunder eller varumärken kan engagera sig direkt genom att stödja en optimerad inköps- och bearbetningsprocess för sheakärnor i Västafrika. Burt's Bees och Beiersdorf är två exempel på sådana samarbeten under 2019.

## Framtida tillväxt

Trots att kosmetikindustrin är global är det fortfarande de mogna västmarknaderna (Europa och Nordamerika) som konsumerar majoriteten av växtbaserade mjukgörare. Detta beror på att de största tillverkarna och de flesta konsumenterna av hudvårdsprodukter finns i dessa regioner och att konsumenternas efterfrågan på naturliga alternativ är störst här. Kina och Brasilien väntas följa efter allteftersom deras marknader mognar.







Affärsområde  
Technical Products & Feed

---

## Fortsatt god tillväxt inom specialmarknader

AAK erbjuder ett allt större sortiment av speciallösningar för branscherna inom tekniska produkter och foder. Affärsområdet redovisade god lönsamhet under 2019, om än något lägre än rekordåret 2018.



## Technical Products & Feed

	2015	2016	2017	2018	2019
Volymer, tusen ton	263	274	278	301	300
Nettoomsättning, mkr	1.243	1.233	1.417	1.513	1.456
Rörelseresultat, mkr	88	100	84	155	150
Rörelseresultat per kilo, kr	0,33	0,36	0,30	0,51	0,50

### Tefac – industriella applikationsområden

För Tefac, AAK:s verksamhet för tekniska applikationer, blev 2019 ett mycket bra år i ett historiskt perspektiv, även om det inte riktigt låg i nivå med rekordåret 2018. Det finns fortfarande en efterfrågan på våra högfördelade produkter och vi kunde notera särskilt god tillväxt för våra vegetabiliska ljusvaxer. Detta motverkades dock av de mycket låga glycerinpriserna som orsakades av ett stort globalt överutbud och en volatil råvarumarknad.

### Lösningar

AAK erbjuder fettsyror och glycerin som produceras genom att fettmolekylen spaltas (delas) och resultatet förädlas till värdeskapande lösningar för diverse tekniska applikationer. Utöver detta erbjuder AAK även ljusstillsverkningsprodukter baserade på hållbart framställda vegetabiliska oljor.

### Trender

Under 2019 redovisade vår ljusverksamhet god tillväxt. Konsumenterna föredrar mer hållbara lösningar, vilket får våra kunder inom ljusindustrin att välja bort fossilt paraffin. Våra kunder som arbetar mot den europeiska plast- och bilindustrin upplevde en trög marknad under andra halvåret 2019.

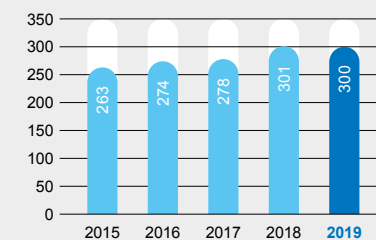
### Nya produkter

Under året har vi fortsatt att utöka vår ljusstillsverkningsportfölj med nya lösningar för att hålla jämna steg med våra kunders efterfrågan på hållbart och funktionellt ljusvax.

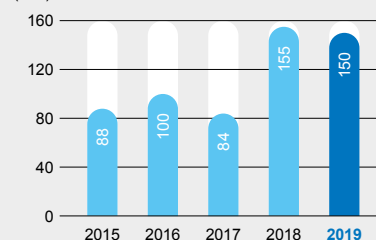
### Framtida tillväxt

Tidigare hade AAK ett brett sortiment med produkter för ljusapplikationer. Med vår utökade produktportfölj för ljusvaxapplikationer kommer vi att fortsätta fokusera på att utveckla fler affärsmöjligheter inom detta segment för att skapa bästa möjliga förutsättningar för framtida tillväxt.

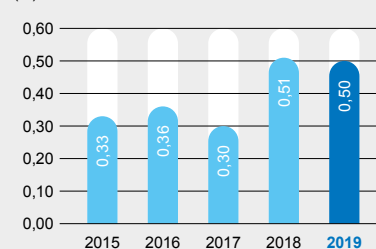
Volymer  
(13% av koncernens totala volymer)  
(tusental ton)



Rörelseresultat  
(7% av koncernens totala rörelseresultat)  
(mkr)



Rörelseresultat per kilo  
(kr)





### Foder

Vår foderverksamhet inledde 2019 på samma nivå som rekordåret 2018 slutade, men minskade något framåt det andra halvåret. Den underliggande efterfrågan på våra produkter är dock fortsatt stark. Vår pressningsverksamhet för rapsfrö hade ett stabilt år och presterade särskilt bra mot slutet av året.

### Lösningar

AAK levererar ExPro®, ett protein gjort på rapsfrö, som genom en speciell värmebehandlingsprocess förbättrar proteinkvaliteten i foder för idisslare. ExPro® är ett perfekt alternativ till sojamjöl. Vi levererar även bypassfetter, som används i mjölkboskapsfoder för att öka mjölkproduktionen, liksom enkla flytande fetter.

### Trender

När bönder i högre utsträckning producerar sitt eget foder ökar efterfrågan på foderprodukter som är mer koncentrerade. Av dessa behövs det inte lika stora volymer eftersom de är av högre kvalitet och innehåller mer protein och mer energi. Dessutom ser vi att allt fler kunder byter till icke genmodifierat foder.

### Nya produkter

Under året återlanserade vi ett antal produkter med goda resultat.

### Framtida tillväxt

Vi siktar på att växa med ExPro® på marknaden för icke genmodifierat foder och med bypassfetter. De mest intressanta möjligheterna finns i några av Sveriges grannländer där vår marknadsandel är låg. De senaste åren har vi utvidgat vår verksamhet i dessa länder, men det finns fortfarande god tillväxtpotential. Under 2020 och kommande år strävar vi efter att fortsätta optimera och utvidga vår portfölj för att skapa en bättre utgångspunkt för framtida tillväxt.

# AAK:s House of Sustainability

Att vårt House of Sustainability är på plats är viktigt för en hållbar tillväxt och helt avgörande för att vi ska nå vårt mål att bli kundernas förstahandsval för vegetabiliska oljor av hög förädlingsgrad. För oss handlar hållbar tillväxt om att vi styr risker och möjligheter i vår värdekedja samt tar vårt ansvar gentemot alla våra intressenter. AAK:s House of Sustainability utgör fortfarande grunden för vårt hållbarhetsarbete och har varit vägledande när vi under 2019 har fortsatt göra stora framsteg inom hållbarhetsområdet.

## UNGC:s principer

FN:s Global Compact-initiativ (UNGC) är ett koncept som bygger på tio allmänt accepterade principer om mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och korruption. De största globala näringslivs- och hållbarhetsaktörerna deltar i initiativet, däribland GRI (Global Reporting Initiative), ETI (Ethical Trading Initiative), ICC (Internationella handelskammaren) och OECD (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling). AAK har varit medlem i UNGC sedan 2003.

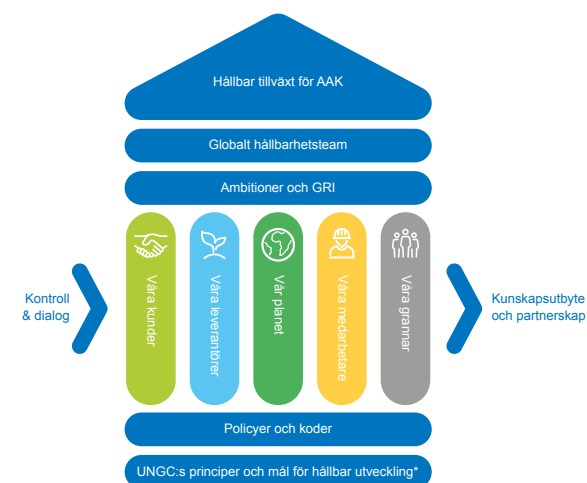
## FN:s mål för hållbar utveckling

År 2015 antog samtliga FN:s medlemsstater 17 mål – målen för hållbar utveckling – i syfte att avskaffa fattigdomen, skydda vår planet och säkerställa välfärd för alla. För varje övergripande mål finns det specifika delmål som ska ha uppnåtts senast 2030. Som globalt företag är vi medvetna om att de olika verksamheterna spelar en viktig roll i den processen och vi har inkluderat målen för hållbar utveckling i vår modell. Många av våra aktiviteter stöder de specifika delmålen inom de 17 målen för hållbar utveckling.

## Hållbarhetspolicyer och -koder

AAK:s hållbarhetspolicyer och -koder bygger på UNGC samt på våra egna principer och är implementerade i hela koncernens verksamhet. Dessa policyer och koder ligger i linje med många av våra kunders krav och värderingar, vilket gör att vi strategiskt sett närmar oss varandra ytterligare. AAK:s policyer och koder finns på vår webbplats, [www.aak.com](http://www.aak.com).

AAK:s House of Sustainability





### Fem fokusområden för hållbarhetsarbetet

Vi har fastställt fem fokusområden för hållbarhetsarbetet som är viktiga för vår verksamhet, de så kallade pelarna: Dessa ger oss överblick så att vi kan fastställa mål och lägga våra resurser på rätt saker. De fem fokusområdena är: Våra kunder, Våra leverantörer, Vår planet, Våra medarbetare och Våra grannar.

#### Våra kunder

Fokusområdet omfattar alla områden där vi möter våra kunder. Det handlar om produkter, produktutveckling, livsmedelssäkerhet, produktinformation och marknadskommunikation. Interaktionen med kunderna bygger på sund affärsetik och medvetenhet om det ansvar AAK har gentemot kundernas varumärken.



#### Våra leverantörer

Det här fokusområdet handlar om anskaffningen av de råvaror som vi använder. Hållbara inköp är ryggraden i AAK:s verksamhet och en viktig del i vår strategi. Lika viktigt som att få tag i rätt råvaror är det att produktionen går till på rätt sätt. Därför har vi implementerat en uppförandekod för råvaruleverantörer för samtliga aktörer i leveranskedjan.



#### Våra medarbetare

Detta fokusområde handlar om hur det är att arbeta på AAK och hur företaget ska förbli en attraktiv arbetsplats och garantera hälsa, säkerhet och jämställdhet för alla medarbetare. Våra anställda är vår främsta tillgång. AAK är ett mångfacetterat företag med medarbetare från många olika delar av världen och med många olika arbetsfunktioner. Något alla har gemensamt är dock de värderingar och den uppförandekod som styr hur AAK:s medarbetare bedriver verksamheten och hur man samverkar med varandra och företagets intressenter.



#### Vår planet

Fokusområdet omfattar vår miljöpåverkan i fråga om resursförbrukning och utsläpp vid företagets produktionsanläggningar. Även om vår satsning på produkter med högre förädlingsgrad leder till en högre bearbetningsgrad, är det en uttalad prioritering att vi ska minimera användningen av naturresurser och utsläppen per bearbetad produkt. Samtliga produktionsanläggningar ska fortlöpande arbeta för att förbättra sina miljöavtryck och se till att nyförvärvade anläggningar är i linje med AAK:s standarder.



#### Våra grannar

Detta fokusområde omfattar de aktiviteter som vi som en ansvarsfull och delaktig samhällsaktör tar initiativ till och engagerar oss i på lokal, regional, nationell och internationell nivå. Det är viktigt för oss att bidra till och vara en del av de samhällen vi verkar i, så att vi upprätthåller goda relationer till grannar, politiker och myndigheter. Tack vare vårt samhällsengagemang skapar vi arbetsplatser med motiverade medarbetare som är stolta över att representera ett företag som åstadkommer förändring.



### Hållbarhetsambitioner och GRI

För att hålla takten i förbättringsarbetet sätter vi upp ambitioner för vart och ett av de fem fokusområdena. Resultat och framtidsambitioner redovisas offentligt i vår hållbarhetsrapport. Med utgångspunkt från Global Reporting Initiatives standarder övervakar vi också på global nivå de indikatorer som är väsentliga för våra intressenter och oss själva.

### Globalt hållbarhetsteam

Den drivande kraften bakom våra aktiviteter för ökad hållbarhet är vårt decentraliserade globala hållbarhetsteam som bildades 2007. Det består av lokala grupper som har den kompetens som behövs i vårt hållbarhetsarbete. Koncernens hållbarhetschef rapporterar till AAK:s Chief Strategy & Sustainability Officer, som är den som har det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna och som även ingår i företagets koncernledning.

### Kunskapsutbyte och partnerskap

En grundläggande del av vår strategi är att vi ska dela med oss av våra kunskaper, mål och resultat till våra intressenter. I vår årliga hållbarhetsrapport redovisar vi koncerninformation som tagits fram utifrån GRI-ramen och som stöds av ett antal lokala projekt och initiativ. Därigenom belyser vi hur vi förverkligar vårt hållbarhetsarbete. I AAK:s lägesrapporter om hållbart producerad palm- respektive sheaolja redovisar vi

också regelbundet hur genomförandet av vår policy för ansvarsfulla inköp av vegetabiliska oljor samt vår palmoljepolicy framskrider. Rapporter och policyer finns att tillgå på AAK:s webbplats.

Genom FN:s Global Compact uppmanas företagen till samarbete genom partnerskap för att mer effektivt hantera de globala utmaningarna. Vi är övertygade om att detta bidrar till att man kan åstadkomma mer än man skulle ha kunnat göra på egen hand. Genom att ingå partnerskap med andra företag, icke-statliga organisationer och statliga organ blir det möjligt att uppnå mer. AAK deltar i eller har ingått partnerskap med exempelvis RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), GSA (Global Shea Alliance) och Proforest.

### Kontroll och dialog

Vår hållbarhetsstrategi är inte statisk, utan anpassas hela tiden efter synpunkter vi får från våra intressenter, som kunder, investerare, icke-statliga organisationer och anställda. Vi övervakar lagändringar och lokala trender och jämför våra hållbarhetsrutiner med våra återförsäljares, kunders och konkurrenters.

Mer information om vårt hållbarhetsarbete får du genom den korta, animerade videon som du hittar under Hållbarhet på vår webbplats. Där finns även vår årliga hållbarhetsrapport med information om våra resultat, initiativ och ambitioner inom hållbarhetsområdet.





## Ett företag att vara stolt över

Vårt fokusområde People är central i AAK:s ambition att utveckla medarbetarna. Under de senaste åren har en rad olika initiativ och program genomförts med stor framgång. Dessa har inte bara gett mycket positiva resultat internt och bidragit till att främja en högpresterande kultur inom vår globala organisation, utan även i hög grad bidragit till det värde vi skapar för kunder.

### Ett framgångsrikt år

Under 2019 har många initiativ tagits till stöd för fokusområdet People. Bland annat har vi fortsatt implementeringen av AAK:s ledarskapsmodell samt startat en rad program för arbetskraftsplanering, talanghantering och successionsplanering. Under året har vi även fortsatt att genomföra ledarskapsutbildning för över 400 chefer och anställda i nyckelroller världen över, med fokus på våra ledarskapskompetenser och företagsvärderingar.

Vidare har vi utvecklat och implementerat en ny process för att följa upp hur medarbetarna presterar och främja en fortlöpande dialog, återkoppling och utveckling av våra medarbetare. Genom att implementera en modell för fortlöpande dialog för vår prestationsstyrning åtar vi oss att skapa en miljö där alla känner att de har möjlighet att ta ansvar för hur de presterar och utvecklas.

Under året har vi även finjusterat och vidareutvecklat vårt globala traineeprogram. Här rekryteras traineer till "riktiga" jobb från dag ett enligt ett strukturerat tolv månadersprogram som utformats för att utveckla personen på ett antal områden, nämligen:

- Operativ och kommersiell förståelse för vår verksamhet
- Personlig och professionell utveckling av den egna personen, andra och verksamheten
- Tillämpning av tekniska kunskaper i yrkesrollen
- Internationell exponering för att utveckla och bredda ett starkt globalt nätverk
- Snabb utveckling på karriärstegen

Sedan traineeprogrammet lanserades 2012 har vi rekryterat fler än 60 traineer.

### Säkerheten vid AAK

Arbetsmiljöfrågor är en väsentlig del av AAK:s affärsstrategi. Vi accepterar inga arbetsrelaterade skador och strävar hela tiden efter att antalet skador på arbetsplatserna ska vara noll. Under 2019 lyckades vi sänka andelen skador som leder till sjukfrånvaro på våra produktionsanläggningar till 0,4 (0,6 år 2018). Detta berodde till stor del på vårt globala säkerhetsteam som har utvecklat ett strategiskt program för ständiga förbättringar som är i linje med koncernens globala säkerhetsinsatser.





# 3.884

Antal anställda globalt  
(per den 31 december 2019)



# 8,8 år

Genomsnittlig anställningstid



## Anställda per region

Europa: 42%  
Nord- och Sydamerika: 30%  
Asien/Oceanien: 19%  
Afrika: 9%



# 0,4

Andel skador som leder  
till sjukfrånvaro per 200.000  
arbetade timmar  
(produktionsanläggningar)

### Planera för framtiden

För 2020 och kommande år fortsätter vi att utveckla våra befintliga initiativ och ta fram arbetsplatsutbildningar i lokala, tvärfunktionella projekt. Under 2020 kommer vi även att genomföra vår delaktighetsundersökning bland våra medarbetare för att se vilka insatser vi behöver fokusera på för att säkerställa en hög grad av engagemang.

Samtidigt kommer även nya initiativ och program inom ramen för fokusområdet People att genomföras i linje med AAK:s nya strategiska inriktning. Vi vill ta oss vidare från vår nuvarande position som "ett företag att vara stolt över" i branschen genom att närma oss arbetsmarknaden på ett mer proaktivt och systematiskt sätt. På AAK har vi mycket att vara stolta över – och vi vill se till att det här budskapet sprids vida omkring för att locka ännu fler av de skarpaste hjärnorna i branschen.

### Skapa en enad verksamhet

Strategin för People fokuserar på fyra nyckelområden: AAK – motivation och arbetskultur, medarbetarutveckling, AAK – en attraktiv arbetsplats samt ledarskapsutveckling. Dessa nyckelområden syftar till att skapa en enhetlig verksamhet där medarbetarna engagerar sig för att leverera spetskompetens och skapa tillväxt, både för AAK och våra kunder. Implementeringen av AAK:s värdegrund sker genom att utveckla våra medarbetare och deras agerande. Vi kan lyfta vår verksamhet genom att jobba med att stärka lojaliteten, skapa ett företagsklimat som stimulerar till innovation och leverera en mer engagerad och kundorienterad service.

### Medarbetarutveckling genom samarbete

På samma sätt som vår idé om kundgemensam produktutveckling spelar en stor roll för framgången i våra kundrelationer, är det också en viktig drivkraft bakom vår People-strategi. Vi kommer att i ännu högre grad arbeta för att inkludera medarbetare och vara ett tillgängligt företag. På så sätt kan vi säkerställa att rätt människor rekryteras och får bästa tänkbara stöd och möjligheter för att utvecklas. Om vi har medarbetare med rätt kompetens som fokuserar på rätt saker och som stannar länge hos oss, kan vi också lättare förbättra vår service.

# Risker och riskhantering

**AAK:s verksamhet är ständigt utsatt för risker och hot, och företaget påverkas av olika omvärldsfaktorer. Med hjälp av en aktiv omvärldsanalys försöker vi förutse förändringar av de faktorer som påverkar vår verksamhet. Vi uppdaterar kontinuerligt våra planer och policyer för att motverka potentiella negativa effekter. Vi tillämpar en aktiv riskhantering genom att till exempel säkra råvarupriser och valutor för att minska riskerna.**

## Råvaror

Skördar är väderberoende. Ett år med dålig skörd driver upp priserna, medan ett år med god skörd pressar priserna nedåt. Handel med en övervägande del av råvarorna bedrivs på den internationella världsmarknaden och köps in i utländska valutor, vilket ger oss stora valuta- och råvaruprisexponeringar.

Vi tillämpar aktiv riskhantering. Det innebär att vi så snart ett försäljningsavtal har undertecknats säkrar motsvarande valuta- och råvaruprisexponering. Därmed skyddar vi marginalerna mot prisrisker på ingångna försäljningsavtal.

Eftersom många råvaror produceras långt från våra produktionsanläggningar och marknader är transportkostnaderna en viktig faktor. I synnerhet de ökande kraven på miljömässigt godtagbara transporter kan få konsekvenser för marginalerna. Konkurrensen för enkla produkter är hård.

## Bearbetningsindustrin

AAK är en del av bearbetningsindustrin. Vi åstadkommer resultatförbättringar genom organisk volymtillväxt och ökad försäljning av specialprodukter med högre marginaler i förhållande till enkla produkter med lägre marginaler.

Kapacitetsökningar för att höja totalvolymerna och täcka en växande efterfrågan kräver en relativt långsiktig planering. Vi måste analysera tillväxtmöjligheterna i god tid, men under tiden kan vi fördela produktionen mellan våra anläggningar så att vi kan bearbeta vissa produkter närmare marknaderna och på så sätt hantera svängningar i utbud och efterfrågan. Viktiga specialprodukter produceras i särskilda anläggningar, och maskinella störningar kan få stor påverkan.

## Förändringar av konkurrenssituationen

Vår bransch genomgår en strukturomvandling. Det är en bransch med en drygt hundraårig historia, en bransch som i grunden är beroende av naturprodukter. Det finns starka drivkrafter för en mer intensiv utveckling, med bland annat krav på en hållbar, etisk produktion där tillverkarna tar ansvar för samhällsfrågor och miljökonsekvenserna av sin verksamhet. AAK arbetar med både en organisk tillväxtstrategi och en selektiv förvävsstrategi. En stark balansräkning har lagt den finansiella grunden för kommande förvärv.

Konkurrensen är hård i branschen: det finns ett flertal konkurrenter som levererar enkla produkter med begränsade marginaler i stora volymer på den globala marknaden. Vårt svar är att inrikta oss mer på produkter med bättre marginaler och högre förädlingsvärde. Några exempel är konfektyrprodukter och kosmetik, men även värdeskapande ingredienser för bageri-, mejeri- och barnmatsindustrierna.

## Politisk instabilitet

Att agera globalt medför alltid risker, men det kan samtidigt verka stabiliserande. Även om AAK till största delen arbetar på mogna marknader i USA och Europa genereras en stor del av tillväxten på marknader i utveckling. De är känsliga för politisk instabilitet som kan påverka valutor och växelkurser. Vi är också verksamma i Östeuropa, Mellanöstern, Asien, Afrika och Sydamerika, där läget ibland kan vara instabilt. Eftersom vi har varit etablerade i dessa områden länge har vi stor erfarenhet av att hantera dessa frågor. Dessutom har vi en genomtänkt strategi för riskhantering.

Att verka globalt medför även andra risker, som till exempel handelshinder, inflation, lagstiftning inom miljö- och hälsoområdena och förändringar i nationell och regional lagstiftning, exempelvis införande av skyddstullar och skatter som hindrar AAK att verka på en fri marknad.



COMPUTER



SECURITY



ONLINE SHOPPING



E-MAIL



SOCIAL



GLOBAL



NETWORK



LOCATION



SMART PHONE



SEARCH  
WWW.

FINANCE

SOCIAL





### Handelssanktioner och exportkontroll

AAK värnar om att i sin affärsverksamhet följa gällande lagar och regleringar för handelssanktioner och exportkontroll vilka AAK anser vara viktiga internationella styrmedel för att förbättra bland annat mänskliga rättigheter. AAK accepterar inte att koncernens anställda bryter mot några lagar om handelssanktioner, exportkontroll eller liknande bestämmelser. Detta innebär att AAK inte kommer att medverka, vare sig direkt eller indirekt, i några affärer, avtal eller affärsuppgörelser som är förbjudna enligt tillämpliga handelssanktioner eller exportkontrollbestämmelser.

Inte heller kommer AAK eller dess anställda att företa några direkta eller indirekta affärsaktiviteter med någon person, något organ eller stat som omfattas av handelssanktioner, och inte heller exportera varor eller tjänster som omfattas av gällande exportkontrolllagar utan nödvändiga tillstånd och/eller godkännanden från behöriga myndigheter.

### Hälsotrender

AAK kan snabbt anpassa produktutbudet till de senaste trenderna i hälsodebatten, främst för att vi arbetar med alla slags vegetabiliska oljor och kan omformulera våra produkter så att de tillgodoser kundernas behov. Vi satsar mycket på kundgemensam produktutveckling, vilket gör att riskerna med att lansera nya produkter begränsas.



En annan risk är förändringar av lagar och regler till följd av politiska åtgärder. För att förekomma lagstiftning om olika frågor som en naturlig följd av de krav som allmänheten ställer är det viktigt att arbeta aktivt med hållbarhetsfrågor.

#### Risker kopplade till klimatförändringen

Tillsammans med en extern partner har AAK under 2019 börjat identifiera klimatförändringsrelaterade risker (såväl fysiska som operativa) vid våra produktionsanläggningar. Vi har beslutat att börja med vattenrelaterade risker på grund av den globala rapporteringen om ett ökande antal extrema väderhändelser med koppling till vatten samt vattnets förstörande kraft. Genom denna utvärdering får vi information om vår riskexponering för produktionsförluster på grund av vattenrelaterade risker. Den riskexponering som ingår i verksamheten samt övriga risker kommer sedan att diskuteras i förhållande till respektive anläggnings riskdämpande åtgärder och planer innan åtgärder vidtas. Mer än hälften av våra anläggningar har överlämnat rapportutkast och ytterligare finjusteringar kommer att göras under 2020.

Så snart alla områden som AAK har begärt har täckts in och implementering skett för samtliga produktionsanläggningar, kan resultaten användas för att fastställa vilka ekonomiska förluster/konsekvenser och möjligheter som klimatförändringen kan orsaka innan ytterligare åtgärder vidtas. Du kan läsa mer om detta i avsnittet Motverka risker i en föränderlig miljö i vår hållbarhetsrapport.

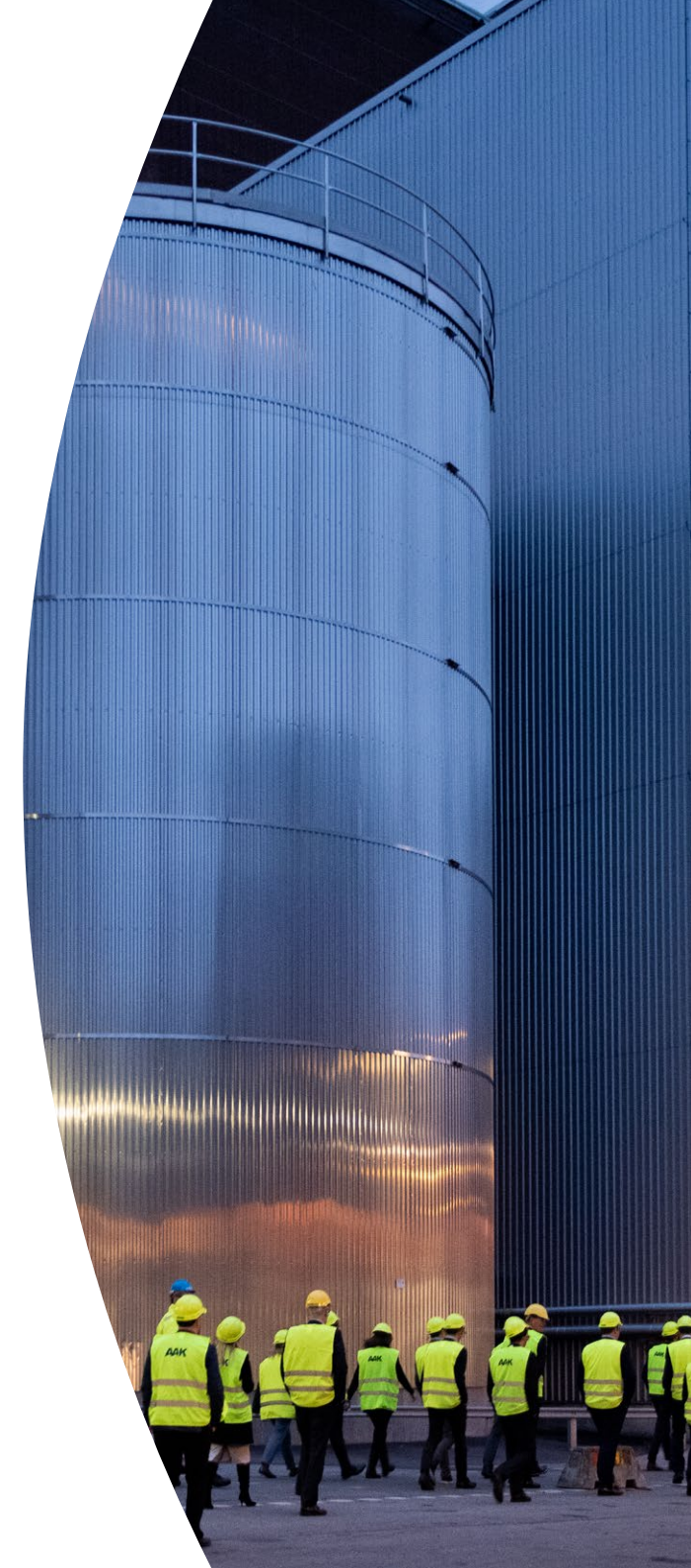
#### Avbrott i kritiska IT-system

AAK använder modern IT-infrastruktur och -teknik till stöd för verksamheten. Störningar i kritiska IT-system kan påverka verksamheten. Detta är därför en risk som behöver analyseras och reduceras för att förhindra eventuella problem och minimera påverkan. Detta arbete utförs av koncernens IT-enhet tillsammans med våra lokala enheter. Våra kritiska IT-system revideras årligen, med särskilt fokus på säkerhet, interna processer och regelefterlevnad.

Cybersäkerhet är en mycket högt prioriterad fråga för AAK. För att minimera hot utifrån investerar vi fortlöpande i teknik som hanteras av mycket kompetent personal. Koncernen har en särskild policy för IT-säkerhet som implementeras i samtliga AAK-enheter och ett gemensamt ramverk används för vår globala IT-infrastruktur.

#### Förändringar i omvärldsfaktorer

Vår verksamhet påverkas av råvarupriser, transportkostnader, energipriser, räntor och växelkurser. Våra medarbetare har lång och gedigen erfarenhet av att snabbt reagera på förändringar i omvärldsfaktorer och anpassa verksamheten och produkt- och serviceutbudet till kundernas behov.





Bolagsstyrning  
och finansiell  
information

WORLD **BUSINESS**

B3



# Innehåll

Kommentarer av Georg Brunstam, styrelsens ordförande .....	42
Förvaltningsberättelse .....	43
Styrelse .....	48
Koncernledning .....	50
AAK-aktien .....	52
Skäl att investera i AAK .....	54
Kommentarer av Fredrik Nilsson, finansdirektör .....	55
Resultaträkning för koncernen .....	56
Rapport över totalresultat för koncernen .....	57
Koncernens balansräkning .....	58
Förändringar i koncernens eget kapital .....	60
Kassaflödesanalys för koncernen .....	61
Resultaträkning för moderbolaget .....	62
Rapport över totalresultat för moderbolaget .....	63
Balansräkning för moderbolaget .....	64
Förändringar i moderbolagets eget kapital .....	66
Kassaflödesanalys för moderbolaget .....	67
Noter .....	68
Alternativa nyckeltal .....	109
Bolagsstyrningsrapport .....	111
Revisionsberättelse .....	121
Finansiell kalender och årsstämma .....	126
Alternativa nyckeltal och andra finansiella definitioner .....	127

Alla belopp avser miljoner svenska kronor om inget annat anges.



Styrelsens ordförande, sid. 42



AAK-aktien, sid. 52



Bolagsstyrningsrapport, sid. 111



Styrelseordförande:

## Ännu ett starkt år för AAK

Som styrelseordförande är det med stor glädje jag blickar tillbaka på ännu ett framgångsrikt år för AAK, som ytterligare har stärkt företagets position som branschledare inom vegetabiliska specialoljor och specialfetter.

AAK har fortsatt att ge lönsam tillväxt, och tre strategiska förvärv har lett till att såväl den geografiska närvaron som ingrediensportföljen har utvidgats. En annan viktig milstolpe under året har varit att utarbeta en ny strategisk inriktning vilken lanserades i november. Med denna strategiska inriktning på plats och en tydlig ambition att genom organisk tillväxt kombinerat med selektiva förvärv ytterligare accelerera tillväxten i bolaget, ser jag med stor entusiasm fram emot AAK:s fortsatta utveckling.

### Bolagsstyrning

AAK är ett mycket välskött företag med kompetenta och motiverade medarbetare. Målen att fortsätta uppnå lönsam och hållbar tillväxt och hur dessa mål ska uppnås kännetecknar alla diskussioner och beslut i såväl styrelsen som i alla olika AAK-enheter. På vägen mot dessa mål är det viktigt att vi i våra beslutsprocesser tar vårt ansvar och följer relevanta regler och föreskrifter samt företagets affärsprinciper. Med den här rapporten vill vi belysa vår effektiva och tydliga bolagsstyrning och visa att vi alltid arbetar i aktieägarnas intresse.

Under 2019 genomfördes två styrelseförändringar. I samband med årsstämman välkomnade vi Patrik

Andersson som ny styrelseledamot och i slutet av året valde Lillie Li Valuer att lämna styrelsen på grund av nya externa åtaganden. Å styrelsens vägnar vill jag tacka Lillie för hennes engagemang under tiden som styrelseledamot i AAK.

### Imponerande hållbarhetsarbete

Även AAK:s hållbarhetsarbete visar fortsatt fina resultat, vilket är mycket uppmuntrande. Hållbara produkter och lösningar har utvecklats och lanserats, resursutnyttjandet har förbättrats och företaget har minskat sina koldioxidutsläpp. Det finns också ett starkt engagemang i AAK:s leveranskedjor. Ett utmärkt exempel här är företagets Kolo Nafaso-program i Västafrika som nu omfattar över 230.000 sheaplockande kvinnor. I slutet av förra året fick jag personligen möjlighet att uppleva programmet i Västafrika och det är fantastiskt att se vilken betydelse det har för kvinnorna och deras samhällen.

Som representant för mina kollegor i styrelsen skulle jag vilja tacka både AAK:s koncernledning och alla medarbetare i organisationen för allt de har bidragit med under 2019. Ert hårda och engagerade arbete har varit, och kommer att fortsätta vara, avgörande för företagets tillväxt och framgång.

Georg Brunstam, styrelseordförande

# Förvaltningsberättelse

## För räkenskapsåret 1 januari–31 december 2019

Styrelsen och verkställande direktören för AAK AB (publ.), organisationsnummer 556669-2850, med säte i Malmö, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2019.

### Resultat och finansiell ställning

2019 har varit ett framgångsrikt år för AAK. För volymer, rörelseresultat, rörelseresultat per kilo och vinst per aktie kan vi notera tillväxt jämfört med föregående år. Företaget har dessutom gjort tre strategiska förvärv, ökat sin ägarandel i joint venture-bolaget AAK Kamani i Indien och lanserat några viktiga produkter, däribland AkoPlanet™ och COBAO™ Pure. Utgången av 2019 markerar även slutpunkten för The AAK Way, vårt företagsprogram som har banat väg för många viktiga framsteg.

- Nettoomsättning ökade med 918 mkr till 28.510 mkr (27.592 mkr). Ökningen berodde på en organisk volymtillväxt, en högre andel specialprodukter och en positiv valutaomräkningseffekt på 968 mkr. Detta motverkades delvis av lägre råvarupriser.
- Rörelseresultatet var rekordhögt och uppgick till 2.142 mkr (1.956 mkr), en förbättring med 10% inklusive förvärvskostnader på 15 mkr. Valutaomräkningseffekten uppgick till 75 mkr. Rörelseresultatet omräknat till fasta växelkurser exklusive förvärvsrelaterade kostnader förbättrades med 6%.
- Food Ingredients redovisade en stark förbättring med 13% och Chocolate & Confectionery Fats en förbättring med 6%. Technical Products & Feed redovisade en nedgång på 2%, men uppnådde ändå ett rörelseresultat som ligger betydligt högre än de historiska nivåerna.
- Rörelseresultatet per kilo uppgick till 0,94 kronor (0,87 kronor), en förbättring med 8%. Rörelseresultatet per kilo omräknat till fasta växelkurser och exklusive förvärvskostnader förbättrades med 5%.
- Koncernens resultat efter finansiella poster uppgick till 2.011 mkr (1.829 mkr). Finansnettot uppgick till -131 mkr (-127 mkr), en ökning med 4 mkr. Räntekostnaderna för bankfinansiering minskade, men den nya redovisningsstandarden för leasingavtal, IFRS 16, medförde ytterligare räntekostnader på 35 mkr jämfört med motsvarande period föregående år.
- Soliditeten uppgick till 46% den 31 december 2019 (50% den 31 december 2018). Koncernens nettoskuld den 31 december 2019 uppgick till 3.117 mkr (2.667 mkr den 31 december 2018). Den 31 december 2019 uppgick koncernens totala kreditfaciliteter till cirka 7.081 mkr.
- Kassaflödet från den löpande verksamheten inklusive förändringar i rörelsekapitalet uppgick till 1.558 mkr (1.090 mkr). Kassaflödet från rörelsekapitalet uppgick till -896 mkr (-555 mkr). Strategiska inköp av viktiga råvaror till Chocolate & Confectionery Fats inverkar negativt på kassaflödet från lagerförändringar. Under senare delen av 2019 var kassaflödet från leverantörsskulder positivt och detta, i kombination med lägre råvarupriser, har till viss del kompenserat för de ökade lagernivåerna. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 1.335 mkr (723 mkr), varav 535 mkr (0 mkr) var hänförliga till förvärv.
- Avkastningen på sysselsatt kapital (Return on Capital Employed, ROCE), beräknad på rullande tolv månadersperioder, uppgick till 14,9% (15,8% den 31 december 2018). Avkastningen på sysselsatt kapital påverkades negativt med 0,5% på grund av IFRS 16, den nya redovisningsstandarden för leasingavtal. Inköp av strategiska råvaror har även haft en negativ påverkan på avkastningen på sysselsatt kapital.
- Vinsten per aktie uppgick till 5,86 kronor (5,21 kronor), en ökning på 12%, till följd av ett högre rörelseresultat och lägre skattekostnader. En lägre skatt i Sverige och Indien kombinerat med ytterligare optimering av koncernens kapitalstruktur har lett till en lägre genomsnittlig skattesats.
- Den 30 mars 2020 föreslog styrelsen att skjuta upp beslutet om utdelning för 2019. För ytterligare information, se sidan 47.



Företagets största affärsområde, Food Ingredients, redovisade ett rekordhøgt rörelseresultat på 1.366 mkr (1.205 mkr), en ökning med 13%. Rörelseresultatet per kilo ökade med 11% till 0,89 kronor (0,80 kronor). Det förbättrade rörelseresultatet berodde främst på våra semispecialprodukter inom mejeri- och bagerisegmenten samt Foodservice. Special Nutrition stod för ett varierat resultat. De lägre födelsetalen i Kina och lagerjusteringar hos vissa kunder påverkade Infant Nutrition negativt, medan Medical Nutrition visade fortsatt tillväxt. Lösningar för växtbaserade livsmedel har genererat stark volym- och resultatillväxt.

Chocolate & Confectionery Fats redovisade ett rörelseresultat på 794 mkr (747 mkr), en förbättring med 6%. Användningen av lågavkastande sheakärnor med en högre kostnadsbas har inverkat negativt på vårt rörelseresultat, jämfört med en produktion baserad på normalavkastande sheakärnor. Resultattillväxten kan förklaras av en förbättrad produktmix och några gynnsamma engångsaffärer under det andra halvåret. Investeringsprojekt för att öka kapaciteten och stärka leveranskedjan har slutförts enligt plan. Inköpssäsongen för nya sheakärnor har varit positiv. Med tillgång till nya sheakärnor samt ökad produktionskapacitet räknar vi med att affärsområdet ska nå normala kostnadsnivåer i mitten av första kvartalet 2020. Volymerna ökade med 7%. Rörelseresultatet per kilo minskade från 1,74 kronor till 1,73 kronor till följd av avkastningsrelaterade utmaningar.

Rörelseresultatet för AAK:s minsta affärsområde, Technical Products & Feed, sjönk från 155 mkr till 150 mkr, en minskning med 3%. Både vår fettsyreverksamhet och vår foderverksamhet har gått tillbaka i

förhållande till det rekordhøga rörelseresultatet 2018. Tack vare den framgångsrika kundgemensamma produktutvecklingen fortsätter vår verksamhet inom affärsområde att uppnå ett rörelseresultat som ligger betydligt högre än de historiska nivåerna.

### Verksamheten och väsentliga händelser

#### Affärsområden

Företagets affärsområden är Food Ingredients, Chocolate & Confectionery Fats och Technical Products & Feed. Koncernens gemensamma funktioner ingår i Group Functions.

Food Ingredients har fortfarande en stark ställning regionalt, främst i Europa, USA och Norra Latinamerika, men stärker gradvis sin ställning i andra regioner.

Chocolate & Confectionery Fats och Personal Care har världsledande positioner som successivt ska utvecklas på en alltmer global arena.

Technical Products & Feed har en stark position i norra Europa och kommer att fortsätta fokusera på tillväxt på dessa marknader genom sin starka anknytning till fabriken i Karlshamn som innebär omfattande samordningseffekter.

#### Ny strategisk inriktning

Under det gångna året har vi sett över våra marknader och vår förmåga att fastställa AAK:s strategiska inriktning framöver. AAK har en mycket stark historisk utveckling vilken vi nu bygger vidare på genom att bevara det som särskilt kännetecknar företaget. Hela AAK genomsyrras av engagemang, drivkraft och entreprenörskap och företagets unika kundgemensamma

produktutveckling, kundorienteringen och det medvetna fokuset på hållbarhet kommer även framöver att utgöra viktiga hörnstenar. Fokus för den strategiska inriktningen kommer att ligga på affärsmöjligheterna inom de olika branscherna som vi arbetar med samt hållbarhet, hälsa och nutrition. Vi kommer att öka vårt fokus och våra investeringar inom växtbaserade livsmedel och utveckla en plattform för hälsa och nutrition. Vad gäller Special Nutrition och Chocolate & Confectionery Fats kommer vi att investera för fortsatt tillväxt och samtidigt optimera vår prestation inom bageri- och mejerisegmenten.

#### Förvärv

Under det första kvartalet förvärvade AAK det nederländska företaget MaasRefinery B.V. och det brittiska foodserviceföretaget BD Foods Ltd. MaasRefinery hade 2018 en omsättning på 50 mkr och BD Foods omsättning samma år uppgick till 120 mkr. Ingen av dessa transaktioner hade någon väsentlig inverkan på AAK:s resultat. Under det första kvartalet uppgick de förvärvsrelaterade kostnaderna till 9 mkr.

Under det andra kvartalet stärkte AAK återigen sin position på den strategiska och snabbt växande indiska marknaden genom att förvärva ytterligare 13% av aktierna i AAK Kamani, och under det fjärde kvartalet förvärvade AAK ytterligare 5%. AAK äger nu 69% av AAK Kamani.

Under det tredje kvartalet förvärvade AAK 80% av Soya International (Europe) Ltd. Det brittiska företaget fokuserar på inköp, bearbetning och distribution av special- och semispeciallecitin som är icke-genmodifierad (non-GMO). Soya International

har en tredjepartstillverkare i Nederländerna och väletablerade relationer med kunder och distributörer på 40 marknader runt om i världen. Under 2018 hade företaget en omsättning på cirka 150 mkr. AAK kan enligt en köp-/säljoption förvärva de återstående 20 procenten av företaget inom de närmaste 2–5 åren. Transaktionen hade inte någon väsentlig påverkan på AAK:s resultat. Under det tredje kvartalet uppgick de förvärvsrelaterade kostnaderna till 6 mkr.

#### Företagsledning

Torben Friis Lange, President Asia och Global Sourcing & Trading, har valt att satsa på nya utmaningar utanför AAK och kommer att lämna företaget under våren 2020. Tim Stephenson, Director, Finance and Global Trading, har sedan 1 februari 2020 tagit över ansvaret för Global Sourcing & Trading. Arbete med att hitta en efterträdare till Torben som President Asia pågår.

#### Finansiella mål

AAK:s finansiella mål är att växa snabbare än marknaden i stort och att generera starka kassaflöden. Vi har även för avsikt att fortlöpande förbättra avkastningen på sysselsatt kapital.

#### Planerad utdelningspolitik

Styrelsens målsättning är att, med beaktande av koncernens resultatutveckling, finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter, föreslå årliga vinstutdelningar som motsvarar minst 30–50% av årets resultat efter skatt för koncernen.

#### Avslutande kommentar från VD

Vi är väl positionerade med vårt erbjudande av vegetabiliska och hälsosamma oljor och fetter av hög förädlingsgrad samt genom att bedriva produktutveckling i nära samarbete med kunderna. Vi upplever att trenderna på våra marknader är gynnsamma och vi är därmed fortsatt försiktigt optimistiska inför framtiden.

#### Valberedning

Inför årsstämman 2020 har valberedningen föreslagit omval av styrelseledamöterna Georg Brunstam, Gun Nilsson, Bengt Baron, Märta Schörling Andreen, Marianne Kirkegaard och Patrik Andersson. Lillie Li Valeur valde i december 2019 att lämna styrelsen på grund av nya externa åtaganden. Valberedningens ledamöter representerar per den 31 december 2019 sammanlagt cirka 44% av rösterna i AAK.

#### AAK:s valberedning inför årsstämman 2020:

- ◆ Märta Schörling Andreen (ordförande), Melker Schörling AB
- ◆ Henrik Didner, Didner & Gerge Fonder
- ◆ Leif Törnvall, Alecta
- ◆ Åsa Nisell, Swedbank Robur Fonder

#### Aktiekapital och ägarförhållanden

Det totala antalet aktier i AAK uppgick per den 31 december 2019 till 253.730.934. I AAK finns ett aktieslag, varvid varje aktie berättigar till en röst. Det föreligger inte några begränsningar i fråga om hur många röster som varje aktieägare kan avge vid en

årsstämma. Det föreligger inte heller några begränsningar i aktiernas överlåtbarhet till följd av bestämmelse i lag- eller bolagsordning.

Av bolagets aktieägare har endast Melker Schörling AB ett aktieinnehav som representerar minst en tiondel av röstetalet för samtliga aktier i AAK. Melker Schörling AB:s aktieinnehav uppgick per den 31 december 2019 till 31,1% av aktier och röster.

AAK har inte kännedom om några avtal mellan direkta aktieägare i AAK som skulle medföra begränsningar i rätten att överlåta aktierna. Ägarförhållandena beskrivs vidare på sid. 53.

#### Bolagsordning

I bolagsordningen föreskrivs att tillsättande av styrelseledamöter ska ske vid årsstämma i AAK. Bolagsordningen innehåller inte några bestämmelser om entledigande av styrelseledamöter eller om ändring av bolagsordningen.

#### Väsentliga avtal som påverkas av förändrad kontroll som följd av offentligt uppköpserbjudande

Koncernens långfristiga finansieringsavtal innehåller bestämmelser som innebär att långgivaren i vissa fall har rätt att begära förtida betalning om kontrollen över AAK förändras på ett väsentligt sätt. En sådan väsentlig kontrollförändring kan äga rum till följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

Det är AAK:s bedömning att det har varit nödvändigt att acceptera dessa bestämmelser för att erhålla finansiering på i övrigt godtagbara villkor.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning till VD och andra ledande befattningshavare har fastställts av årsstämman 2019. Några avvikelser från dessa riktlinjer har inte gjorts. Styrelsen i AAK föreslår att årsstämman 2020 beslutar om att nya riktlinjer ska tillämpas 2020 för ersättning till ledande befattningshavare. De nuvarande riktlinjerna återfinns i not 8, Ersättning till styrelse och ledande befattningshavare.

Dessa riktlinjer ska omfatta de personer som under den tid riktlinjerna gäller ingår i koncernledningen. Riktlinjerna gäller för avtal som ingås efter årsstämmans beslut, samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frågå riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

### Produktutveckling

Koncernens verksamhet inom produktutveckling beskrivs vidare på sid. 20–30.

### Miljö

Anläggningarna påverkar miljön genom utsläpp av ämnen som luktar, lösningsmedel, rök och gaser till atmosfären, utsläpp av fett, syreförbrukande ämnen, näringsämnen till vattnet samt uppkomst av organiskt avfall och buller. I syfte att förbättra AAK:s miljöprestanda undersöker vi kontinuerligt hur verksamheten påverkar miljön på alla plan. Verksamheterna har erforderliga tillstånd från myndigheter i alla länder där verksamhet bedrivs. I Sverige bedriver verksamheten i Karlshamn tillståndspliktig verksamhet.

### Medarbetare

För AAK-koncernen är en effektiv kompetensförsörjning viktigt för konkurrensförmågan. Koncernen arbetar kontinuerligt med att kompetensutveckla personalen.

### Riskhantering och känslighetsanalys

All affärsverksamhet inbegriper risker – ett kontrollerat risktagande är en förutsättning för att upprätthålla en uthållig god lönsamhet. Risk kan vara beroende av händelser i omvärlden och påverka en viss bransch eller marknad; risken kan även vara rent företagsspecifik eller landsspecifik. I AAK är en effektiv riskhantering en kontinuerlig process som bedrivs inom ramen för den operativa styrningen och utgör ett naturligt led i den löpande uppföljningen av verksamheten.

För utförligare information hänvisas till avsnittet Risker och riskhantering på sid. 36–39 samt till not 3, Finansiell riskhantering.

### Omvärldsrisk

AAK-koncernen är exponerad för den hårda konkurrens som råder i branschen avseende råvaruprissvängningar som påverkar kapitalbindningen.

### Verksamhetsrisk

Råvarorna som används i verksamheten är naturprodukter och tillgången kan därför variera beroende på klimat och andra externa faktorer.

### Finansiell risk

Koncernens hantering av finansiella risker beskrivs i not 3, Finansiell riskhantering.

### Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningsrapporten på sid. 111–120 är en del av förvaltningsberättelsen. Styrelsens sammansättning och arbete m.m. redovisas i bolagsstyrningsrapporten på sid. 112–114.

### Hållbarhetsrapport

I enlighet med ÄRL 6 kap 11§ har AAK valt att upprätta hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Hållbarhetsrapporten har överlämnats till revisorn samtidigt som årsredovisningen.

### Moderbolaget

Bolaget är ett holdingbolag för AAK-koncernen och verksamheten består i huvudsak av koncerngemensamma funktioner kopplade till koncernens utveckling och förvaltning. I moderbolaget finns kompetens för att utföra uppgifter kopplade till koncernens ekonomi, redovisning, information, marknadsföring, produktutveckling, HR samt IT. Moderbolaget ansvarar även för koncernens strategi- och riskhantering samt tillhandahåller juridiska och skatterelaterade tjänster till koncernbolagen.

Moderbolagets fakturering under helåret 2019 uppgick till 159 mkr (119 mkr). Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1.474 mkr (2.372 mkr). Räntebärande skulder minus likvida medel och räntebärande tillgångar uppgick till 2.173 mkr (211 mkr den 31 december 2018). Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 5 mkr (6 mkr). Medelantalet anställda den 31 december 2019 uppgick till 37 (37).



### Bakgrund och motivering till förslag av vinstdisposition

Målet är att utdelningen långsiktigt ska motsvara 30–50% av koncernens resultat efter skatt, dock alltid med beaktande av AAK:s långsiktiga finansieringsbehov. Under de senaste tio åren har den årliga utdelningen uppgått till mellan 32 och 37% av nettoresultatet.

Baserat på den rådande situationen med coronapandemin har styrelsen utvärderat förslaget till utdelning för 2019.

Per den 30 mars 2020 har AAK hittills inte haft några väsentliga störningar på verksamheten till följd av coronapandemin. Däremot har volatiliteten och osäkerheten ökat inom de industrier AAK riktar sig till.

AAK har en robust plattform med en god finansiell utveckling och en stark balansräkning. Men, som en extra försiktighetsåtgärd under rådande omständigheter föreslog AAK:s styrelse den 30 mars 2020 att skjuta upp beslutet om utdelning för 2019\*.

Balanserade vinstmedel från föregående år uppgår till 4.966 mkr och resultatet för räkenskapsåret 2019 uppgår till 1.473 mkr (1.513 mkr för koncernen). Förutsatt att årsstämman 2020 fattar beslut i enlighet med styrelsens förslag om vinstdisposition kommer 6.439 mkr att balanseras i ny räkning.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående balanserade vinstmedel	4.966.288.349 kr
samt årets resultat	1.472.909.933 kr
Summa	6.439.198.282 kr
disponeras på följande sätt:	
i ny räkning överföres	6.439.198.282 kr
Summa	6.439.198.282 kr

Koncernens och moderbolagets resultat- och balansräkningar kommer att föreläggas årsstämman den 13 maj 2020, för fastställelse.

\*Den föreslagna utdelningen för 2019 var 2,10 kronor per aktie (36% av årets resultat).

# Styrelse



**Georg Brunstam**

Styrelsens ordförande

*Invald år:* 2018

*Född:* 1957

*Nationalitet:* Svensk

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Hexpol AB och Inwido AB. Styrelseledamot i NIBE Industrier AB, Beckers Industrial Coatings Holding AB och Melker Schörling AB

*Innehav:* 71.599 teckningsoptioner, utställda av Melker Schörling AB\*



**Gun Nilsson**

Styrelseledamot

*Invald år:* 2017

*Född:* 1955

*Nationalitet:* Svensk

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Hexagon AB. Styrelseledamot i Hexpol AB, Loomis AB och Bonnier Holding AB

*Innehav:* 6.000 aktier



**Bengt Baron**

Styrelseledamot

*Invald år:* 2017

*Född:* 1962

*Nationalitet:* Svensk

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Enzymatica AB och Thule Group AB

*Innehav:* 6.000 aktier



**Marianne Kirkegaard**

Styrelseledamot

*Invald år:* 2015

*Född:* 1968

*Nationalitet:* Dansk

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Dansk Supermarked

*Innehav:* Inget



**Märta Schörling Andreen**

Styrelseledamot

*Invald år:* 2013

*Född:* 1984

*Nationalitet:* Svensk

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Melker Schörling AB, Hexpol AB, Hexagon AB och Absolent Group AB

*Innehav:* 78.774.412 aktier (genom Melker Schörling AB)

\*Varje teckningsoption ger optionsinnehavaren rätt att köpa sex aktier.

#### Styrelseledamöter utsedda av personalen



**Patrik Andersson**

Styrelseledamot

*Invald år:* 2019

*Född:* 1963

*Nationalitet:* Svensk

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Ecolean AB

*Innehav:* 307 aktier



**Leif Håkansson**

AAK Sweden AB

Utsedd av IF-Metall

*Invald år:* 2005

*Född:* 1957

*Nationalitet:* Svensk

*Innehav:* Inget



**Lena Nilsson**

AAK Sweden AB

Utsedd av PTK-L

*Invald år:* 2018

*Född:* 1960

*Nationalitet:* Svensk

*Innehav:* Inget

#### Revisor



**Sofia Götmar-Blomstedt**

Auktoriserad revisor

PricewaterhouseCoopers AB

*Född:* 1969

Bolagets revisor sedan 2013



# Koncernledning



**Johan Westman**

Koncernchef och VD  
*Född:* 1973  
*Anställd:* 2018  
*Nationalitet:* Svensk  
*Utbildning:* MSc. Industrial Engineering and Management  
*Innehav:* 105.000 teckningsoptioner\*



**Fredrik Nilsson**

Finansdirektör (CFO). Ansvarig för Corporate Communications, IT, Mergers & Acquisitions och Global Foodservice  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1977  
*Anställd:* 2007  
*Nationalitet:* Svensk  
*Utbildning:* MSc. Business Administration  
*Innehav:* 90.000 aktier och 25.000 teckningsoptioner\*



**Anne Mette Olesen**

Chief Strategy & Sustainability Officer. Ansvarig för People och Corporate Branding  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1964  
*Anställd:* 2010  
*Nationalitet:* Dansk  
*Utbildning:* MBA, BSc. Chemical Engineering  
*Innehav:* 120.000 aktier och 50.000 teckningsoptioner\*



**Torben Friis Lange**

President AAK Asia  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1963  
*Anställd:* 2010  
*Nationalitet:* Dansk  
*Utbildning:* BSc. Dairy Technology, Graduate Diploma Business Administration  
*Innehav:* 90.000 aktier och 50.000 teckningsoptioner\*



**Jan Lenferink**

President AAK Europe  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1963  
*Anställd:* 2015  
*Nationalitet:* Nederländsk  
*Utbildning:* Food Technology  
*Innehav:* 35.000 teckningsoptioner\*



**Octavio Díaz de León**

President AAK USA and North Latin America  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1967  
*Anställd:* 2007  
*Nationalitet:* Mexikansk  
*Utbildning:* MBA, BSc. Mechanical & Electrical Engineering  
*Innehav:* 240.000 aktier och 15.000 teckningsoptioner\*

\*Varje teckningsoption ger optionsinnehavaren rätt att köpa sex aktier.



### Gerardo Garza López de Hereida

President AAK South Latin America  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1961  
*Anställd:* 2014  
*Nationalitet:* Mexikansk  
*Utbildning:* Graduate Diploma Business Administration, Food Engineering  
*Innehav:* 18.000 teckningsoptioner\*



### David Smith

President Global Operations  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1960  
*Anställd:* 2001  
*Nationalitet:* Brittisk  
*Utbildning:* MBA, Graduate Diploma Business Management  
*Innehav:* 40.000 teckningsoptioner\*



### Tim Stephenson

President Global Sourcing & Trading  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1961  
*Anställd:* 1995  
*Nationalitet:* Brittisk  
*Utbildning:* MA (Oxon), FCA  
*Innehav:* 10.000 teckningsoptioner\*



### René Schou

President Global Industries  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1969  
*Anställd:* 2011  
*Nationalitet:* Dansk  
*Utbildning:* MBA, och Food Technologist  
*Innehav:* 10.000 teckningsoptioner\*



### Karsten Nielsen

Chief Technology Officer (CTO)  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1963  
*Anställd:* 1988  
*Nationalitet:* Dansk  
*Utbildning:* Graduate Diploma Food Technology  
*Innehav:* 45.400 aktier och 50.000 teckningsoptioner\*



### Renald Mackintosh

Senior advisor  
Vice President AAK AB  
*Född:* 1951  
*Anställd:* 2002  
*Nationalitet:* Nederländsk  
*Utbildning:* MSc. Food Technology  
*Innehav:* 75.000 aktier och 25.000 teckningsoptioner\*

# AAK-aktien

Handel med AAK-aktien bedrivs sedan den 2 oktober 2006 på NASDAQ OMX, Stockholm, den nordiska listan. Från och med den 2 januari 2014 handlas AAK-aktien i segmentet Large Cap, inom sektorn Konsument dagligvaror. Kortnamnet är AAK och ISIN-koden SE0011337708.

## Omsättning och kursutveckling

Under 2019 omsattes 118,0 miljoner (86,1 miljoner) aktier till ett sammanlagt värde av 19.585 mkr (11.437 mkr) vilket motsvarar en omsättningshastighet på 47% (34%). Den genomsnittliga handeln per börsdag uppgick till 472.141 aktier (347.107 aktier) eller 78 mkr (46 mkr). Vid årets slut var kursen 178,00 kr (122,70 kr) och AAK:s börsvärde 45.164 mkr (31.133 mkr). Högsta betalkurs under året var 202,10 kr (2 augusti) och lägsta kurs var 120,98 kr (3 januari).

## Aktiekapital

Den 31 december 2019 uppgick aktiekapitalet i AAK till 422.884.890 kr (422.884.890 kr). Antal aktier var 253.730.934 (253.730.934). Kvotvärdet per aktie var 1,67 kr. Varje aktie berättigar till en röst. Samtliga aktier har lika rätt till del i bolagets vinst och tillgångar.

## Ägarförhållanden

Antalet aktieägare uppgick den 31 december 2019 till 17.250 (11.820). Det finns aktieägare i fler än 40 länder och andelen utländska aktieägare uppgick vid årsskiftet till 32% (31%). De tio största enskilda aktieägarna stod detta datum för 55% av aktiekapitalet. Den 31 december

2019 ägde medlemmar i AAK:s verkställande koncernledning totalt 660.400 aktier i AAK.

## Planerad utdelningspolitik

Styrelsen har tagit beslut om utdelningspolicy. Enligt den policyn är styrelsens målsättning att, med beaktande av koncernens resultatutveckling, finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter, föreslå årliga utdelningar som motsvarar minst 30–50% av årets resultat efter skatt för koncernen.

## Ordinarie utdelning

Styrelsen har föreslagit att skjuta upp beslutet om utdelning för verksamhetsåret 2019. För ytterligare information, se sidan 47.

## AAK:s IR-arbete

AAK:s mål är att aktien ska värderas på grundval av relevant, korrekt och aktuell information. Det kräver en tydlig strategi för den finansiella kommunikationen, förtroendegivande information och regelbundna kontakter med finansmarknadens olika intressenter.

Kontakterna med finansmarknaden sker via presentationer i samband med kvartalsrapporterna och möten med analytiker, investerare och journalister på kapitalmarknadsdagar, seminarier samt besök vid AAK:s enheter.

Under 2019 anordnades en kapitalmarknadsdag i Århus i Danmark samt ett stort antal möten med analytiker och andra professionella aktörer på plats i Malmö, Köpenhamn, London och Stockholm.

Intresserade kan via [www.aak.com](http://www.aak.com) inhämta presentationsmaterial och lyssna på ljudupptagningar från presentationerna i samband med kvartalsrapporterna.

## Analytiker

ABG Sundal Collier – Fredrik Ivarsson  
Berenberg Bank – James Targett  
Carnegie Investment Bank – Kenneth Toll Johansson  
Danske Bank – Oskar Lindström  
Exane BNP Paribas – Heidi Vesterinen  
Handelsbanken – Karri Rinta  
Nordea Bank – Christer Beckard  
SEB Enskilda – Carl Mellerby

Finansiell information om AAK finns på [www.aak.com](http://www.aak.com). Där finns bland annat finansiella rapporter, pressmeddelanden och presentationer att hämta. Företagets pressmeddelanden distribueras via Cision och finns även tillgängliga på företagets webbplats.

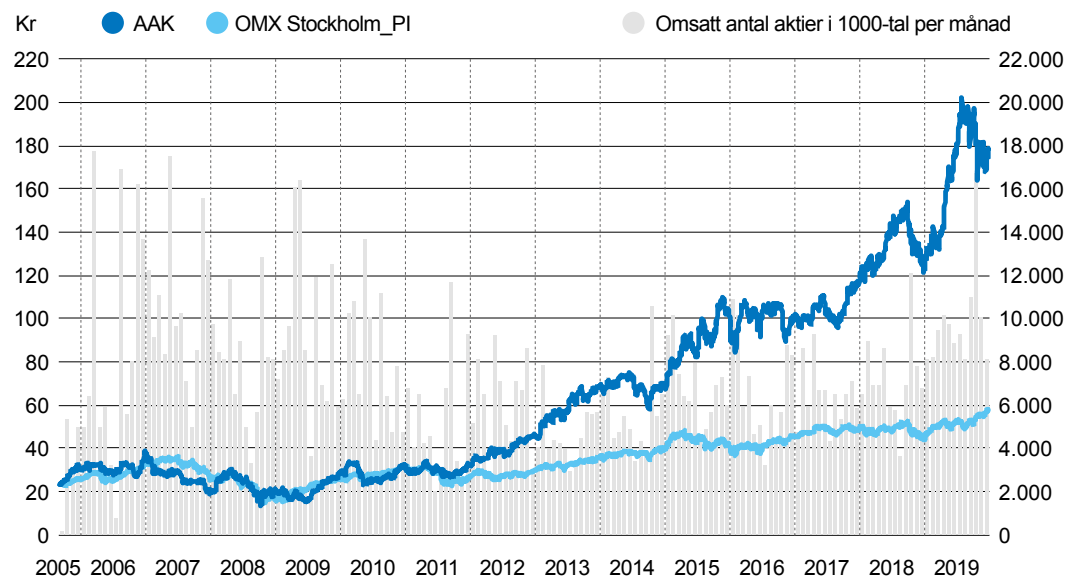
Ledningen finns tillgänglig per  
Telefon: 040-627 83 00  
E-post: [info@aaak.com](mailto:info@aaak.com)

## Aktieägarkontakt

Fredrik Nilsson, finansdirektör  
Telefon: 040-627 83 00  
E-post: [fredrik.nilsson@aaak.com](mailto:fredrik.nilsson@aaak.com)



## AAK-aktien 29 september 2005 – 31 december 2019



De största aktieägarna 30 december 2019	Antal aktier	Andel av aktiekapital och röster, %
Melker Schörling AB	78.774.412	31,1
State Street Bank and Trust	14.335.663	5,7
Alecta Pensionsförsäkring	12.300.000	4,8
Swedbank Robur Fonder	12.063.608	4,8
SEB Investment Management	11.564.443	4,6
Didner & Gerge Fonder	8.562.191	3,4
JPM Chase NA	5.912.204	2,3
Handelsbanken Fonder	5.689.381	2,2
Kirkbi Invest A/S	4.859.272	1,9
CBNY- Norges Bank	4.508.196	1,8
Andra aktieägare	95.161.564	37,4
<b>Summa</b>	<b>253.730.934</b>	<b>100,0</b>

Fördelning av aktieinnehav 30 december 2019	Antal aktieägare	Andel av alla aktie- ägare, %	Andel av aktiekapital och röster, %
1–500	11.134	64,6	0,5
501–1.000	2.104	12,2	0,6
1.001–5.000	2.810	16,3	2,4
5.001–10.000	574	3,3	1,5
10.001–15.000	176	1,0	0,9
15.001–20.000	68	0,4	0,5
20.001–	384	2,2	93,6
<b>Summa</b>	<b>17.250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Data per aktie	2019	2018
Börskurs bokslutsdagen, kr	178,00	122,70
Utdelning, kr	- <sup>1)</sup>	1,85
Direktavkastning, %	1,18	1,51
Vinst per aktie, kr	5,86	5,21
Eget kapital per aktie, kr	40,74	35,11
Börskurs/Eget kapital	4,37	3,49

<sup>1)</sup> För ytterligare information, se sid 47.  
Definitioner, se sid 127.

# Skäl att investera i AAK

## 1. Bättre tillväxt än marknaden i stort

AAK har under det senaste decenniet växt snabbare än marknaderna i våra fokusområden – special- och semi-specialprodukter inom Food Ingredients och Chocolate & Confectionery Fats. Vår nya strategiska inriktning kommer att fortsätta stödja företagets tillväxtresa. Marknadsdata\* visar att räknat i volym ökar olje- och fettmarknaden totalt sett med 3% och marknaden för specialprodukter ännu snabbare.

Med våra nyinvesteringar under senare tid och våra senaste förvärv har vi fortsatt att stärka vår geografiska närvaro. Genom denna utökade närvaro finns vi nu representerade i regioner med ökande befolkning och urbanisering – demografiska förändringar som

ger betydande marknadsmöjligheter. Vi ser även en växande medelklass med högre inkomst och ökad köpkraft samt en befolkning med en ökande andel äldre personer till följd av människors längre livslängd.

## 2. Ett rörelseresultat som förbättras med i genomsnitt 10% per år

Mellan 2010 och 2019 ökade AAK sitt rörelseresultat med i genomsnitt 11% per år. Mot bakgrund av vår höga go-to-market-aktivitet (försäljning och kundinnovation) och utveckling av nya produkter, den mycket stabila bas vi har byggt upp efterhand, vår starka ledning både på koncernnivå och lokalt samt vårt ökade fokus på förvärv, ser vi inga skäl att sänka den ambitionen.

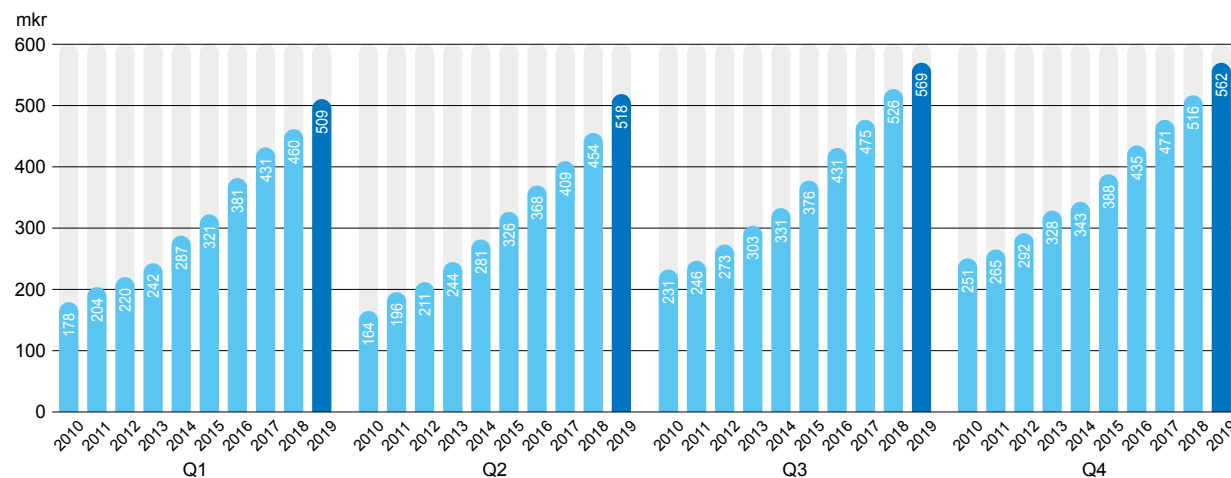
## 3. Stark balansräkning stöder fortsatt tillväxt

Trots omfattande investeringar för att öka kapaciteten samt flera förvärv för att tillföra AAK utökad kapacitet och ny kompetens har vi under senare år byggt upp en mycket stark balansräkning med högre andel eget kapital. Tillsammans med långfristiga låneavtal och vårt MTN-program (Medium Term Note) har detta skapat en stabil bas och ett flexibelt alternativ för fortsatt tillväxt, såväl organiskt som genom selektiva och strategiska förvärv.

## 4. Väl positionerat för att dra fördel av konsumenttrenderna

Genom vårt unika koncept med kundgemensam produktutveckling samt vårt fokus på trender och starka drivkrafter globalt är AAK mycket väl positionerat för att dra fördel av rådande konsumenttrender, såsom hälsa och välbefinnande, hållbarhet, ökat fokus på premiumprodukter samt smidighet, kundanpassning och öppenhet. Ett viktigt exempel här är våra naturliga och växtbaserade lösningar som är helt i linje med konsumenternas efterfrågan som inriktas på hälsa och nutrition. Hållbarhet är en annan konkurrensfördel eftersom AAK ses som en pålitlig partner som arbetar med fokus på spårbarhet och hållbarhet genom hela värdekedjan. Vi är även väl positionerade inom specialprodukter där det är hög efterfrågan på premiumlösningar av hög kvalitet och som utvecklats tillsammans med kunderna.

## AAK:s rörelseresultat per kvartal 2010–2019



\*Transparency market research, IHS Global, 2018

Finansdirektör:

## Stark utveckling med tvåsiffrig resultattillväxt

### Hur skulle du beskriva AAK:s resultatutveckling under 2019?

Det har varit ett framgångsrikt år där vi har noterat tillväxt jämfört med föregående år i fråga om volymer, rörelseresultat, rörelseresultat per kilo samt vinst per aktie. Detta är särskilt imponerande med tanke på de utmaningar vi har haft i fråga om lågavkastande sheakärnor inom Chocolate & Confectionery Fats och ett mer varierat resultat inom Special Nutrition till följd av lägre födelsetal i Kina och vissa globala kunders lagerjusteringar.

Den fortsatta tvåsiffriga förbättringen av rörelseresultatet ligger på en nivå som överensstämmer med vår ambition. Rörelseresultatet har varit rekordhögt under 36 kvartal i följd och helårsresultatet har förbättrats varje år sedan 2010.

### Hur skulle du vilja kommentera kassaflödet?

För att kunna möta framtida efterfrågan har vi fortsatt att investera i kapacitet och göra strategiska förvärv. Trots de tre senaste årens investeringar har vi ändå haft ett positivt kassaflöde. För 2020 räknar vi med att kapitalutgifterna ligger på en något högre nivå än under 2019.

Kassaflödet från rörelsekapitalet var negativt under 2019. En god styrning av rörelsekapitalet vad gäller kundfordringar har haft en positiv inverkan på kassaflödet. Detta motverkades dock av de strategiska inköpen av viktiga råvaror till Chocolate & Confectionery Fats, som hade en betydande negativ inverkan på kassaflödet från lagerförändringar.

Under det fjärde kvartalet har vi noterat starkt ökande råvarupriser, särskilt på palmolja. Under 2020 kommer detta att påverka vårt kassaflöde och rörelsekapitalet.

Vi fortsätter att fokusera på rörelsekapitalets omsättningshastighet och här bör det gå att åstadkomma fler förbättringar, framför allt vad gäller betalningsvillkoren med våra leverantörer samt sena betalningar från vissa kunder.

### Hur fördelas kapitalet?

Vår strävan är alltid att maximera vår kapacitet att investera för ökad tillväxt och generera högre avkastning för våra aktieägare. För att säkerställa fortsatt tillväxt vill vi ha en stark balansräkning och vara väl kapitaliserade med en nettoskuld/EBITDA under 3. Vår nuvarande nettoskuld i förhållande till EBITDA är 1,10.

I slutet av 2018 inrättade vi ett MTN-program (Medium Term Note) med ett rambelopp på 4.000 mkr. Programmet kommer att vara ett stöd i diversifieringen av våra befintliga finansieringskällor och ge oss ett flexibelt alternativ till nuvarande banklån.

De senaste åren har vi gjort betydande investeringar för att skapa organisk tillväxt, byggt nya fabriker och gjort flera förvärv för att utöka vår närvaro och tillföra AAK ny kompetens. Framöver kommer vi att fortsätta investera i tillväxt, både vad gäller utrustning och våra medarbetare, för att säkerställa att vi kan fortsätta vara kundernas förstahandsval av samarbetspartner som kan erbjuda kundgemensam produktutveckling.

Fredrik Nilsson, finansdirektör





# Resultaträkning för koncernen

Mkr	Not	jan–dec 2019	jan–dec 2018
Nettoomsättning	28	28.510	27.592
Övriga rörelseintäkter		193	180
<b>Summa rörelseintäkter</b>		<b>28.703</b>	<b>27.772</b>
Råvaror och förnödenheter samt förändring av lager av färdiga varor och produkter i arbete		-20.247	-19.784
Handelsvaror		-496	-939
Övriga externa kostnader	5, 16, 28	-2.685	-2.462
Kostnader för ersättningar till anställda	6, 7, 8, 9	-2.423	-2.073
Avskrivningar och nedskrivningar	14, 15, 16	-687	-552
Övriga rörelsekostnader		-23	-6
<b>Summa rörelsekostnader</b>		<b>-26.561</b>	<b>-25.816</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>2.142</b>	<b>1.956</b>
Resultat från finansiella poster	10, 16		
Finansiella intäkter		26	28
Finansiella kostnader		-157	-155
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>-131</b>	<b>-127</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>2.011</b>	<b>1.829</b>
Skatt	11, 16	-498	-489
<b>Årets resultat</b>		<b>1.513</b>	<b>1.340</b>
<b>Hänförligt till:</b>			
Innehav utan bestämmande inflytande		26	18
Moderbolagets aktieägare		1.487	1.322
Resultat per aktie hänförligt till moderbolagets aktieägare under året före och efter utspädning (kr per aktie)	12	5,86	5,21

# Rapport över totalresultat för koncernen

Mkr	Not	jan–dec 2019	jan–dec 2018
Periodens resultat		1.513	1.340
Poster som inte ska återföras i resultaträkningen:			
Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen	9	-21	-28
		<b>-21</b>	<b>-28</b>
Poster som senare kan återföras i resultaträkningen:			
Omräkningsdifferenser		402	362
Årets förändringar i verkligt värde på kassaflödessäkringar		-0	-
Skatt hänförligt till förändringar i verkligt värde på kassaflödessäkringar		0	-
		<b>402</b>	<b>362</b>
<b>Summa totalresultat för perioden</b>		<b>1.894</b>	<b>1.674</b>
<b>Hänförligt till:</b>			
Innehav utan bestämmande inflytande		26	18
Moderbolagets aktieägare		1.868	1.656

# Balansräkning för koncernen

Mkr	Not	31 dec 2019	31 dec 2018
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14		
Goodwill		2.114	1.666
Patent och andra immateriella tillgångar		363	333
		<b>2.477</b>	<b>1.999</b>
Materiella anläggningstillgångar	15		
Byggnader och mark		1.274	1.245
Maskiner och tekniska anläggningar		3.739	3.255
Inventarier, verktyg och installationer		239	229
Pågående nyanläggningar		782	739
		<b>6.034</b>	<b>5.468</b>
Tillgångar med nyttjanderätt	16	770	-
		<b>770</b>	<b>-</b>
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i intresseföretag		13	12
Uppskjutna skattefordringar	11	144	61
Övriga långfristiga fordringar		18	18
		<b>175</b>	<b>91</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>9.456</b>	<b>7.558</b>
Omsättningstillgångar			
Varulager	18	6.681	4.705
Kundfordringar	3	3.529	3.441
Skattefordringar	11	295	305
Övriga fordringar		354	428
Derivatinstrument	3	1.391	698
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		231	163
Likvida medel	19	982	737
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>13.463</b>	<b>10.477</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>22.919</b>	<b>18.035</b>



Mkr	Not	31 dec 2019	31 dec 2018
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>EGET KAPITAL</b>	20		
Aktiekapital		423	423
Reserver		496	94
Balanserade vinstmedel		9.418	8.391
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>10.337</b>	<b>8.908</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		84	88
<b>Summa eget kapital</b>		<b>10.421</b>	<b>8.996</b>
<b>SKULDER</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder			
Skulder till banker och kreditinstitut	21	2.987	2.551
Avsättningar för pensioner	9	241	206
Leasingskulder	16	675	-
		<b>3.903</b>	<b>2.757</b>
Icke räntebärande skulder			
Uppskjutna skatteskulder	11	511	490
Övriga långfristiga avsättningar	22	102	72
Övriga långfristiga skulder		423	362
		<b>1.036</b>	<b>924</b>
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4.939</b>	<b>3.681</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder			
Skulder till banker och kreditinstitut	21	870	661
Övriga kortfristiga skulder		12	7
Leasingskulder	16	110	-
		<b>992</b>	<b>668</b>
Icke räntebärande skulder			
Leverantörsskulder	3	3.354	2.685
Skatteskulder	11	474	393
Övriga kortfristiga skulder		283	249
Övriga kortfristiga avsättningar	22	36	30
Derivatinstrument	3	1.098	290
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	1.322	1.043
		<b>6.567</b>	<b>4.690</b>
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>7.559</b>	<b>5.358</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>22.919</b>	<b>18.035</b>

# Förändringar i koncernens eget kapital

Mkr	Hänförligt till moderbolagets aktieägare			Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
	Aktiekapital	Reserver	Balanserad vinst		
<b>Ingående balans per 1 januari 2018</b>	<b>423</b>	<b>-243</b>	<b>7.484</b>	<b>70</b>	<b>7.734</b>
Årets resultat	-	-	1.322	18	1.340
Övrigt totalresultat	-	362	-28	-	334
<b>Totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>362</b>	<b>1.294</b>	<b>18</b>	<b>1.674</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>					
Utdelning	-	-	-412	-	-412
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-412</b>	<b>-</b>	<b>-412</b>
Omklassificering	-	-25	25	-	-
<b>Utgående balans per 31 december 2018</b>	<b>423</b>	<b>94</b>	<b>8.391</b>	<b>88</b>	<b>8.996</b>

Mkr	Hänförligt till moderbolagets aktieägare			Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
	Aktiekapital	Reserver	Balanserad vinst		
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>	<b>423</b>	<b>94</b>	<b>8.391</b>	<b>88</b>	<b>8.996</b>
Årets resultat	-	-	1.487	26	1.513
Övrigt totalresultat	-	402	-21	-	381
<b>Totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>402</b>	<b>1.466</b>	<b>26</b>	<b>1.894</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>					
Förändring av innehav utan bestämmande inflytande	-	-	30	-30	-
Utdelning	-	-	-469	-	-469
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-439</b>	<b>-30</b>	<b>-469</b>
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>	<b>423</b>	<b>496</b>	<b>9.418</b>	<b>84</b>	<b>10.421</b>

Se not 20 för ytterligare information.

# Kassaflödesanalys för koncernen

Mkr	Not	jan–dec 2019	jan–dec 2018
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		2.142	1.956
Avskrivningar och nedskrivningar	14, 15, 16	687	552
Övriga ej likviditetspåverkande poster	29	246	-278
<b>Kassaflöde före ränta och skatt</b>		<b>3.075</b>	<b>2.230</b>
Erhållen ränta och andra finansiella intäkter		26	26
Erlagd ränta och andra finansiella kostnader		-148	-128
Betald skatt		-499	-483
<b>Kassaflöde före förändringar i rörelsekapitalet</b>		<b>2.454</b>	<b>1.645</b>
Förändringar i lager		-1.784	63
Förändringar i kundfordringar		86	-208
Förändringar i leverantörsskulder		540	-538
Förändringar i andra rörelsekapitalposter		262	128
<b>Förändringar i rörelsekapitalet</b>		<b>-896</b>	<b>-555</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1.558</b>	<b>1.090</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av immateriella tillgångar		-14	-23
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-787	-702
Förvärv av verksamheter och aktier exkl. likvida medel		-535	-
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		1	2
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1.335</b>	<b>-723</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagna lån	29	1.878	1.751
Amortering av lån	29	-1.287	-1.462
Amortering av leasingkulder	16	-122	-
Utbetald utdelning		-469	-412
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>0</b>	<b>-123</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>223</b>	<b>244</b>
Likvida medel vid årets början		737	480
Kursdifferens i likvida medel		22	13
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	19	<b>982</b>	<b>737</b>



# Resultaträkning för moderbolaget

Mkr	Not	jan–dec 2019	jan–dec 2018
Nettoomsättning	26	159	119
Övriga rörelseintäkter		0	0
<b>Summa rörelseintäkter</b>		<b>159</b>	<b>119</b>
Övriga externa kostnader	5	-136	-105
Personalkostnader	6, 7, 8, 9	-101	-100
Avskrivningar och nedskrivningar		-7	-3
<b>Summa rörelsekostnader</b>		<b>-244</b>	<b>-208</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-85</b>	<b>-89</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>	10		
Utdelning från koncernföretag		1.497	2.360
Resultat från andelar i koncernföretag		87	119
Ränteintäkter och liknande resultatposter		1	4
Räntekostnader och liknande resultatposter		-26	-22
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>1.559</b>	<b>2.461</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1.474</b>	<b>2.372</b>
Skatt	11	-1	-11
<b>Årets resultat</b>		<b>1.473</b>	<b>2.361</b>

# Rapport över totalresultat för moderbolaget

Mkr	Not	jan–dec 2019	jan–dec 2018
Periodens resultat		1.473	2.361
Övrigt totalresultat		-	-
<b>Summa totalresultat för perioden</b>		<b>1.473</b>	<b>2.361</b>

# Balansräkning för moderbolaget

Mkr	Not	31 dec 2019	31 dec 2018
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar		12	11
		<b>12</b>	<b>11</b>
Materiella anläggningstillgångar		3	2
		<b>3</b>	<b>2</b>
Tillgångar med nyttjanderätt		6	-
		<b>6</b>	<b>-</b>
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	17	5.788	2.426
Fordringar hos koncernföretag		2.971	4.604
Uppskjutna skattefordringar	11	5	3
Övriga långfristiga fordringar		18	14
		<b>8.782</b>	<b>7.047</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>8.803</b>	<b>7.060</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar hos koncernföretag		409	406
Skattefordringar	11	7	7
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		6	6
Övriga fordringar		1	1
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>423</b>	<b>420</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>9.226</b>	<b>7.480</b>



Mkr	Not	31 dec 2019	31 dec 2018
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>EGET KAPITAL</b>	20		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		423	423
Reservfond		5	5
		<b>428</b>	<b>428</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserade vinstmedel		4.966	3.074
Årets resultat		1.473	2.361
		<b>6.439</b>	<b>5.435</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>6.867</b>	<b>5.863</b>
<b>SKULDER</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder			
Skulder till banker och kreditinstitut		2.250	1.499
Leasingskulder		3	-
		<b>2.253</b>	<b>1.499</b>
Icke räntebärande skulder			
Övriga långfristiga skulder		33	26
		<b>33</b>	<b>26</b>
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2.286</b>	<b>1.525</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder			
Leasingskulder		3	-
		<b>3</b>	<b>-</b>
Icke räntebärande skulder			
Leverantörsskulder		8	18
Skulder till koncernföretag		12	27
Upplupna räntekostnader		2	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	41	40
Övriga kortfristiga skulder		7	6
		<b>70</b>	<b>92</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>73</b>	<b>92</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>9.226</b>	<b>7.480</b>

# Förändringar i moderbolagets eget kapital

Mkr	Aktiekapital	Reservfond	Balanserade medel	Summa eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2018</b>	<b>423</b>	<b>5</b>	<b>3.488</b>	<b>3.916</b>
Årets resultat	-	-	2.361	2.361
Övrigt totalresultat	-	-	-	-
<b>Totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.361</b>	<b>2.361</b>
Utdelning	-	-	-412	-412
<b>Utgående balans per 31 december 2018</b>	<b>423</b>	<b>5</b>	<b>5.435</b>	<b>5.863</b>

Mkr	Aktiekapital	Reservfond	Balanserade medel	Summa eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>	<b>423</b>	<b>5</b>	<b>5.435</b>	<b>5.863</b>
Årets resultat	-	-	1.473	1.473
Övrigt totalresultat	-	-	-	-
<b>Totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.473</b>	<b>1.473</b>
Utdelning	-	-	-469	-469
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>	<b>423</b>	<b>5</b>	<b>6.439</b>	<b>6.867</b>

Totalt antal aktier är 253.730.934 st med ett kvotvärde av 1,67 kr per aktie. Se not 20 för ytterligare information.

# Kassaflödesanalys för moderbolaget

Mkr	Not	jan–dec 2019	jan–dec 2018
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader		1.474	2.372
Återläggning av avskrivningar och nedskrivningar		4	3
Betald skatt		-4	-10
Övriga ej likviditetspåverkande poster	29	3	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>1.477</b>	<b>2.365</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>			
Förändring övriga kortfristiga fordringar		-4	-298
Förändring övriga kortfristiga rörelseskulder		-21	2
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1.452</b>	<b>2.069</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-5	-6
Förvärv av verksamheter och aktier exkl. likvida medel		-3.362	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-3.367</b>	<b>-6</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagna externa lån		751	1.499
Upptagna koncerninterna lån		1.633	-
Amortering av koncerninterna lån		-	-3.150
Utdelning		-469	-412
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-1.915</b>	<b>-2.063</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början		0	0
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>0</b>	<b>0</b>



## Not Allmän information

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>1</b> AAK AB (publ.), organisationsnummer 556669-2850, är ett svenskregistrerat aktiebolag med säte i Malmö. Moderbolagets aktier är registrerade på NASDAQ OMX Stockholm, inom segmentet Large Cap och</p> | <p>sektor Konsumentvaror. Adressen till huvudkontoret är Skrivaregatan 9, 215 32 Malmö.<br/>Koncernredovisningen för år 2019 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen.</p> | <p>I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag och joint venture. Styrelsen har den 15 april 2020 godkänt denna koncernredovisning för offentliggörande.</p> |
|---|--|--|

## Not Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

- 2 Grund för års- och koncernredovisningens upprättande**  
Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standard Boards (IASB) samt tolkningsuttalande från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) såsom de godkända av EU, Årsredovisningslagen samt Rådet för finansiell rapporteringsrekommendation RFR 1 "Kompletterande redovisningsregler för koncerner". Årsredovisningen för moderbolaget har upprättats enligt Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporteringsrekommendation RFR 2 "Redovisning för juridiska personer".

Såväl års- som koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom valuta-, ränte- och råvaruderivat som värderas till marknadsvärde med redovisning i resultaträkningen. Att upprätta finansiella rapporter kräver att styrelsen och koncernledningen gör uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och bedömningar påverkar såväl resultaträkning som balansräkning samt upplysningar som lämnas så som ansvarsförbindelser, se not 4. Faktiskt utfall kan komma att avvika från dessa bedömningar under andra antaganden eller under andra förutsättningar.

### Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Ett antal nya standarder och tolkningar träder i kraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2019. Inga av dessa förväntas ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

### IFRS 16 "Leasingavtal"

I januari 2016 publicerade IASB en ny leasingstandard som kommer att ersätta IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Denna redovisning baseras på synsättet att leasetagaren har en rättighet att använda en tillgång under en specifik tidsperiod och samtidigt en skyldighet att betala för denna rättighet. AAK tillämpade den nya standarden från och med den 1 januari 2019.

Koncernen påverkas främst av leasingavtal avseende mark- och lokalhyra samt leasing av fordon. Koncernen har valt den modifierade retrospektiva metoden och har i enlighet med standarden inte räknat om jämförelsetalen för 2018. Koncernen har tillämpat de flesta av de lätttnadsregler som är tillåtna första gången IFRS 16 tillämpas, varav de mest väsentliga är att redovisa leasingavtal med en återstående avtalstid på mindre än 12 månader per den 1 januari 2019 som kortfristiga leasingavtal. Koncernen har även efter övergångstidpunkten tillämpat lätttnadsreglerna för redovisning av leasingavtal med en leasingperiod om högst 12 månader och leasingavtal av lågt värde som en linjär kostnad i resultaträkningen.

Vid övergångstidpunkten har tillgångar med nyttjanderätt beräknats till ett belopp motsvarande leasingkuldena och uppgick per den 31 december 2018 till 741 mkr. Det egna kapitalet påverkades inte vid övergången till IFRS 16. Mer information om leasing återfinns i not 16.

### Koncernredovisning

#### Dotterföretag

Koncernredovisningen omfattar AAK AB och samtliga dotterföretag. Dotterföretag är alla företag över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

#### Förvärvsmetoden

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens förvärv av dotterföretag. Anskaffningsvärdet för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som lämnats som ersättning, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Identifierbara förvärvade tillgångar, övertagna skulder och eventalförpliktelser i ett företagsförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen. För varje förvärv avgör koncernen om alla innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företagens nettotillgångar. Det belopp varmed köpeskilling, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande samt verkligt värde på förvärvsdagen på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde på koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar, redovisas som goodwill.

## Not Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

2 Om beloppet understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets tillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i rapporten över totalresultat.

Samtliga koncerninterna transaktioner, balansposter och realiserade internvinster har eliminerats om inte transaktionen utgör ett bevis på att en värdenedgång föreligger för den överlåtna tillgången. Där det har ansetts nödvändigt har redovisningsprinciperna för dotterföretag ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

### Transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande

Koncernen behandlar transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande på samma sätt som transaktioner med koncernens aktieägare. Vid förvärv från innehavare utan bestämmande inflytande redovisas skillnaden mellan erlagd köpeskilling och den faktiska förvärvade andelen av det redovisade värdet på dotterföretagets nettotillgångar i eget kapital. Vinster och förluster på avyttringar till innehavare utan bestämmande inflytande redovisas också i eget kapital.

När koncernen inte längre har ett bestämmande eller betydande inflytande, omvärderas varje kvarvarande innehav till verkligt värde och ändringen i redovisat värde redovisas i resultaträkningen. Det verkliga värdet används som det första redovisade värdet och utgör grund för den fortsatta redovisningen av det kvarvarande innehavet som intresseföretag, joint venture eller finansiell tillgång. Alla belopp avseende den avyttrade enheten som tidigare redovisats i övrigt totalresultat, redovisas som om koncernen direkt hade avyttrat de hänförliga tillgångarna eller skulderna. Detta kan medföra att belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat omklassificeras till resultatet.

Om ägarandelen i ett intresseföretag minskar men ett betydande inflytande ändå kvarstår, omklassificeras, i de fall det är relevant, bara en proportionell andel av de belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat till resultatet.

### Intresseföretag

Intresseföretag är de företag för vilka koncernen har ett betydande inflytande, men inte ett bestämmande inflytande, över

den driftsmässiga och finansiella styrningen, vanligtvis genom andelsinnehav mellan 20 och 50% av röstetalet. Från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet erhålls redovisas andelar i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden i koncernredovisningen. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på aktierna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital samt koncernmässig goodwill och andra eventuella kvarvarande värden på koncernmässiga över- och undervärden. I koncernens resultaträkning redovisas koncernens andel i intresseföretagens resultat justerat för eventuella avskrivningar, nedskrivningar eller upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden som övriga finansiella intäkter. Erhållna utdelningar från intresseföretaget minskar investeringens redovisade värde.

Kapitalandelsmetoden tillämpas fram till den tidpunkt när det betydande inflytandet upphör.

### Omräkning av utländska dotterföretags finansiella rapporter

#### Funktionell valuta och rapportvaluta

Poster som ingår i de utländska dotterföretagens bokslut är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksam (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor, som är moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta.

### Transaktioner och balansposter

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och valutakursförluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

### Koncernföretag

De utländska dotterföretagens bokslut (där ingen har en höginflationsvaluta) som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- Tillgångar och skulder omräknas till balansdagskurs.
- Intäkter och kostnader omräknas till genomsnittskurs.
- Alla valutakursdifferenser förs direkt till övrigt totalresultat och redovisas som en separat del i eget kapital. Vid avyttring av utländska dotterföretag resultatförs ackumulerade kursdifferenser som en del av realisationsresultatet.

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs.

### Tillämpade valutakurser

Omräkning har skett till följande valutakurser:

Valuta	Genomsnittskurs	Balansdagskurs
EUR	10,56	10,49
DKK	1,41	1,40
GBP	12,06	12,40
MXN	0,49	0,49
USD	9,43	9,34

### Segmentsrapportering

Ett rörelsesegment är den del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs vidare upp av koncernens högste verkställande beslutsfattare för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet. Koncernens verksamhet delas upp i rörelsesegment baserat på vilka delar av verksamheten koncernens högste verkställande beslutsfattare följer upp, så kallad "management approach" eller företagsledningsperspektiv. AAK:s verksamhet är organiserad på det sätt att koncernens högste verkställande beslutsfattare, det vill säga VD, följer upp det resultat, avkastning och kassaflöde som koncernens olika produkter genererar. Varje rörelsesegment har en chef som är ansvarig för den dagliga verksamheten och som regelbundet rapporterar utfallet av rörelsesegmentets prestationer samt behov av resurser till VD. Då VD följer upp verksamhetens resultat och beslutar om resursfördelning utifrån de produkter koncernen tillverkar och säljer utgör dessa koncernens rörelsesegment.

## Not Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

**2** Koncernens verksamhet är organisatoriskt uppdelad i ett antal affärsområden baserade på produkter. Även marknadsorganisationen avspeglar denna struktur. Segmentsinformation lämnas i enlighet med IFRS 8 endast för koncernen. I segmentens resultat, tillgångar och skulder har inkluderats direkt hänförliga poster samt poster som kan fördelas på segmenten på ett rimligt och tillförlitligt sätt. Tillgångar och skulder som inte har fördelats ut på segmenten är skattefordringar och skatteskulder, finansiella placeringar och finansiella skulder samt likvida medel och räntebärande fordringar.

### **Intäktsredovisning**

Intäkter från avtal med kunder redovisas som nettoförsäljning i koncernens resultaträkning. AAK redovisar intäkter från avtal med kunder enligt den femstegsprocess som beskrivs i IFRS 15. Processen för att redovisa intäkter från avtal med kunder omfattar följande fem steg: identifiera avtalet, identifiera de olika prestationsåtagandena i avtalet, fastställa transaktionspriset, fördela transaktionspriset på de olika prestationsåtagandena samt redovisa intäkt när varje prestationsåtagande har uppfyllts. Koncernens prestationsåtagande gällande kontrakt med kunder består av att tillhandahålla de produkter som anges i kontraktet. Intäkter från koncernens försäljning redovisas när kunden enligt avtalsvillkoren erhåller kontroll över produkterna, vilket sker när produkterna levereras till kund och det inte finns några uppfyllda åtaganden som kan påverka kundens mottagande och godkännande av produkterna.

Nettoförsäljningen redovisas till det pris som anges i försäljningsavtalet minus eventuella rabatter. Ett avtal med en kund kan omfatta en eller flera rörliga ersättningar. Enligt IFRS 15-standarden ska en enhet göra en uppskattning av den rörliga ersättningen och redovisa ett minimibelopp som med hög sannolikhet inte kommer att behöva återföras i framtiden. Rörliga ersättningar, såsom prissänkningar, prestationsrabatter och bonusar, saknar väsentlig betydelse inom AAK-koncernen. Mot denna bakgrund följer AAK målet om begränsning eftersom det är högst sannolikt att en betydande del av det kumulativa redovisade intäktsbeloppet inte kommer att återföras. Inga finansieringselement anses vara aktuella eftersom försäljningen görs med en kreditperiod på 30–45 dagar. Koncernens skyldighet att reparera eller byta

ut felaktiga produkter enligt standardgarantivillkoren redovisas månadsvis som en garantiavgift. En fordran tas upp när varorna levereras eftersom detta är den tidpunkt då ersättningen inte längre är villkorad. Förskott redovisas som en skuld på posten Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter i balansräkningen.

Övriga rörelseintäkter avser t.ex. hyresintäkter, kapitalvinst på försäljning och utrangering av materiella och immateriella anläggningstillgångar samt värdeförändringar avseende rörelserelaterade fordringar och skulder. Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden. Intäkter från utdelning redovisas när rätten till utdelning fastställts.

### **Ersättningar till anställda**

#### **a) Pensionsförpliktelser**

En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen betalar fasta avgifter till en separat juridisk enhet. Koncernen har inte några rättsliga eller informella förpliktelser att betala ytterligare avgifter om denna juridiska enhet inte har tillräckliga tillgångar för att betala alla ersättningar till anställda som hänger samman med de anställdas tjänstgöring under innevarande eller tidigare perioder. De avgifter som betalas i utbyte mot att den anställde utför tjänster åt företaget kostnadsförs i den period som tjänsterna utförs.

En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som inte är avgiftsbestämd. Utmärkande för förmånsbestämda planer är att de anger ett belopp för den pensionsförmån en anställd erhåller efter pensionering, vanligen baserat på en eller flera faktorer såsom ålder, tjänstgöringstid och lön.

Den skuld som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen vid rapportperiodens slut minus verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuarier med tillämpning av den s.k. projected unit credit method. Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med användning av räntesatsen för förstklassiga bostadsobligationer som är utfärdade i samma valuta som ersättningarna kommer att betalas i med löptider jämförbara med den aktuella pensionsförpliktelsens.

Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen.

Nettoräntan beräknas genom att diskonteringsräntan tillämpas på förmånsbestämda planer och på det verkliga värdet på förvaltningstillgångar. Denna kostnad ingår i personalkostnaderna i resultaträkningen.

Aktuariella vinster och förluster till följd av erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period då de uppstår.

#### **b) Ersättningar vid uppsägning**

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställds anställning sagts upp före normal pensioneringstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när den bevisligen är förpliktad endera att säga upp anställda enligt en detaljerad formell plan utan möjlighet till återkallande, eller att lämna ersättningar vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställning.

#### **c) Variabel ersättning**

Den årliga variabla delen baseras på uppfyllelsen av årligen fastställda mål. Målen är relaterade till företagets resultat. Koncernen redovisar en kostnad i den takt som intjäning sker.

### **Leasing fram till den 31 december 2018**

Leasing, där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägandet behålls av leasegivaren, klassificeras som operationell leasing. Samtliga koncernens leasingavtal är operationella leasingavtal. Betalningar som görs under leasingperioden kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leaseperioden.

### **Leasing från och med den 1 januari 2019**

Koncernen leasar olika typer av mark, byggnader, maskiner, inventarier och fordon. Hyreskontrakt görs vanligtvis för fasta perioder på 10 till 30 år för mark, 5 till 20 år för byggnader och 3 till 5 år för fordon, men kan ha förlängningsmöjligheter enligt beskrivningen nedan. Leasingvillkor förhandlas individuellt och innehåller ett brett utbud av olika villkor.

## Not Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

2 Leasingavtal redovisas som en nyttjandetillgång och en motsvarande skuld vid den tidpunkt då den leasade tillgången kan nyttjas av koncernen. Varje leasingavgift delas upp i skuld och finansieringskostnad. Finansieringskostnaden belastas resultaträkningen under leasingperioden så att det uppstår en konstant periodiserad räntesats på den återstående skulden för varje period. Nyttjandetillgången skrivs av linjärt under den kortare av tillgångens användbara livslängd och leasingperiodens längd. Tillgångar och skulder som härrör från ett leasingavtal värderas inledningsvis till nuvärde. Leasingkulder omfattar nuvärdet av följande leasingbetalningar:

- Betalningar av fasta avgifter (även in natura), med avdrag för eventuella leasingincitament (fordringar) som erhålls i anslutning till hyresavtalets startdatum
- Rörlig leasingavgift som baseras på ett index eller en räntesats, baserat på index eller räntesats vid avtalets början
- Belopp som avser garanterat restvärde som förväntas betalas av leasingtagaren
- Lösenpriset för en köpoption om leasingtagaren rimligen förväntas utnyttja denna möjlighet
- Straffavgifter vid uppsägning av leasingavtalet om det finns indikationer på att leasingtagaren kan komma att säga upp avtalet i förtid.

Leasingbetalningarna diskonteras med hjälp av räntesatsen som framgår av leasingavtalet. Om denna räntesats inte kan bestämmas på ett enkelt sätt, vilket normalt gäller för leasing inom koncernen, används leasetagarens marginella låneränta. Den marginella låneräntan är den räntesats som en leasetagare skulle behöva betala för en finansiering av motsvarande belopp genom lån under en motsvarande period och villkor, och med motsvarande säkerhet, för nyttjanderätten av en tillgång i en liknande ekonomisk miljö. Den marginella låneräntan är den räntesats som en leasetagare skulle behöva betala för att låna de medel som krävs för att finansiera en tillgång av liknande värde som nyttjanderätten av en tillgång i liknande ekonomisk miljö samt under motsvarande villkor, säkerhet och förhållanden, med beaktande av enhetens finansiella kreditförmåga.

Nyttjandetillgångar mäts till anskaffningsvärde som omfattar följande:

- Värdet på den initiala storleken på leasingkulden
- Leasingbetalningar som gjorts vid eller före startdatumet, med avdrag för eventuella leasingincitament (fordringar) som erhålls i anslutning till hyresavtalets startdatum
- Initiala direkta kostnader
- Ersättningskostnader för den underliggande tillgången i enlighet med leasingavtalet.

AAK har valt att tillämpa lättnadsregler när det gäller kortfristiga leasingavtal och leasingavtal för tillgångar med lågt värde. Kortfristiga leasingavtal är leasingavtal med en leasingperiod om högst 12 månader och tillgångar med lågt värde har ett underliggande värde på högst 5.000 dollar vid nyanskaffning. Betalningar förknippade med kortfristiga leasingavtal och leasingavtal på tillgångar med lågt värde redovisas linjärt som en kostnad i resultaträkningen.

Förlängnings- och uppsägningsoptioner ingår i majoriteten av koncernens leasingavtal gällande fastigheter. Dessa optioner finns med i villkoren för att ge maximal operativ flexibilitet i hanteringen av avtalen. Vid fastställandet av leasingperioden beaktar ledningen alla relevanta fakta och omständigheter som ger ett ekonomiskt incitament för leasetagaren att utnyttja en möjlighet att förlänga leasingavtalet eller att inte utnyttja en möjlighet att säga upp leasingavtalet. Perioder som omfattas av förlängningsoptionen ingår endast i leasingperioden om leasetagaren är någorlunda säker på att utnyttja förlängningsoptionen eller om leasetagaren är någorlunda säker på att inte utnyttja uppsägningsmöjligheten. Bedömningen avseende utnyttjande av optioner för att förlänga eller att säga upp ett leasingavtal revideras om det föreligger någon väsentlig händelse eller förändring av omständigheter som påverkar denna bedömning och om den förändringen ligger inom AAK:s kontroll.

### Produktutveckling

Produktutvecklingsarbetet är en integrerad del av produktionen och avser processförbättrande åtgärder som kostnadsförs löpande som en del i produktkostnaden då de

inträffar. Utvecklingsarbetet består främst av arbete i syfte att optimera oljors och specialfetterns egenskaper och funktioner, dels för den slutprodukt där olja och fett ska ingå, och dels för att effektivisera tillverkningsprocessen av slutprodukten i fråga.

### Immateriella tillgångar

#### Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterföretagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Uppkommer goodwill vid förvärv av dotterföretag redovisas det som immateriella tillgångar. Goodwill som redovisas separat fördelas på kassagenererande enheter vid prövningen av eventuellt nedskrivningsbehov. Fördelning av goodwill görs efter de kassagenererande enheter som förväntas bli gynnade av förvärvet. Redovisningen av goodwill sker till anskaffningsvärdet minskat med ackumulerade nedskrivningar. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde över den goodwill som avser den avyttrade enheten.

Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden understiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventalförpliktelser, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

#### Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar innehåller tillgångar som balanserade utgifter för IT, patent och varumärken samt liknande rättigheter. Tillgångarna har en bestämbar nyttjandeperiod och värderas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Tillkommande utgifter för en immateriell tillgång läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en tillgång endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer. Övriga immateriella tillgångar skrivs av linjärt på bedömd nyttjandeperiod, normalt 5–10 år.



### 2 **Materiella anläggningstillgångar**

Byggnader och mark innefattar huvudsakligen fabriker och kontor. Samtliga materiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången.

Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång, beroende på vilket som är lämpligt, endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner, som är förknippade med tillgången, kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra former av reparationer och underhåll kostnadsförs i den period de uppkommer.

Inga avskrivningar görs på mark. Avskrivningar på andra materiella anläggningstillgångar, för att fördela deras anskaffningsvärde ner till det beräknade restvärdet, görs linjärt över tillgångarnas bedömda nyttjandeperiod. För maskiner och tekniska anläggningar samt inventarier, verktyg och installationer tillämpas avskrivningstider som ligger mellan 3 och 15 år. Industribyggnader och forskningslaboratorium skrivs av över 20 respektive 25 år och kontorsbyggnader över 50 år. I de fall en tillgångs redovisade värde överstiger dess beräknade återvinningsvärde, skrivs tillgången ned omedelbart till sitt återvinningsvärde.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandetid prövas vid varje balansdag och justeras vid behov.

Vinster och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkt och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen.

#### **Nedskrivningar av icke finansiella tillgångar**

Tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan prövas årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Alla tillgångar bedöms med avseende på värdeminskning närhelst händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. En nedskrivning görs med det belopp med vilket tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde. Återvinningsvärdet utgör det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader

och tillgångens nyttjandevärde. Vid bedömning av nedskrivningsbehov grupperas tillgångar på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter). För tillgångar, andra än finansiella tillgångar och goodwill, som tidigare skrivits ner görs varje balansdag en prövning om återföring bör göras.

#### **Varulager**

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Anskaffningsvärdet beräknas genom först-in-först-ut-principen (FIFU) alternativt vägda genomsnittspriser. Val av metod beror på varans beskaffenhet och användningsområde. Anskaffningsvärdet för färdiga varor och varor under tillverkning består av direkt material, direkt lön, andra direkta tillverkningskostnader och en skälig andel av indirekta tillverkningskostnader baserat på normal produktionskapacitet, men exklusive lånekostnader. Nettoförsäljningsvärdet utgörs av det beräknade försäljningspriset under normala omständigheter minskat med kostnaden för eventuellt färdigställande samt tillämpliga rörliga försäljningskostnader.

#### **Finansiella intäkter och kostnader**

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på investerade medel, utdelningsintäkter och vinster på säkringsinstrument som redovisas i resultaträkningen. Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställts. Resultatet från avyttring av ett finansiellt instrument redovisas då de risker och fördelar som är förknippade med ägandet av instrumentet överförs till köparen och koncernen inte längre har kontroll över instrumentet. Finansiella kostnader består av räntekostnader på lån, effekten av upplösning av nuvärdeberäkning av avsättningar, nedskrivning av finansiella tillgångar samt sådana förluster på säkringsinstrument som redovisas i årets resultat. Låneutgifter redovisas i resultatet utom till den del de är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av tillgångar som tar en betydande tid i anspråk att färdigställa för avsedd användning eller försäljning, i vilket fall de ingår i tillgångarnas anskaffningsvärde. Inga låneutgifter är aktiverade under de två senaste åren. Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto.

#### **Finansiella instrument**

Koncernen klassificerar sina finansiella tillgångar i följande kategorier:

- ◆ Upplupet anskaffningsvärde
- ◆ Verkligt värde i resultaträkningen

Klassificeringen beror på AAK:s affärsmodell för hantering av finansiella tillgångar och avtalsvillkoren för kassaflödet. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna vid det första redovisningstillfället. Ledningen omklassificerar skuldinstrument om och endast när affärsmodellen för hantering av dessa tillgångar ändras.

#### **Värdering**

Vid första redovisningstillfället värderar koncernen en finansiell tillgång till verkligt värde plus, om det gäller en finansiell tillgång som inte värderas till verkligt värde via resultaträkningen, transaktionskostnader som direkt hänför sig till förvärvet av den finansiella tillgången. Transaktionskostnader för finansiella tillgångar som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen kostnadsförs i resultaträkningen.

#### **Redovisning och borttagande från balansräkningen**

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när AAK blir part till instrumentets avtalsvillkor (dvs. på affärsdagen).

En finansiell skuld tas upp när motparten har presterat och en avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om fakturan ännu inte mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna till kassaflöden i avtalet förfaller eller rättigheterna överförs i en transaktion som överför väsentligen alla risker och belöningar från äganderätten till tillgångarna som överförs. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång.

En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av finansiell skuld.

## Not Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

### 2 Skuldinstrument

Samtliga av AAK:s skuldinstrument innehas med syfte att inkassera avtalsenliga kassaflöden och där dessa kassaflöden enbart består av kapitalbelopp och ränta och redovisas till upplupet anskaffningsvärde. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfalldag mer än 12 månader efter rapportperiodens slut, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Ränteintäkter från dessa finansiella tillgångar redovisas som finansiella intäkter med tillämpning av effektivräntemetoden. Koncernens finansiella instrument värderade som upplupet anskaffningsvärde utgörs av kundfordringar och andra fordringar samt likvida medel i balansräkningen.

#### Egetkapitalinstrument

Koncernen värderar alla egetkapitalinstrument till verkligt värde via resultaträkningen.

#### Nedskrivningar

Koncernen gör en bedömning av framtida förväntade kreditförluster som är kopplade till sina skuldinstrument redovisade till upplupet anskaffningsvärde. Den tillämpade nedskrivningsmetoden beror på huruvida kreditrisken har ökat väsentligt. För kundfordringar tillämpar koncernen den förenklade metoden som tillåts enligt IFRS 9. Förenklingen innebär att reserven för förväntade kreditförluster beräknas baserat på förlustrisken för hela fordrans löptid och redovisas när fordran redovisas första gången. De förväntade kreditförlusterna beräknas utifrån betalningsprofiler och motsvarande historiska kreditförluster som skett under samma period. De historiska förlusterna anpassas för att återspegla aktuell och framåtblickande information om makroekonomiska faktorer som påverkar kundernas förmåga att betala fordran. Kundfordringar och kontraktstillgångar skrivs bort när det inte finns någon rimlig förväntan om återbetalning. Indikationer på att det inte finns någon rimlig förväntan om återbetalning omfattar bland annat att en gäldenär inte lyckats komma överens med koncernen om en återbetalningsplan. Nedskrivningar av kundfordringar och kontraktstillgångar redovisas som nettonedskrivningar i rörelseresultatet. Senare återbetalning av tidigare avskrivna belopp krediteras mot samma post.

#### Derivat

Derivatinstrument redovisas i balansräkningen på kontraktsdagen och värderas till verkligt värde, både initialt och vid efterföljande omvärderingar. Metoden för att redovisa den vinst eller förlust som uppkommer vid omvärdering beror på om derivatet identifierats som ett säkringsinstrument, och, om så är fallet, på karaktären hos den post som säkrats. Koncernen har identifierat säkring av verkligt värde avseende en redovisad tillgång eller skuld eller ett bindande åtagande (säkring av verkligt värde).

Då transaktionen ingås, dokumenterar koncernen det ekonomiska förhållandet mellan säkringsinstrumentet och den säkrade posten, liksom koncernens mål för riskhanteringen och riskhanteringsstrategin avseende säkringen. Koncernen dokumenterar också sin bedömning, både när säkringen ingås och fortlöpande, av huruvida de derivatinstrument som används i säkringstransaktioner är effektiva när det gäller att motverka förändringar i verkligt värde eller kassaflöden som är hänförliga till de säkrade posterna. Företagets derivat består av s.k. OTC-derivat som ingåtts med finansiella motparter, noterade standardiserade derivat och försäljningsrespektive inköpskontrakt som inte anses vara för eget bruk (och följaktligen ska redovisas som derivat). Enligt IFRS 9 får bara kontrakt som ej är avsedda för fysisk leverans redovisas som derivat. AAK:s affärsmodell tillåter (möjliggör) nettoreglering av ingångna inköps- och försäljningskontrakt. Det totala verkliga värdet av ett säkringsderivat klassificeras som en långfristig tillgång eller skuld när den återstående löptiden för det säkrade objektet är mer än 12 månader. Det klassificeras som en omsättningstillgång eller skuld när den återstående löptiden för det säkrade objektet är mindre än 12 månader.

#### Säkring av verkligt värde

Förändringar i verkligt värde på ett derivat som formellt identifierats för säkring av verkligt värde, och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas på samma rad i resultatet som förändringen i verkligt värde, hänförliga till den säkrade risken, på den säkrade tillgången eller skulden. Koncernen tillämpar säkring av verkligt värde avseende råvaror i lager. Förändringar i verkligt värde på råvaror i lager redovisas som en del av kortfristiga fordringar och skulder i balansräkningen. Vinst eller förlust som hänför sig till den

ineffektiva delen redovisas omedelbart på raden "Råvaror och förnödenheter samt förändring av lager".

När terminskontrakt används för att säkra verkligt värde, avser koncernen i allmänhet endast förändringen i verkligt värde på terminskontraktet i förhållande till spotkomponenten som säkringsinstrument. Förändringen i terminskontraktet som hänför sig till den säkrade posten redovisas i rörelseresultatet.

#### Försäljnings- och inköpskontrakt

AAK tillämpar verkligt värde-optionen på bindande åtaganden (försäljnings- och köpavtal) för eget bruk, eftersom detta kompenserar förändringen i verkligt värde på derivat som inte är avsedda för säkringsredovisning (vilket minskar bristande överensstämmelse i redovisningen) och AAK:s affärsmodell möjliggör nettoredovisning av köp- och försäljningskontrakt som ingåtts för fysisk leverans (kontrakten kan lätt omvandlas till kontanter). Tillgångar i denna kategori klassificeras som omsättningstillgångar eftersom de förväntas bli reglerade inom 12 månader.

#### Bestämning av verkligt värde

Verkligt värde på instrument som inte har noterade priser bestäms med värderingstekniker, t.ex. modeller som diskonterar kassaflöden där alla bedömda och bestämda kassaflöden diskonteras med en nollkupongs avkastningskurva. Verkligt värde på derivat bestäms med värderingstekniker. Värderingen baseras på modeller som diskonterar kassaflöden som använder forwardkurvor för underliggande variabler såsom råvarupriser och valutakurser. De bedömda och bestämda kassaflödena diskonteras med en nollkupongs räntekurva. Koncernens kreditrisk är beaktad i värderingen till verkligt värde.

#### Kundfordringar

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Se avsnittet Nedskrivningar ovan. Det reserverade beloppet redovisas i posten "Övriga externa kostnader".

## Not Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

### 2 Eget kapital

Stamaktier klassificeras som aktiekapital. Transaktionskostnader som direkt kan hänföras till nyemission av aktier eller optioner redovisas, netto efter skatt, i eget kapital som ett avdrag från inbetalt belopp.

Erhållen premie för teckningsoptioner som givits ut till marknadsmässigt pris har redovisats som en ökning av balanserade medel i eget kapital då lösen av optioner kommer att ske med egetkapitalinstrument. Information om utestående teckningsoptioner finns i not 8.

#### Skulder till banker och kreditinstitut

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och skillnaden mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

#### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

#### Avsättningar

En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster. Om effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden.

En avsättning för omstrukturering redovisas när koncernen har fastställt en utförlig och formell omstruktureringsplan och omstruktureringen antingen har påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven.

#### Inkomstskatter

Periodens skattekostnad omfattar aktuell och uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen utom när skatten avser poster som redovisas i övrigt totalresultat eller direkt i eget kapital. I sådana fall redovisas även skatten i övrigt totalresultat respektive eget kapital. Dessa skatter har beräknats med tillämpning av de skatteregler som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiserar eller den uppskjutna skatteskulden regleras. Skattekostnaden består av såväl aktuell skatt som uppskjuten skatt.

Uppskjuten skatt redovisas i sin helhet, enligt balansräkningsmetoden, på samtliga temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i balansräkningen. De huvudsakliga temporära skillnaderna härrör från avskrivning av materiella anläggningstillgångar, avsättningar för pensioner och andra pensionsförmåner samt skattemässiga underskottsavdrag. Beslutade skattesatser i respektive land har använts vid beräkning av uppskjuten skatt.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader som uppkommer på andelar i dotterföretag, förutom där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det är sannolikt att den temporära skillnaden inte kommer att återföras inom överskådlig framtid.

#### Likvida medel

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar som kan omvandlas till kontanter inom tre månader.

#### Kassaflödesanalys

In- och utbetalningar har delats upp i tre kategorier: löpande verksamhet, investeringsverksamhet och finansieringsverksamhet. Den indirekta metoden tillämpas vid flöden från den löpande verksamheten.

Årets ändringar av rörelsetillgångar och rörelseskulder

har justerats för effekter av valutakursförändringar. Förvärv och avyttringar redovisas inom investeringsverksamheten. De tillgångar och skulder som de förvärvade och avyttrade företagen hade vid tidpunkten för förvärvet eller avyttringen ingår ej i analysen av rörelsekapitalförändringar och ej heller i förändringar av balansposter redovisade inom investerings- och finansieringsverksamheterna. Dessa poster redovisas separat inom investeringsverksamheten.

#### Resultat per aktie

Beräkningen av resultat per aktie baseras på årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet utestående aktier under året.

Vid beräkning av resultatet per aktie efter utspädning ska ett företag utgå från att de av företagets optioner och teckningsoptioner som kan ge upphov till en utspädningseffekt kommer att utnyttjas. Ersättningen från dessa instrument ska anses ha mottagits från emittering av stamaktier till det genomsnittliga marknadspriset för stamaktier under perioden. Skillnaden mellan antalet emitterade stamaktier och antalet stamaktier som skulle ha utfärdats till det genomsnittliga marknadspriset för stamaktier under perioden ska behandlas som emittering av stamaktier utan vederlag. Enligt IAS 33 paragraf 47 ska optioner och teckningsoptioner endast ha en utspädningseffekt när det genomsnittliga marknadspriset för stamaktier under perioden överstiger lösenpriset för optionerna eller teckningsoptionerna.

#### Utdelning

Utdelning till moderbolagets aktieägare redovisas som skuld i koncernens finansiella rapport i den period då utdelningen godkänns av moderbolagets aktieägare. Under 2018 redovisades dock en utdelning till moderbolaget på 250 mkr för 2019. Till följd av detta har moderbolagets redovisning räknats om i årsredovisningen för 2019.

#### Moderbolagets redovisningsprinciper

Årsredovisningen för moderbolaget har upprättats enligt Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 "Redovisning för juridiska personer". Inga skillnader mot koncernens redovisningsprinciper har identifierats.

## Not Hantering av finansiella risker och säkringsredovisning

### 3 Hantering av finansiella risker

AAK-koncernen har en verksamhet som utsätts för olika finansiella risker, däribland marknadsprISRISKER (råvarurisker, valutarisker och ränterisker) samt likviditets-, motparts- och kreditrisker. Eftersom AAK:s produkter säljs över hela världen varierar försäljningsintäkterna med kurserna för de utländska valutorna. Dessutom köper vi våra råvaror på de internationella marknaderna, vilket innebär att både råvarupriserna och växelkurserna för de berörda valutorna varierar.

Att bolaget har så betydande finansiella risker gör riskhantering till en viktig komponent för att nå framgång i verksamheten. AAK anser att vi i stor utsträckning lyckas med vårt riskhanteringsarbete tack vare koncernens policyer och rutiner.

Koncernens hantering av prISRISKER och andra risker i samband med inköp av råvaror regleras av AAK:s policy och principer för hantering av marknadsriskerna för råvaror. Valutarisk säkras när risk uppstår till följd av underliggande kommersiella åtgärder och flöden. Ränterisker säkras i linje

med AAK:s finansiella policy och principer. Motpartsrisker mäts och förvaltas i enlighet med AAK:s finansiella policy och principer. Dessa policyer och principer fastställs av AAK:s styrelse, som också följer upp, utvärderar och uppdaterar dem årligen.

#### Råvaruprisrisker

Koncernens årliga kostnader för råvaror uppgår till två tredjedelar av försäljningsvärdet för de färdiga produkterna. AAK säkrar både den operativa råvaruprisrisken och den underliggande operativa valutarisken när vi tecknar försäljningsavtal med kunder.

Eftersom råvarupriserna varierar prioriterar koncernen råvaruinköpen och hanteringen av denna exponering. Det är koncernens inköpsorganisation som köper in råvaror och kontinuerligt följer och reglerar koncernens exponering för råvarumarknaderna.

För att bibehålla effektiviteten i organisationen har dock koncernens inköpsorganisation tillstånd att ta begränsade

prISRISKER inom ramen för den handelspolicy som fastställs av styrelsen. Eftersom vi förvaltar råvarupositionerna på ett ändamålsenligt sätt påverkas AAK:s lönsamhet endast marginellt av prISRIFÖRÄNDRINGAR.

AAK säkrar försäljningskontrakt genom fysiska inköp av råvaror. AAK säkrar långfristiga kontrakt genom skriftliga inköpskontrakt eftersom marknadslikviditeten är låg för längre perioder. För skriftliga inköpskontrakt använder koncernen standardiserade råvarutermiNER som handlas på råvarubörser eller säkringskontrakt på OTC-marknaden.

Exotiska råvaror (av vilka shea är den allra viktigaste) måste anskaffas när de blir tillgängliga direkt efter skörde-säsongen. Det finns inte någon effektiv säkringsmarknad för exotiska råvaror. Därför har koncernen oftast stora volymer osäkrade exotiska råvaror under månaderna närmast efter skördesäsongen. Koncernen strävar efter att minska mängden osäkrade exotiska råvaror genom att få in nya försäljningskontrakt för exotiska råvaror under de månader då exotiska råvaror köps in.

#### Exponering för råvaruprisrisker den 31 december 2019

(Tusental ton)	Försäljningskontrakt	Lager	Inköpskontrakt	Nettoexponering
Oljor och fetter	1.786	-334	-1.461	-9

#### Exponering för råvaruprisrisker den 31 december 2018

(Tusental ton)	Försäljningskontrakt	Lager	Inköpskontrakt	Nettoexponering
Oljor och fetter	1.917	-245	-1.680	-8



## Not Hantering av finansiella risker och säkringsredovisning

- 3** *Känslighetsanalys – råvaror (exklusive exotiska råvaror)*  
Genom att lagren och de kommersiella kontrakten säkras i säkringskontrakt för råvaror blir nettoexponeringen mycket begränsad och förändringar av råvarupriserna får ingen större effekt på koncernens vinstmarginal. En förändring med 10% av samtliga råvarupriser skulle alltså ge en försumbar effekt på koncernens rörelseresultat.
- Exponering för utländsk valuta**  
En stor del av koncernens inköp och försäljning av råvaror sker i utländsk valuta. Dessutom finns de flesta av koncernens verksamma dotterföretag utanför Sverige. Förändringar i valutakurser påverkar därför AAK på flera olika sätt:
- Försäljningskontrakt och råvarukontrakt i utländsk valuta ger upphov till en transaktionsrisk.
  - Vinsten i utländska dotterföretag påverkas av förändringar i valutakurser när de räknas om till svenska kronor.
  - Koncernens egna kapital påverkas när dessa utländska dotterföretags egna kapital räknas om till svenska kronor.

AAK säkrar alla sina valutatransaktionsrisker. Ersättningen för alla försäljningskontrakt är därmed säkrad i den lokala valutan för de dotterföretag som har tecknat sådana kontrakt. Valutakursriskerna som har att göra med omräkning av eget kapital och rörelseresultat till svenska kronor i våra utländska dotterföretag säkras inte.

### Exponering för transaktionsrisk den 31 december 2019

Mkr	Tillgångar	Skulder	Försäljningskontrakt	Inköpskontrakt	Valutasäkringskontrakt		Nettoexponering
					Sålda	Köpta	
USD	3.402	-4.181	-2.333	1.174	-1.508	3.362	-84
EUR	2.292	-994	1.687	-327	-3.214	511	-45
GBP	39	-676	68	0	-359	929	1
Other	1.577	-201	417	-281	-2.934	1.386	-36
<b>Total</b>	<b>7.310</b>	<b>-6.052</b>	<b>-161</b>	<b>566</b>	<b>-8.015</b>	<b>6.188</b>	<b>-164</b>

### Exponering för transaktionsrisk den 31 december 2018

Mkr	Tillgångar	Skulder	Försäljningskontrakt	Inköpskontrakt	Valutasäkringskontrakt		Nettoexponering
					Sålda	Köpta	
USD	3.265	-3.999	-759	170	-2.105	3.332	-96
EUR	1.768	-717	2.172	-699	-3.222	681	-17
GBP	37	-474	45	0	-452	845	1
Other	382	-251	554	-332	-3.032	2.692	13
<b>Total</b>	<b>5.452</b>	<b>-5.441</b>	<b>2.012</b>	<b>-861</b>	<b>-8.811</b>	<b>7.550</b>	<b>99</b>

## Not Hantering av finansiella risker och säkringsredovisning

### 3 *Känslighetsanalys – transaktionsrisk*

Genom att vi säkrar alla valutatransaktionsrisker i valutasäkringskontrakt blir nettoexponeringen mycket begränsad och kursförändringar får ingen större effekt på dotterföretagens vinstmarginal. Eftersom detta inte bedöms vara väsentligt för AAK anges ingen känslighetsanalys för transaktionsrisk.

#### *Känslighetsanalys – valutaomräkningsrisk*

Förändringar av valutakurserna i förhållande till den svenska kronan påverkar koncernens resultat när de utländska dotterföretagens resultat räknas om till svenska kronor. Alltså skulle en förändring med 10% av samtliga utländska valutors växelkurser gentemot den svenska kronan påverka koncernens rörelseresultat med ±150 mkr (120 mkr). En förändring med 10% av samtliga utländska valutors växelkurser gentemot den svenska kronan skulle påverka koncernens nettoomsättning med 2.800 mkr (2.100 mkr) och koncernens nettorörelsekapital med 510 mkr (390 mkr).

### **Ränterisk**

AAK:s policy för att hantera ränterisker är att minimera den variation i kassaflöde och nettovinst som varierande räntesatser orsakar. När marknadsförhållandena är onormala – till exempel under en finanskris – kan den korta räntan emellertid stiga till extrema nivåer. För att skydda koncernens räntekostnader mot sådana onormala scenarier kan räntan på en del av koncernens räntebärande nettoskuld vara fast eller ha ett tak. AAK tillämpar generellt kassaflödessäkring med ränteswappar.

I slutet av 2019 uppgick koncernens räntebärande nettoskuld inklusive pensioner till 3.117 mkr (2.667 mkr).

### **Effektiv ränta på skulder till banker och kreditinstitut på balansdagen**

%	2019	2018
<b>SEK</b>	2,0	1,5
<b>DKK</b>	1,5	1,5
<b>USD</b>	2,5	3,3
<b>CNY</b>	4,5	5,0
<b>TRY</b>	13,5	27,0
<b>INR</b>	6,5	7,0

#### *Känslighetsanalys – räntor*

På bokslutsdagen hade koncernen en nettoskuld baserad på en rörlig ränta på 2.950 mkr (2.274 mkr). En ränteförändring med 1% skulle alltså påverka koncernens räntekostnader före skatt med 30 mkr (23 mkr) på helårsbasis.

## Not Hantering av finansiella risker och säkringsredovisning

### 3 Kapitalförvaltning

AAK definierar sitt förvaltade kapital som koncernens eget kapital och nettoskuld. Koncernens mål med kapitalförvaltningen är att skydda koncernens förmåga att fortsätta bedriva verksamhet, att ge en adekvat avkastning för aktieägare och fördelar för andra intressenter samt att upprätthålla en optimal kapitalstruktur i syfte att sänka kapitalkostnaden. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen kan koncernen t.ex. ta nya lån, betala av befintliga lån, förändra den utdelning som betalas till aktieägare, utfärda nya aktier eller sälja av tillgångar.

AAK:s policy för kapitalstruktur är att optimera skuldfinansieringen, dock inte över en nivå där vår ställning som bolag med god kreditriskvärdering hotas. Inom ramen för kapitalförvaltningen kontrollerar koncernen olika måtvärden, inklusive följande nyckeltalsmål som ingår som finansiell covenant enligt de större kreditfaciliteternas villkor.

Denna målnivå anses relativt konservativ och bidrar till att säkerställa att AAK kommer att kunna behålla sitt höga kreditbetyg.

	Mål	2019	2018
Nettoskuld/EBITDA	< 3,0	1,10	1,06

Koncernens policy är att de totala upplåningsbeloppen netto per dotterföretag fördelas utifrån varje dotterföretags andel av koncernens kassaflöde efter investeringsverksamheten. På så sätt minimeras valutarisken för koncernens förmåga att betala ränta och amorteringar för sina lån, vilket i sin tur stärker koncernens skuldkapacitet.

#### Upplåningsbelopp som redovisas i balansräkningen per valuta på balansdagen

Mkr	2019	2018
SEK	2.795	1.182
DKK	535	780
USD	-	399
CNY	216	176
TRY	35	270
BRL	-	121
INR	274	241
Övriga	2	41
<b>Summa</b>	<b>3.857</b>	<b>3.212</b>

#### Likviditetsrisk

Likviditetsrisken är risken för att koncernen inte ska klara av att uppfylla sina finansiella åtaganden på utsatt tid.

I tabellen på nästa sida redovisas alla koncernens finansiella åtaganden med utgångspunkt från de tidigaste förfalldatumerna på balansdagen. Alla skulder till banker och kreditinstitut baseras på rörlig ränta, vilket innebär att det redovisade värdet vid årsslutet återspeglar nuvärdet av dessa skulder. Alla skulder i utländsk valuta har omräknats till svenska kronor till balanskursen.

## Not Hantering av finansiella risker och säkringsredovisning

### 3 Finansiella skulder på förfalldatumet den 31 december 2019

	Totalbelopp	Förfaller inom 1 år	Förfaller inom 1–2 år	Förfaller inom 2–5 år	Förfaller om mer än 5 år
<b>Långfristiga skulder</b>					
<i>Finansiella skulder</i>					
Skulder till banker och kreditinstitut	2.987	353	1.100	1.113	421
Övriga långfristiga skulder	423	-	-	-	423
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>3.410</b>	<b>353</b>	<b>1.100</b>	<b>1.113</b>	<b>844</b>
Ränta på skulder till banker och kreditinstitut	284	83	65	110	26
<b>Summa långfristiga skulder och ränta</b>	<b>3.694</b>	<b>436</b>	<b>1.165</b>	<b>1.223</b>	<b>870</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
<i>Finansiella skulder</i>					
Skulder till banker och kreditinstitut	870	870	-	-	-
Leverantörsskulder	3.354	3.354*	-	-	-
Derivatinstrument	922	922	-	-	-
Upplupna kostnader	1.322	1.322	-	-	-
Övriga kortfristiga skulder	258	258	-	-	-
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>6.726</b>	<b>6.726</b>	-	-	-
Ränta på skulder till banker och kreditinstitut	51	51	-	-	-
<b>Summa kortfristiga skulder och ränta</b>	<b>6.777</b>	<b>6.777</b>	-	-	-

\* Majoriteten förfaller inom tre månader.

### Outnyttjade bindande kreditfaciliteter som stöd till koncernens förfogande i slutet av 2019

	Totalbelopp	Förfaller inom 1 år	Förfaller inom 1–2 år	Förfaller inom 2–5 år	Förfaller om mer än 5 år
Outnyttjade bindande kreditfaciliteter	5.728	-	3.951	1.777	-



## Not Hantering av finansiella risker och säkringsredovisning

### 3 Finansiella skulder på förfalldatumet den 31 december 2018

	Totalbelopp	Förfaller inom 1 år	Förfaller inom 1–2 år	Förfaller inom 2–5 år	Förfaller om mer än 5 år
<b>Långfristiga skulder</b>					
<i>Finansiella skulder</i>					
Skulder till banker och kreditinstitut	2.551	933	-	1.100	518
Övriga långfristiga skulder	362	-	-	-	362
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>2.913</b>	<b>933</b>	<b>-</b>	<b>1.100</b>	<b>880</b>
Ränta på skulder till banker och kreditinstitut	377	76	76	176	49
<b>Summa långfristiga skulder och ränta</b>	<b>3.290</b>	<b>1.009</b>	<b>76</b>	<b>1.276</b>	<b>929</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
<i>Finansiella skulder</i>					
Skulder till banker och kreditinstitut	661	661	-	-	-
Leverantörsskulder	2.685	2.685*	-	-	-
Derivatinstrument	258	258	-	-	-
Upplupna kostnader	1.044	1.044	-	-	-
Övriga kortfristiga skulder	193	193	-	-	-
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>4.841</b>	<b>4.841</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Ränta på skulder till banker och kreditinstitut	33	33	-	-	-
<b>Summa kortfristiga skulder och ränta</b>	<b>4.874</b>	<b>4.874</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* Majoriteten förfaller inom tre månader.

### Outnyttjade bindande kreditfaciliteter som stöd till koncernens förfogande i slutet av 2018

	Totalbelopp	Förfaller inom 1 år	Förfaller inom 1–2 år	Förfaller inom 2–5 år	Förfaller om mer än 5 år
Outnyttjade bindande kreditfaciliteter	4.698	1.034	-	3.664	-

Koncernens likvida medel på 982 mkr, de outnyttjade kreditfaciliteterna på 6.684 mkr och de likvida medel som verksamheten genererar framöver anses tillsammans vara tillräckliga för att koncernen ska kunna uppfylla sina finansiella åtaganden.

#### Kreditrisk

Företaget exponeras främst för kreditrisker i samband med kundfordringar och kundkontrakt. I det sistnämnda fallet består risken i att kunderna inte klarar av att uppfylla sina åtaganden till följd av förändrade marknadspriser.

AAK:s kreditrisker är i allmänhet mycket begränsade på grund av de stabila och långsiktiga affärsförbindelser man har med sina kunder och leverantörer.

Koncernens kundstruktur är sådan att den största kunden svarar för mindre än 5% av den totala försäljningen och genomsnittskunden för mindre än 1%.

Nästan en fjärdedel av koncernens försäljning sker i länder där de politiska och kommersiella riskerna bedöms vara högre än i västvärlden. Trots detta har behovet av att skriva ned fordringar i dessa länder varit begränsad. Detta

beror till stor del på att en betydande del av AAK:s affärer i dessa länder görs med stora multinationella företag som är verksamma globalt. De parter AAK gör affärer med är också främst företag som man har stabila, långsiktiga förbindelser med.

De enskilda rörelsegrenarna ansvarar för att hantera sina egna kundkreditrisker, medan bolagets stora produktionsanläggningar ansvarar för att hantera motpartsrisken i samband med sina råvaruinköp.

## Not Hantering av finansiella risker och säkringsredovisning

3 Reserveringar för osäkra kundfordringar		
	2019	2018
Reserveringar den 1 januari	48	41
Reserveringar för osäkra fordringar	24	11
Återfört belopp som ej är indrivningsbart	-2	-
Återfört ej utnyttjat belopp	1	-5
Valutakursdifferenser	2	1
<b>Reserveringar den 31 december</b>	<b>73</b>	<b>48</b>

Reserveringarna för nedskrivningar avser enbart kundfordringar. De totala kundfordringarna före avsättningar uppgick till 3.456 mkr (3.393 mkr).

### Tillgångar som förfallit till betalning men inte skrivits ned

Mkr	2019	2018
1–30 dagar	383	423
31–120 dagar	43	53
121–360 dagar	26	59
Mer än 360 dagar	36	9
	<b>488</b>	<b>544</b>

### Derivat som klassificeras som finansiella instrument

Koncernen hade två slags finansiella instrument (värdesäkringsinstrument): råvaru- och valutakontrakt som samtliga värderades till verkligt värde. Det verkliga värdet av finansiella derivatinstrument beräknas med hjälp av värderingsmetoder och observerbara marknadsdata (metod: nivå 2). De tillämpade värderingsmetoderna beskrivs i redovisningspolicyen.

### Koncernens finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde

Den 31 december 2019	Tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen		Derivat som innehas för säkringsändamål		Derivat värderade till verkligt värde via eget kapital		Summa
	Redovisat värde	Värderingsnivå	Redovisat värde	Värderingsnivå	Redovisat värde	Värderingsnivå	
Mkr							
Försäljnings- och inköpskontrakt			813	2			813
Valutakontrakt			152	2			152
Verkligt värde förändring i lager			426	2			426
<b>Summa tillgångar</b>	<b>-</b>		<b>1.391</b>		<b>-</b>		<b>1.391</b>
Försäljnings- och inköpskontrakt			801	2			801
Valutakontrakt			122	2			122
Verkligt värde förändring i lager			175	2			175
<b>Summa skulder</b>	<b>-</b>		<b>1.098</b>		<b>-</b>		<b>1.098</b>

Den 31 december 2018	Tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen		Derivat som innehas för säkringsändamål		Derivat värderade till verkligt värde via eget kapital		Summa
	Redovisat värde	Värderingsnivå	Redovisat värde	Värderingsnivå	Redovisat värde	Värderingsnivå	
Mkr							
Försäljnings- och inköpskontrakt			544	2			544
Valutakontrakt			123	2			123
Verkligt värde förändring i lager			31	2			31
<b>Summa tillgångar</b>	<b>-</b>		<b>698</b>		<b>-</b>		<b>698</b>
Försäljnings- och inköpskontrakt			180	2			180
Valutakontrakt			78	2			78
Verkligt värde förändring i lager			32	2			32
<b>Summa skulder</b>	<b>-</b>		<b>290</b>		<b>-</b>		<b>290</b>

## Not Hantering av finansiella risker och säkringsredovisning

**3** Utländska valutakontrakt samt komponenter i utländsk valuta i försäljnings- och inköpskontrakt värderas till den faktiska marknadens forwardkurser för utländsk valuta. Priskomponenter för råvaror i försäljnings- och inköpskontrakt värderas till den faktiska marknadens forwardpriser för identiska eller liknande råvaror. Lager värderas till den faktiska marknadens spotpriser för identiska eller liknande råvaror. Ränteswapkontrakt värderas till faktiska marknadsräntor.

### Säkringsredovisning

#### Lagersäkring till verkliga värdet

Som säkringsinstrument används dels terminskontrakt, dels inköps- och försäljningskontrakt, som inte anses vara

tillgångar för eget bruk och därmed inte kan undantas från derivatredovisningen. Eftersom kvaliteten på de råvaror som används vid säkringen kan skilja sig från kvaliteten på de säkrade råvarorna är det sannolikt att en viss ineffektivitet uppstår. AAK minimerar denna ineffektivitet genom att minska grundrisken mellan säkrade råvarurisker och de underliggande råvarorna som används som säkringskontrakt. Eftersom dessa grundrisker ändå finns använder AAK den så kallade dollar offset-metoden för att testa hur effektivt det är att säkra råvarornas verkliga värde. Testet av säkringseffektiviteten 2019 visade att säkringen av det verkliga värdet på råvarorna uppfyller villkoren för säkringsredovisning.

#### Säkring av det verkliga värdet på valutarisker på försäljningskontrakt som anses vara tillgångar för eget bruk

De säkringsinstrument som används är terminskontrakt och inköpskontrakt. Eftersom valutarisken hos säkringsinstrumenten är identisk med valutarisken hos de säkrade kontrakten finns det inte någon egentlig grundrisk. Därför använder AAK en metod som går ut på att matcha kritiska villkor enbart för att testa säkringseffektiviteten hos valutarisker för försäljningskontrakt som anses vara tillgångar för eget bruk och därmed får undantas från derivatredovisningen. Testet av säkringseffektiviteten 2019 visade att det fanns en perfekt överensstämmelse med de kritiska villkoren.

## Not Viktiga uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål

**4** För att upprätta de finansiella rapporterna måste exempelvis företagsledningen och styrelsen göra bedömningar och antaganden som påverkar i bokslutet redovisade tillgångs- och skuldposter respektive intäcks- och kostnadsposter samt lämnad information i övrigt, bland annat om ansvarsförbindelser. De uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål som behandlas i detta avsnitt är dem som bedöms vara de viktigaste för en förståelse av de finansiella rapporterna med hänsyn till graden av betydande bedömningar och osäkerhet. Förutsättningarna för AAK:s verksamhet ändras successivt vilket medför att dessa bedömningar förändras.

### Nedskrivningsprövning av goodwill

Nedskrivning av goodwill prövas årligen och dessutom närhelst händelser eller ändrade omständigheter indikerar att värdet på förvärvsgoodwillen kan ha minskat, t.ex. på grund av ändrat affärsklimat eller beslut att avyttra eller lägga ner viss verksamhet. För att bestämma om värdet på goodwill minskat, måste den kassagenererande enhet till vilken goodwill hänförs värderas, vilket sker genom en diskontering av enhetens kassaflöden. Vid tillämpningen av denna metod förlitar sig bolaget på ett antal faktorer, inklusive uppnådda

resultat, affärsplaner, ekonomiska prognoser och marknadsdata. Se vidare not 14.

### Nedskrivningsprövning av andra anläggningstillgångar

AAK:s materiella och immateriella anläggningstillgångar exklusive goodwill upptas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. AAK redovisar utöver goodwill inga immateriella anläggningstillgångar med obegränsad nyttjandeperiod. Avskrivningar görs över beräknad nyttjandeperiod till ett bedömt restvärde. Såväl nyttjandeperiod som restvärde omprövas minst i slutet av varje räkenskapsperiod.

Det redovisade värdet på koncernens anläggningstillgångar prövas närhelst händelser eller ändrade förutsättningar indikerar att det redovisade värdet inte kan återvinnas. Det redovisade värdet av immateriella tillgångar som ännu inte är färdiga för användning prövas varje år. Om en sådan analys indikerar ett för högt upptaget värde fastställs tillgångens återvinningsvärde, vilket är det högsta av nettoförsäljningsvärdet och nyttjandevärdet. Nyttjandevärdet mäts som förväntat framtida diskonterat kassaflöde från tillgången alternativt den kassagenererande enhet till vilken tillgången hör. Se vidare not 14 och 15.

### Inkomstskatter

Koncernen är skyldig att betala skatt i många olika länder. Omfattande bedömningar krävs för att fastställa den världsomspännande avsättningen för inkomstskatter. Det finns många transaktioner och beräkningar där den slutliga skatten är osäker. Koncernen redovisar en skuld för förväntade skatterevisionsfrågor baserat på bedömningar av huruvida ytterligare skattskyldighet kommer att uppstå. I de fall den slutliga skatten för dessa ärenden skiljer sig från de belopp som först redovisades, kommer dessa skillnader att påverka aktuella och uppskjutna skattefordringar och skatteskulder under den period då dessa fastställanden görs. Se vidare not 11.

### Tvister

Varken moderbolag eller något dotterföretag är enligt bästa bedömning för närvarande involverat i något rättsligt förfarande eller skiljeförfarande som bedöms komma att ha någon väsentlig negativ effekt på verksamheten, den finansiella ställningen eller resultatet av verksamheten.

## Not Viktiga uppskattningar och bedömningar för redovisningsändamål

### 4 Pensionsförpliktelser

Pensionsförpliktelsemas nuvärde är beroende av ett antal faktorer som fastställs på aktuariell basis med hjälp av ett antal antaganden. I de antaganden som använts vid fastställande av nettokostnad (intäkt) för pensioner ingår diskonteringsräntan. Varje förändring i dessa antaganden

kommer att inverka på pensionsförpliktelsemas redovisade värde.

Koncernen fastställer lämplig diskonteringsränta i slutet av varje år. Detta är den ränta som används för att fastställa nuvärdet av bedömda framtida utbetalningar som förväntas krävas för att reglera pensionsförpliktelsemas. Vid fastställande

av lämplig diskonteringsränta beaktar koncernen räntorna för förstklassiga bostadsobligationer som är uttryckta i den valuta i vilken ersättningarna kommer att betalas, och som har löptider som motsvarar bedömningarna för den aktuella pensionsförpliktelsen. Se vidare not 9.

## Not Arvode till revisorer (tkr)

### 5

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Revision				
PwC	7.053 <sup>1)</sup>	6.866	1.190 <sup>3)</sup>	1.164
Övriga	1.275	568	-	-
Delsumma, revision	8.328	7.434	1.190	1.164
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget				
PwC	1.171	154	-	-
Övriga	689	127	-	-
Delsumma, revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1.860	281	-	-
Konsultation av skatt				
PwC	48	178	-	-
Övriga	1.517	403	-	-
Delsumma, konsultation av skatt	1.565	581	-	-
Andra uppdrag				
PwC	2.093 <sup>2)</sup>	6.891	2.022 <sup>2)</sup>	6.761
Övriga	1.641	688	-	-
Delsumma, andra uppdrag	3.734	7.579	2.022	6.761
<b>Summa</b>	<b>15.487</b>	<b>15.875</b>	<b>3.212</b>	<b>7.925</b>

<sup>1)</sup> Varav 1.935 tkr avser PricewaterhouseCoopers AB.

<sup>2)</sup> Varav 2.022 tkr avser PricewaterhouseCoopers AB.

<sup>3)</sup> Varav 1.190 tkr avser PricewaterhouseCoopers AB.

Med revisionsuppdraget avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs. sådant arbete som har varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.



## Not Kostnader för ersättning till anställda (tkr)

6

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Löner och andra ersättningar	1.838.517	1.573.568	57.858	63.855
Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	468.143 (144.725)	390.872 (113.295)	32.184 (10.030)	32.786 (9.810)

Av koncernens pensionskostnader avser 6 mkr (6 mkr) styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare.

### Löner och andra ersättningar mellan styrelseledamöter m.fl. och övriga anställda:

	2019		2019		2018		2018	
	Styrelse, VD samt övriga ledande befattningshavare		Övriga anställda		Styrelse, VD samt övriga ledande befattningshavare		Övriga anställda	
	Lön och ersättning	Varav rörlig ersättning	Lön och ersättning	Lön och ersättning	Lön och ersättning	Varav rörlig ersättning	Lön och ersättning	Lön och ersättning
Moderbolag i Sverige	26.587	12.313	31.271	32.222	8.755	31.633		
Dotterföretag i Sverige	4.542	969	291.883	3.482	726	281.163		
	<b>31.129</b>	<b>13.282</b>	<b>323.154</b>	<b>35.704</b>	<b>9.481</b>	<b>312.796</b>		
Dotterföretag utomlands	66.201	18.970	1.418.033	56.673	12.951	1.168.395		
<b>Koncernen totalt</b>	<b>97.330</b>	<b>32.252</b>	<b>1.741.187</b>	<b>92.377</b>	<b>22.432</b>	<b>1.481.191</b>		

## Not Medelantal anställda, med mera

7

Medelantal anställda	2019			2018		
	Antal anställda	Varav män	Varav kvinnor	Antal anställda	Varav män	Varav kvinnor
Moderbolag Sverige	37	22	15	37	22	15
Dotterföretag Sverige	513	374	139	505	378	127
	<b>550</b>	<b>396</b>	<b>154</b>	<b>542</b>	<b>400</b>	<b>142</b>
Dotterföretag utomlands:						
Storbritannien	552	416	136	430	329	101
Indien	525	493	32	535	502	33
USA	515	385	130	496	377	119
Mexiko	388	319	69	384	315	69
Danmark	223	163	60	214	152	62
Colombia	153	106	47	155	103	52
Kina	146	107	39	125	90	35
Ghana	144	129	15	112	103	9
Nederländerna	136	101	35	102	76	26
Brasilien	112	79	33	111	80	31
Burkina Faso	111	93	18	113	97	16
Belgien	98	76	22	90	70	20
Benin	57	56	1	51	51	-
Turkiet	43	29	14	42	29	13
Singapore	23	12	11	19	10	9
Malaysia	22	4	18	22	4	18
Uruguay	16	7	9	16	8	8
Ryssland	16	3	13	16	3	13
Elfenbenskusten	16	14	2	5	5	-
Ukraina	9	4	5	7	3	4
Mali	7	7	-	4	4	-
Japan	4	3	1	4	3	1
Polen	4	2	2	4	2	2
Filippinerna	4	1	3	3	2	1
Australien	2	1	1	2	1	1
Tjeckien	2	1	1	2	1	1
Tyskland	2	1	1	2	1	1
Nigeria	2	1	1	-	-	-
Norge	1	1	-	1	1	-
Malta	1	1	-	-	-	-
	3.334	2.615	719	3.067	2.422	645
<b>Koncernen totalt</b>	<b>3.884</b>	<b>3.011</b>	<b>873</b>	<b>3.609</b>	<b>2.822</b>	<b>787</b>

## Not Medelantal anställda, med mera

7

Styrelseledamöter och ledande befattningshavare Koncernen (inkl. dotterföretag)	2019		2018	
	Antal på balansdagen	Varav män (%)	Antal på balansdagen	Varav män (%)
Styrelseledamöter	188	81	165	79
VD och andra ledande befattningshavare	48	90	43	86
Moderbolaget				
Styrelseledamöter <sup>1)</sup>	6	50	6	33
VD och andra ledande befattningshavare	3	66	4	75

<sup>1)</sup> Därtill två personalrepresentanter, varav en man.

## Not Ersättning till styrelse och ledande befattningshavare

### 8

#### Principer

Principerna för ersättning till AAK:s ledande befattningshavare (koncernledningen), i moderbolaget och koncernen är utformade för att säkerställa att AAK ur ett internationellt perspektiv kan erbjuda en marknadsmässig kompensation som förmår attrahera och behålla kvalificerade medarbetare.

#### Berednings- och beslutsprocess

Ersättningar till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare bereds av styrelsens ersättningskommitté och beslutas av styrelsen.

#### Ersättningskomponenter

Det totala ersättningspaketet omfattar fast lön, årlig variabel lön, pension, bilförmån samt avgångsvederlag.

#### Fast lön

Den fasta lönen, som är individuell och differentierad utifrån ansvar och prestation, fastställs utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Datum för den årliga revisionen är den 1 januari.

#### Variabel lön

Den årliga variabla delen baseras på uppfyllelsen av årligen fastställda mål. Målen är relaterade till företagets resultat. För koncernledningen kan den årliga variabla lönen uppgå till maximalt 110% av den fasta lönen.

#### Incitamentsprogram

Vid årsstämman i AAK AB den 17 maj 2017 beslutades att införa ett långsiktigt incitamentsprogram för ledande befattningshavare och vissa nyckelpersoner inom AAK-koncernen och en emission av teckningsoptioner för att inrätta ett teckningsoptionsprogram. Det totala antalet teckningsoptioner uppgick till 1.220.000 till ett värde av 42,40 kr per teckningsoption, totalt 51.728.000 kr. Under 2017 tecknade anställda sig för 880.320 teckningsoptioner till ett genomsnittligt pris om 42,54 kr per option, totalt 37.444.825 kr. Efter den aktiesplit som gjordes 2018 är varje teckningsoption berättigad till sex aktier. Under 2019 tecknade anställda sig för 20.480 teckningsoptioner till ett genomsnittligt pris om 244,14 kr, totalt 4.999.987 kr. Utestående optioner vid utgången av 2019 uppgår till 319.200 (339.680) till ett bokfört värde om 9.283.187 kr (14.283.175 kr).

#### Pension

Pensionen för koncernledningen följer KTP-planen (motsvarar ITP) och pensionsåldern för ledande befattningshavare är 65 år.

#### Avgångsvederlag

Med verkställande direktören och medlemmar av koncernledningen finns avtal om avgångsvederlag uppgående till en årslön (fast kontant månadslön x tolv månader) vid uppsägning från företagets sida. Det finns inte någon möjlighet för

någon av befattningshavarna inklusive den verkställande direktören att själv påkalla rätt till avgångsvederlag.

Uppsägningstiden från den verkställande direktören och från övriga ledande befattningshavares sida är sex månader. Om företaget säger upp anställningsavtalet är uppsägningstiden tolv månader.

#### Styrelsens arvode

Till de av årsstämman valda styrelseledamöterna utgår ett av stämman beslutat styrelsearvode, vilket fördelas mellan ledamöterna efter beslut i styrelsen.

Utöver kostnadsersättningar för resor har inga andra ersättningar eller förmåner utbetalats. Bolagets VD, styrelsens sekreterare och arbetstagarrepresentanterna erhåller ej något arvode utöver ersättning för kostnader i samband med styrelsearbete.

Enligt årsstämmans beslut uppgår det samlade arvodet till de stämmovalda externa styrelseledamöterna för perioden fram till nästa årsstämma till sammanlagt 3.870.000 kr inklusive ersättning för kommittéarbete. Av detta utgår till styrelsens ordförande 880.000 kr och 390.000 kr till varje övrig extern styrelseledamot. Ersättning för kommittéarbete fördelas sig enligt bolagsstämmobeslut till 250.000 kr för revisionskommitténs ordförande, 125.000 kr till övrig ledamot i revisionskommittén, 100.000 kr till ersättningskommitténs ordförande och 50.000 kr till övrig ledamot i ersättningskommittén.



## Not Ersättning till styrelse och ledande befattningshavare

### 8

#### Ersättningar och övriga förmåner under året <sup>1)</sup>

SEK	Lön/Styrelsearvode	Årlig variabel lön	Övriga förmåner <sup>2)</sup>	Pensionskostnad	Summa
<i>Styrelsen</i>					
Georg Brunstam, ordförande	980.000	-	-	-	980.000
Bengt Baron	452.500	-	-	-	452.500
Marianne Kirkegaard	390.000	-	-	-	390.000
Gun Nilsson	640.000	-	-	-	640.000
Märta Schörling Andreen	565.000	-	-	-	565.000
Lillie Li Valeur <sup>3)</sup>	257.500	-	-	-	257.500
Patrik Andersson	390.000	-	-	-	390.000
<b>Delsumma styrelsen</b>	<b>3.675.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.675.000</b>
<i>Ledande befattningshavare</i>					
Johan Westman, verkställande direktör	8.446.187	7.522.680 <sup>4)</sup>	127.620	2.561.912	18.658.399
Övriga ledande befattningshavare	43.841.461	31.127.883 <sup>4)</sup>	2.555.765	4.022.736	81.547.845
<b>Delsumma ledande befattningshavare</b>	<b>52.287.648</b>	<b>38.650.563</b>	<b>2.683.385</b>	<b>6.584.648</b>	<b>100.206.244 <sup>5)</sup></b>
<b>Summa</b>	<b>55.962.648</b>	<b>38.650.563</b>	<b>2.683.385</b>	<b>6.584.648</b>	<b>103.881.244 <sup>6)</sup></b>

1) Avser kostnadsfört under 2019.

2) Övriga förmåner avser huvudsakligen bilförmån.

3) Lillie Li Valeur beslutade att lämna styrelsen i december 2019.

4) Slutliga belopp godkända av ersättningsutskottet som kommer att utbetalas 2020. Under året har variabel lön som kostnadsförts under 2018 utbetalats med 25.226.914 kr.

5) Avser följande personer under 2019: Anne Mette Olesen, David Smith, Fredrik Nilsson, Gerardo Garza López de Hereida, Jan Lenferink, Karsten Nielsen, Octavio Díaz de León, Renald Mackintosh, René Schou och Torben Friis Lange.

6) Av beloppet 100.206.244 kr avser 36.310.875 kr moderbolaget AAK AB.

## Not Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

### 9 Förmånsbestämda pensionsplaner

Inom koncernen finns förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning baserad på slutlön och tjänstgöringstid. De förmånsbestämda pensionsplanerna finns i Sverige, Nederländerna, Belgien och Indien. Vidare finns åtagande för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige som tryggas genom en försäkring i Folksam (Folksam Kooperativa tjänstepensioner).

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas genom en försäkring i Alecta eller motsvarande inom Folksam. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3 Klassificering av ITP-planer som finansieras genom försäkring i Alecta, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För perioden 1 januari–31 december 2019 har AAK AB och AAK Sweden AB inte haft tillgång till information för att kunna redovisa sin proportionella andel av planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader vilket medfört att planen inte varit möjlig att redovisa som en förmånsbestämd plan.

Pensionsplanen ITP 2 som tryggas genom en försäkring i Folksam redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Premien för den förmånsbestämda ålders- och familjepensionen är individuellt beräknad och är bland annat beroende av lön, tidigare intjänad pension och förväntad återstående tjänstgöringstid. Avgifter för ITP 2-försäkringar som är tecknade i Folksam uppgår till 17 mkr (14 mkr).

Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska metoder och antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån ska normalt tillåtas variera mellan 125 och 155%. Om Alectas kollektiva konsolideringsnivå understiger 125% eller överstiger 155% ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet. Vid låg konsolidering kan en åtgärd vara att höja det avtalade priset för nyteckning och utökning av befintliga förmåner. Vid hög konsolidering kan en åtgärd vara att införa premierreduktioner.

Vid utgången av 2019 uppgick Alectas respektive Folksam överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148% respektive 187% (142% respektive 174%).

Koncernen har förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige och Nederländerna, som lyder under i stort sett likartade regelverk. Samtliga planer är pensionsplaner baserade på slutlig lön, som ger anställda som omfattas av pensionsplanen förmåner i form av en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under livstiden. Nivån på förmånen beror på de anställdas tjänstgöringstid och lön vid pensioneringstidpunkten. I de svenska och nederländska planerna är pensionsutbetalningarna normalt uppräknade enligt konsumentprisindex. Planerna är utsatta för i stort sett likartade risker. Utbetalda ersättningar görs från planer som är tryggade med stiftelser. Stiftelsernas verksamhet regleras av nationella bestämmelser och praxis, vilket även gäller förhållandet mellan koncernen och förvaltare (eller motsvarande) av stiftelsens förvaltningstillgångar. Ansvaret för övervakning av planerna – inklusive investeringsbeslut och tillskott – ligger gemensamt hos företaget och stiftelsens styrelse.

	2019	2018
<b>Specificerade kostnader</b>		
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	36	29
Räntekostnader	18	18
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	-13	-12
Arbetstagarnas inbetalningar	-6	-5
<b>Summa kostnader för förmånsbestämda planer, ingår i Personalkostnader (not 6)</b>	<b>35</b>	<b>30</b>
Kostnader för avgiftsbestämda planer	110	83
<b>Summa pensionskostnader</b>	<b>145</b>	<b>113</b>
<b>Förmånsbestämd nettoskuld i balansräkningen</b>		
Nuvärde av fonderade planer	1.054	899
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-813	-693
<b>Förmånsbestämd nettoskuld</b>	<b>241</b>	<b>206</b>

## Not Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

9

	2019	2018
<b>Förändring i förmånsbestämd nettoskuld</b>		
Nettoskuld den 1 januari	206	164
Nettokostnad redovisad i resultaträkningen	35	30
Utbetalning av förmåner	-11	-10
Utbetalning av medel från stiftelse	11	10
Tillskjutna medel från arbetsgivaren till fonderade planer	-28	-25
Aktuariella förluster/vinster som beror på ändrade demokratiska antaganden	21	28
Aktuariella förluster/vinster som beror på ändrade finansiella antaganden	-	-
Aktuariella förluster/vinster som beror på ändrade erfarenheter	-	-
Valutakursdifferenser på utländska planer	3	2
Omklassificeringar	4	7
<b>Nettoskuld den 31 december</b>	<b>241</b>	<b>206</b>
<b>Förvaltningstillgångarnas sammansättning (%)</b>		
Räntebärande	40	42
Aktier	22	22
Fastigheter	5	6
Alternativa placeringar	33	30
<i>Hela pensionsförpliktelserna i Nederländerna avser alternativa placeringar.</i>		
Avgifter till planer för ersättningar efter avslutad anställning förväntas för räkenskapsåret 2020 uppgå till 30 mkr. Vägd genomsnittlig löptid för pensionsförpliktelserna uppgår till 17–19 år.		
<b>Viktiga aktuariella antaganden (%)</b>		
<b>Nederländerna</b>		
Diskonteringsränta	1,05	1,85
Inflation	1,05	1,85
Framtida årliga löneökningar	2,35	2,35
<b>Sverige</b>		
Diskonteringsränta	1,70	2,60
Inflation	1,80	2,00
Framtida årliga löneökningar	2,80	3,00

## Not Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

9

### Den förmånsbestämda nettoskuldens känslighet för förändringar i de viktigaste viktade antagandena

#### Nederländerna

Diskonteringsränta
Inflation
Framtida årliga löneökningar

### Påverkan på den förmånsbestämda nettoskuden

+1%	-1%
-99	134
13	-12
13	-12

#### Sverige

Diskonteringsränta
Inflation
Framtida årliga löneökningar

+1%	-1%
-60	78
72	-58
43	-28

## Not Resultat från finansiella poster

10

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Utdelning från koncernföretag	-	-	1.497	2.360
Ränteintäkter	10	6	1	4
Resultat från andel i intresseföretag	16	17	-	-
Valutakursförändringar	0	2	-	-
Andra finansiella intäkter	0	3	-	-
Koncernbidrag	-	-	87	119
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>1.585</b>	<b>2.483</b>
Räntekostnader	-98	-124	-20	-17
Räntekostnader leasing	-35	-	-0	-
Valutakursförändringar	-1	-2	-2	-1
Andra finansiella kostnader	-23	-29	-4	-4
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>-157</b>	<b>-155</b>	<b>-26</b>	<b>-22</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-131</b>	<b>-127</b>	<b>1.559</b>	<b>2.461</b>



## Not Skatter

### 11 Årets skattekostnad

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Aktuell skatt	-587	-431	-3	-11
Uppskjuten skatt	89	-58	2	-
<b>Summa</b>	<b>-498</b>	<b>-489</b>	<b>-1</b>	<b>-11</b>

#### Avstämning av verklig skattekostnad

Koncernens vägda genomsnittliga underliggande skattesats är uppskattningsvis 24–25%. Koncernens vägda genomsnittliga skattesats 2019, baserad på skattesatserna i respektive land var 25%. Skattesatsen i Sverige är 21,4% (22%).

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Redovisat resultat före skatt	2.011	1.829	1.474	2.372
Inkomstskatt beräknad enligt nationella skattesatser gällande för resultat i respektive land	-442	-415	-315	-522
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-19	-20	-3	-3
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	7	6	317	514
Effekt av ej balanserade underskottsavdrag	-45	-57	-	-
Effekt av ändrade skattesatser	5	14	-	-
Justering för aktuell skatt tidigare år	-4	-17	-	-
<b>Skattekostnad</b>	<b>-498</b>	<b>-489</b>	<b>-1</b>	<b>-11</b>

#### Uppskjuten skattefordran/avsättning för uppskjuten skatt

Uppskjutna skattefordringar och skulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skatteskulder och när uppskjutna skatter avser samma skattemyndighet. De kvittade beloppen är som följer:

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>				
Underskottsavdrag	21	21	-	-
Anläggningstillgångar	24	1	-	-
Tillgångar med nyttjanderätt	4	-	0	-
Lager	-3	-5	-	-
Omsättningstillgångar	1	-15	5	3
Avsättningar	63	36	-	-
Kortfristiga skulder	34	23	-	-
<b>Vid årets slut</b>	<b>144</b>	<b>61</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

## Not Skatter

### 11

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>				
Anläggningstillgångar	489	477	-	-
Lager	-4	5	-	-
Omsättningstillgångar	19	16	-	-
Avsättningar	6	-30	-	-
Kortfristiga skulder	1	22	-	-
<b>Vid årets slut</b>	<b>511</b>	<b>490</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### Skatteskuld och skattefordringar

Förutom uppskjuten skattefordran/skatteskuld har AAK följande aktuella skulder och fordringar vad avser skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Skatteskulder	-474	-393	-1	0
Skattefordran	295	305	8	7
<b>Netto skatteskuld/skattefordran</b>	<b>-179</b>	<b>-88</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

## Not Resultat per aktie

### 12

	Koncernen	
	2019	2018
Resultat som är hänförligt till moderbolagets aktieägare, mkr	1.487	1.322
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier	253.730.934	253.730.934
Resultat per aktie, före och efter utspädning, kronor	5,86	5,21

Beräkningen av resultat per aktie för 2019 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare uppgående till 1.487 mkr (1.322 mkr) och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier uppgående till 253.730.934 (253.730.934). Det vägda genomsnittliga antal utestående aktier är omräknade i enlighet med den aktiesplit (6:1) som årsstämman tog beslut om den 30 maj 2018.

## Not Händelser efter balansdagen

**13** Den pågående coronapandemin påverkar på djupaste sätt människors hälsa, våra samhällen och företag världen över. Som leverantör av ingredienser till den betydelsefulla livsmedelskedjan har AAK just nu en mycket viktig roll att spela. Alla företagets produktionsanläggningar har beredningsplaner på plats för att säkerställa produktionen och inkommande/utgående leveranser så att livsmedelstillverkare runt om i världen kan upprätthålla sina produktioner.

Per den 30 mars 2020 har AAK hittills inte haft några väsentliga störningar på verksamheten. Livsmedelsförsörjningen kommer framöver att vara fortsatt samhällskritisk och av högsta prioritet. Däremot har volatiliteten och osäkerheten ökat i varje steg av leveranskedjan inom de industrier AAK riktar sig till.

AAK har en robust plattform med en god finansiell utveckling och en stark balansräkning. Men, som en extra försiktighetsåtgärd under rådande omständigheter har AAK:s styrelse föreslagit att skjuta upp beslutet om utdelning för 2019. Det ursprungliga förslaget till utdelning var 2,10 kronor per aktie.

## Not Immateriella tillgångar

**14**

<b>Koncernen</b>	Goodwill	Patent och andra immateriella tillgångar	Summa
Ingående anskaffningsvärde den 1 januari 2018	1.601	623	2.224
Investeringar	-	20	20
Förvärvat via rörelseförvärv	4	-	4
Omklassificeringar	-	3	3
Valutakursdifferenser	61	-6	55
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden den 31 december 2018</b>	<b>1.666</b>	<b>640</b>	<b>2.306</b>
Ingående anskaffningsvärde den 1 januari 2019	1.666	640	2.306
Investeringar	-	7	7
Förvärvat via rörelseförvärv	366	44	410
Valutakursdifferenser	82	13	95
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden den 31 december 2019</b>	<b>2.114</b>	<b>704</b>	<b>2.818</b>
Ingående avskrivningar och nedskrivningar den 1 januari 2018	-	274	274
Årets avskrivningar	-	30	30
Omklassificeringar	-	1	1
Valutakursdifferenser	-	2	2
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar den 31 december 2018</b>	<b>-</b>	<b>307</b>	<b>307</b>
Ingående avskrivningar och nedskrivningar den 1 januari 2019	-	307	307
Årets avskrivningar	-	29	29
Valutakursdifferenser	-	5	5
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar den 31 december 2019</b>	<b>-</b>	<b>341</b>	<b>341</b>
<b>Utgående restvärde den 31 december 2018</b>	<b>1.666</b>	<b>333</b>	<b>1.999</b>
<b>Utgående restvärde den 31 december 2019</b>	<b>2.114</b>	<b>363</b>	<b>2.477</b>

## Not Immateriella tillgångar

### 14 Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

Inför bokslutet 2019 har koncernen gjort en prövning av nedskrivningsbehov för goodwill.

Goodwill fördelas på följande kassagenererande enheter; Affärsområde Food Ingredients, Chocolate & Confectionery Fats och Technical Products & Feed. Dessa kassagenererande enheter motsvaras av de operationella segmenten i AAK. Återvinningsvärdet för en kassagenererande enhet

fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår från det uppskattade framtida kassaflödet baserat på budgetar/prognoser som täcker en femårsperiod. Kassaflödena bortom denna tidsperiod har extrapolerats med i inget fall överstigande 3% (3%). Rörelsekapitalet bortom femårsperioden har bedömts kvarstå på nivån år fem. Diskonteringsräntan har antagits uppgå till 8% (8%) efter skatt och 11,4% (11,4%) före skatt.

Prövningarna har inte påvisat några nedskrivningsbehov. Känsligheten i beräkningen innebär att goodwillvärdet fortsatt kan försvaras även om diskonteringsräntan skulle höjas med en procentenhet eller att den långsiktiga tillväxten skulle sänkas med en procentenhet.

#### Goodwill per kassagenererande enhet

	2019	2018
Food Ingredients	1.213	1.080
Chocolate & Confectionery Fats	901	586
Technical Products & Feed	-	-
<b>Summa</b>	<b>2.114</b>	<b>1.666</b>

## Not Materiella anläggningstillgångar

### 15

Koncernen	Byggnader och mark	Maskiner och tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar	Summa
Ingående anskaffningsvärde den 1 januari 2018	2.187	8.733	565	767	12.252
Investeringar	50	306	56	290	702
Avyttringar och utrangeringar	-	-33	-6	-	-39
Omklassificering till skattefordran	-	-	-	-8	-8
Omklassificeringar	116	174	38	-329	-1
Valutakursdifferenser	41	252	19	19	331
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden den 31 december 2018</b>	<b>2.394</b>	<b>9.432</b>	<b>672</b>	<b>739</b>	<b>13.237</b>
Ingående anskaffningsvärde den 1 januari 2019	2.394	9.432	672	739	13.237
Investeringar	4	277	35	469	785
Förvärvat via rörelseförvärv	10	191	1	-	202
Avyttringar och utrangeringar	-1	-18	-2	-	-21
Omklassificeringar	46	385	20	-451	0
Valutakursdifferenser	89	364	38	25	516
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden den 31 december 2019</b>	<b>2.542</b>	<b>10.631</b>	<b>764</b>	<b>782</b>	<b>14.719</b>



Not **Materiella anläggningstillgångar**

**15**

	Byggnader och mark	Maskiner och tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar	Summa
Ingående avskrivningar den 1 januari 2018	1.037	5.619	384	-	7.040
Avyttringar och utrangeringar	-	-30	-4	-	-34
Omklassificeringar	-	2	-2	-	-
Årets avskrivningar	69	401	52	-	522
Valutakursdifferenser	31	162	13	-	206
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar den 31 december 2018</b>	<b>1.137</b>	<b>6.154</b>	<b>443</b>	<b>-</b>	<b>7.734</b>
Ingående avskrivningar den 1 januari 2019	1.137	6.154	443	-	7.734
Förvärvat via rörelseförvärv	3	72	1	-	76
Avyttringar och utrangeringar	-1	-12	-1	-	-14
Årets avskrivningar	76	419	58	-	553
Valutakursdifferenser	41	235	24	-	300
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar den 31 december 2019</b>	<b>1.256</b>	<b>6.868</b>	<b>525</b>	<b>-</b>	<b>8.649</b>
Ingående nedskrivningar den 1 januari 2018	12	22	-	-	34
Valutakursdifferenser	-	1	-	-	1
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar den 31 december 2018</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>35</b>
Ingående nedskrivningar den 1 januari 2019	12	23	-	-	35
Valutakursdifferenser	-	1	-	-	1
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar den 31 december 2019</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36</b>
<b>Utgående planenligt restvärde den 31 december 2018</b>	<b>1.245</b>	<b>3.255</b>	<b>229</b>	<b>739</b>	<b>5.468</b>
Varav mark	143				
<b>Utgående planenligt restvärde den 31 december 2019</b>	<b>1.274</b>	<b>3.739</b>	<b>239</b>	<b>782</b>	<b>6.034</b>
Varav mark	148				

## Not Leasingavtal

**16** Koncernens balansräkning omfattar följande leasingrelaterade belopp:

Tillgångar med nyttjanderätt	2019
Mark och byggnader	592
Maskiner och andra tekniska anläggningar	78
Utrustning	5
Fordon	95
<b>Restvärde den 31 december 2019</b>	<b>770</b>
Årets tillskott till tillgångar med nyttjanderätt uppgick till 101 mkr.	
Leasingskulder	2019
Långfristiga	675
Kortfristiga	110
<b>Summa leasingskulder</b>	<b>785</b>

Koncernens resultaträkning omfattar följande leasingrelaterade belopp:

Avskrivningar på tillgångar med nyttjanderätt	2019
Mark och byggnader	64
Maskiner och andra tekniska anläggningar	12
Utrustning	1
Fordon	28
<b>Summa avskrivningar</b>	<b>105</b>
Kostnader relaterade till kortfristiga leasingavtal (ingår i Övriga externa kostnader)	16
Kostnader relaterade till leasing av tillgångar av lågt värde (ingår i Övriga externa kostnader)	5
Räntekostnad (ingår i Resultat från finansiella poster)	35
Skatteintäkt (ingår i Inkomstskatt)	4

De kassaflödespåverkande leasingbetalningarna för året uppgick till totalt 143 mkr.

I nedanstående tabell beskrivs skillnaderna mellan koncernens operativa leasingkontrakt, redovisade enligt IAS17 respektive IFRS16:

Operativa leasingåtaganden den 31 december 2018	652
Minus: Effekt av diskonterade åtaganden (med den marginella låneräntan på datumet för den ursprungliga ansökan)	-150
Minus: Kortfristiga leasingavtal som inte redovisas som skuld	-16
Minus: Leasingavtal av lågt värde som inte redovisas som skuld	-5
Plus: Justeringar för optioner på förlängning och avslut	260
<b>Leasingskuld redovisad den 1 januari 2019</b>	<b>741</b>

### Operationell leasing för 2018 enligt IAS17

Framtida minimileaseavgifter som hänför sig till icke uppsägningbara operationella leasingavtal fördelas enligt följande:

Inom 1 år	110
Mellan 1 och 5 år	238
Efter mer än 5 år	304
<b>Summa</b>	<b>652</b>

Operationella leasingkostnader om 102 mkr ingår i resultaträkningen för 2018.

## Not Andelar i koncernföretag

**17** Moderbolagets direkta innehav av aktier och andelar i koncernföretag

Företagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal aktier	Kapital andel %	2019 Bokfört värde	2018 Bokfört värde
AAK Denmark Holding A/S	45954919	Århus, Danmark	400.000.000	100	1.468	1.468
AAK Miyoshi Japan Co.Ltd	0118-01-031265	Tokyo, Japan	70.000.000	70	5	5
AarhusKarlshamn Finance AB	556880-4339	Malmö, Sverige	100.000	100	472	472
AarhusKarshamn Holding AB	556759-7918	Malmö, Sverige	100	100	481	481
AarhusKarlshamn Invest AB	556747-6931	Malmö, Sverige	1.000	100	3.362	0
Advanced Lipids AB	556728-5837	Karlshamn, Sverige	100	50	0	0
<b>Summa</b>					<b>5.788</b>	<b>2.426</b>

## Not Andelar i koncernföretag

### 17 Koncernens innehav av aktier och andelar i koncernföretag

Företagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Kapital andel %
AAK (UK) Ltd	1585686	Hull, Storbritannien	100
AAK Australia Pty Ltd	094486361	New South Wales, Australien	100
AAK Baltic Holding AB	556381-8664	Karlshamn, Sverige	100
AAK Bastogne SA	0673.737.551	Bastogne, Belgien	100
AAK Belgium NV	0547.965.074	Antwerpen, Belgien	100
AAK Burkina Faso Sarl	BF BBD2007 B465	Bobo-Dioulasso, Burkina Faso	100
AAK Canada Ltd	2040468	Toronto, Kanada	100
AAK China Ltd	913 101 155 791 320 606	Shanghai, Kina	100
AAK Colombia S.A.S.	860090365-8	Bogotá, Colombia	100
AAK Côte d'Ivoire SASU	CI ABJ2018 B20038	Abidjan, Elfenbenskusten	100
AAK Czech Republic s.r.o.,	15268853	Prag, Tjeckien	100
AAK Dalby AB	556236-0478	Lund, Sverige	100
AAK Denmark A/S	15672099	Århus, Danmark	100
AAK do Brasil Indústria e Comércio de Óleos Vegetais Ltda	07.830.192/0001-02	São Paulo, Brasilien	100
AAK Germany GmbH	HRB89102	Darmstadt, Tyskland	100
AAK Havnen A/S	13919232	Århus, Danmark	100
AAK Insurance Malta Ltd	C51071	St Julians, Malta	100
AAK International AB	559155-5411	Malmö, Sverige	100
AAK Invest Ltd	C59066	St Julians, Malta	100
AAK Kamani Pvt Ltd	U15140MH2002PTC137681	Maharashtra, Indien	69
AAK Malaysia Sdn. Bhd.	516423-P	Kuala Lumpur, Malaysia	100
AAK Mali SARL	MA BKO2018 H5859	Bamako, Mali	100
AAK Malta EUR Ltd	C78539	St Julians, Malta	100
AAK Malta MXN Ltd	C83359	St Julians, Malta	100
AAK Malta RUB Ltd	C92442	St Julians, Malta	100
AAK Malta TRY Ltd	C88855	St Julians, Malta	100
AAK Malta USD Ltd	C59069	St Julians, Malta	100
AAK Mexico, S.A. de C.V.	AUM8302244G2	Morelia, Mexiko	99,9976
AAK Netherlands BV	35012547	Zaandijk, Nederländerna	100
AAK Nigeria Oils and Fats Ltd	1539623	Lagos, Nigeria	100
AAK Norway AS	988 369 403	Oslo, Norge	100
AAK OOO	7709851438	Moskva, Ryssland	100
AAK Philippines Inc	CS201816294	Batangas, Filippinerna	100
AAK Poland Sp.z o.o.,	0000124135	Warszawa, Polen	100
AAK Rotterdam BV	24419984	Rotterdam, Nederländerna	100
AAK SG Pte. Ltd.	201421305H	Singapore, Singapore	100

## Not Andelar i koncernföretag

17	Företagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Kapital andel %
	AAK Soya International Ltd	07734226	Cheshire, Storbritannien	80
	AAK Sweden AB	556478-1796	Karlshamn, Sverige	100
	AAK Turkey Gıda Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi	877226	Istanbul, Turkiet	100
	AAK USA Inc.	13-3445572	New Jersey, USA	100
	AAK USA K1, LLC	45-2596488	Kentucky, USA	100
	AAK USA K2, LLC	45-2700873	Kentucky, USA	100
	AAK USA Realco, LLC	45-2596451	Kentucky, USA	100
	AAK USA Richmond Corp.	94-28476111	Richmond, USA	100
	AAK Zhangjiagang Ltd	913 205 920 885 469 71Q	Zhangjiagang, Kina	100
	Aarhus (Malaysia) Sdn Bhd	203033-P	Teluk Intan, Malaysia	100
	Aarhus 1 A/S	10112265	Århus, Danmark	100
	Aarhus 3 A/S	16335770	Århus, Danmark	100
	AarhusKarlshamn Hull Ltd	2193829	Hull, Storbritannien	100
	AarhusKarlshamn Latin America S.A.	214947990014	Cousa, Uruguay	100
	AarhusKarlshamn Ltd	2747344	Hull, Storbritannien	100
	AarhusKarlshamn Spain S.L	11174823	Madrid, Spanien	100
	Alba Fabrikers AB	556030-2183	Lund, Sverige	100
	Allied Foods Ltd	500613	Hull, Storbritannien	100
	Anglia Oils Ltd	1492748	Hull, Storbritannien	100
	BD Foods Ltd	04170983	Hull, Storbritannien	100
	Belico Holding AB	556537-0904	Karlshamn, Sverige	100
	Book & Claim Ltd	5997462	Hull, Storbritannien	100
	Ceylon Trading Co. Ltd.	J 333	Colombo, Sri Lanka	100
	Chamber & Fargus Ltd	2352279	Hull, Storbritannien	100
	Crown Foods A/S, Danmark	76952019	Holbæk, Danmark	100
	Fondation (Centre de recherche sur l'arbre a karite)	00085852R	Satiri, Burkina Faso	100
	Hydrogen I/S	21839639	Århus, Danmark	68,9
	Karlshamns International Plc	2366565	Hull, Storbritannien	100
	Karlshamns UK Holdings Plc	83553	Hull, Storbritannien	100
	KI Ghana Ltd	C-933	Tamale, Ghana	100
	KNAR Benin Sarl	19 269B	Cotonou, Benin	100
	Knar Togo Sarl-U	B.P.508	Kara, Togo	100
	Nutritionelle Ltd	1726044	Hull, Storbritannien	100
	Oasis Foods Company	22-2107122	New Jersey, USA	100
	Rapsona	556759-4600	Malmö, Sverige	100
	Rowallan Creamery Ltd	529393	Hull, Storbritannien	100
	Tefac AB	556283-5214	Karlshamn, Sverige	100
	Unicao Ltd	1492799	Hull, Storbritannien	100



## Not Varulager

18

	Koncernen	
	2019	2018
Råvaror och förnödenheter	4.071	2.905
Varor på väg	576	289
Varor under tillverkning	1.199	832
Färdiga varor och handelsvaror	835	679
<b>Summa enligt balansräkning</b>	<b>6.681</b>	<b>4.705</b>
Verkligt värde förändring	251	-1
<b>Lager till verkligt värde</b>	<b>6.932</b>	<b>4.704</b>

I kostnadsslaget "råvaror och förnödenheter samt förändring av lager av färdiga varor och produkter i arbete" för koncernen ingår nedskrivning av varulager med 25 mkr (28 mkr).

## Not Likvida medel

19

	Koncernen	
	2019	2018
Kassa och bank	874	712
Kortfristiga placeringar	108	25
<b>Summa</b>	<b>982</b>	<b>737</b>

## Not Särskilda upplysningar om eget kapital

### 20 Koncernen

#### **Aktiekapital**

Per den 31 december 2019 omfattade det registrerade aktiekapitalet 253.730.934 aktier (422.884.890 kr).

#### **Reserver**

##### *Omräkningsreserv*

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta i vilken koncernens finansiella rapporter presenteras. Moderbolaget och koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor.

##### *Säkringsreserv*

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

##### *Reservfond*

Reservfonden avser tidigare gjord nedsättning av aktiekapitalet.

##### *Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat*

I balanserade vinstmedel inklusive årets resultat ingår intjänade vinstmedel i moderbolaget och dess dotterföretag samt andel i intresseföretag, omvärdering av nettopensionsförpliktelsen, nettoeffekt vid förvärv av minoritetsandel och årets resultat.

##### *Egna aktier*

Per den 31 december 2019 uppgick koncernens innehav av egna aktier till 0 (0) st.

#### **Specifikation av eget kapital-posten reserver**

	Reservfond	Säkringsreserv	Omräkningsreserv	Summa
Ingående balans 2018	5	25	-273	-243
Omräkningsdifferenser	-	-	362	362
Omklassificering	-	-25	-	-25
<b>Utgående balans 2018</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>89</b>	<b>94</b>
Ingående balans 2019	5	-	89	94
Omräkningsdifferenser	-	-	402	402
<b>Utgående balans 2019</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>491</b>	<b>496</b>

## Not Eget kapital

**20 Moderbolaget**  
**Aktiekapital**  
Enligt bolagsordningen för AAK AB ska aktiekapitalet uppgå till lägst 300 mkr och till högst 1.200 mkr. Samtliga aktier är fullt betalade och berättigar till lika röstvärde och lika andel i bolagets tillgångar. Aktiekapitalet består av 253.730.934 aktier (253.730.934) med ett kvotvärde om 1,67 kr per aktie, vilket innebär ett aktiekapital om 422.884.890 kr (422.884.890 kr).

### Reservfond

Reservfonden avser tidigare gjord nedsättning av aktiekapitalet.

### Balanserade vinstmedel

Balanserade vinstmedel utgörs av föregående års fria egna kapital efter att en eventuell vinstutdelning lämnats tillsammans med årets resultat. Summa fritt eget kapital är det belopp som finns tillgängligt för utdelning till aktieägarna.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår vinstdisposition i enlighet med bestämmelserna i aktiebolagslagen och fastställs av årsstämman.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår, att

till förfogande stående balanserade vinstmedel	4.966.288.349 kr
samt årets resultat	1.472.909.933 kr
<b>Summa</b>	<b>6.439.198.282 kr</b>

disponeras på följande sätt;

i ny räkning överföres	6.439.198.282 kr
<b>Summa</b>	<b>6.439.198.282 kr</b>

## Not Upplåning

**21**

Långfristig	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Skulder till banker och kreditinstitut	2.987	2.551	2.250	1.499
<b>Summa</b>	<b>2.987</b>	<b>2.551</b>	<b>2.250</b>	<b>1.499</b>

Kortfristig	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Skulder till banker och kreditinstitut	870	661	-	-
<b>Summa</b>	<b>870</b>	<b>661</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Förfallodagar för långfristig upplåning är som följer:

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Mellan 1–5 år	2.566	2.033	2.250	399
Mer än 5 år	421	518	-	1.100
<b>Summa</b>	<b>2.987</b>	<b>2.551</b>	<b>2.250</b>	<b>1.499</b>

## Not Övriga avsättningar

<b>22 Koncernen</b>	Omstrukturering	Återställande av miljö	Övrigt	Summa
Ingående balans per den 1 januari 2018	1	27	88	116
Avsättning som gjorts under året	-	-	21	21
Avsättning som tagits i anspråk under året	-2	-	-37	-39
Omklassificering	7	-	-7	-
Valutakursdifferenser	-1	1	4	4
<b>Utgående balans den 31 december 2018</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>69</b>	<b>102</b>
Ingående balans per den 1 januari 2019	5	28	69	102
Avsättning som gjorts under året	-	-	70	70
Avsättning som tagits i anspråk under året	-4	-	-30	-34
Omklassificering	-	-	-5	-5
Valutakursdifferenser	-	0	5	5
<b>Utgående balans den 31 december 2019</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>109</b>	<b>138</b>
<b>Avsättningarna består av</b>			2019	2018
Långfristig del			102	72
Kortfristig del			36	30
<b>Summa</b>			<b>138</b>	<b>102</b>

### Omstrukturering

En avsättning för omstrukturering redovisas när koncernen har fastställt en utförlig och formell omstruktureringsplan och omstruktureringen har antingen påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

### Återställande av miljö

Avsättningarna avser huvudsakligen kostnader för att återställa förorenad mark.

## Not Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

23	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Personalrelaterade kostnader	399	322	35	33
Övrigt	923	721	6	7
<b>Summa</b>	<b>1.322</b>	<b>1.043</b>	<b>41</b>	<b>40</b>

## Not Ställda säkerheter

24	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>För egna avsättningar och skulder</b>				
Fastighetsinteckningar	598	663	-	-
Övriga tillgångar	1	498	-	-
<b>Summa</b>	<b>599</b>	<b>1.161</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Not Ansvarsförbindelser

25	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Övriga ansvarsförbindelser	2.127	1.781	2.127	1.781
<b>Summa</b>	<b>2.127</b>	<b>1.781</b>	<b>2.127</b>	<b>1.781</b>

Ansvarsförbindelserna avser huvudsakligen utställda motförbindelser gentemot finansiella institut för att täcka lokal upplåning.

Utöver ovan angivna ansvarsförbindelser förekommer som ett led i koncernens normala affärsverksamhet garantier för fullgörande av olika kontraktssenliga åtaganden. Ingen indikation

fanns vid årsskiftet att lämnade kontraktsgarantier kommer att medföra någon utbetalning.

## Not Transaktioner med närstående

26	Av moderbolagets försäljning utgjorde 159 mkr (119 mkr), det vill säga 100% (100%) försäljning till koncernföretag. Moderbolagets inköp från koncernföretag avser administrativa tjänster i begränsad omfattning. Samtliga transaktioner sker	på marknadsmässiga villkor. Per den 31 december 2019 hade moderbolaget koncerninterna fordringar på 409 mkr (156 mkr) och koncerninterna skulder på 12 mkr (27 mkr).	<b>Transaktioner med nyckelpersoner i ledande ställning</b> Utöver vad som angivits i not 8 Ersättningar till styrelse och ledande befattningshavare samt i beskrivningen av styrelsen på sid. 48–49 har inga transaktioner med närstående fysiska personer ägt rum.
----	---	--	---



## Not Förvärv

### 27 MaasRefinery B.V.

Under första kvartalet förvärvade AAK det nederländska företaget MaasRefinery B.V. med en produktionskapacitet på cirka 40.000 ton, med ytterligare utrymme för expansion. MaasRefinery hade 2018 en omsättning på 50 mkr och 20 heltidsanställda. Företaget är medräknat i AAK:s omsättning och vinst från och med den 1 mars 2019. Förvärvet hade mycket begränsad inverkan på AAK:s resultat under 2019.

### BD Foods Ltd.

BD Foods Ltd., ett brittiskt foodserviceföretag som producerar specialanpassade, högkvalitativa måltidstillbehör för

restaurangbranschen, förvärvades av AAK under det första kvartalet. Företaget hade 2018 en omsättning på 120 mkr och cirka 100 anställda. BD Foods är medräknat i AAK:s omsättning och vinst från och med den 1 mars 2019. Förvärvet hade mycket begränsad inverkan på AAK:s resultat under 2019.

### Soya International (Europe) Ltd.

Under det tredje kvartalet förvärvade AAK det brittiska företaget Soya International (Europe) Ltd. Företaget fokuserar på inköp, bearbetning och distribution av special- och semispeciallecitin som är icke-genmodifierad (non-GMO) och hade 2018 en omsättning på cirka 150 mkr. Företaget är medräknat

i AAK:s omsättning och vinst från och med den 1 september 2019. Förvärvet hade mycket begränsad inverkan på AAK:s resultat under 2019.

### AAK Kamani Pvt. Ltd.

Under andra kvartalet 2019 förvärvade AAK ytterligare 13% av aktierna i AAK Kamani, Indien, till ett belopp av 112 mkr samt under fjärde kvartalet ytterligare en procentandel till ett belopp av 47 mkr. AAK äger nu 69% av aktierna. Transaktionen hade inte någon väsentlig påverkan på AAK:s resultat under 2019.

### Tillgångar och skulder som redovisas till följd av förvärven

	Verkligt värde (mkr)
Goodwill	29
Avtal med kunder	35
Varumärken	9
Materiella anläggningstillgångar	125
Övriga anläggningstillgångar	10
Varulager	37
Övriga omsättningstillgångar	53
Likvida medel	69
Avsättningar	-13
Övriga långfristiga skulder	-182
Övriga kortfristiga skulder	-63
<b>Summa nettotillgångar</b>	<b>109</b>
Goodwill	336
<b>Totalt förvärv med likvida medel</b>	<b>445</b>
<b>Nettoutflöde av likvida medel pga. förvärven</b>	
Likvida medel som utbetalats för förvärven	445
Likvida medel i de förvärvade företagen vid förvärvstillfället	-69
Påverkan på koncernens likvida medel	<b>376</b>

## Not Segmentsinformation

- 28** Koncernens verksamhet är organisatoriskt uppdelad i ett antal affärsområden baserade på produkter. Även marknadsorganisationen avspeglar denna struktur. Samtliga transaktioner mellan affärsområdena sker på marknadsmässiga villkor. Tillgångar och skulder som inte har fördelats ut på segment är skattefordringar och skatteskulder, finansiella placeringar och finansiella skulder, samt likvida medel och räntebärande fordringar. De externa intäkterna är baserade på var kunderna är lokaliserade. De redovisade värdena på tillgångarna respektive periodens direkta investeringar i anläggningar är baserade på var koncernens tillgångar är lokaliserade. Segmentsredovisningen är upprättad enligt de redovisningsprinciper som beskrivs i not 2 "Redovisningsprinciper".

### Uppgifter per rörelsegren/affärsområde

2019	Food Ingredients	Chocolate & Confectionery Fats	Technical Products & Feed	Group Functions	Elimineringar	Koncernen
<b>Intäkter</b>						
Externa intäkter	18.978	8.076	1.456	-	-	28.510
Interna intäkter	2.111	6.188	2	-	-8.301	-
<b>Koncernen totalt</b>	<b>21.089</b>	<b>14.264</b>	<b>1.458</b>	<b>-</b>	<b>-8.301</b>	<b>28.510</b>

### Rörelseresultat per affärsområde

2019	Food Ingredients	Chocolate & Confectionery Fats	Technical Products & Feed	Group Functions	Elimineringar	Koncernen
Rörelseresultat	1.366	794	150	-168	-	2.142
<b>Totalt</b>	<b>1.366</b>	<b>794</b>	<b>150</b>	<b>-168</b>	<b>-</b>	<b>2.142</b>

### Övriga upplysningar

Tillgångar	11.427	9.079	910	54	-	21.470
Ofördelade tillgångar	-	-	-	-	-	1.449
<b>Koncernen totalt</b>	<b>11.427</b>	<b>9.079</b>	<b>910</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>22.919</b>
Skulder	3.565	2.761	596	209	-	7.131
Ofördelade skulder	-	-	-	-	-	5.367
<b>Koncernen totalt</b>	<b>3.565</b>	<b>2.761</b>	<b>596</b>	<b>209</b>	<b>-</b>	<b>12.498</b>
Investeringar	354	387	45	6	-	792
Avskrivningar och nedskrivningar	405	231	40	11	-	687

## Not Segmentsinformation

### 28 Uppgifter per marknadsområde

2019	Europa	Nord- och Sydamerika	Asien	Övriga länder	Summa
Externa intäkter	13.947	11.008	3.192	363	28.510
Immateriella och materiella anläggningstillgångar	4.197	3.529	1.472	83	9.281
Övriga tillgångar	6.804	3.625	2.199	1.010	13.638
<b>Totala tillgångar</b>	<b>11.001</b>	<b>7.154</b>	<b>3.671</b>	<b>1.093</b>	<b>22.919</b>
Investeringar	326	216	213	37	792

### Uppgifter per rörelsegren/affärsområde

2018	Food Ingredients	Chocolate & Confectionery Fats	Technical Products & Feed	Group Functions	Elimineringar	Koncernen
<b>Intäkter</b>						
Externa intäkter	18.468	7.611	1.513	-	-	27.592
Interna intäkter	2.115	5.109	3	-	-7.227	-
<b>Koncernen totalt</b>	<b>20.583</b>	<b>12.720</b>	<b>1.516</b>	<b>-</b>	<b>-7.227</b>	<b>27.592</b>

### Rörelseresultat per affärsområde

2018	Food Ingredients	Chocolate & Confectionery Fats	Technical Products & Feed	Group Functions	Elimineringar	Koncernen
Rörelseresultat	1.205	747	155	-151	-	1.956
<b>Totalt</b>	<b>1.205</b>	<b>747</b>	<b>155</b>	<b>-151</b>	<b>-</b>	<b>1.956</b>

### Övriga upplysningar

Tillgångar	10.016	5.913	906	67	-	16.902
Ofördelade tillgångar	-	-	-	-	-	1.133
<b>Koncernen totalt</b>	<b>10.016</b>	<b>5.913</b>	<b>906</b>	<b>67</b>	<b>-</b>	<b>18.035</b>
Skulder	2.432	1.417	360	156	-	4.365
Ofördelade skulder	-	-	-	-	-	4.674
<b>Koncernen totalt</b>	<b>2.432</b>	<b>1.417</b>	<b>360</b>	<b>156</b>	<b>-</b>	<b>9.039</b>
Investeringar	442	243	28	8	-	721
Avskrivningar och nedskrivningar	293	216	36	7	-	552

## Not Segmentsinformation

### 28 Uppgifter per marknadsområde

2018	Europa	Nord- och Sydamerika	Asien	Övriga länder	Summa
Externa intäkter	13.284	10.750	3.182	376	27.592
Immateriella och materiella anläggningstillgångar	3.304	2.864	1.249	50	7.467
Övriga tillgångar	4.948	3.356	1.706	558	10.568
<b>Totala tillgångar</b>	<b>8.252</b>	<b>6.220</b>	<b>2.955</b>	<b>608</b>	<b>18.035</b>
Investeringar	342	267	105	7	721

## Not Kompletterande upplysningar kassaflödesanalys

### 29 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Realisationsresultat anläggningstillgångar	6	2	-	-
Förändringar i avsättningar till pensioner och övriga avsättningar	51	22	3	-
Orealiserade valutaeffekter på finansiella instrument	75	-24	-	-
Övrigt	114	-278	-	-
<b>Summa</b>	<b>246</b>	<b>-278</b>	<b>3</b>	<b>-</b>

### Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Koncernen	31 dec 2018	Kassaflöden	Icke kassaflödespåverkande förändringar				31 dec 2019
			Fövärsrelaterat	Valutakurseffekter	IFRS16	Leasing	
Långfristiga finansiella fordringar	18	0	-	0	-	18	
Kortfristiga finansiella fordringar	20	-8	-	0	-	12	
Långfristiga finansiella skulder	2.913	388	73	37	675	4.086	
Kortfristiga finansiella skulder	668	74	14	5	232	993	
<b>Totala nettoskulder från finansieringsverksamheten</b>	<b>3.543</b>	<b>470</b>	<b>87</b>	<b>42</b>	<b>907</b>	<b>5.049</b>	

Moderbolaget	31 dec 2018	Kassaflöden	Icke kassaflödespåverkande förändringar				31 dec 2019
			Fövärsrelaterat	Valutakurseffekter	IFRS16	Leasing	
Långfristiga finansiella skulder	1.499	751	-	-	-	2.250	
<b>Totala nettoskulder från finansieringsverksamheten</b>	<b>1.499</b>	<b>751</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.250</b>	

## Alternativa nyckeltal

<b>Organisk volymtillväxt</b> %	2019	2018
<b>Food Ingredients</b>		
Organisk volymtillväxt	2	4
Förvärv/avyttringar	-	-
<b>Volymtillväxt</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Chocolate &amp; Confectionery Fats</b>		
Organisk volymtillväxt	7	6
Förvärv/avyttringar	-	-
<b>Volymtillväxt</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
<b>Technical Products &amp; Feed</b>		
Organisk volymtillväxt	-0	8
Förvärv/avyttringar	-	-
<b>Volymtillväxt</b>	<b>-0</b>	<b>8</b>
<b>AAK Group</b>		
Organisk volymtillväxt	2	5
Förvärv/avyttringar	-	-
<b>Volymtillväxt</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>EBITDA</b>		
Mkr		
Rörelseresultat (EBIT)	2.142	1.956
Återföring avskrivningar och nedskrivningar	687	552
<b>EBITDA</b>	<b>2.829</b>	<b>2.508</b>
<b>Avkastning på sysselsatt kapital</b>		
Mkr		
Summa tillgångar	22.919	18.035
Likvida medel	-982	-737
Finansiella anläggningstillgångar	-12	-20
Leverantörsskulder	-3.354	-2.685
Övriga icke räntebärande skulder	-3.207	-1.973
<b>Sysselsatt kapital</b>	<b>15.364</b>	<b>12.620</b>
<b>Rörelseresultat (rullande 12 månader)</b>	<b>2.142</b>	<b>1.956</b>
<b>Avkastning på sysselsatt kapital, %</b>	<b>13,9</b>	<b>15,5</b>



## Alternativa nyckeltal

### Nettorörelsekapital

Mkr	2019	2018
Varulager	6.681	4.705
Kundfordringar	3.529	3.441
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	2.261	1.574
Leverantörsskulder	-3.354	-2.685
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	-3.209	-1.973
<b>Rörelsekapital</b>	<b>5.908</b>	<b>5.062</b>

### Nettoskulder

Mkr		
Kortfristiga räntebärande fordringar	11	20
Likvida medel	982	737
Pensionsåtaganden	-241	-205
Långfristiga skulder till banker och kreditinstitut	-2.987	-2.551
Kortfristiga skulder till banker och kreditinstitut	-870	-661
Övriga räntebärande skulder	-12	-7
<b>Nettoskulder</b>	<b>-3.117</b>	<b>-2.667</b>

### Nettoskuld/EBITDA

Mkr		
Nettoskulder	3.117	2.667
EBITDA (rullande 12 månader)	2.829	2.508
<b>Nettoskuld/EBITDA, multipel</b>	<b>1,10</b>	<b>1,06</b>

### Soliditet

Mkr		
Eget kapital	10.337	8.908
Innehav utan bestämmande inflytande	84	88
<b>Summa eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande</b>	<b>10.421</b>	<b>8.996</b>

### Summa tillgångar

	<b>22.919</b>	<b>18.035</b>
--	---------------	---------------

### Soliditet, %

	<b>45,5</b>	<b>49,9</b>
--	-------------	-------------

# Bolagsstyrningsrapport

## Bolagsstyrningsrapport 2019

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats i enlighet med reglerna i årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor i enlighet med lagstadgad granskning.

En effektiv och tydlig bolagsstyrning bidrar till att säkerställa förtroendet för AAK:s intressentgrupper och ökar även fokus på affärsnytta och aktieägarvärde i företaget. AAK:s styrelse och ledning strävar efter att genom stor öppenhet underlätta för den enskilde aktieägaren att följa företagets beslutsvägar samt att tydliggöra var i organisationen ansvar och befogenheter ligger. Bolagsstyrningen inom AAK baseras på tillämplig lagstiftning, Koden, NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter, god sed på aktiemarknaden samt olika interna riktlinjer. I de fall AAK har valt att avvika från Kodens regler redovisas en motivering under respektive avsnitt i denna bolagsstyrningsrapport.

## Allmänt

AAK är ett svenskt publikt aktiebolag vars aktier handlas på NASDAQ OMX Stockholm inom segmentet Large Cap och sektor Konsument dagligvaror. AAK har cirka 17.200 aktieägare. Verksamheten är global med en närvaro i fler än 100 länder. Antalet medarbetare uppgick per den 31 december 2019 till 3.884. Ansvaret för ledning och kontroll av AAK fördelas mellan aktieägarna vid årsstämma, styrelsen, dess valda utskott och VD, enligt svensk aktiebolagslag, andra lagar och

förordningar, gällande regler för bolag som handlas på en reglerad marknadsplats, bolagsordningen och styrelsens interna styrinstrument. AAK:s målsättning är att vara det självklara förstahandsvalet för kunderna och att skapa bästa möjliga värde för företagets olika intressegrupper – framför allt kunder, leverantörer, aktieägare och medarbetare. Samtidigt ska AAK uppträda som en god samhällsmedborgare som tar ett långsiktigt ansvar. Syftet med bolagsstyrningen är att definiera en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan ägare, styrelse, verkställande ledning och olika kontrollorgan. I linje med detta omfattar bolagsstyrningen, även kallad corporate governance, koncernens styr- och ledningssystem.

## Ägarstruktur

Information om aktieägare och aktieinnehav finns på sid. 52–53.

## Bolagsordning

AAK:s gällande bolagsordning antogs på årsstämman den 30 maj 2018. Av bolagsordningen framgår att bolagets verksamhet är att driva fabriks- och handelsrörelse, företrädesvis inom livsmedelsindustrin, att äga och förvalta aktier och värdepapper samt annan därmed sammanhängande verksamhet. I bolagsordningen fastslås dessutom aktieägarnas rättigheter, antalet styrelseledamöter och revisorer, att årsstämman ska hållas årligen inom sex månader från räkenskapsårets utgång, hur kallelse till årsstämma ska ske och att bolagets styrelse ska ha sitt säte i Malmö. Bolagets

räkenskapsår är kalenderår. Årsstämma ska hållas i Malmö eller Karlshamn. Bolagsordningen innehåller inga begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma. Bolagsordningen saknar vidare särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter samt om ändring av bolagsordningen. För gällande bolagsordning, se [www.aak.com](http://www.aak.com).

## Årsstämma

Årsstämman i AAK är det högsta beslutande organet och det forum genom vilket aktieägarna utövar sitt inflytande över företaget. Årsstämmans uppgifter regleras i aktiebolagslagen och i bolagsordningen. Årsstämman beslutar om ett antal centrala frågor såsom fastställande av resultat- och balansräkning, ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD:n, utdelning till aktieägarna samt om styrelsens sammansättning. Ytterligare information om årsstämmor samt fullständiga protokoll från tidigare årsstämmor och extra bolagsstämmor finns publicerade på [www.aak.com](http://www.aak.com).

## Bolagsstämma 2019

Vid årsstämman den 15 maj 2019 deltog aktieägare som representerade cirka 60% av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Georg Brunstam valdes till ordförande för stämman. Vid stämman fastställdes resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning.

I anslutning härtill godkände stämman styrelsens förslag till vinstutdelning för räkenskapsåret 2018 med 1,85 kr per aktie. Till ordinarie styrelseledamöter omvaldes Georg Brunstam, Märta Schörling Andreen, Gun Nilsson, Bengt Baron, Lillie Li Valeur och Marianne Kirkegaard. Patrik Andersson valdes som ny styrelseledamot. Georg Brunstam valdes till styrelseordförande. Personalorganisationerna hade utsett Lena Nilsson (PTK-L) och Leif Håkansson (IF-Metall) till ordinarie arbetstagarrepresentanter och Mikael Myhre (IF-Metall) samt Fredrik Rydberg (PTK-L) till suppleanter. Årsstämman har inte bemyndigat styrelsen att besluta att bolaget ska ge ut nya aktier eller förvärva egna aktier.

#### Valberedning

På årsstämman ska beslut bland annat tas om val av styrelse. Valberedningens uppgift är att lägga fram förslag till årsstämman avseende val av ordförande och övriga ledamöter av styrelsen samt av ordförande vid årsstämman, arvodesfrågor och därtill hörande frågor. Valberedningen bedömer styrelsens sammansättning med beaktande av företagens verksamhet och utvecklingsfas samt övriga relevanta omständigheter.

#### Valberedning inför årsstämman 2020

Vid bolagsstämman 2019 utsågs Märta Schörling Andreen (Melker Schörling AB), Henrik Didner (Didner & Gerge Fonder), Leif Törnvall (Alecta) och Åsa Nisell (Swedbank Robur Fonder) till ledamöter av

valberedningen inför bolagsstämman 2020. Märta Schörling Andreen utsågs till valberedningens ordförande. Valberedningens ledamöter representerar cirka 44% av rösterna i AAK. Beslutet innefattade även möjlighet att ändra sammansättningen av valberedningen vid en ägarförändring. Under året har valberedningen hållit två protokollförda sammanträden. Ordföranden har därvid redogjort för utvärderingsarbetet varvid valberedningen har diskuterat eventuella förändringar och nyrekryteringar. Valberedningen har kunnat nås brevlades för förslag från aktieägare. Ledamöterna i valberedningen har inte erhållit någon ersättning från AAK för sitt arbete.

Aktieägare som önskar komma i kontakt med valberedningen kan sända brev adresserat till AAK AB (publ.), Valberedningen, Skrivaregatan 9, 215 32 Malmö.

#### Styrelsen och dess arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen och i bolagsordningen. Styrelsearbetet styrs därutöver av den arbetsordning som styrelsen varje år själv har anta. Styrelsens arbetsordning reglerar även arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, dess ordförande och VD samt innehåller rutiner för VD:s ekonomiska rapportering till styrelsen. Enligt den gällande arbetsordningen ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år, medräknat ett konstituerande styrelsemöte direkt efter årsstämman. Bland styrelsens uppgifter ingår att fastställa strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter och bokslutskommunikéer för AAK. Vidare ska styrelsen

övervaka VD:s arbete, tillsätta och avsätta VD samt besluta om betydande förändringar i AAK:s organisation och verksamhet.

Styrelsens viktigaste uppgifter är att fastställa de övergripande målen för bolagets verksamhet och besluta om bolagets strategi för att nå målen, säkerställa att bolaget har en väl fungerande verkställande ledning med väl anpassade ersättningsvillkor, tillse att bolagets externa rapportering präglas av öppenhet och saktighet och ger en korrekt bild av bolagets utveckling, lönsamhet och finansiella ställning samt riskexponering, övervaka den finansiella rapporteringen med instruktioner för VD och fastläggande av krav på innehållet i de finansiella rapporter som fortlöpande tillställs styrelsen, tillse att bolagets insiderpolicy och loggboksförfarande efterlevs enligt lag och Finansinspektionens riktlinjer, se till att det finns effektiva system för uppföljning, kontroll och styrning av bolagets verksamhet och ekonomiska ställning mot fastställda mål, följa upp och utvärdera bolagets utveckling och att uppmärksamma och stödja VD i arbetet att vidta erforderliga åtgärder, se till att det finns tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet, se till att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande, samt till årsstämman föreslå eventuell utdelning, aktieåterköp, inlösen eller andra förslag som faller inom årsstämmans kompetens.

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärderingen av styrelsens arbete och har under 2019 genomfört enkätundersökningar med ledamöterna och baserat på detta,

och tidigare års intervjuer, analyserat resultatet. Resultatet har sedan presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen som underlag för bedömning av storleken på och sammansättningen av styrelsen. Utvärderingen har fokuserat på styrelsearbetet generellt och samt på enskilda ledamöters, inklusive styrelsens ordförande och VD:s insatser. Styrelseutvärderingarna har på ett tydligt sätt bidragit till en fortsatt utveckling av styrelsens och utskottens arbete.

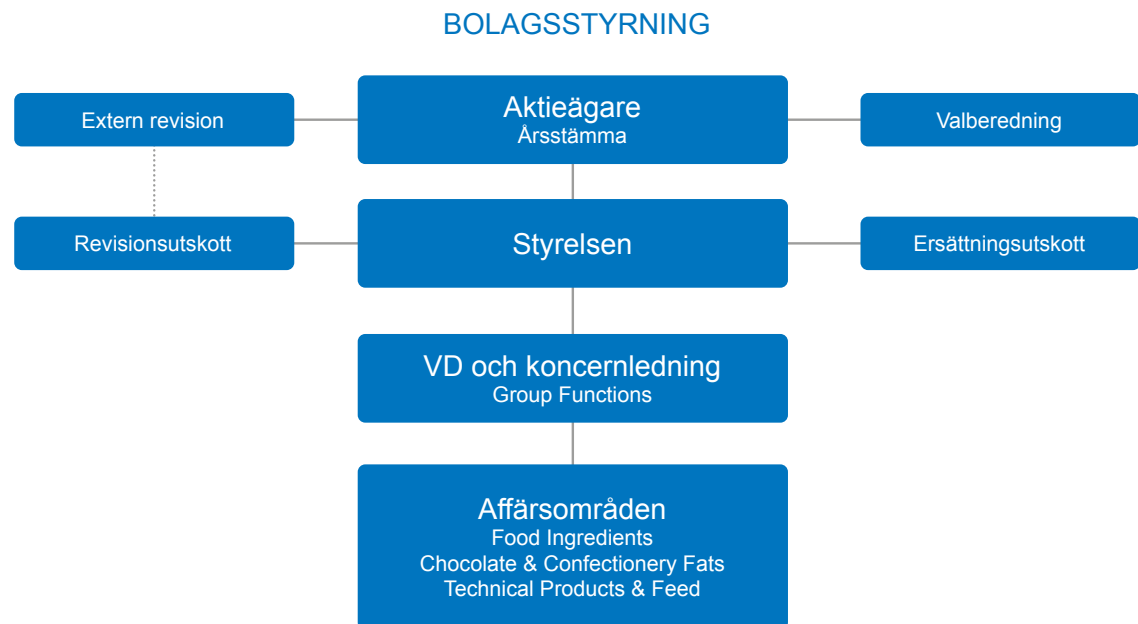
#### Styrelsens sammansättning

Enligt bolagsordningen ska AAK:s styrelse bestå av lägst tre och högst tio ledamöter. Nuvarande styrelse består av sex stämموvalda ledamöter. De fackliga organisationerna har, enligt svensk lag, rätt till styrelse-representation och har tillsatt två ordinarie ledamöter och två suppleanter. I enlighet med valberedningens förslag omvaldes sex ledamöter och det invaldes en ny styrelseledamot, Patrik Andersson. Georg Brunstam utsågs på nytt till styrelsens ordförande. Styrelsen valde vid det konstituerande sammanträdet att utse ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott. Gun Nilsson utsågs till ordförande för revisionsutskottet och till ledamöter utsågs Lillie Li Valeur och Märta Schör- ling Andreen. Georg Brunstam utsågs till ordförande för ersättningsutskottet och till ledamot utsågs Märta Schör- ling Andreen. Georg Brunstam är även styrelseledamot i Melker Schör- ling AB som innehar cirka 31,1% av rösterna i AAK. Georg Brunstam kan således inte anses oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare

enligt Koden. Även Märta Schör- ling Andreen, styrelse- ledamot i Melker Schör- ling AB, och Gun Nilsson, VD i Melker Schör- ling AB, kan inte heller anses oberoende i förhållande till AAK:s större aktieägare. Övriga tre ledamöter valda av stämman, Bengt Baron, Marianne Kirkegaard och Patrik Andersson, är oberoende både i förhållande till AAK, koncernledningen och bolagets

större aktieägare enligt Koden. Lillie Li Valeur valde i december 2019 att lämna styrelsen på grund av nya externa åtaganden. Bengt Baron utsågs till ny ledamot av revisionsutskottet.

Styrelsen uppfyller därmed kravet i Koden på att minst två av de styrelseledamöter som är oberoende av bolaget och koncernledningen även ska vara oberoende



av bolagets större aktieägare. Mikael Ekdahl, advokat, fungerar som styrelsens sekreterare. Tillämpning och resultatet av mångfaldspolicyn framgår av bolagets hemsida i valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i AAK AB.

#### Arbetsordning

Styrelsens arbetsordning med instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och VD och för ekonomisk rapportering, uppdateras och fastställs årligen. Vid styrelsens sammanträden avhandlas, förutom den ekonomiska rapporteringen och uppföljningen av den löpande affärsverksamheten och lönsamhetsutvecklingen, mål, strategier för affärsverksamheten, förvärv och väsentliga investeringar samt ärenden gällande kapitalstrukturen.

Affärsområdeschefer och andra ledande befattningshavare redogör löpande för affärsplaner och strategiska frågeställningar.

Ersättnings- och revisionsfrågor bereds inom respektive utskott. Styrelsen konstituerar sig vid ett styrelsemöte som hålls direkt efter årsstämman. Vid detta möte fastställs även styrelsens arbetsordning jämte instruktion för VD samt utskottsinstruktioner och andra interna styrinstrument. Den nuvarande styrelsen höll sitt konstituerande möte den 15 maj 2019, vid vilket samtliga styrelseledamöter var närvarande.

#### Styrelseordförande

Vid årsstämman den 15 maj 2019 omvaldes Georg Brunstam till styrelsens ordförande. Styrelseordförandens roll är att leda styrelsens arbete och tillse att styrelsen fullgör sitt uppdrag. Ordföranden följer verksamhetens utveckling i dialog med VD och ansvarar för att övriga ledamöter fortlöpande får den information som krävs för att styrelsearbetet ska kunna utövas med upprätthållen kvalitet och i enlighet med aktiebolagslagen och andra tillämpliga lagar och förordningar, bolagsordningen samt styrelsens arbetsordning. Ordföranden ansvarar för att styrelsen fortlöpande fördjupar sina kunskaper om bolaget, att det sker en utvärdering av styrelsens arbete samt att valberedningen får del av denna bedömning.

Vidare är ordföranden även delaktig i utvärdering och utvecklingsfrågor avseende koncernens ledande befattningshavare.

#### Styrelsearbetet 2019

Under året har styrelsen sammanträtt 11 gånger. Affärsområdeschefer har redogjort för affärsområdenas mål och affärsstrategier. Styrelsen har behandlat frågor relaterade till strategi, personal och organisation. Beslut har fattats avseende investeringar och förvärv. Andra områden som har avhandlats är koncernens arbete med råvaruförsörjning, riskhantering samt bolagets strategi för kapitalstruktur och upplåning.

Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten under 2019

Ledamot	Styrelsen	Revisions- utskott	Ersättnings- utskott
Antal möten	11	4	2
Georg Brunstam	11		2
Marianne Kirkegaard	10		
Gun Nilsson	11	4	
Lillie Li Valeur	10	4	
Märta Schörling Andreen	11	4	2
Leif Håkansson	11		
Bengt Baron	11		
Lena Nilsson	11		
Patrik Andersson	6		

Patrik Andersson har varit närvarande vid samtliga styrelsemöten sedan han valdes in som styrelseledamot vid årsstämman den 15 maj 2019.

För upplysningar om styrelsens ledamöter, se sid. 48–49.

#### Arvode till styrelsens ledamöter

Enligt årsstämmans beslut uppgick det totala styrelsearvodet till 3.870.000 kr att fördelas mellan ledamöterna enligt följande: 880.000 kr till ordförande och 390.000 kr till var och en av övriga årsstämmanvalda ledamöter som inte är anställda i bolaget. Ordförande i revisionsutskottet har erhållit 250.000 kr och ledamöterna



125.000 kr vardera. Ordförande för ersättningsutskottet har erhållit 100.000 kr och ledamoten 50.000 kr. Styrelsens sekreterare och arbetstagarrepresentanterna erhåller ej något arvode utöver ersättning för kostnader i samband med styrelsearbete. För övriga upplysningar om ersättningar till styrelsens ledamöter hänvisas till sid. 87.

#### Utvärdering av VD

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

#### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Årsstämman 2019 beslutade om principerna för ersättning till ledande befattningshavare.

Principerna för ersättning till AAK:s ledande befattningshavare är utformade för att säkerställa att AAK ur ett internationellt perspektiv kan erbjuda en marknadsmässig och konkurrenskraftig kompensation för att attrahera och behålla kvalificerade medarbetare. Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska bestå av fast grundlön, årlig variabel lön, pension, bilförmån samt avgångsvederlag. Den fasta lönen ska vara individuellt differentierad utifrån ansvar och prestation samt ska fastställas utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Utöver fast årslön ska de ledande befattningshavarna även kunna erhålla variabel lön, vilken ska ha ett förutbestämt tak och baseras

på utfallet i förhållande till årligen fastställda mål. Målen ska vara relaterade till företagets resultat och även kunna kopplas till det individuella ansvarsområdet. Den årliga variabla delen ska maximalt kunna uppgå till 110% av den fasta lönen. Utöver nämnda rörliga ersättning kan tillkomma från tid till annan beslutade aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram vilka ska beslutas av bolagsstämman.

Pensionsrätt för ledande befattningshavare ska gälla från tidigast 60 års ålder. Pensionsplaner för ledande befattningshavare ska i första hand vara förmånsbestämda. Vid uppsägning från bolagets sida ska uppsägningstiden för VD och de övriga ledande befattningshavarna vara tolv månader, varvid rätt ska kunna finnas till avgångsvederlag med ett förutbestämt tak motsvarande tolv månadslöner. För egna uppsägningar ska normalt en uppsägningstid om sex månader gälla och inget avgångsvederlag utgå. Dessa riktlinjer ska omfatta de personer som under den tid riktlinjerna gäller ingår i koncernledningen. Riktlinjerna gäller för avtal som ingås efter årsstämmans beslut, samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frångå riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

#### Styrelsens utskott

Inom styrelsen behandlas revisions- och ersättningsfrågor i utskott, vilka ska bereda uppkomna ärenden och förelägga styrelsen förslag till beslut. Utskottens

arbetsuppgifter och arbetsordning fastläggs av styrelsen i skriftliga instruktioner som utgör en del av styrelsens arbetsordning.

#### Ersättningsutskott

Enligt styrelsens arbetsordning ska ersättningsfrågor till verkställande direktören och ledande befattningshavare beredas av ersättningsutskottet. Ersättningsutskottet bereder och presenterar förslag till styrelsen avseende ersättningar till VD och andra ledande befattningshavare. Slutligen har ersättningsutskottet till uppgift att följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar till koncernledningen samt att följa och utvärdera tillämpningen av riktlinjerna för ersättningar till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ledamöterna i ersättningsutskottet under 2019 var Georg Brunstam (ordförande) och Märta Schörling Andreen. Ersättningsutskottets rekommendationer till styrelsen innefattar principer för ersättning, förhållandet mellan fast och rörlig lön, pensions- och avgångsvederlagsvillkor samt övriga förmåner för ledningen.

Ersättningar till koncernens verkställande direktör har beslutats av styrelsen baserat på ersättningsutskottets rekommendationer. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören efter samråd med ersättningsutskottet. Mer information finns på sid. 87. Ersättningsutskottet har under 2019 sammanträtt vid två tillfällen varvid båda ledamöterna deltog. Nuvarande riktlinjer för ersättning

till ledande befattningshavare återfinns i not 8. Styrelsens förslag till nya riktlinjer kommer att föreläggas årsstämman 2020 för beslut.

#### Revisionsutskottet

Ledamöter i revisionsutskottet under 2019 var Gun Nilsson (ordförande), Märta Schörling Andreen och Lillie Li Valeur. Utskottet har haft fyra ordinarie möten under året, vid vilka bolagets externa revisorer och företrädare för företagsledningen deltog. Områden som revisionsutskottet har behandlat har främst avsett planering, omfattning och uppföljning av årets revision. Andra frågor som har behandlats är riskhantering, integrering och systematisering av koncernens processer, samordning av försäkringsfrågor, bolagsstyrning, internkontroll, redovisningsregler, utveckling av den globala ekonomifunktionen, finansverksamheten samt andra frågor som styrelsen uppdragit åt revisionsutskottet att förbereda. Enligt 8 kap. 49 a § aktiebolagslagen (2005:551) ska minst en ledamot i revisionsutskottet vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare och ha redovisnings- eller revisionskompetens och bolaget uppfyller därmed Kodens krav.

#### Externa revisorer

AAK:s revisorer utses av årsstämman. Vid årsstämman 2019 omvaldes revisionsbolaget Pricewaterhouse-Coopers AB som revisor till och med årsstämman 2020. Auktoriserade revisorn Sofia Götmar-Blomstedt har utsetts till huvudansvarig revisor. Sofia Götmar-Blomstedt innehar även revisionsuppdrag i bland annat Coop Sverige, Scandic Hotels Group AB, Genovis AB, Pågengruppen AB och Beijer Electronics Group AB. Alla tjänster som avropas utöver lagstadgad revision prövas särskilt för att säkerställa att det inte föreligger någon konflikt utifrån oberoende eller jävsförhållande. Några överenskommelser med närstående föreligger inte.

#### Operativ ledning

VD:s uppgift är att leda verksamheten i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar. I samband med detta ska VD genom erforderliga kontrollsystem förvissa sig om att bolaget efterlever tillämpliga lagar och förordningar. VD är föredragande vid styrelsemötena och ska tillse att styrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Dessutom har VD en kontinuerlig dialog med styrelsens ordförande och håller denne informerad om bolagets och koncernens utveckling och finansiella ställning.

AAK:s koncernledning består av tolv personer från fem länder: VD; finansdirektör, som även ansvarar för M&A, Corporate Communications, IT samt företagets globala foodserviceverksamhet; chef för strategi och hållbarhet, som även ansvarar för HR och Corporate Branding; Chief Technology Officer (CTO); chef för Global Operations; chef för Global Sourcing & Trading; samt fem affärsområdesansvariga/regionansvariga/industriansvariga och en Senior advisor. Koncernledningen sammanträder varannan månad och avhandlar då koncernens finansiella utveckling, investeringar, synergi- och produktivitetsprojekt, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning och andra strategiska frågor. Sammanträdena leds av VD, som fattar beslut i samråd med övriga medlemmar i koncernledningen.

Koncernen har ett mindre antal medarbetare i koncernstaben, vilka ansvarar för koncernövergripande aktiviteter som ekonomi, finans, skatter, IT, intern kontroll, strategi, investor relations, information och juridik. VD och koncernledningen presenteras på sid. 50–51. För principer, ersättningar och andra arvoden till VD och koncernledning, se not 8.

AAK:s affärsområden är Food Ingredients, Chocolate & Confectionery Fats och Technical Products & Feed. Cheferna för respektive affärsområde/region har ansvar för mål, strategier, produktutveckling och löpande affärsfrågor samt resultat, kassaflöde och balansräkning för sina respektive enheter. Affärsområdena är i sin tur

organiserade i olika sektorer med ansvar för löpande affärsfrågor. Styrningen sker genom internstyrelser som sammanträder fyra gånger per år. AAK:s VD är ordförande vid mötena. Andra befattningshavare är adjungerade vid behov. I samtliga länder där AAK har dotterföretag finns en juridiskt ansvarig landschef. I landschefens uppgifter ingår bland annat att representera AAK gentemot landets myndigheter, samordna och organisera verksamheten på platsen, driva koncerngemensamma processer/projekt samt att säkerställa att koncerngemensamma riktlinjer efterlevs. För varje sådant land har en medlem i koncernledningen utsetts till att ha det övergripande ansvaret för verksamheten. Denne är överordnad landschefen och fungerar i de flesta fall som styrelseordförande i de lokala legala styrelserna.

#### [Styrelsens beskrivning av den interna kontrollen och riskhanteringen avseende den finansiella rapporteringen](#)

Bolagets styrelse ansvarar för AAK:s interna kontroll vars övergripande syfte är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar. Styrelsen ska i ett särskilt avsnitt i denna bolagsstyrningsrapport lämna en beskrivning av hur den interna kontrollen och riskhanteringen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som involverar styrelse, bolagsledning och personal.

Processen har utformats för att utgöra en försäkran om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Enligt allmänt accepterade ramverk som etablerats för detta ändamål, beskrivs den interna kontrollen vanligen ur fem olika aspekter, vilka beskrivs nedan. Kontrollmiljön är basen för internstyrning och kontroll. Riskbedömning och riskhantering innebär att ledningen är medveten om och själv har bedömt och analyserat risker och hot i verksamheten.

Kontrollaktiviteter är de åtgärder och rutiner som ledningen utformat för att förebygga uppkomsten av fel respektive upptäcka och åtgärda inträffade fel. För att enskilda arbetsuppgifter ska kunna utföras på ett tillfredsställande sätt krävs att personalen i en organisation har tillgång till aktuell och relevant information. Den sista modulen i modellen avser uppföljning av den interna styrningen och kontrollens utformning och effektivitet.

#### [Kontrollmiljö](#)

AAK:s organisation är utformad för att möjliggöra ett snabbt beslutsfattande. Operativa beslut fattas därför på affärsområdes- eller dotterföretagsnivå, medan beslut om strategier, förvärv och övergripande finansiella frågor fattas av bolagets styrelse och koncernledning. Organisationen präglas av en tydlig ansvarsfördelning samt väl fungerande och inarbetade styr- och kontrollsystem, vilka omfattar samtliga enheter inom AAK.

Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av en övergripande kontrollmiljö där organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar har dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument, till exempel i AAK:s finanspolicy, råvaruinköpspolicy samt manual för den finansiella rapporteringen och i den attestordning som VD fastställer. AAK:s ekonomifunktioner är integrerade genom ett gemensamt konsolideringssystem samt gemensam redovisningsinstruktion. Koncernens ekonomi har ett nära och väl fungerande samarbete med dotterföretagens controllers avseende bokslut och rapportering.

Som en komplettering till den interna kontrollen utförs enligt en särskild plan genom koncernens centrala ekonomifunktion i samarbete med en oberoende extern internationell revisionsbyrå på roterande basis en årlig granskning av några enheter i koncernen. AAK har valt att inte etablera en särskild granskningsfunktion (internrevision) då ovan nämnda funktioner väl fyller denna uppgift. Samtliga AAK:s dotterföretag rapporterar månadsvis. Rapporteringen utgör grunden för koncernens konsoliderade finansiella rapportering. Inom varje legal enhet finns en ansvarig controller som svarar för respektive affärsområdes ekonomiska styrning och för att de finansiella rapporterna är korrekta, kompletta och levereras i tid inför koncernrapporteringen.

### Riskbedömning och riskhantering

AAK-koncernen är genom sin internationella närvaro utsatt för ett antal olika risker. Riskhanteringen inom koncernen styrs av fastlagda policyer och rutiner, vilka årligen revideras av AAK:s styrelse. Risker relaterade till råvara styrs av koncernens råvaruinköpspolicy. Valuta-, ränte- och likviditetsrelaterade risker styrs främst av AAK:s finanspolicy. I koncernens kreditpolicy fastställs hanteringen av kredit- och kontraktsrisker. En effektiv riskhantering förenar den operativa affärsutvecklingen med ägarnas och andra intressenters krav på kontroll och en långsiktigt god värdeutveckling. Riskhanteringen syftar till att minimera risker men också till att säkerställa att möjligheter tillvaratas på bästa sätt. Riskhanteringen omfattar följande riskområden: strategiska risker med avseende på marknad och bransch, kommersiella, operativa och finansiella risker, efterlevnad av externa och interna regelverk samt finansiell rapportering. Huvudkomponenterna i riskarbetet är identifiering, värdering, hantering, rapportering, uppföljning och kontroll. För ytterligare information kring AAK:s riskhantering se not 3.

### Kontrollaktiviteter

De risker som identifierats avseende den finansiella rapporteringen hanteras via bolagets kontrollaktiviteter. Kontrollaktiviteterna syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. Hanteringen sker både genom manuella kontroller i form av till exempel avstämningar och inventeringar, automatiska kontroller genom IT-systemen samt genom generella kontroller i den underliggande IT-miljön.

Detaljerade ekonomiska analyser av resultat samt uppföljning mot budget och prognoser kompletterar de verksamhetsspecifika kontrollerna och ger en övergripande bekräftelse på rapporteringens kvalitet.

### Information och kommunikation

För att säkerställa fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen, har koncernen riktlinjer för information och kommunikation som syftar till att relevant och väsentlig information ska utbytas inom verksamheten, såväl inom respektive enhet som till och från ledning och styrelse. Policyer, handböcker och arbetsbeskrivningar avseende den finansiella processen kommuniceras mellan ledning och personal och finns

att tillgå elektroniskt och/eller i tryckt form. Styrelsen får via revisionsutskottet regelbundet återkoppling avseende den interna kontrollen. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig, har AAK en av styrelsen fastställd informationspolicy vilken anger vad som ska kommuniceras, av vem och på vilket sätt.

### Uppföljning

Effektiviteten i processen för riskbedömning och genomförandet av kontrollaktiviteterna följs upp kontinuerligt. Uppföljningen omfattar både formella och informella rutiner som används av de ansvariga på varje nivå. Rutinerna inbegriper uppföljning av resultat mot budget och planer, analyser och nyckeltal. Styrelsen erhåller månadsvis rapporter om koncernens finansiella ställning och utveckling. Vid varje styrelsemöte behandlas bolagets ekonomiska situation och ledningen analyserar månatligen den ekonomiska rapporteringen på detaljnivå.

Revisionsutskottet följer vid sina sammanträden upp den ekonomiska redovisningen och får rapport från revisorerna avseende deras iakttagelser.

#### *Policydokument*

AAK har ett antal policyer för koncernens verksamhet och dess medarbetare. Bland dessa märks till exempel följande:

#### *Etisk policy*

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

#### *Finanspolicy*

Koncernens finansfunktion arbetar efter en av styrelsen antagen instruktion som ger ramar för hur koncernens verksamhet ska finansieras samt hur till exempel valuta- och ränterisker ska hanteras.

#### *Informationspolicy*

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

#### *Miljöpolicy*

Koncernens miljöpolicy ger riktlinjer för miljöarbetet inom koncernen.



Koncernens resultat- och balansräkningar kommer att föreläggas årsstämman den 13 maj 2020 för fastställelse.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder, IFRS, sådana de antagits av EU och att den ger en rättvisande bild

av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, finansiella

ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Malmö den 15 april 2020

Georg Brunstam  
Styrelseordförande

Johan Westman  
Koncernchef och VD

Märta Schörling Andreen  
Ledamot

Marianne Kirkegaard  
Ledamot

Bengt Baron  
Ledamot

Gun Nilsson  
Ledamot

Patrik Andersson  
Ledamot

Leif Håkansson  
Personalrepresentant

Lena Nilsson  
Personalrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 15 april 2020  
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# Revisionsberättelse

Till årsstämman i AAK AB (publ.), org.nr 556669-2850

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för AAK AB (publ.) för år 2019 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 111–119. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 43–120 i detta dokument.

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 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), 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 koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisions sed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisors sed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderbolag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Vår revisionsansats

#### *Revisionens inriktning och omfattning*

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och verkställande direktören åsidosätter

den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

### Väsentlighet

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

### Särskilt betydelsefullt område

#### **Marknadsvärdering av lager och fullständighet, existens och marknadsvärdering relaterat till öppna försäljnings- och inköpskontrakt**

Koncernen tillämpar säkring av verkligt värde avseende råvaror i lager, vilket innebär att förändring av pris på säkringen får en direkt påverkan på värdet av lagret. Öppna försäljnings- och inköpskontrakt är redovisade i enlighet med IFRS 9, vilket innebär att dessa är värderade och redovisas till marknadsvärde på balansdagen. Redovisningen av råvaruinköp är komplex och fluktuationer i råvarupriser kan få en signifikant påverkan på den finansiella informationen. En icke korrekt värdering av inköpskontrakt och lager får en direkt påverkan på koncernens kostnader och resultat.

Koncernens inköpsprocess för råvaror är uppbyggd utifrån att den underliggande valutan och råvarorna säkras så snart ett försäljningskontrakt är undertecknat. En eventuell underlåtenhet att redovisa ingångna kontrakt, eller risken för att fiktiva kontrakt redovisas, skulle begränsa AAK:s möjlighet till en ändamålsenlig riskhantering och även påverka det redovisade resultatet.

I not 3 framgår hur koncernen arbetar med riskhantering och värdering av ingångna försäljnings- och inköpskontrakt.

## Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

För att verifiera att försäljnings- och inköpskontrakt är fullständiga, omvärderade till marknadspris, består av existerande kontrakt samt att varulager är omvärderat till marknadspris omfattar vår revision bl.a. en kombination av:

- Verifierat att redovisningen av ingångna försäljnings- och inköpskontrakt är fullständiga och värderade till marknadsvärde, samt att lager är värderat till marknadsvärde.
- Skapat oss en förståelse för, och testat den interna kontrollen, avseende att identifiera undertecknade försäljnings- och inköpskontrakt samt värderingen av dessa. Till detta har vi även testat koncernens interna kontroller för uppdatering och registrering av marknadspriser.
- Analytisk granskning har skett av de redovisningsmässiga effekterna.
- Vi har även genomfört detaljtestning för att genom stickprov säkerställa existens och registrering av tecknade försäljnings- och inköpskontrakt, inleveranser av lager, samt registrerade marknadspriser.
- Därutöver har vi bedömt fullständigheten och riktigheten i de upplysningar som finns i årsredovisningen.

## Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–42 och 126–127. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS, så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

### Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar).

Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

### Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

#### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för AAK AB för år 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

#### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

#### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att



bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

#### *Revisorns ansvar*

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget,
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god

revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/](http://www.revisorsinspektionen.se/) revisornsansvar. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

#### *Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten*

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 111–119 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FAR:s uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

PricewaterhouseCoopers AB, Box 4009, 203 11 Malmö, utsågs till AAK AB:s revisor av årsstämman den 15 maj 2019 och har varit bolagets revisor sedan räkenskapsåret 1 maj 2005–31 december 2005.

Malmö den 15 april 2020  
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# Informationstillfällen och årsstämma

## Informationstillfällen

AAK AB kommer att lämna finansiell information för verksamhetsåret 2020 vid följande tillfällen:

- ◆ Delårsrapporten för första kvartalet kommer att publiceras den 24 april.
- ◆ Delårsrapporten för det andra kvartalet kommer att publiceras den 17 juli.
- ◆ Delårsrapporten för det tredje kvartalet kommer att publiceras den 22 oktober.
- ◆ Delårsrapporten för det fjärde kvartalet och bokslutskommunikén för hela 2020 kommer att publiceras i januari/februari 2021.

Rapporter och pressmeddelanden finns tillgängliga på engelska och svenska och kan beställas från:

AAK AB (publ.)  
Corporate Communications  
Skrivaregatan 9  
215 32 Malmö  
Telefon: 040-627 83 00  
E-post: [comm@aak.com](mailto:comm@aak.com)

Mer information om AAK AB finns på bolagets webbplats: [www.aak.com](http://www.aak.com)

## Årsstämma

Årsstämma i AAK AB äger rum onsdagen den 13 maj 2020 kl. 14:00 på Malmö Arena, Hyllie Stationstorg 2 i Malmö. Entrén till stämmolokalen öppnar kl. 13:30 och registrering måste ha skett före kl. 14:00 då röstlängden upprättas.

### *Rätt att delta vid årsstämman*

Rätt att delta vid årsstämman har den aktieägare som dels är införd i den utskrift av aktieboken som görs torsdagen den 7 maj 2020, dels har anmält sitt deltagande till årsstämman senast kl. 16:00 torsdagen den 7 maj 2020.

### *Registrering i aktieboken*

Bolaget är ett s.k. avstämningsbolag vars aktier är anslutna till Euroclear Sweden AB. Detta innebär att aktieägare, för att ha rätt att delta vid årsstämman, måste vara införda i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken per torsdagen den 7 maj 2020. Den som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn för att kunna delta vid årsstämman. Detta bör ske i god tid före nämnda datum.

## Anmälan

Aktieägare som önskar delta vid årsstämman ska anmäla sig till bolaget genom ett av följande alternativ:

- via post till:  
AAK AB  
Årsstämma  
c/o Euroclear Sweden AB  
Box 191  
101 23 Stockholm
- eller på telefon: 08-402 90 45
- eller via [www.aak.com](http://www.aak.com) så snart som möjligt och senast kl. 16:00 torsdagen den 7 maj 2020.

Vid anmälan ska namn, adress, telefonnummer, person- eller organisationsnummer samt aktieinnehav uppges. För aktieägare som företräds av ombud ska fullmakt i original översändas tillsammans med anmälan. Den som företräder juridisk person ska uppvisa kopia av registreringsbevis eller motsvarande behörighetshandlingar som visar behörig firmatecknare.

### *Kallelse till årsstämman*

Kallelse till årsstämman annonseras i Post- och Inrikes Tidningar och på bolagets webbplats, där samtliga stämмоärenden kommer att framgå. En annons angående att årsstämman sammankallats kommer att publiceras i Svenska Dagbladet.

# Alternativa nyckeltal och andra finansiella definitioner

AAK presenterar alternativa nyckeltal som inte definieras i IFRS regelverk för finansiell rapportering. Alternativa nyckeltal används som vägledning till koncernens ledning och externa intressenter i sin analys av koncernens verksamhet och betraktas som ett komplement till den finansiella rapportering som upprättats i enlighet med IFRS. AAK använder följande alternativa nyckeltal:

Organisk volymtillväxt, EBITDA, Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), Nettorörelsekapital, Nettoskuld, Nettoskuld/EBITDA och Soliditet. Se sid. 109–110 för beräkningar. Se definitioner av de alternativa nyckeltalen samt andra finansiella nyckeltal nedan:

## Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)

Rörelseresultat i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital, beräknat på rullande 12 månader. Uttryckt i procent.

## Börskurs/Eget kapital

Börskurs i förhållande till eget kapital per aktie.

## Direktavkastning

Utdelning per aktie i förhållande till aktiekursen på balansdagen. Uttryckt i procent.

## EBITDA

Rörelseresultat före ränta, skatt, avskrivningar och nedskrivningar.

## Eget kapital per aktie

Eget kapital exkl. innehav utan bestämmande inflytande dividerat med genomsnittligt antal aktier på balansdagen.

## Likvida medel

Kassa och bank samt kortfristiga placeringar med löptid understigande tre månader.

## Nettorörelsekapital

icke räntebärande kortfristiga tillgångar minus icke räntebärande kortfristiga skulder.

## Nettoskuld

Räntebärande skulder (inkl. pensionsåtaganden, exkl. finansiella leasingavtal) minus likvida medel och andra kortfristiga räntebärande fordringar.

## Nettoskuld/EBITDA

Nettoskuld i förhållande till EBITDA, beräknat på rullande 12 månader. Uttryckt som en multipel av EBITDA.

## Organisk volymtillväxt

Total volymtillväxt exkl. effekter av förvärv/avyttring. Uttryckt i procent.

## Soliditet

Eget kapital inkl. innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till totala tillgångar. Uttryckt i procent.

## Sysselsatt kapital

Summa tillgångar minus likvida medel, andra räntebärande fordringar, icke räntebärande rörelseskulder, men exkl. uppskjuten skatt.

## Utdelningsandel

Utdelning i förhållande till årets nettovinst. Uttryckt i procent.

## Vinst per aktie

Årets nettoresultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med genomsnittligt antal aktier på balansdagen.

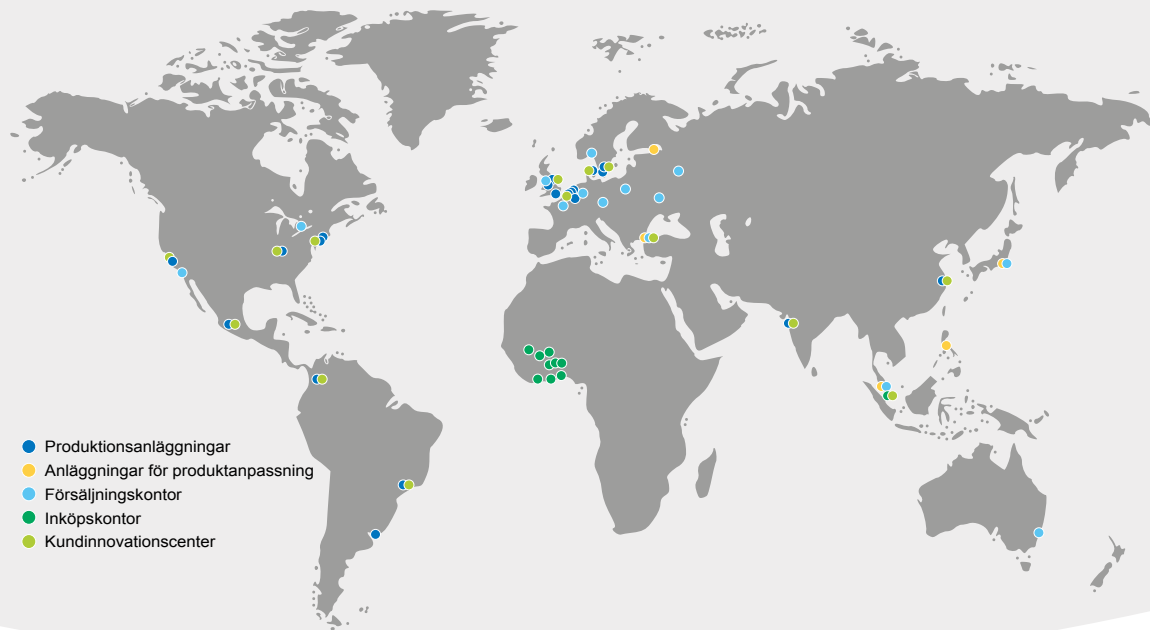
# Adress

AAK AB (publ.)  
Skrivaregatan 9  
215 32 Malmö  
Telefon: 040-627 83 00  
E-post: [info@aak.com](mailto:info@aak.com)  
[www.aak.com](http://www.aak.com)  
Org. nr. 556669-2850

För mer information se [www.aak.com](http://www.aak.com)







## Vi är AAK

AAK är en ledande leverantör av värdeskapande vegetabiliska oljor och fetter.

Vår expertis inom lipidteknik i livsmedels- och nutritionsapplikationer, vårt stora utbud av olika råvaror samt vår breda processkapacitet ger oss möjlighet att utveckla innovativa och värdeskapande lösningar inom många industrier, däribland choklad och konfektyr, bageri, mejeri, växtbaserade livsmedel, nutrition, kosmetik och foodservice.

AAK:s beprövade expertis är baserad på mer än 140 års erfarenhet inom oljor och fetter. Vår unika produktutveckling i nära samarbete med våra kunder kombinerar våra kunders kompetens och kunskap med våra egna kapaciteter för hållbara resultat.

AAK:s aktier är noterade på NASDAQ OMX Stockholm och vårt huvudkontor finns i Malmö, Sverige.

AAK har fler än 20 olika produktions- och produktanpassningsanläggningar, försäljningskontor i fler än 25 länder och cirka 3.800 anställda.

Vi är AAK – The Co-Development Company

