

# Bolagsstyrning

En god bolagsstyrning är en förutsättning för att upprätthålla förtroende från aktieägare, kunder och övriga externa intressenter och bygger på att bolagets strategier, mål och värderingar genomsyrar hela organisationen.

Styrningen av Clas Ohlson utgår från svensk lagstiftning, främst aktiebolagslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (koden). Vidare följer styrningen bolagsordningen, interna instruktioner och riktlinjer samt rekommendationer som utges av relevanta organisationer. Rapporteringen om bolagsstyrning har upprättats i enlighet med koden.

## Svensk kod för bolagsstyrning

Svensk kod för bolagsstyrning tillämpas av alla bolag som är noterade på Nasdaq Stockholm. Syftet är att förbättra bolagsstyrningen i börsnoterade bolag och främja förtroendet för företagen både hos allmänheten och kapitalmarknaden. Koden bygger på principen "följ eller förklara" vilket innebär att man kan avvika från koden om förklaring kan lämnas till varför avvikelsen skett. Under verksamhetsåret har det inte förekommit någon avvikelse mot koden inom Clas Ohlson.

## Efterlevnad av tillämpliga bestämmelser för börshandel

Inga överträdelse avseende god sed på aktiemarknaden eller av tillämpliga börsregler har rapporterats av Aktiemarknadsnämnden eller Börsens disciplinnämnd.

## Bolagsstämma

Aktieägarnas inflytande utövas genom deltagande på bolagets årsstämma (den ordinarie bolagsstämman). Årsstämman är det högsta beslutande organet och har sedan börsintroduktionen 1999 alltid hållits på en lördag i början av september i Insjön. Kallelse, som vanligtvis görs drygt fyra veckor före stämman, publiceras i Post- och Inrikes Tidningar och på bolagets hemsida. Alla aktieägare som är registrerade i aktieboken fem dagar före årsstämman och har anmält sig i tid har rätt att delta. Anmälan kan göras via telefon, mejl, brev eller bolagets hemsida.

Årsstämman utser varje år styrelse, styrelseordförande och revisorer för Clas Ohlson. Årsstämman beslutar också hur vinstmedlen ska disponeras. Andra frågor

som förekommer är frågor som är obligatoriska punkter enligt aktiebolagslagen och Clas Ohlsons bolagsordning (finns på [about.clasohlson.com](http://about.clasohlson.com)).

Bolagets röstmässigt största aktieägare, representerande minst 10 procent av rösterna vardera, var den 30 april 2020 Helena Ek Tidstrand (16,9 procent), Johan Tidstrand (12,4 procent), Peter Haid (11,8 procent) och genom bolag Mathias Haid och Charlotte Haid Bondergaard (12,6 procent) samt Grischa Haid och Claus-Toni Haid (11,8 procent).

## Valberedning

Valberedningens uppgift är att till kommande årsstämma, där val av styrelse och revisorer ska ske, komma med förslag på styrelseledamöter och revisorer samt arvoden till styrelseledamöter (inklusive utskottsarvoden) och arvode till revisorer. Valberedningen föreslår även ordförande på årsstämman.

Inom Clas Ohlson tillämpas en nomineringsprocess för tillsättning av valberedningen. Styrelsens ordförande ingår i valberedningen tillsammans med ledamöter utsedda av de fyra största aktieägarregistrerade, eller på annat sätt kända, aktieägarna (avstämningsdag den 30 september). Önskar aktieägare ej utse ledamot tillfrågas den därefter största aktieägaren. Valberedningen utser ordförande inom sig, vilket enligt koden inte ska vara styrelsens ordförande eller annan styrelseledamot.

Under året har en utvärdering av styrelsearbetet och styrelsesammansättningen genomförts. Utvärderingen har skett genom en extern skriftlig och intervjuaserad utvärdering (ledning samt styrelsen i sin helhet). I tillägg till det har vd intervjuats. Resultatet av utvärderingen har presenterats muntligen och skriftligen av styrelseordföranden Kenneth Bengtsson samt de externa samarbetspartner som utfört utvärderingen. Bedömningen är

att styrelsens arbete har fungerat väl under året. Avrapporteringen genomförs för att valberedningen ska kunna göra en så god bedömning som möjligt avseende styrelsens samlade kompetens och erfarenhet.

Valberedningen uppfyller de riktlinjer beträffande oberoende som framgår av koden. Valberedningen representerar en bred erfarenhet av arbete i styrelser och nomineringsförfaranden.

## Valberedningen inför årsstämma 2020

Inför årsstämman den 12 september 2020 har Clas Ohlsons valberedning fått följande sammansättning: Jonas Bergh, representerar ägarfamiljen Haid (ordförande), Göran Sundström, representerar ägarfamiljen Tidstrand, Ricard Wennerklint, representerar If Skadeförsäkring AB, Erik Durhan, representerar Nordea Fonder, samt Kenneth Bengtsson, styrelseordförande i Clas Ohlson.

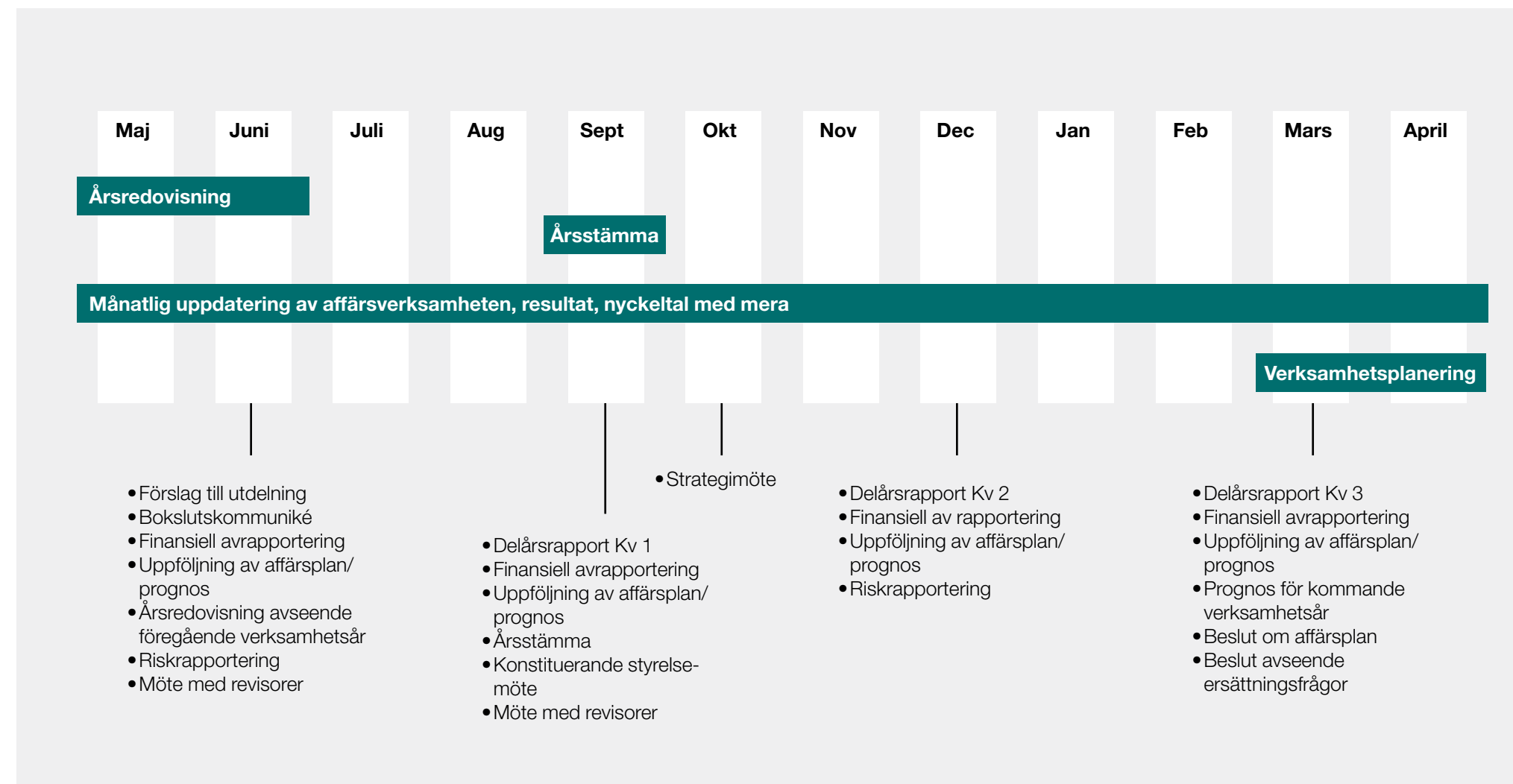
Valberedningens sammansättning baseras på ägarförhållandet per den 30 september 2019. Totalt representeras härmed drygt 71 procent av bolagets aktier (röster) i valberedningen. Valberedningen består fram till dess att en ny valberedning utses.

Utgångspunkten för valberedningens arbete är att styrelsen ska ha den kompetens, erfarenhet och bakgrund som uppdraget kräver. Vidare beaktas graden av mångfald i styrelsen och en jämn könsfördelning eftersträvas. Valberedningen har i sitt arbete bland annat beaktat bolagets mångfaldspolicy.

Särskild vikt har lagts vid bolagets strategier och mål samt de krav som bolagets framtida inriktning väntas ställa på styrelsen. Valberedningen har även diskuterat styrelsens långsiktiga sammansättning utifrån såväl framtida kompetenskrav, mångfald som succession.

## BOLAGSSTYRNING

## Styrelsens kalender



Valberedningen har arbetat med förslag till Clas Ohlsons årsstämma och har haft tre protokollförda möten, där styrelsens sammansättning har utvärderats, övervägts och diskuterats. Utöver detta har man haft diskussioner och underhandskontakt, och ett antal möten efter verksamhetsårets slut. Därutöver har enskilda intervjuer hållits med ett antal styrelseledamöter.

Valberedningens arbete under mandatperioden har bland annat innefattat:

- Redogörelse av styrelsens arbete från styrelsens ordförande
- Genomförande av extern styrelseutvärdering
- Nominering av styrelseordförande och styrelseledamöter
- Ställningstagande till ledamöternas och kandidaternas oberoende

- Framtagande av förslag till styrelse- och utskottsarvoden
- Framtagande av förslag till stämмоordförande
- Nominering av revisorer.

Valberedningens fullständiga förslag presenterades 8 juli 2020.

**Revisorer**

Årsstämman utser årligen revisorer för moderbolaget. På årsstämman den 7 september 2019 utsågs Deloitte till revisorer, med Kent Åkerlund som huvudansvarig revisor. Kent Åkerlund är auktoriserad revisor hos Deloitte. Deloitte är valda till och med årsstämman 2020.

Ersättningen för revisionsuppdraget i koncernen har de senaste tre åren uppgått till 2,3 Mkr, 2,3 Mkr respektive

Styrelsens sammansättning och närvaro under verksamhetsåret<sup>1</sup>

LEDAMOT <sup>2,3</sup>	INVALID	OBEROENDE <sup>5,6</sup>	STYRELSE-MÖTEN	REVISION-SUTSKOTT	ERSÄTTNING-SUTSKOTT	VALBEREDNING
KENNETH BENGTSOON	2013	Ja	17/17 <sup>4</sup>		4/4 <sup>4</sup>	3/3
MATHIAS HAID <sup>7</sup>	2015	Ja <sup>5</sup> /Nej <sup>6</sup>	15/17		4/4	
GÖRAN NÅSHOLM	2015	Ja	16/17		4/4	
GÖRAN SUNDSTRÖM <sup>7</sup>	2014	Ja <sup>5</sup> /Nej <sup>6</sup>	17/17	11/11 <sup>4</sup>		3/3
ANNE THORSTVEDT SJÖBERG	2017	Ja	16/17			
CHARLOTTE STRÖMBERG	2017	Ja	17/17	10/11		
MARGARETA LEHMANN	2018	Ja	17/17			
HÅKAN LUNDSTEDT	2018	Ja	12/17	8/11		

<sup>1</sup> De fackliga organisationerna har haft 4 representanter i styrelsen. För ytterligare information om styrelseledamöter, se sidorna 52-53. Styrelsens och utskottens arbete beskrivs på sidan 49.

<sup>2</sup> För uppgift om födelseår, arbetslivserfarenhet, uppdrag och aktieinnehav se sidorna 52-53.

<sup>3</sup> Ledamöternas ersättningar framgår av not 6, se sidan 73.

<sup>4</sup> Ordförande.

<sup>5</sup> Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

<sup>6</sup> Oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

<sup>7</sup> Företräder eller är storägare, se sidan 117.

2,2 Mkr. Ersättningen för övriga uppdrag har de senaste tre åren uppgått till 0,9 Mkr, 0,4 Mkr respektive 0,6 Mkr. Arbetet utöver revision handlar i första hand om frågeställningar beträffande konsultationer i skattefrågor samt redovisningsreglerna IFRS. Revisorernas oberoende ställning säkerställs dels av revisionsbyråns interna riktlinjer, dels av styrelsens riktlinjer som anger vilka uppdrag revisionsbyrån får åta sig utöver revision.

**Styrelse**

Det är Clas Ohlsons aktieägare som varje år vid årsstämman utser bolagets styrelse. Styrelsen består av åtta ledamöter, som är valda av årsstämman. Utöver dessa ingår också två ledamöter och två suppleanter som representanter för de fackliga organisationerna inom företaget. Dessa utses av sin respektive organisation.

Styrelsen uppfyller kodens krav på oberoende. Samtliga ledamöter förutom Mathias Haid och Göran Sundström anses som oberoende i förhållande till bolaget, bolagets ledning samt större aktieägare. Clas Ohlson strävar efter mångfald, innefattande att, över tid, ha en jämn fördelning mellan kvinnor och män i styrelsen. Könstilldelningen i styrelsen bland de bolagsstämмоvalda ledamöterna har under verksamhetsåret varit fem män (62,5 procent) och tre kvinnor (37,5 procent). Föregående år var fördelningen fem män (62,5 procent) och tre kvinnor (37,5 procent). Vid årsstämman 2019 omvaldes samtliga styrelseledamöter.

## BOLAGSSTYRNING

**Styrelsens möten**

Direkt efter årsstämman hålls ett konstituerande styrelsemöte där styrelsens arbetsordning samt instruktion till bolagets vd fastställs. Vid detta möte utses även ledamöter till styrelsens revisions- och ersättningsutskott (People Committee) samt firmatecknare för bolaget. Utöver detta möte har styrelsen ytterligare minst sju möten under verksamhetsåret. Dessa hålls kvartalsvis i samband med offentliggörandet av bolagets ekonomiska rapporter och därutöver en gång i juni inför slutförandet av årsredovisningen, en gång i samband med årsstämman samt en gång under hösten för strategiska diskussioner. Strategimötet brukar pågå i två dagar medan övriga möten normalt pågår i en dag. På strategimötet diskuteras i huvudsak frågor avseende koncernens mål och strategier, sortiment, etableringsstrategi och större investeringar. På övriga möten hanteras i huvudsak sedvanliga styrelsefrågor, bolagets rapporter och avrapportering från styrelsens utskott. Innevarande räkenskapsår har extra möten hållits för att diskutera och besluta i frågor som varit en följd av covid-19 och dess effekter på verksamheten och den finansiella kontexten.

På tre av styrelsemötena deltar bolagets revisorer och avrapporterar vad som framkommit under revisionen. Styrelsen träffar revisorerna en gång per år utan att företagsledningen är närvarande. Styrelsen har under verksamhetsåret haft sjutton styrelsemöten. Styrelsen utvärderar sitt arbete årligen.

**Styrelsens arbetssätt**

Styrelsens arbetsordning förelägger vilka punkter på dagordningen som ska vara fasta och vilka som kan variera. Normalt ska varje styrelsemöte innehålla en fördjupning inom ett specifikt tema för att kunna ge styrelsen en fördjupad kunskap och förståelse i de olika delarna av bolagets verksamhet. Vid behandlingen av dessa områden kan även tjänstemän från bolaget delta som föredragande.

Frågor som hanterats i styrelsen under året är strategisk inriktning, uppföljning av affärsplan, genomgång av riskhantering, väsentliga verksamhetsprocesser, utvecklingen av nuvarande marknader och expansion samt hållbarhetsmål.

Arbetet i styrelsens utskott utgör en viktig del i styrelsearbetet. Styrelsen har upprättat instruktioner för utskottens arbete. Ersättningsutskottet, som hos Clas Ohlson kallas People Committee, och revisionsutskottet bereder de frågor som inryms inom utskottens arbetsområden. De frågor som behandlas på utskottsmötena protokollförs och delges övriga styrelseledamöter på styrelsesammanträdena.

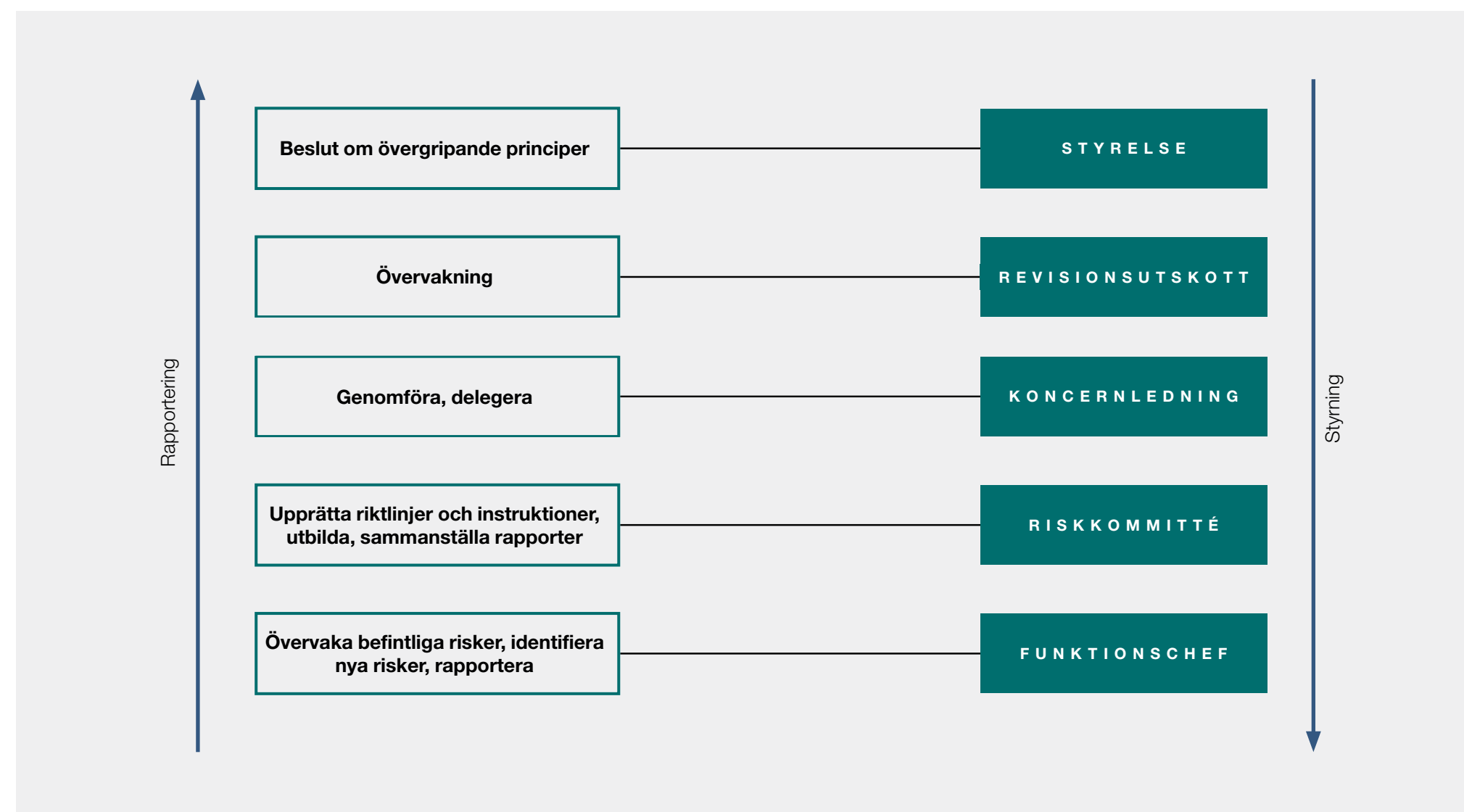
Arbetsordningen anger också att styrelsen minst två gånger per år ska sammanträffa med bolagets revisorer. Därutöver reglerar arbetsordningen vissa formella frågor såsom kallelserregler och sekretess.

**Revisionsutskott**

Styrelsen har vid det konstituerande styrelsemötet utsett ett revisionsutskott bestående av Göran Sundström (ordförande), Charlotte Strömberg och Håkan Lundstedt. Styrelsen har utfärdat en instruktion för utskottets arbete.

Utskottet ansvarar för att säkerställa kvalitet i den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet ansvarar även för att övervaka effektiviteten i riskhantering och intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Utskottets ledamöter har sammanträffat med revisorerna vid tre tillfällen under räkenskapsåret för att informera sig om revisionens inriktning och diskutera synen på företagets risker. Därutöver har revisorerna deltagit på ytterligare möten. Viktiga uppgifter för revisionsutskottet är att fungera som kommunikationslänk mellan styrelsen och bolagets revisorer och att fastställa vilka tjänster utöver

**Riskhantering**

revision som kan upphandlas av bolagets revisorer. Revisionsinsatsen utvärderas årligen och information om utfallet lämnas till valberedningen.

Revisionsutskottet har haft elva möten under verksamhetsåret. Närvaron framgår av tabellen på sidan 48. Mötena har protokollförts och avrapporterats på nästkommande styrelsemöte. Representanter för bolagets ledning har deltagit på utskottets möten som adjungerade ledamöter. Mötena har bland annat behandlat frågeställningar i syfte att säkerställa effektiviteten i riskhantering och intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Dessutom har bolagets delårsrapporter, årsredovisning, frågor beträffande redovisning, likviditet med mera behandlats i utskottet. Innevarande räkenskapsår har extra möten hållits för att diskutera och

besluta i frågor som varit en följd av covid-19 och dess effekter på verksamheten och den finansiella kontexten.

**People Committee**

Enligt aktiebolagslagen ska årsstämman i ett aktiebolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad besluta om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Det följer även av koden att styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott, som hos Clas Ohlson benämns People Committee.

Clas Ohlsons styrelse beslutade på konstituerande möte i september 2019 att People Committee ska bestå av Kenneth Bengtsson (ordförande), Göran Näsholm och Mathias Haid. Styrelsen har utfärdat en instruktion för utskottets arbete.

## BOLAGSSTYRNING

People Committee lägger fram förslag till riktlinjer när det gäller fast lön och rörlig ersättning för ledande befattningshavare. På motsvarande sätt fungerar processen när det gäller rörlig ersättning för samtliga medarbetare. Utskottet har under verksamhetsåret haft fyra möten. Närvaron framgår av ovan tabell. Mötena har protokollförts och rapporterats på nästkommande styrelsemöte. Utskottet har bland annat hanterat frågor beträffande fast och rörlig ersättning samt utvärderat och hanterat frågor i samband med bolagets långsiktiga incitamentsprogram (LTI). Utskottet arbetar även med att ta fram ett nytt LTI program som avses föreslås årsstämman 2021.

**Arbetsfördelning mellan styrelse och vd**

Styrelsen utser vd för bolaget. Arbetsfördelningen mellan styrelse och vd finns angiven i styrelsens arbetsordning och i instruktionen för vd. Bland annat framgår det att styrelsen är ansvarig för bolagets styrning, tillsyn, organisation, strategier, internkontroll, prognoser och policyer. Vidare beslutar styrelsen om större investeringar och principiella frågor rörande styrning av dotterföretag såsom val av styrelseledamöter och vd. Styrelsen ansvarar också för kvaliteten i den finansiella rapporteringen.

Vd ansvarar i sin tur för att bolagets förvaltning sker enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vidare ansvarar vd för att prognostisera och planera bolagets verksamhet så att uppställda mål uppnås. Vd ska tillse att kontrollmiljön är god och att koncernens risktagande vid varje tidpunkt är förenlig med styrelsens riktlinjer. Eventuella avvikelser ska rapporteras till styrelsen. Varje månad får styrelsen även löpande information från vd via en månadsrapport.

**Vd och koncernledning**

Clas Ohlsons vd leder koncernledningens arbete och fattar beslut avseende verksamheten i samråd med övriga i ledningen. Koncernledningen bestod vid utgången av verksamhetsåret av elva personer och möten har

hållits månatligen och därutöver vid behov. Mötena är främst inriktade på strategisk och operativ uppföljning och utveckling samt resultatuppföljning. Utöver dessa möten sker ett nära dagligt samarbete inom ledningen.

**Styrning av dotterföretagen**

De fem helägda dotterbolagen Clas Ohlson AS i Norge, Clas Ohlson Oy i Finland, Clas Ohlson Ltd i Storbritannien, Clas Ohlson GmbH i Tyskland och Clas Ohlson Ltd (Shanghai) i Kina styrs via egna styrelser i respektive land bestående främst av representanter från Clas Ohlson AB i Sverige. Styrelsen får genom vd:s månadsrapporter löpande information beträffande dotterbolagen. I den ingår även resultat och finansiell ställning för respektive bolag. I tillägg till de helägda dotterbolagen har Clas Ohlson också en filial i Hong Kong.

**Externa och interna styrinstrument**

Clas Ohlsons styrning sker inom ramarna för externa styrinstrument, såsom till exempel Nasdaq Stockholms regelverk, Svensk Aktiebolagslag, Svensk kod för bolagsstyrning och Årsredovisningslagen.

Vidare finns interna styrinstrument som bland annat består av bolagsordningen, styrelsens arbetsordning, vd-instruktion, policyer, riktlinjer, uppförandekod samt Clas Ohlsons värdegrund och företagskultur.

**Clas Ohlsons företagskultur**

Clas Ohlson-andan sammanfattar hur vi bemöter varandra och våra kunder, och den har varit densamma sedan företaget grundades, 1918. Läs mer om Clas Ohlson-andan på sidorna 25 och 30.

**Ersättningsprinciper**

De övergripande principerna för ersättning till ledande befattningshavare ska utgå från befattningen, individuell prestation, koncernens resultat och att ersättningen

ska vara konkurrenskraftig i anställningslandet. Den sammanlagda ersättningen till ledande befattningshavare ska bestå av fast lön, rörlig lön i form av kortsiktigt incitament baserat på årliga prestationsmål, långsiktigt incitament baserat på fleråriga prestationer, pension och andra förmåner. Till detta kommer villkor vid uppsägning och avgångsvederlag.

Clas Ohlson ska sträva efter att erbjuda en konkurrenskraftig total ersättningsnivå med tyngdpunkt på betalning efter prestation. Detta innebär att den rörliga ersättningen kan utgöra en betydande andel av den totala ersättningen. Målet är att den fasta ersättningen ska befinna sig i den jämförbara marknadens median medan den totala ersättningen, när Clas Ohlson når eller överträffar sina mål, ska vara i marknadens övre kvartil.

**Ersättningar**

Styrelsens arvode uppgick under verksamhetsåret till 3,67 Mkr i enlighet med årsstämmans beslut. Av arvodet avsåg ca 0,6 Mkr ersättning för arbete i styrelsens ersättnings- och revisionsutskott. Av styrelsens totala arvode tillföll ca 0,8 Mkr styrelsens ordförande. Ingen ersättning utgår till ledamöterna i valberedningen. Läs mer på sida 73, not 6.

Ersättning till vd består av fast och rörlig ersättning och fastställs i sin helhet av styrelsen. En närmare presentation av ersättning, pension och avgångsvederlag för vd presenteras på sidorna 73-76, not 6.

Årsstämman 2019 beslutade om riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare avseende räkenskapsåret 2019/20 baserat på styrelsens förslag. Riktlinjerna omfattar grundlön, rörlig ersättning, pensionsförmåner samt övriga förmåner. För fullständiga beslutade riktlinjer om ersättning, pension och avgångsvederlag se not 6, sidorna 73-76.

**Riskhantering**

Det är styrelsen som har det övergripande ansvaret för koncernens riskarbete. Inom Clas Ohlson uppdateras och analyseras koncernens risksituation regelbundet. Detta görs genom en systematisk process där risker identifieras, värderas och bedöms, hanteras, övervakas och rapporteras. Prioritet läggs på de risker som vid en samlad bedömning avseende möjlig påverkan och sannolikhet bedöms kunna ge mest negativ effekt. Viktiga aspekter i detta är de kontrollaktiviteter som görs för att undvika, reducera eller förflytta risken till annan part, genom till exempel försäkring. Riskerna läggs in i riskkartor för att tydliggöra den samlade exponeringen. Kartläggningen har gjorts på koncernnivå och utgör ett verktyg för styrelsens och bolagsledningens strategiska och operativa styrning. Genom kartläggningen kan fokus riktas mot att minska företagets riskexponering och att reducera konsekvensen av eventuella infriade risker. Arbetet med att sammanställa, övervaka och utveckla riskarbetet görs av koncernens riskkommitté. Rapportering av koncernens samlade riskstatus görs internt till revisionsutskott och styrelse två gånger per år eller vid behov. Se också riskavsnittet sidorna 41-45.

**Hållbarhet**

För Clas Ohlson är det viktigt att värna om och ta ansvar för människor och miljö som påverkas av vår verksamhet. Hållbarhetsarbetet är en naturligt integrerad del av Clas Ohlsons verksamhet och redovisas ytterligare i verksamhetsdelen på sidorna 16-21. Se också hållbarhetsrapporten på sidorna 96-109.

**Internkontroll avseende finansiella rapporteringen**

Styrelsen har det övergripande ansvaret för bolagets system avseende internkontroll. Ansvaret regleras av aktiebolagslagen som också anger att revisionsutskottet har ett särskilt ansvar för att övervaka effektiviteten i riskhantering och internkontroll avseende den finansiella rapporteringen.

## BOLAGSSTYRNING

Bolagets arbete med den interna kontrollen följer det ramverk som framtagits av The Committee of Sponsor- ing Organizations of the Treadway Commission (COSO). Ramverket består av fem delområden: kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

**Kontrollmiljö**

Kontrollmiljön består av den organisationsstruktur och de värderingar, riktlinjer, policyer, instruktioner med mera som organisationen arbetar efter. Ett effektivt styrelse- arbete är grunden för god internkontroll, och Clas Ohlsons styrelse har en etablerad arbetsordning och tydliga instruktioner för sitt arbete. Detta inkluderar även styrelsens ersättnings- och revisionsutskott.

En del i styrelsens arbete är att utarbeta och godkänna de policyer som är styrande för koncernens arbete med den interna kontrollen. Styrelsen ska också skapa förut- sättningar för en organisationsstruktur med tydliga rol- ler och ansvar som utmynnar i en effektiv hantering av verksamhetens risker.

Inom koncernen finns ett regelverk för besluts- och attestnivåer som följer koncernens organisationsstruk- tur. Fokus har riktats på att tydliggöra vem som har beslutsmandatet för investeringar, aktiviteter, tecknande av avtal med mera inom respektive funktion och med begränsningar i belopp. I de fall beloppet överstiger funktionens mandat hänförs beslutet till nästa nivå i organisationen. Detta syftar till att upprätthålla en god bolagsstyrning och kännedom om beslut som fattas på olika nivåer i organisationen. Besluts- och attestregel- verket utgör basen för beslutsfattandet inom Clas Ohlson.

Verkställande ledning är ansvarig för att implemente- ra riktlinjer för upprätthållande av god intern kontroll. Fortlöpande pågår ett arbete med att utveckla och för- bättra den interna kontrollen. Verkställande ledning och revisionsutskottet rapporterar kontinuerligt till styrelsen enligt fastställda rutiner.

All verksamhet ska bedrivas i enlighet med koncernens uppförandekod och affärsetiska riktlinjer.

**Riskbedömning och kontrollaktiviteter**

Inom Clas Ohlson arbetas kontinuerligt med de områ- den som bedöms mest prioriterade baserat på väsent- lighet och risk.

Koncernens intäkter består av försäljning i butik och via e-handel där betalningen i huvudsak erhålls med kontokort eller kontanta medel. Intäkterna redovisas i sin helhet på bankkonton som stäms av dagligen. Ris- ken för fel i intäktsredovisningen är begränsad. Kon- cernens kostnader består främst av varukostnader, frakter, löner och sociala avgifter, hyreskostnader och marknadsföring. Intäkter och kostnader prognostise- ras på varje butik och avdelning. Utfallet kontrolleras varje månad mot såväl prognos som föregående år. Clas Ohlsons tillgångar utgörs till cirka 90 procent av varulager, leasingtillgångar och anläggningstillgångar. Särskild vikt har därför lagts vid utformning av interna kontroller för att förebygga och upptäcka brister inom dessa områden.

Processerna och kontrollstrukturen finns dokumente- rade i en ekonomihandbok som uppdateras löpande. Fortlöpande pågår ett arbete med att utvärdera de mest

väsentliga processerna inom koncernen. Inom varje process kartläggs de största riskerna.

Därefter görs en bedömning om de kontroller som ut- förs är tillräckliga. Om behov föreligger införs ytterligare kompenserande kontroller för att reducera risken till en acceptabel nivå. Dotterbolagen har redovisningsansva- riga och controllers som ska säkerställa att den ekono- miska rapporteringen är korrekt och komplett. Vidare ska de säkerställa att legala regler följs och att rappor- tering sker inom fastställda tidsramar till den operativa ledningen och till koncernens ekonomifunktion. Dess- utom finns controllers på större koncernfunktioner och på koncernens ekonomifunktion med motsvarande ansvar.

Koncernfunktionen har ett nära och väl fungerade sam- arbete med dotterbolagen gällande rapportering och bokslut. Samtliga dotterbolag rapporterar månadsvis fullständiga bokslut vilka utgör grunden för koncernens konsoliderade rapportering.

**Information och kommunikation**

Väsentliga policyer, riktlinjer, instruktioner och manualer som har betydelse för den interna kontrollen uppdateras och kommuniceras till berörda medarbetare löpande. Allmänna riktlinjer och instruktioner finns även tillgängli- ga på bolagets intranät.

Det finns såväl formella som informella informations- kanaler till ledningen och styrelsen för information från medarbetarna. Via revisionsutskottet får styrelsen regel- bundet återkoppling från verksamheten avseende fråge- ställningar som berör den interna kontrollen. För extern kommunikation finns riktlinjer som stödjer kravet på att ge korrekt information till aktiemarknaden.

**Uppföljning av intern kontroll**

Bolagsledningen och revisionsutskottet rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner. Varje månad får styrelsen löpande information från vd via en månadsrapport för koncernen. I månadsrapporten läm- nas även information beträffande dotterbolagens resul- tat och finansiella ställning.

Varje delårsrapport analyseras av revisionsutskottet avseende riktigheten i den finansiella informationen. Revisionsutskottet har även en central roll i att följa upp att det finns tillräckliga kontrollaktiviteter för de mest vä- sentliga riskområdena avseende den finansiella rappor- teringen samt att kommunicera väsentliga frågor med bolagets ledning, styrelse och revisorer. En viktig del är att säkerställa att eventuella synpunkter från revisorerna åtgärdas.

Tre gånger per år träffar hela styrelsen bolagets reviso- rer för att ta del av den externa revisionen och diskutera aktuella frågor. Revisorernas rapportering utgör en del av styrelsens arbete med att bilda sig en uppfattning om den interna kontrollen och riktigheten i den finansiella informationen. Vd deltar inte i eventuella frågeställningar som berör bolagsledningen.

**Internrevision**

Efter utvärdering under verksamhetsåret och tidigare år har styrelsen hittills inte funnit anledning att inrätta en internrevisionsfunktion. Istället har bolagets koncernö- vergripande controllerfunktion anpassats för att även hantera arbetet med den interna kontrollen. Frågan om att inrätta en särskild internrevisionsfunktion kommer att prövas årligen. Bolaget har dessutom en riskkommitté som fortlöpande utvärderar väsentliga risker och kon- trollaktiviteter.