

# Innehåll – Bolagsstyrningsrapport

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Styrelseordförandens inledning                | 46 |
| Bolagsstyrningsrapport 2016                   | 47 |
| Aktien och ägarbilden                         | 48 |
| Årsstämman                                    | 48 |
| Årsstämma för 2015                            | 50 |
| Valberedning                                  | 50 |
| Styrelse                                      | 51 |
| Utskott                                       | 52 |
| Bolagets revisorer                            | 53 |
| Ersättning till revisorer                     | 53 |
| Styrelse och revisorer                        | 54 |
| VD och övriga i den verkställande ledningen   | 56 |
| Ansvarsområden                                | 57 |
| Ledningsgruppsmöten under 2016                | 57 |
| Ersättning till ledande befattningshavare     | 57 |
| Operativ styrning                             | 57 |
| Styrelsens rapport om intern kontroll         | 58 |
| Kontrollmiljö                                 | 58 |
| Riskbedömning                                 | 58 |
| Kontrollstrukturer                            | 58 |
| Information och kommunikation                 | 59 |
| Uppföljning                                   | 59 |
| Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten | 60 |

# Styrelseordförandens inledning

## Alfa Laval och dess styrning

Alfa Laval är världsledande inom värmeöverföring, separation och flödeshantering. Med tydliga mål avseende tillväxt och lönsamhet är det avgörande att bolagets ledande positioner kontinuerligt befasts. Det kan ske genom lanseringen av nya, än mer effektiva produkter, genom en god lokal närvaro eller ett brett erbjudande vad gäller reservdelar och service. Våra kunder förknippar varumärket med kvalitet. Men kvalitetstänkande ska inte bara prägla vad vi levererar utan hur vi agerar i vårt dagliga arbete. Styrelse, ledning och anställda ska följa lagar och regler, liksom företagets egna affärsprinciper vad gäller miljö, etik, transparens och socialt ansvar. I detta avsnitt vill vi beskriva hur bolaget styrs, hur ansvarsfördelningen ser ut mellan styrelse, VD och koncernledning samt vilka kontrollstrukturer som finns på plats. På detta sätt vill vi visa att vi arbetar och styr bolaget med ägarnas bästa för ögonen och på ett sätt som håller för granskning.

## Året som gått

I samband med vårens VD-skifte initierades en översyn som blev startskottet för ett omfattande strategiarbete. En av de frågor vi ställde oss var om Alfa Laval verkligen var positionerat och organiserat på bästa sätt för att möta och ta fasta på den utveckling som vi ser i vår omvärld?

Svaret blev en rad initiativ. Bland dem en förändring av den struktur som präglat Alfa Laval i 15 år. Genom att bryta upp och ändra segments- och divisionsstrukturen kan vi ytterligare få upp hastigheten och tydligheten i interaktionen med företagets kunder. Med en ökad fokusering avseende exponeringen mot marknader och applikationer kan vi få en än mer effektiv allokering av resurser till områden med tydliga tillväxtmöjligheter.

Vissa saker förblir emellertid oförändrade. Separation, värmeöverföring och flödeshantering är Alfa Lavals ryggrad och förblir så även framöver.

De kontinuerliga resursanpassningarna i produktionen löpte oförändrat på. Parallellt resulterade strategiarbetet i ett omstruktureringsprogram som omfattade personalnedskärningar inom försäljning och administration, en översyn av tillverkningsstrukturen, samt en förflyttning av vissa produktgrupper till en struktur utanför divisionerna. Vissa av dessa initiativ kommer att vara fullständigt implementerade inom kort, andra kommer att ta lite längre tid. Men, vi är övertygade om att Alfa Laval, med dessa förändringar, står väl rustat inför framtiden.

Lund i februari 2017

**Anders Narvinger**

*Styrelsens ordförande*



# Bolagsstyrningsrapport 2016

Alfa Laval är en ledande, global leverantör av specialprodukter och processtekniska lösningar inom värmeöverföring, separering och flödeshantering. Världens behov av värmeöverföring och flödeskontroll är betydande och därmed kan produkterna appliceras i en stor mängd industrier och applikationer, omfattande allt från kraftproduktion och hantering av avloppsvatten till värmeåtervinning och framställning av livsmedel. Den breda exponeringen gör att Alfa Laval idag intar en ledande roll inom områden som är viktiga för samhället såsom energioptimering, miljöskydd och livsmedelsproduktion. Alfa Laval:s produkter och lösningar säljs i över 100 länder och omsättningen uppgick till 35,6 miljarder kronor 2016.

Alfa Laval ska erbjuda effektiva och miljömässigt ansvarsfulla produkter och lösningar samtidigt som bolaget arbetar för att uppnå de mål som är satta för tillväxt, lönsamhet och avkastning. Genom att nå eller gärna överträffa målen ges utrymme för fortsatt utveckling i linje med bolagets strategiska prioriteringar. Ett gott utfall skapar även värde för aktieägarna, dels genom en årlig utdelning, dels genom att bolagets värde ökar. För mer information om Alfa Laval:s finansiella mål, läs på sidan 12.

Men lika viktigt som det är att nå målen och uppfylla affärsidén, lika grundläggande är det beteende som bolaget och dess anställda uppvisar på vägen dit. Alfa Laval ska agera på ett sätt som är långsiktigt hållbart, för ägare såväl som för anställda, kunder, leverantörer och andra intressenter. Ramarna sätts av lagar och regler såsom svensk aktiebolagslag, årsredovisningslagen, börsens regler samt Svensk Kod för bolagsstyrning (i fortsättningen kallad Koden). Dessa kompletteras av bolagets affärsprinciper avseende miljö,

mänskliga rättigheter, etik och transparens. Vidare har bolaget interna regler såsom styrdokument med riktlinjer och instruktioner samt processer för kontroll och riskhantering. Styrelsens och VD:s arbete regleras av deras respektive arbetsordningar.

Alfa Laval:s bolagsstyrningsrapport för 2016 syftar till att beskriva dessa ramar, fördelningen av ansvar inom bolaget, samt interaktionen mellan årsstämma, styrelse och verkställande direktör. Rapporten är granskad av bolagets revisorer.

## Bolaget Alfa Laval



Bolagets firma är Alfa Laval AB (publ) och dess styrelse har sitt säte i Lunds kommun, Sverige. Aktiekapitalet ska uppgå till lägst 745 000 000 och högst 2 980 000 000 kronor. Antalet aktier ska vara lägst 298 000 000 och högst 1 192 000 000. Räkenskapsår är kalenderår. Föremålet för bolagets verksamhet är att direkt, eller genom dotter- och samriskföretag i Sverige och utomlands, bedriva utveckling, tillverkning och försäljning av utrustning och anläggningar, förträdesvis inom områdena separering,

värmeöverföring och flödesteknik, att förvalta fast och lös egendom samt annan därmed förenlig verksamhet. Bolagsordningen innehåller inga begränsningar vad gäller hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma. Den saknar vidare särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter samt om ändring av bolagsordningen. Alfa Laval:s nu gällande bolagsordning antogs vid årsstämman den 20 april 2009 och finns i sin helhet publicerad på [www.alfalaval.com](http://www.alfalaval.com).



### Aktien och ägarbilden

Alfa Laval hade, per den sista december 2016, 419 456 315 utestående aktier, fördelade på 35 840 aktieägare, enligt Euroclear Swedens aktiebok. Alfa Laval har endast ett aktieslag och varje aktie motsvarar en röst. Den enskilt största ägaren och den enda med ett innehav överstigande 10 procent, var Tetra Laval som per utgången av året ägde 29,1 procent av Alfa Lavals aktier. Näst största ägare var Alecia med 7,2 procent, följt av Swedbank Robur med ett innehav på 5,4 procent. Juridiska personer stod för drygt 94 procent av ägandet, medan fysiska personer stod för återstoden. Geografiskt sett stod följande fem länder för totalt 93,6 procent av ägandet: Sverige, Nederländerna, USA, Storbritannien, och Luxemburg.

För mer information om Alfa Lavals aktie, dess utveckling samt ägarbilden, gå till aktieavsnittet på sidorna 16–17.

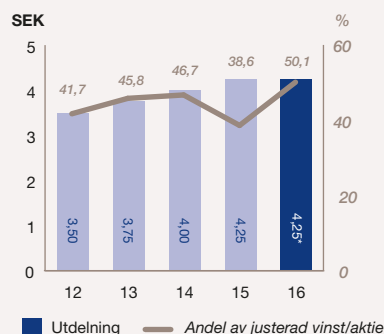


### Årsstämman

Årsstämman är bolagets högsta, beslutande organ. Alla aktieägare har rätt att delta och varje aktie har en röst. De flesta förslag som tas upp till stämman beslutas med enkel majoritet. Det finns emellertid punkter som kräver kvalificerad majoritet, som till exempel ändringar i bolagsordningen eller beslut om återköp av aktier. Årsstämman ska hållas inom

sex månader från räkenskapsårets utgång i Lund eller Stockholm. Normalt hålls den i Lund, runt månadsskiftet april/maj. Datum och plats meddelas senast i samband med att delårsrapporten för det tredje kvartalet offentliggörs. För rätt att delta och rösta vid stämman måste aktieägare vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken. Aktieägare som inte kan delta personligen, har rätt att delta via ombud med fullmakt. Ägare som har aktier förvaltarregistrerade måste tillfälligt registrera aktierna i eget namn. Årsstämman hålls på svenska och dokumentationen finns tillgänglig på såväl svenska som engelska. Alfa Laval strävar efter att samtliga stämموvalda styrelseledamöter ska delta, samt i möjligaste mån samtliga medlemmar av koncernledningen. Bolagets revisorer är alltid närvarande.

### Utdelning och andel av justerad vinst/aktie\*\*



\* Styrelsens förslag till årsstämman.

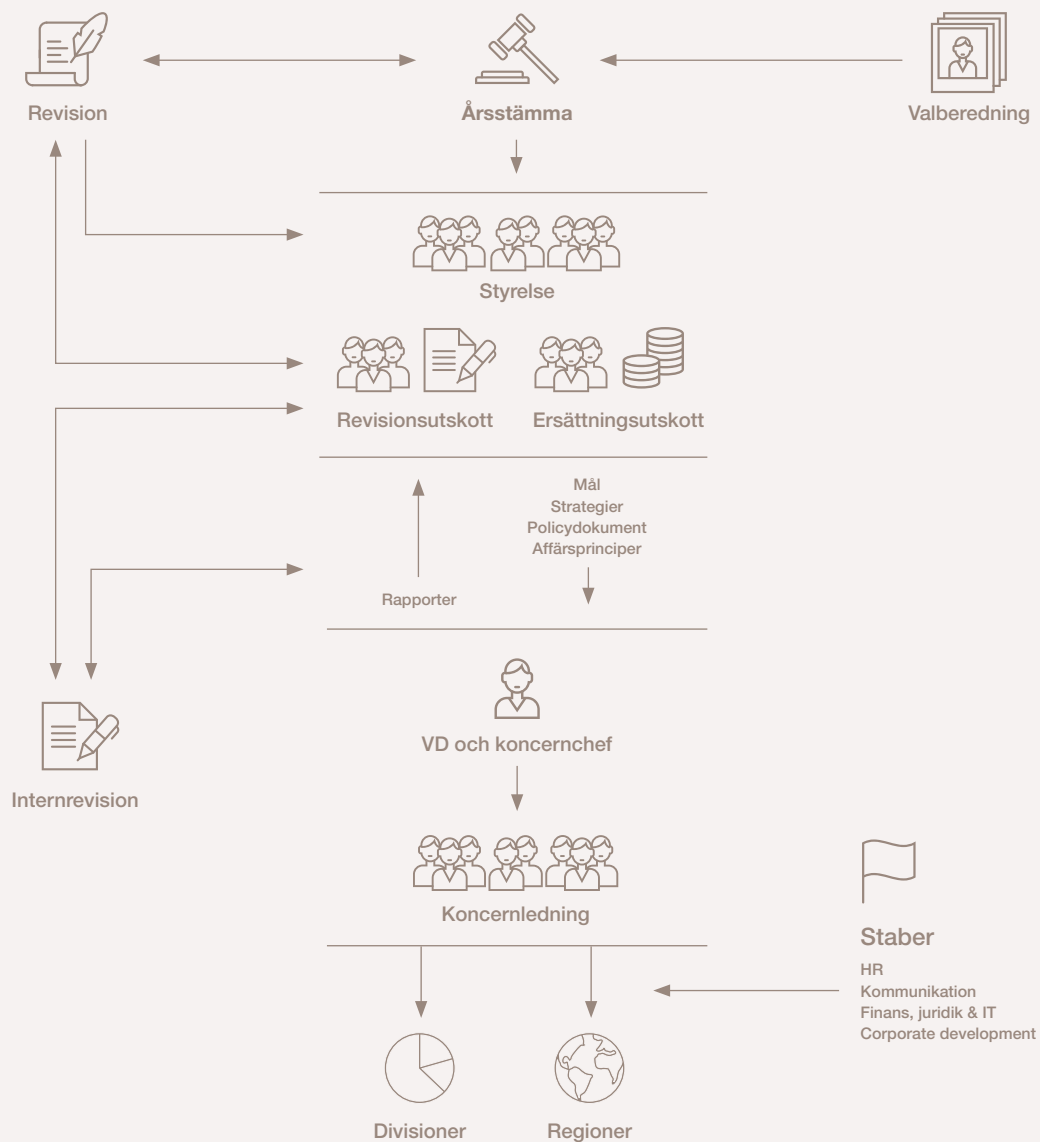
\*\* Justerat för övervärdesavskrivningar.

### Ägarkategorier per 30 december 2016

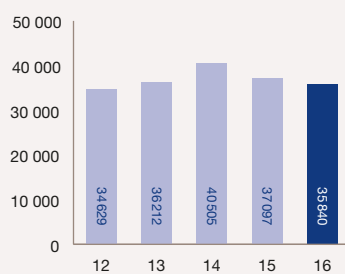
|                                             | Antal aktier | Ägarandel, % |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|
| Finansiella företag                         | 104 258 015  | 24,8         |
| Övriga finansiella företag                  | 12 957 335   | 3,1          |
| Socialförsäkringsfonder                     | 7 992 054    | 1,9          |
| Staten                                      | 414 274      | 0,1          |
| Kommunal sektor                             | 38 906       | 0,0          |
| Intresseorganisationer                      | 4 739 921    | 1,1          |
| Övriga svenska juridiska personer           | 8 457 626    | 2,0          |
| Utlandsboende ägare (juridiska och fysiska) | 255 813 626  | 61           |
| Svenska privatpersoner                      | 22 889 319   | 5,5          |
| Ej kategoriserade juridiska personer        | 1 895 239    | 0,5          |

Källa: Euroclear

## Bolagets styrning



## Totalt antal aktieägare



Källa: Euroclear

## De tio största ägarna per 30 december 2016\*

|                                      | Antal aktier       | Andel kapital/röster, % | Förändring ägarandel under 2016, %-enheter |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
| Tetra Laval BV                       | 122 037 736        | 29,1%                   | 3,0                                        |
| Alecta                               | 30 109 962         | 7,2%                    | 0,9                                        |
| Swedbank Robur fonder                | 22 750 646         | 5,4%                    | -1,1                                       |
| AMF Försäkring och Fonder            | 21 795 454         | 5,2%                    | +/- 0                                      |
| FAM AB (Foundation Asset Management) | 12 550 000         | 3,0%                    | -3                                         |
| Fjärde AP-fonden                     | 6 551 772          | 1,6%                    | 0,3                                        |
| Folksam                              | 3 033 424          | 0,7%                    | +/- 0                                      |
| SEB Investment Management            | 2 845 295          | 0,7%                    | -0,8                                       |
| SPP Fonder AB                        | 2 629 962          | 0,6%                    | +/- 0                                      |
| Nordea Investment Funds              | 2 240 493          | 0,5%                    | -1,3                                       |
| <b>Summa de 10 största</b>           | <b>226 544 744</b> | <b>54,0%</b>            |                                            |

\* Tabellen är justerad för aktier som är förvaltarregistrerade. Om dessa inkluderas står de för ett sammanlagt innehav om 11,09 procent.

### Årsstämma för 2015

Årsstämma för räkenskapsåret 2015 hölls den 25 april 2016 på Sparbanken Skåne Arena i Lund. Vid stämman deltog 433 personer – inkluderande ägare, ombud, biträden, gäster och funktionärer. Det totala röstetalet representerat var 66,66 procent av det totala röstetalet i bolaget. Till stämmans ordförande valdes styrelsens ordförande Anders Narvinger. Protokoll från årsstämman, liksom all övrig stämmorelaterad information, finns att läsa på [www.alfalaval.com/sv/investerare/bolagsstyrning](http://www.alfalaval.com/sv/investerare/bolagsstyrning). Nedan återfinns några av de beslut som fattades vid stämman:

- Fastställande av resultat- och balansräkning samt beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen och den verkställande direktören.
- Utdelning i linje med styrelsens förslag om 4:25 kronor per aktie.
- Fastställande att antalet styrelseledamöter ska vara åtta, utan suppleanter.
- Beslut om omval av styrelseledamöterna Gunilla Berg, Arne Frank, Anders Narvinger, Finn Rausing, Jörn Rausing, Ulla Litzén, Ulf Wiinberg och Margareth Øvrum. Lars Renström, som i mars 2016 pensionerades från rollen som bolagets VD, avböjde omval. Vidare antogs valberedningens förslag av revisorer, med omval av den auktoriserade revisorn Håkan Olsson Reising och nyval av den auktoriserade revisorn Joakim Thilstedt. Vidare omvaldes de auktoriserade revisorerna David Olow och Duane Swanson som revisorssuppleanter.

- Arvodet fastställdes, för de ledamöter i styrelsen som inte är anställda i bolaget, till 5 105 000 kronor. Därtill utgår arvode för arbete i styrelsens utskott.
- Fastställande av riktlinjer för ledande befattningshavare, i linje med styrelsens förslag. Dessa riktlinjer omfattade såväl fast kompensation, som ett kortsiktigt och ett långsiktigt program för rörlig ersättning.



### Valberedning

#### Dess arbete

Valberedningen består av representanter för de största ägarna och ska bereda och lägga fram förslag på kandidater till styrelsen samt i förekommande fall, revisorer. Som grund används bland annat den årliga utvärdering av styrelsens arbete, som styrelsens ordförande initierar. Andra viktiga faktorer som vägs in är vilken typ av kompetens som behövs mot bakgrund av företagets strategi. Valberedningen kan ta hjälp av externa resurser i arbetet med att finna lämpliga kandidater och även genomföra intervjuer med individuella styrelseledamöter. Vidare är det valberedningen som lägger fram förslag på ersättningsnivåer till ledamöter i styrelsen och dess utskott.

### Dess sammansättning

Valberedningens sammansättning bereds i linje med den process som årsstämman godkännt. Styrelsens ordförande kontakter representanter för de största aktieägarna vid tredje kvartalets utgång och ber dessa utse var sin ledamot. Valberedningen kan besluta att även styrelseordföranden och ytterligare styrelseledamöter ska ingå. Sammansättningen kommuniceras sedan med ett pressmeddelande, i rapporten för det tredje kvartalet samt på Alfa Laval's hemsida. Inför stämman 2017, skedde offentliggörandet den 14 oktober 2016. Informationen fanns även med i Alfa Laval's rapport för det tredje kvartalet, som publicerades den 25 oktober.

### Inför årsstämman för räkenskapsåret 2016

Inför årsstämman ingick följande personer i valberedningen: Jörn Rausing (Tetra Laval), Jan Andersson (Swedbank Robur Fonder), Ramsay Brufer (Alecta), Lars-Åke Bokenberger (AMF) samt Magnus Fernström (Foundation Asset Management). Valberedningens innehav representerade 51,6 procent av antalet utestående aktier per den sista september 2016.

Styrelsens ordförande, Anders Narvinger, valdes till ledamot samt sekreterare och Jörn Rausing till ordförande. Den senares position som styrelseledamot gör rollen som ordförande till en avvikelse från Koden. Bakgrunden är att valberedningen ansåg Jörn Rausing som utomordentligt lämpad att leda dess arbete och nå bästa möjliga resultat för bolagets ägare.

### Årsstämma för räkenskapsåret 2016

Årsstämma i Alfa Laval AB (publ) hålls onsdagen den 26 april 2017 klockan 16.00 i Sparbanken Skåne Arena, Klostergårdens idrottsområde, Stattenavägen, i Lund. Efteråt bjuds det på lättare förtäring. Kallelsen till årsstämman införs, i enlighet med bolagsordningen, som en kungörelse i Post- och Inrikes Tidningar samt på bolagets webbplats tidigast sex och senast fyra veckor innan stämman. Att kallelse skett annonseras i Dagens Nyheter. Som en service till befintliga aktieägare kan de även få information om årsstämman hemskickad per post.

### Valberedningens sammansättning inför årsstämman

| Namn                 | Representerande             | Ägarandel i Alfa Laval, %* |
|----------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Jörn Rausing         | Tetra Laval                 | 29,09                      |
| Jan Andersson        | Swedbank Robur Fonder       | 7,23                       |
| Ramsay Brufer        | Alecta                      | 7,18                       |
| Lars-Åke Bokenberger | AMF Försäkring & Fonder     | 5,09                       |
| Magnus Fernström     | Foundation Asset Management | 2,99                       |

\* Per den sista september 2016.

**Valberedningens arbete inför årsstämman**  
Valberedningen höll tre möten inför årsstämman. Därutöver gjordes ett antal avstämningar via telefon och e-post. Mötena omfattade bland annat en utvärdering av styrelsens sammansättning, baserat på den utvärdering av styrelsearbetet som styrelseordföranden genomfört, samt vilken kompetens som kan komma att behövas framöver.

#### Förslag till valberedningen

Aktieägare som önskar lämna förslag till valberedningen inför årsstämman kan vända sig till Alfa Laval's styrelseordförande Anders Narvinger eller till någon av ägarrepresentanterna. Kontakt kan också ske direkt via e-post till valberedningen@alfalaval.com.



### Styrelse

#### Styrelsens arbete och ansvar

Styrelsen förvaltar bolaget åt ägarna och bär därmed det yttersta ansvaret för bolagets organisation och förvaltning. Styrelsens arbete och ansvar regleras bland annat av svensk aktiebolagslag, lagen om styrelserepresentation för privatanställda, bolagsordningen, styrelsens egen arbetsordning, börsens regelverk för emittenter samt Koden. Styrelsen fastställer och utvärderar bolagets långsiktiga mål och strategier, vilket bland annat inkluderar att fastställa affärsplaner och ekonomiska planer, granska och godkänna bokslut, anta riktlinjer, fatta

beslut i frågor rörande förvärv och avyttringar samt besluta om större investeringar eller betydande förändringar i Alfa Laval's organisation och verksamhet. Den ska säkerställa att det finns processer som övervakar efterlevnaden av relevanta lagar och regler. Vidare fastställer den instruktioner för den verkställande direktören gällande den dagliga verksamheten samt godkänner VDs engagemang utanför bolaget. Genom revisionsutskottet handlar styrelsen upp revisionstjänster, håller löpande kontakt med bolagets revisorer och arbetar för att säkerställa god intern kontroll samt formaliserade rutiner som möjliggör övervakning och bedömning av bolagets finansiella situation. Styrelsen utser den verkställande direktören och genom ersättningsutskottet hanteras löner och ersättningar till ledande befattningshavare.

#### Styrelsens sammansättning

Styrelsen ska bestå av minst fyra och högst tio ledamöter, med högst fyra suppleanter. Idag består styrelsen av åtta ledamöter, utan suppleanter. Ledamöterna väljs årligen för perioden fram till nästa årsstämma och ska ägna uppdraget den tid och omsorg och ha den kunskap som krävs för att på bästa sätt tillvarata bolagets och ägarnas intressen. Vidare utser de fackliga organisationerna tre personalrepresentanter samt tre suppleanter. Till styrelsens sammanträden bjuds bolagets tjänstemän in som föredragande och experter. Bolagets ekonomi- och finansdirektör deltar vid samtliga möten, liksom dess chefsjurist, som är styrelsens sekreterare.

#### Styrelsens oberoende

Samtliga ledamöter i Alfa Laval's styrelse, som valts av årsstämman, anses oberoende i förhållande till bolaget. Vidare anses samtliga ledamöter oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare, utom Finn Rausing och Jörn Rausing. Dessa kan inte ses som oberoende på grund av deras relation till Tetra Laval, som per den 31 december 2016 ägde 29,1 procent av aktierna i bolaget.

#### Styrelsens arbetsordning

Styrelsens arbete regleras i en arbetsordning, som årligen fastställs vid det konstituerande mötet. Arbetsordningen beskriver bland annat styrelsens arbetsuppgifter samt ansvarsfördelningen mellan styrelse, utskott och bolagets verkställande direktör. Vidare definieras styrelseordförandens roll och den innehåller även en särskild instruktion för bolagets VD rörande vilken ekonomisk rapportering som ska ske till styrelsen för att denna löpande skall kunna bedöma den ekonomiska situationen.

#### Styrelsens arbete 2016

Styrelsen höll nio möten under 2016, av vilka åtta var ordinarie. Tre av dem var telefonmöten medan övriga ägde rum i Lund, Stockholm och Aalborg, Danmark. Inför varje möte förbereder bolagets VD en agenda i samråd med styrelsens ordförande. Ordinarie punkter omfattar sådant som resultatutfall, orderutveckling, investeringar och förvärv. Därutöver ägnades mycket tid åt den strategiska genomgång som genomfördes under året.

#### Förslag till valberedningen

Aktieägare som önskar lämna förslag till valberedningen inför årsstämman kan vända sig till Alfa Laval's styrelseordförande Anders Narvinger eller till någon av ägarrepresentanterna. Kontakt kan också ske direkt via e-post till valberedningen@alfalaval.com.

#### Utbildning av styrelsen

Varje år genomförs en kombinerad utbildnings- och studieresa till någon av Alfa Laval's anläggningar. Under 2016 gick resan till Alfa Laval's enhet i Aalborg, Danmark.



### Utbildning av styrelsen

Samtliga nya styrelseledamöter får ett omfattande introduktionsprogram. Vidare genomförs varje år en kombinerad utbildnings- och studieresa till någon av Alfa Laval's anläggningar. Under 2016 gick resan till Alfa Laval's enhet i Aalborg, Danmark.

### Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsens ordförande initierar årligen en utvärdering av styrelsens arbete. Denna fokuserar på arbetsformer, arbetsklimat samt tillgången till och behovet av särskild styrelsekompetens, för att lägga grunden till en väl fungerande styrelse. Med jämna mellanrum anlitas även externa resurser för att utvärdera styrelsens arbete. Utvärderingen, vare sig den sköts internt eller externt, ligger som grund för valberedningens arbete med att nominera styrelseledamöter och föreslå ersättningsnivåer. Under 2016 hanterades utvärderingen av styrelseordföranden som genomförde individuella samtal på mellan en och två timmar med samtliga styrelseledamöter. Utvärderingen följde en tydlig struktur, baserad på gängse förekommande modeller. Resultatet rapporterades till styrelse och valberedning.

**Styrelsens ordförande och dennes ansvar**  
Ordförande leder styrelsearbetet så att det utövas i linje med gällande lagar och regler, Koden samt styrelsens egen arbetsordning. Ordförande ska se till att arbetet är välorganiserat, bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina uppgifter. I dialog med bolagets VD följer ordföranden verksamhetens utveckling och ansvarar för att övriga ledamöter fortlöpande får den information som krävs för att styrelsearbetet skall kunna bedrivas på bästa sätt. Ordförande ska säkerställa

att nya styrelseledamöter inom sex månader från att de blivit invalda fått en introduktion till bolaget liksom annan utbildning som ordförande och den individuella ledamoten kommer överens om. Förutom att ansvara för utvärderingen av styrelsens arbete deltar styrelseordföranden även i utvärderings- och utvecklingsfrågor avseende koncernens ledande befattningshavare. Han kontrollerar att styrelsens beslut verkställs och är även företagets företrädare i ägarfrågor.

### Arvodering av styrelsen

Styrelsens arvoden beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. Till ordförande och ledamöter i revisions- samt ersättningsutskott, utgår tillägg. Arvodena för styrelse- och kommittéuppgifter är inte pensionsgrundande.



### Utskott

Alfa Laval's bolagsordning fastställer att det ska finnas ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott som rapporterar till styrelsen. Utskottsledamöterna utses bland styrelseledamöterna ett år i taget.

### Revisionsutskottet

#### Ansvarsområden

Revisionsutskottet säkerställer att principerna för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. Det utformar riktlinjer för bolagets ekonomiska rapportering och uppföljning och äger beslutanderätt om den interna revisionen. Utskottet granskar rutinerna för redovisning och finansiell kontroll samt de

externa revisorernas arbete, deras kvalifikationer och oberoende. För ytterligare information om vilka uppgifter som åligger revisionsutskottet se "Styrelsens rapport om intern kontroll" på sidan 58.

### Ledamöter och möten 2016

Ledamöterna utses årsvis vid styrelsens konstituerande möte. Under 2016 utgjordes dessa av Finn Rausing (ordförande), Gunilla Berg och Ulla Litzén, med bolagets chefsjurist som sekreterare. Under året hölls fyra möten, varav ett per telefon. Närvarande var även bolagets ekonomi- och finansdirektör, den ansvarige för internrevisionen samt bolagets revisorer. Mötena avhandlade bland annat följande: genomgång av rutinerna för bolagsstyrning, genomgång och resultatuppföljning av den årliga återrapporteringen från för närvarande drygt 200 chefer avseende styrning, uppdatering av utvecklingen inom IFRS, förändringar i Koden, genomgång av avsättningar och reserveringar i koncernen, genomgång av koncernmässiga övervärden, transferprissättning samt IT-säkerhet.

### Ersättningsutskottet

#### Ansvarsområden

Ersättningsutskottet agerar i samband med anställningar och utnämningar, samt i andra villkorsfrågor som rör VD och koncernledning. Utskottets ska bereda riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, som sedan beslutas av årsstämman samt ge förslag till styrelsen beträffande löne- och anställningsvillkor för VD. Utskottet ska även hantera löne- och anställningsvillkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till VD.

## Arvodering av styrelsen och närvaro vid styrelsemöten

● Ordförande

|                           | Namn                | Styrelsen |                  |
|---------------------------|---------------------|-----------|------------------|
|                           |                     | Närvaro   | Ersättning       |
| Utsedd av årsstämman      | Anders Narvinger    | ● 9       | 1 500 000        |
|                           | Gunilla Berg        | 9         | 515 000          |
|                           | Arne Frank          | 8         | 515 000          |
|                           | Margareth Øvrum     | 9         | 515 000          |
|                           | Ulla Litzén         | 9         | 515 000          |
|                           | Finn Rausing        | 9         | 515 000          |
|                           | Jörn Rausing        | 8         | 515 000          |
|                           | Lars Renström *     | 2         |                  |
|                           | Ulf Wiinberg        | 8         | 515 000          |
|                           | <b>Totalt</b>       |           | <b>5 105 000</b> |
| Arbetstagarrepresentanter | Henrik Nielsen      | 9         |                  |
|                           | Susanna Norrby **   | 3         |                  |
|                           | Susanne Jonsson *** | 2         |                  |
|                           | Bror García Lantz   | 9         |                  |
|                           | Leif Norkvist       | 1         |                  |
|                           | Christer Olofsson   | 3         |                  |
|                           | <b>Antal möten</b>  | <b>9</b>  |                  |

\* Avgick i samband med årsstämman 2016.

\*\* Låmnade sin position i oktober 2016.

\*\*\* Tillträdde i oktober 2016.

**Ledamöter och möten 2016**

Ersättningsutskottet utses årsvis vid styrelsens konstituerande möte. Under 2016 bestod utskottet av Anders Narvinger (ordförande), Jörn Rausing samt Arne Frank. Utskottet höll fyra möten under året. Därutöver hölls telefonmöten angående löpande frågor. Varje möte protokollförs och innehållet delges styrelsen, förutom i vissa fall då besluten protokollförs direkt i motsvarande styrelseprotokoll. Under året var ersättningsutskottet delaktigt i utvärderingen av kandidater till chefspositioner i den nya organisationsstrukturen. För övrigt omfattade utskottets möten genomgång och uppföljning av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, övriga koncernriktlinjer och internationella frågeställningar inom området samt personalfrågor avseende integration av förvärvade bolag. Uppföljning av chefsutvecklingen skedde och villkoren för koncernledningen samt koncernens incitamentsprogram hanterades.



årsredovisningen och vid årsstämman. Vidare ger revisorerna ett utlåtande om förslaget till styrelsens ansvarsfrihet, ett uttalande till årsstämman huruvida denna bör fastställa balans- och resultaträkning samt ett uttalande om bolagsstyrningsrapporten. Antalet revisorer ska vara lägst en och högst två, med högst två suppleanter. Till revisor och i förekommande fall revisorssuppleant, utses auktoriserad revisor eller registrerat revisionsbolag. Vid årsstämman den 25 april 2016, valdes de auktoriserade revisorerna Håkan Olsson Reising samt Joakim Thilstedt till ordinarie revisorer. David Olow och Duane Swanson valdes till revisorssuppleanter. Alfa Laval bedömer att ingen av revisorerna har någon relation till Alfa Laval eller till Alfa Laval närstående bolag vilken kan påverka deras oberoende. Under 2016 fick styrelsen i sin helhet rapporter från bolagets revisorer vid två tillfällen. Vid ett tillfälle skedde det utan att VD, eller annan person från koncernledningen, var närvarande. Separat rapportering till revisionsutskottet ägde rum vid fyra tillfällen.

**Ersättning till revisorer**

Se not nr 7 på sidan 109.

**Bolagets revisorer**

Revisorerna är ett kontrollorgan som utses av årsstämman. Uppdraget omfattar att granska redovisning och bokslut i enskilda bolag, värdera tillämpade redovisningsprinciper, bedöma företagsledningens förvaltning, översiktligt granska delårsrapporten för det tredje kvartalet samt utvärdera den övergripande presentationen i årsredovisningen. Resultatet – revisionsberättelsen – delges aktieägarna i

**Arvodering och närvaro vid utskottsmöten**

● Ordförande

| Namn               | Ersättningsutskott |                | Revisionsutskott |                |
|--------------------|--------------------|----------------|------------------|----------------|
|                    | Närvaro            | Ersättning     | Närvaro          | Ersättning     |
| Anders Narvinger   | ● 4                | 50 000         |                  |                |
| Gunilla Berg       |                    |                | 4                | 100 000        |
| Arne Frank         | 4                  | 50 000         |                  |                |
| Margareth Övrum    |                    |                |                  |                |
| Ulla Litzén        |                    |                | 4                | 100 000        |
| Finn Rausing       |                    |                | ● 4              | 150 000        |
| Jörn Rausing       | 4                  | 50 000         |                  |                |
| Lars Renström *    |                    |                |                  |                |
| Ulf Winberg        |                    |                |                  |                |
| <b>Totalt</b>      |                    | <b>150 000</b> |                  | <b>350 000</b> |
| <b>Antal möten</b> | <b>4</b>           |                | <b>4</b>         |                |

\* Avgick i samband med årsstämman 2016.

# Styrelse och revisorer

## Valda av årsstämman



**Anders Narvinger**  
Ordförande sedan 2003.

**Född:** 1948

Tidigare VD för Teknikföretagen, samt VD och koncernchef för ABB Sverige.

**Utbildning:** Civilingenjörsexamen från Lunds Tekniska Högskola. Ekonomexamen från Uppsala Universitet.

**Styrelseordförande** i ÅF AB, Coor Service Management AB och Capio AB. Oberoende av bolag och större ägare.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
40 000\* (40 000\*\*)



**Gunilla Berg**  
Styrelsemedlem sedan 2004.

**Född:** 1960

CFO för PostNord koncernen.

Tidigare bland annat Vice VD och CFO för SAS koncernen samt Vice VD och CFO för KF koncernen.

**Utbildning:** Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

**Styrelsemedlem** i Atlas Copco AB.

Oberoende av bolag och större ägare.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
3 400\* (3 400\*\*)



**Ulf Wiinberg**  
Styrelsemedlem sedan 2013.

**Född:** 1958

Tidigare koncernchef för H. Lundbeck A/S, direktör för Wyeth Pharmaceuticals, EMEA/Canada & BioPharma, samt en rad andra ledande positioner inom Wyeth.

**Styrelseordförande i:** Avillion LLP, Hansa Medical AB, Trialbee AB och Sigrid Therapeutics.

**Styrelsemedlem** i UCB Pharma och Agenesis Inc.

Oberoende av bolag och större ägare.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
20 000\* (20 000\*\*)



**Margareth Øvrum**  
Styrelsemedlem sedan 2015.

**Född:** 1958

Koncerndirektör i Statoil ASAs koncernledning.

Tidigare flera ledande positioner på Statoil, samtliga i Norge, inom teknologi, projekt, produktion, underhåll, hälsa, säkerhet, miljö och inköp.

**Utbildning:** Civilingenjör i teknisk fysik från Norges Tekniska Högskola i Trondheim, Norge.

**Styrelsemedlem** i Atlas Copco samt i FMC Corporation.

Oberoende av bolag och större ägare.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

–

## Arbetstagarrepresentanter



**Henrik Nielsen**  
Arbetstagarrepresentant sedan 2015.

**Född:** 1968

Anställd inom Alfa Laval sedan 1994.

Arbetstagarrepresentant för IF Metall.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
–



**Susanna Norrby**  
Arbetstagarrepresentant sedan 2003.

**Född:** 1967

Anställd inom Alfa Laval sedan 1992.

Arbetstagarrepresentant för SACO.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
5 000\* (5 000\*\*)

Lämnade sin position i oktober 2016.



**Susanne Jonsson**  
Arbetstagarrepresentant sedan 2016.

**Född:** 1965

Anställd inom Alfa Laval sedan 2008.

Arbetstagarrepresentant för SACO.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
–

Tillträdde i oktober 2016.



**Bror García Lantz**  
Arbetstagarrepresentant sedan 2012.

**Född:** 1965

Anställd inom Alfa Laval sedan 1990.

Arbetstagarrepresentant för Unionen.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
100\* (–)\*\*

**Ulla Litzén**

Styrelsemedlem sedan 2006.

**Född:** 1956

Tidigare bland annat VD i W Capital Management och olika ledande befattningar inom Investor.

**Utbildning:** Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm, MBA från Massachusetts Institute of Technology.

**Styrelsemedlem** i bland annat Boliden AB, Electrolux AB, Husqvarna AB, NCC AB och Ratons AB.

Oberoende av bolag och större ägare.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

29 000\* (29 000\*\*)

**Finn Rausing**

Styrelsemedlem sedan 2000.

**Född:** 1955

**Utbildning:** Jur. kand., MBA (INSEAD).

**Styrelsemedlem** i Tetra Laval Group, DeLaval Holding AB, EQT AB och Swede Ship Marine AB.

Oberoende av bolag.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

–

**Arne Frank**

Styrelsemedlem sedan 2010.

**Född:** 1958

VD och koncernchef för AAK AB.

**Utbildning:** Civilingenjör i industriell ekonomi från Linköpings Tekniska Högskola.

**Styrelseordförande** i Inwido AB.

Oberoende av bolag och större ägare.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

46 000\* (16 000\*\*)

**Jörn Rausing**

Styrelsemedlem sedan 2000.

**Född:** 1960

Ansvarig för sammanslagningar och förvärv inom Tetra Laval Group.

**Utbildning:** Civilekonom.

**Styrelsemedlem** i Tetra Laval Group, Ocado PLC och DeLaval Holding AB.

Oberoende av bolag.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

–

### Suppleanter för arbetstagarrepresentanter

**Lars Renström**

Styrelsemedlem sedan 2005.

**Född:** 1951.

Verkställande direktör och koncernchef i Alfa Laval den 1 oktober 2004 till den 29 februari 2016.

Tidigare bland annat VD och koncernchef för Seco Tools AB, divisionschef i Ericsson AB och Atlas Copco AB.

**Utbildning:** Civilingenjör och ekonomie kandidat.

**Styrelseordförande** i ASSA ABLOY AB.

**Styrelsemedlem** i Tetra Laval Group.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

40 400\* (40 400\*\*)

Avgick i samband med årsstämman 2016.

**Leif Norkvist**

Styrelsesuppleant sedan 2009.

**Född:** 1961

Anställd inom Alfa Laval sedan 1993.  
Styrelsesuppleant för IF Metall.

**Stefan Sandell**

Styrelsesuppleant sedan 2005.

**Född:** 1971

Anställd inom Alfa Laval sedan 1989.  
Styrelsesuppleant för Ledarna.

**Christer Olofsson**

Styrelsesuppleant sedan 2015.

**Född:** 1972

Anställd inom Alfa Laval sedan 1998.  
Styrelsesuppleant för IF Metall.  
Tillträdde den 3 juni 2015.

### Revisorer

**Håkan Olsson Reising**

Auktoriserad revisor, KPMG.

**Född:** 1961

Ordinarie revisor sedan 2015.

**Joakim Thilstedt**

Auktoriserad revisor, KPMG.

**Född:** 1967

Ordinarie revisor sedan 2016.

### Revisorssuppleanter

**David Olow**

Auktoriserad revisor, KPMG.

**Född:** 1963

Revisorssuppleant i Alfa Laval sedan 2014.

**Duane Swanson**

Auktoriserad revisor, KPMG.

**Född:** 1959

Revisorssuppleant i Alfa Laval sedan 2014.

\* Innehav per den 31 december 2016.

\*\* Innehav per den 31 december 2015.

# VD och övriga i den verkställande ledningen



**Tom Erixon**  
VD och koncernchef

**Född:** 1960

Koncernchef sedan 1 mars 2016.

Tidigare bland annat VD och koncernchef för OVAKO AB, VD Sandvik Coromant.

**Styrelsemedlem** i Boliden AB, Chinsay.

**Utbildning:** Juristexamen från Lunds universitet, MBA från IESE, Barcelona.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

34 900 + 4 300 via en kapitalförsäkring\*.



**Joakim Vilson**  
Direktör, region Central- och Östeuropa, Latinamerika, Mellanöstern samt Afrika.

**Född:** 1965

Anställd i Alfa Laval sedan 1990.

Regionansvarig sedan den 1 januari 2013. Innan dess bland annat chef för regionen Mid Europe och segmentet Process Industry.

**Utbildning:** Civilingenjör.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

6 520\* (6 520\*\*)



**Peter Torstensson**  
Informationsdirektör.

**Född:** 1955

Anställd i Alfa Laval sedan 1999.

Informationsdirektör sedan 1999.

Tidigare bland annat VD för Borstahusen Informationsdesign.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

66 000\* (66 000\*\*)



**Thomas Thuresson**  
Ekonomi- och finansdirektör.

**Född:** 1957

Anställd i Alfa Laval sedan 1988.

Ekonomi- och finansdirektör sedan 1995. Tidigare bland annat controller inom affärsområde Flow och koncerncontroller för Alfa Laval-koncernen.

**Styrelsemedlem** i JM AB.

**Utbildning:** Civilekonom, IMD (BPSE).

**Antal aktier i Alfa Laval:**

130 095\* (130 170\*\*)



**Nish Patel**  
Direktör, region Väst Europa och Nordamerika.

**Född:** 1962

Anställd i Alfa Laval sedan 1984.

Regionansvarig sedan 2011. Tidigare bland annat chef för Indien och Storbritannien.

**Utbildning:** Civilingenjör.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

47 552\* (47 552\*\*)



**Svante Karlsson**  
Direktör, Process Technologydivisionen.

**Född:** 1955

Anställd i Alfa Laval sedan 1984.

Tidigare bland annat chef för Equipmentdivisionen, för affärsområde Thermal samt VD för Marine & Power.

**Utbildning:** Civilekonom.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

60 344\* (60 344\*\*)



**Göran Mathiasson**  
Direktör, Operationsdivisionen.

**Född:** 1953

Anställd i Alfa Laval sedan 1979.

Chef för Operationsdivisionen sedan april 2003. Tidigare bland annat ansvarig för Alfa Laval Manufacturing och Thermal Technology inklusive Forskning & Utveckling, produktionsutveckling, systemutveckling och inköp.

**Styrelsemedlem** i Heatex AB.

**Utbildning:** Civilingenjör.

**Antal aktier i Alfa Laval:**

6 588\* (6 588\*\*)



**Peter Leifland**  
Direktör, Marine & Dieseldivisionen.

**Född:** 1954

Anställd i Alfa Laval sedan 1985.

Chef för divisionen sedan 2011. Tidigare bland annat regionansvarig för Väst Europa och Nordamerika 2004–2011, Asien och Latinamerika 2001–2004 och Östeuropa och Latinamerika 1999–2001.

**Utbildning:** Jur. kand. lic. spec., IMD (PED).

**Antal aktier i Alfa Laval:**

430 000\* (430 000\*\*)

\*Innehav per den 31 december 2016.

\*\*Innehav per den 31 december 2015.



**Susanne Pahlén Åklundh**  
Direktör, Equipmentdivisionen.

**Född:** 1960

Anställd i Alfa Laval sedan 1983.

Chef för Equipmentdivisionen sedan 2009. Tidigare bland annat chef för regionerna Mid Europe och Nordic samt segmentet Process Industry.

**Styrelsemedlem** i Trelleborg AB.

**Utbildning:** Civilingenjör.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
10 000\* (8 000\*\*)



**Ray Field**  
Direktör, region Asien, Indien och Oceanien.

**Född:** 1954

Anställd i Alfa Laval sedan 1985.

Regionansvarig sedan den 1 september 2004. Innan dess bland annat VD för Alfa Laval i Kina i drygt tio år.

**Utbildning:** Civilingenjör.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
54 588\* (54 588\*\*)

Gick i pension per den sista juni. Positionen hölls av Joakim Vilson under återstoden av året.

#### Ansvarsområden

VD styr den dagliga, operativa verksamheten och ansvarar för att styrelsen får tillgång till nödvändig information och beslutsunderlag. VD ansvarar för att företagets redovisning följer gällande lagar och bestämmelser samt att de etiska riktlinjer som ingår i Alfa Laval affärsprinciper präglar bolagets uppträdande. VD stöds av en ledningsgrupp till vilken ansvar och befogenheter delegeras. Personerna i ledningsgruppen omfattar tre regionchefer, fyra divisionschefer samt ansvariga för HR, kommunikation samt finans/juridik/IT.

#### Ledningsgruppsmöten under 2016

Ledningsgruppen höll sex protokollförda ordinarie möten under 2016 och dessutom hölls ett 15-tal koncernledningsmöten, helt relaterade till den strategiska översyn som genomfördes under året. Därutöver genomfördes kvartalsvisa genomgångar av verksamhetsutvecklingen i såväl divisioner som regioner, omfattande affärsläge, resultat, resultatbedömning de närmaste tolv månaderna och specifika frågor för respektive verksamhetsdel. Vidare hölls särskilda strategimöten som bland annat hanterade ledningens förslag till framtida inriktning avseende såväl den organiska utvecklingen som förvärv. Under 2016 koncentrerades genomgången till risker och möjligheter inom enskilda segment, produkter, applikationsområden och geografier, samt konsekvenserna för försörjningskedjan, med utgångspunkt från det strategiska översynsarbete som präglade året.

#### Ersättning till ledande befattningshavare, pensioner samt avgångsvederlag/uppsägning

Ersättningsprinciperna för VD och den verkställande ledningen bestäms av årsstämman. För ytterligare information, se sidorna 107–108.



**Peter Bailliere**  
Personaldirektör.

**Född:** 1963

Anställd i Alfa Laval sedan 2007.

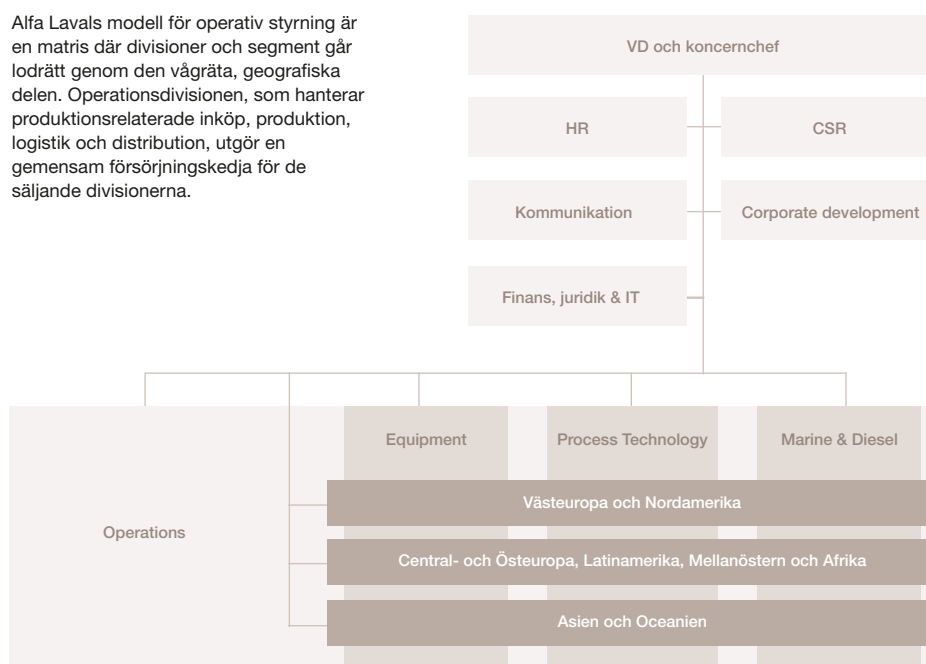
Personaldirektör sedan den 1 juli 2007. Tidigare koncernövergripande personaldirektör för Volvo Cars.

**Utbildning:** Mastersexamen i sociologi. Juris kandidatexamen med inriktning i skatterätt.

**Antal aktier i Alfa Laval:**  
–

#### Operativ styrning

Alfa Laval's modell för operativ styrning är en matris där divisioner och segment går lodrätt genom den vågräta, geografiska delen. Operationsdivisionen, som hanterar produktionsrelaterade inköp, produktion, logistik och distribution, utgör en gemensam försörjningskedja för de säljande divisionerna.



# Styrelsens rapport om intern kontroll

Styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll, med målet att skydda bolagets tillgångar och därmed ägarnas intressen. Genom god intern kontroll säkerställer styrelsen att Alfa Laval's rapportering är tillförlitlig och att lagar, regler, tillämpliga redovisningsstandarder samt bolagets affärsprinciper följs. Kommunikation och finansiell rapportering ska vara korrekt, relevant, saklig och transparent.

## Kontrollmiljö

Kontrollmiljön inkluderar de interna styrinstrument som styrelsen antagit för den dagliga verksamheten. Styrinstrumenten utgörs av policydokument, vilka fortlöpande prövas, omarbetas och uppdateras. Dessa dokument omfattar bland annat styrelsens arbetsordning, VD:s instruktioner, rapportinstruktioner, bolagets finanspolicy, affärsprinciper, investeringspolicy samt kommunikationspolicy.

*Styrelsen* har bland annat det övergripande ansvaret för den ekonomiska rapporteringen och ska utvärdera verksamhetens prestationer och resultat genom ett rapportpaket som innehåller utfall, prognoser samt analys av viktiga nyckelfaktorer. Den behandlar även bolagets delårsrapporter samt bokslutskommuniké och ska åtminstone en gång om året träffa de externa revisorerna, utan att VD eller andra ur koncernledningen är närvarande.

*Styrelsens revisionsutskott* ska säkerställa att principerna för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. Det följer upp effektiviteten i de interna kontrollsystemen samt går igenom de finansiella processerna för att säkerställa att informationen kan härledas till underliggande finansiella system, att den är enligt lag och i linje med relevanta standarder. Det granskar rutinerna för redovisning och finansiell kontroll samt behandlar bolagets finansiella rapporter. Vidare övervakas, utvärderas och diskuteras väsentliga frågeställningar inom områdena redovisning och rapportering. Utskottet utvärderar och hanterar även information om tvister och eventuella oegentligheter och bistår ledningen i att identifiera och utvärdera främst de finansiella och jämförbara risker som kan ha bäring på verksamheten för att se till att arbetet inriktas på att hantera dessa. Revisionsutskottet har beslutanderätt om den interna revisionen och ska säkerställa funktionens effektivitet genom att utvärdera

dess aktiviteter, resurser och struktur. Vidare ska det gå igenom internrevisionens resultat och rekommendationer för att säkerställa att dessa hanteras på lämpligt sätt. Det ska även gå igenom den interna revisionsplanen var sjätte månad för att se till att den hanterar riskområden och den ska se till att det finns en lämplig samordning mellan intern- och externrevision. Revisionsutskottet granskar de externa revisorernas arbete, kvalifikationer och oberoende och resultatet av granskningen delges årligen företagets valberedning. Utskottet stödjer valberedningen i arbetet med revisorsnomineringar samt genomför en årlig genomgång av det föreslagna revisionsomfånget.

Interna möten, möten med internrevisionen, de externa revisorerna och olika specialister i den verkställande ledningen och dess supportfunktioner återrapporteras till styrelsen.

*VD* lyder under styrelsens utfärdade instruktioner och ska säkerställa en effektiv kontrollmiljö. VD ansvarar för det löpande interna kontrollarbetet, för att bolagets bokföring är enligt lag och att hanteringen av tillgångar sköts på ett tillfredställande sätt.

*Den verkställande ledningen* ska förvalta och underhålla det interna kontrollsystem som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten. Ledningen ska även tydligt verka för att alla anställda förstår kraven på, och den enskilda individens roll i, upprätthållandet av god intern kontroll.

*Internrevisionen* granskar och verkar för förbättring av internkontrollen, genomför interngranskningar – som rapporteras till revisionsutskottet – samt föreslår planeringen för de kommande sex till åtta månaderna. Internrevisionen distribuerar rapporter från enskilda revisioner till berörda medlemmar av koncernledningen. För att garantera att konkreta åtgärder vidtas efter en internrevision, finns rutiner för löpande uppföljning

av överenskomna åtgärder. Dessa baseras på att man lägger en överenskommen tidplan med respektive ansvarig för enskilda aktiviteter. Internrevisionen består av två interna revisorer, interna specialistresurser samt externa revisorer. Internrevisioner täcker ett brett spektrum av funktioner och frågeställningar, fastställda av styrelsen. Bland annat granskas: efterlevnaden av de system, riktlinjer, policys och processer som etablerats för koncernens affärsverksamhet, att det finns system som ser till att ekonomiska transaktioner genomförs, arkiveras och rapporteras på ett noggrant och lagenligt sätt, möjligheter till att förbättra ledningens kontroll, bolagets lönsamhet samt organisation, vilka kan komma att identifieras under revisionerna. Under 2016 genomfördes 35 internrevisioner.

## Riskbedömning

Inom ramen för löpande verksamhet och uppföljning finns rutiner för riskbedömning vad gäller den finansiella rapporteringen. Dessa syftar till att identifiera och utvärdera risker som kan påverka den interna kontrollen. Rutinerna omfattar bland annat riskbedömning i samband med strategisk planering och förvärsaktiviteter samt processer för att fånga upp förändringar i redovisningsregler så att dessa på ett korrekt sätt återspeglas i den finansiella rapporteringen.

## Kontrollstrukturer

Kontrollstrukturer finns inom alla delar av organisationen för att förebygga, upptäcka och korrigera felaktigheter eller avvikelser. De hanterar de risker som styrelse och ledning bedömer är relevanta för verksamheten, för den interna kontrollen och för den finansiella rapporteringen. Strukturen omfattar både en organisation med tydliga roller som möjliggör en effektiv, och ur ett internkontrollperspektiv lämplig, ansvarsfördelning och även specifika kontrollaktiviteter för att upptäcka och i tid förebygga

att en risk realiseras. Vidare ingår tydliga beslutsprocesser samt beslutsordningar för till exempel investeringar, avtal, förvärv och avyttringar, resultatanalyser och andra analytiska uppföljningar, avstämningar, inventeringar samt automatiska kontroller i IT systemen.

### Information och kommunikation

Bolagets regler, riktlinjer och manualer kommuniceras via flera interna kanaler och effektiviteten i denna kommunikation följs löpande upp. Medarbetare kan kommunicera betydelsefull information till relevanta mottagare, ytterst styrelsen vid behov, genom både formella och informella kanaler. Det finns även tydliga riktlinjer för den externa kommunikationen, vilka syftar till att ge en så korrekt bild som möjligt samtidigt som alla skyldigheter efterlevs.

### Uppföljning

Uppföljning av den interna kontrollen sköts av främst två organ – Revisionsutskottet och Internrevisionen. Revisionsutskottet lägger fast de principer som skall gälla avseende redovisning och finansiell rapportering och utövar uppföljning av detta regelverk. Utskottet träffar externrevisorerna för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning, diskutera utfall samt samordningen av den externa och interna revisionen. Det lägger även fast inriktning, omfattning och tidplaner för Internrevisionens arbete, vars granskningar rapporteras till revisionsutskottet och fortlöpande även till ledningen för eventuella åtgärder. Omfattningen av Internrevisionens arbete innefattar bland annat operationell effektivitet, efterlevnad av regler och riktlinjer samt kvaliteten på dotterbolagens finansiella rapportering. Vidare finns det en årlig återkopplingsfunktion som riktar sig till bolagets ledande befattningshavare. Denna ska se till att Alfa Laval's interna instruktioner och regler är fullt tillämpade. Samtliga chefer som rapporterar direkt till en person i koncernledningen ska

gå igenom de riktlinjer och regler som berör deras respektive område. De ska underteckna dokument som bekräftar att de är insatta i innebörden av dessa riktlinjer samt att de tillämpas inom deras ansvarsområde.

Om det framkommer avvikelser jämfört med instruktionerna ska de specificera vilka åtgärder de ämnar vidta för att säkerställa uppfyllelse. Processen syftar även till att öka transparensen och därmed underlätta de externa och interna revisorernas bedömning.

Lund i februari 2017

**Styrelsen**

# Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i Alfa Laval AB, org.nr 556587-8054

## Uppdrag och ansvarsfördelning

Vi har granskat bolagsstyrningsrapporten för år 2016 på sidorna 46–59. Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vårt ansvar är att uttala oss om bolagsstyrningsrapporten på grundval av vår revision.

## Granskningens inriktning och omfattning

Granskningen har utförts i enlighet med RevU 16, Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med rimlig säkerhet uttala oss om att bolagsstyrningsrapporten inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett

urval av underlagen för informationen i bolagsstyrningsrapporten. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

## Uttalanden

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats och att den är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Lund, den 3 mars 2017

Håkan Olsson Reising  
Auktoriserad revisor

Joakim Thilstedt  
Auktoriserad revisor