

Bolagsstyrningsrapport 2011

Electrolux strävar efter att tillämpa strikta normer och effektiva processer för att säkerställa att all verksamhet skapar långsiktigt värde för aktieägarna och övriga intressenter. Detta omfattar upprätthållande av en effektiv organisationsstruktur, system för internkontroll och riskhantering samt transparent intern och extern rapportering.

Electrolux-koncernen består av cirka 160 bolag, som bedriver verksamhet i över 150 länder. Moderbolag i koncernen är det svenska publika aktiebolaget AB Electrolux, vars aktier är noterade på Nasdaq OMX Stockholm.

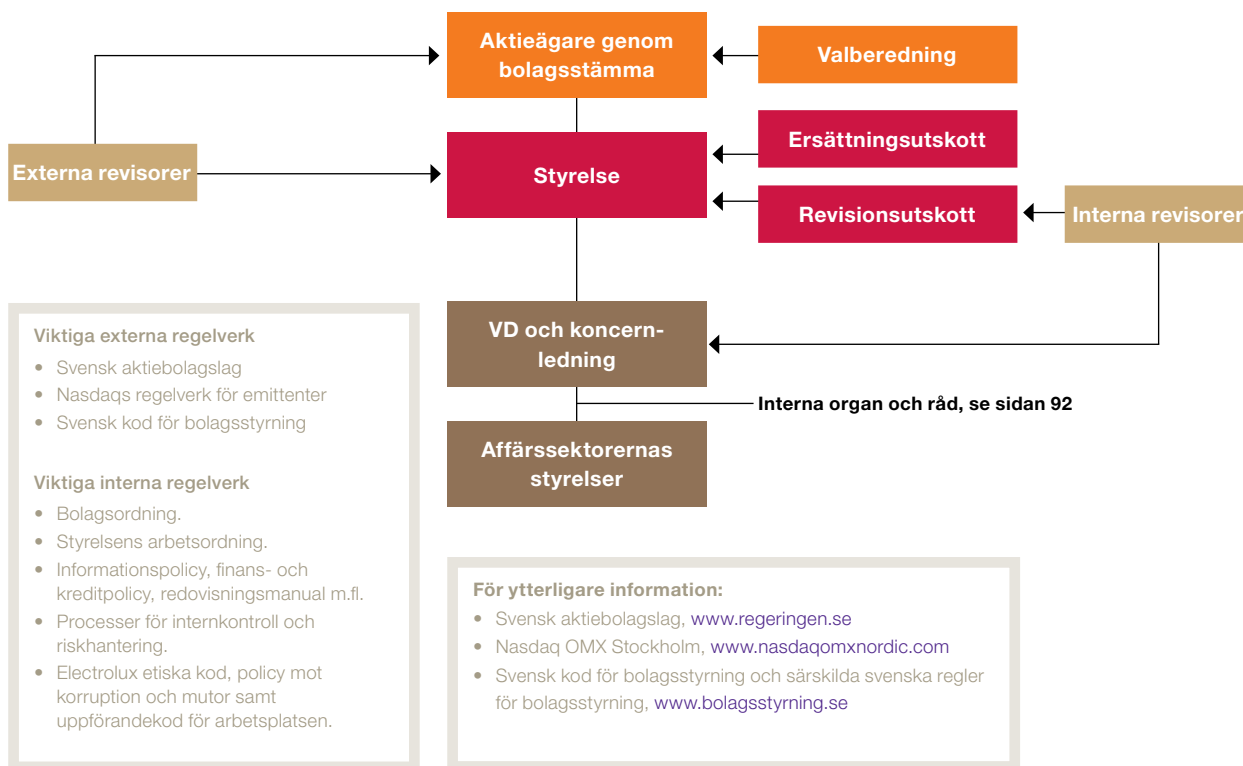
Till grund för styrningen av Electrolux ligger den svenska aktiebolslagen, Nasdaqs regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (koden) liksom andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler.

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats som en del av Electrolux tillämpning av koden. Electrolux redovisar inga avvikelser från koden för 2011.

Viktiga händelser 2011

- Keith McLoughlin är ny verkställande direktör och koncernchef från och med den 1 januari 2011.
- Keith McLoughlin och Ulrika Saxon valda till nya styrelseledamöter vid årsstämman 2011.
- Oförändrade arvoden till styrelseledamöterna.
- Prestationsbaserat, långsiktigt incitamentsprogram 2011 för ledande befattningshavare.
- Sex nya utnämningar i koncernledningen.
- Tre nya roller i koncernledningen för närmare samordning av marknadsföring, teknikutveckling och design.
- Fokus på etiskt träningsprogram och s.k. whistleblowingsystem.

Styrningsstruktur



AB Electrolux (publ) är registrerat hos Bolagsverket med organisationsnummer 556009-4178. Styrelsens säte är i Stockholm. Koncernens huvudkontor har adress S:t Göransgatan 143, 105 45 Stockholm.

Aktier och aktieägare

Electrolux-aktien är noterad på Nasdaq OMX Stockholm. Enligt bolagets aktiebok, som förs av Euroclear Sweden AB, hade Electrolux vid årsslutet 2011 cirka 58 840 aktieägare. Av det totala aktiekapitalet ägdes 66 procent av svenska institutioner och fonder, 24 procent av utländska investerare och 10 procent av svenska privata investerare, se nedan. Investor AB är största ägare med 15,5 procent av aktiekapitalet och 29,9 procent av rösterna. De tio största aktieägarna representerade 41,4 procent av aktiekapitalet och 52,0 procent av rösterna i bolaget.

Rösträtt

Aktiekapitalet i AB Electrolux består av A-aktier och B-aktier. En A-aktie berättigar ägaren till en röst och en B-aktie till en tiondels röst. Såväl A-aktier som B-aktier berättigar ägarna till lika stor andel av tillgångar och vinst och berättigar till lika stor utdelning. Ägarna av A-aktier kan begära konvertering av sina A-aktier till B-aktier. Omvandlingen minskar det totala antalet röster i bolaget. Per den 31 december 2011 uppgick det totala antalet aktier till 308 920 308, varav 8 212 725 utgjorde A-aktier och 300 707 583 B-aktier. Det totala antalet röster uppgick till 38 283 483. B-aktierna representerade 78,6 procent av rösterna och 97,3 procent av aktiekapitalet.

Utdelningspolicy

Electrolux mål är att utdelningen ska motsvara minst 30 procent av årets resultat, exklusive jämförelsestörande poster. Under ett antal år har utdelningsnivån varit betydligt högre än 30 procent.

Årsstämman i mars 2011 beslutade anta styrelsens förslag om en utdelning på 6,50 kronor per aktie för 2010. Styrelsen föreslår en utdelning för 2011 på 6,50 kronor per aktie, uppgående till en total utdelning på 1 850 Mkr.

Aktieägare genom bolagsstämma

Aktieägares rätt att fatta beslut om Electrolux angelägenheter utövas vid bolagsstämma. Electrolux årsstämma hålls i Stockholmsområdet under det första halvåret.

Extra bolagsstämma kan hållas om styrelsen anser att behov finns eller om Electrolux revisorer eller ägare till minst 10 procent av aktierna begär det.

För att kunna delta i beslut erfordras att aktieägaren är närvarande vid stämman, antingen personligen eller genom ombud. Vidare krävs att aktieägaren är införd i aktieboken vid visst datum före stämman och att anmälan om deltagande gjorts till bolaget i viss ordning. Aktieägare som innehar aktier i Electrolux genom amerikanska depåbevis, så kallade ADR, eller andra sådana bevis, måste vidta ytterligare åtgärder för att kunna delta i stämman. Innehavare av sådana bevis uppmanas att i god tid före stämman kontakta sin bank, förvaltare eller utgivaren av depåbevisen för mer information.

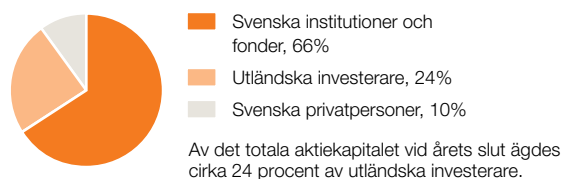
Enskilda aktieägare som önskar få ett särskilt ärende behandlat på bolagsstämma kan normalt begära detta i god tid före stämman hos Electrolux styrelse under särskild adress som publiceras på koncernens hemsida.

Beslut vid bolagsstämma fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock den svenska aktiebolagslagen att förslag ska godkännas av en större andel av de på stämman företrädde aktierna och avgivna rösterna.

Årsstämma 2011

Vid årsstämman den 31 mars 2011 i Berwaldhallen i Stockholm var 720 aktieägare närvarande, representerande 49,9 procent av aktiekapitalet och 60,4 procent av rösterna. Verkställande direktörens anförande direktsändes på koncernens hemsida och finns liksom protokoll tillgängliga på www.electrolux.com/bolagsstyrning. Stämman hölls på svenska och simultantolkades till engelska. Verkställande direktörens anförande simultantolkades till svenska.

Ägarstruktur



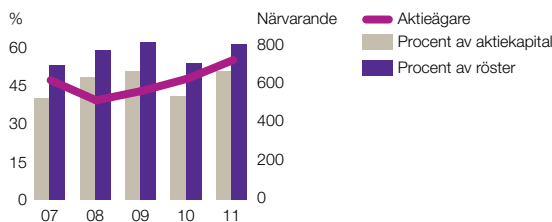
Källa: SIS Ägarservice per den 31 december 2011

Utvecklingen av ägarstrukturen visar inga större förändringar jämfört med året innan.

Utländska investerare anges inte alltid i aktieboken. Utländska banker och andra förvaltare kan registreras för en eller flera kunders aktier och då framgår vanligen inte de faktiska innehavarna i aktieboken. För ytterligare information om ägarstruktur, se ovan.

Informationen om ägarstruktur uppdateras varje kvartal på koncernens hemsida, www.electrolux.com/bolagsstyrning.

Närvaro vid årsstämmor 2007–2011



Vid årsstämman 2011 var 720 aktieägare närvarande, representerande 49,9 procent av aktiekapitalet och 60,4 procent av rösterna.

Samtliga styrelseledamöter och koncernens huvudansvarige revisor närvarade vid stämman.

Beslut vid årsstämman 2011

- Utdelning med 6,50 kronor per aktie för räkenskapsåret 2010.
- Val av de två nya styrelseledamöterna Keith McLoughlin och Ulrika Saxon samt omval av styrelseledamöterna Marcus Wallenberg, Peggy Bruzelius, Lorna Davis, Hasse Johansson, John S. Lupo, Torben Ballegaard Sørensen och Barbara Milian Thoralfsson.
- Omval av Marcus Wallenberg till styrelseordförande.
- Oförändrade arvoden till styrelsen.
- Godkännande av riktlinjer för ersättning till Electrolux koncernledning.
- Prestationsbaserat, långsiktigt incitamentsprogram för 2011 omfattande upp till 170 ledande befattningshavare och nyckelpersoner.
- Bemyndigande om förvärv av egna aktier för finansiering av eventuella företagsförvärv och som säkringsåtgärd för bolagets aktierelaterade incitamentsprogram.
- Antagande av en instruktion för valberedningen som gäller tills vidare.

Årsstämma 2012

Electrolux nästa årsstämma hålls tisdagen den 27 mars 2012 på Stockholm Waterfront Congress Centre i Stockholm.

För ytterligare information om nästa årsstämma, se sidan 104.

Valberedning

Valberedning

Årsstämman beslutar om processen för val av styrelse och, i förekommande fall, revisorer. Årsstämman 2011 antog en instruktion för valberedningen som gäller tills vidare. Instruktionen inbegriper ett tillvägagångssätt för utnämning av en valberedning som består av sex ledamöter. Ledamöterna ska utgöras av en representant för var och en av de fyra till röstetalet största aktieägarna som önskar delta i valberedningen och bolagets styrelseordförande samt ytterligare en styrelseledamot.

Valberedningen ska konstitueras på grundval av aktieägarstatistik från Euroclear Sweden AB per den sista bankdagen i

augusti året före årsstämman och övrig tillförlitlig ägarinformation som tillhandahållits bolaget vid denna tidpunkt. Namnen på representanterna i valberedningen och på de aktieägare som de företrädare ska offentliggöras så snart de utsetts. Om aktieägarstrukturen förändras under nomineringsprocessen kan valberedningens sammansättning ändras för att återspegla detta.

Bolagets revisionsutskott biträder valberedningen i arbetet med att föreslå val av revisorer och med förslag till revisorsarvoden. Revisionsutskottet utvärderar revisorerens arbete och informerar valberedningen om resultatet.

Valberedningens förslag offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman. Aktieägare ges möjlighet att vända sig till valberedningen med nomineringsförslag.

Valberedning inför årsstämman 2011

Valberedningen inför årsstämman 2011 bestod av sex ledamöter. Petra Hedengran från Investor AB ledde valberedningens arbete.

Valberedningen föreslog Keith McLoughlin och Ulrika Saxon till nya styrelseledamöter i Electrolux. En rapport om valberedningens arbete lämnades vid årsstämman 2011. Ytterligare information om valberedningen och dess arbete finns på koncernens hemsida, www.electrolux.com/bolagsstyrning.

Valberedning inför årsstämman 2012

Valberedningens sammansättning inför årsstämman 2012 baseras på ägarförhållandena per den 31 augusti 2011. Valberedningen presenterades i ett pressmeddelande den 23 september 2011.

I valberedningen ingår:

- Petra Hedengran, Investor AB, ordförande
- Kaj Thorén, Alecta
- Marianne Nilsson, Swedbank Robur fonder
- Ingrid Bonde, AMF
- Marcus Wallenberg, Electrolux styrelseordförande
- Peggy Bruzelius, Electrolux vice ordförande

Per den 1 februari 2012 har inte några ändringar i valberedningens sammansättning skett. Aktieägare som vill lämna förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till nominationcommittee@electrolux.com.

Årsstämman beslutar om:

- Fastställande av årsredovisning.
- Utdelning.
- Val av styrelseledamöter och, i förekommande fall, revisorer.
- Ersättning till styrelse och revisorer.
- Riktlinjer för ersättning till koncernledningen.
- Övriga viktiga frågor.

I valberedningens uppgifter ingår att lämna förslag till nästa årsstämma avseende:

- Ordförande vid stämman.
- Styrelsens ledamöter.
- Styrelsens ordförande.
- Arvode till var och en av styrelsens ledamöter.
- Ersättning för utskottsarbete.
- Process för utnämning av valberedningen, vid behov.
- Revisorer och revisorsarvoden då beslut ska fattas om detta vid följande årsstämma.

Styrelse

Styrelse

Styrelsen har det övergripande ansvaret för Electrolux organisation och förvaltning.

Styrelsens sammansättning

Från årsstämman 2011 består Electrolux styrelse av nio ledamöter utan suppleanter, vilka väljs av årsstämman, och tre ledamöter med suppleanter, vilka enligt svensk lag är utsedda av arbetsstadsorganisationerna.

Årsstämman väljer styrelseordförande. Direkt efter årsstämman håller styrelsen ett konstituerande möte där bland annat styrelsens vice ordförande utses. Ordförande för Electrolux styrelse är Marcus Wallenberg och vice ordförande är Peggy Bruzelius.

Med undantag för verkställande direktören ingår ingen av styrelsens ledamöter i företagsledningen. Fem av de nio ledamöterna är utländska medborgare.

För ytterligare information om styrelseledamöterna, se sidan 88–89. Informationen uppdateras regelbundet på koncernens hemsida www.electrolux.com/styrelse.

Oberoende

Styrelsen har bedömts uppfylla tillämpliga krav på oberoende. Bedömningen av varje styrelseledamöts oberoende presenteras i tabellen på sidan 88–89. Marcus Wallenberg har bedömts som oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen, men inte gentemot större aktieägare i Electrolux. Keith McLoughlin har bedömts som oberoende gentemot större ägare i Electrolux, men inte gentemot bolaget och bolagsledningen i egenskap av verkställande direktör och koncernchef. Keith McLoughlin saknar väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som har betydande affärsförbindelser med Electrolux. Keith McLoughlin är den enda medlemmen i företagsledningen som ingår i styrelsen.

Styrelsens uppgifter

Styrelsens huvudsakliga uppgift är att för ägarnas räkning förvalta koncernens verksamhet på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsens arbete regleras bland annat av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, koden och den arbetsordning som styrelsen fastställt för sitt arbete. Electrolux bolagsordning finns tillgänglig på koncernens hemsida, www.electrolux.com/bolagsstyrning.

Arbetsordning och styrelsemöten

Styrelsen fastställer varje år en arbetsordning för styrelsearbetet och reviderar den vid behov. I arbetsordningen beskrivs ordförandens särskilda roll och uppgifter, liksom ansvarsområden för de av styrelsen tillsatta utskotten.

Enligt arbetsordningen ska ordföranden:

- Organisera och fördela styrelsearbetet.
- Säkerställa att styrelsen fullgör sina uppgifter.
- Tillse att styrelsearbetet utförs på ett effektivt sätt.
- Säkerställa att styrelsens beslut verkställs på ett effektivt sätt.
- Säkerställa att styrelsen årligen genomför en utvärdering av det egna arbetet.

Arbetsordningen för styrelsen omfattar även detaljerade instruktioner till verkställande direktören och andra bolagsfunktioner om vilka frågor som kräver styrelsens godkännande. Instruktionerna anger bland annat de högsta belopp som olika beslutsorgan inom koncernen har rätt att godkänna när det gäller kreditlimit, investeringar och andra utgifter.

Enligt arbetsordningen ska konstituerande styrelsemöte hållas direkt efter årsstämman. Vid detta möte beslutas bland annat om val av vice ordförande och vilka som ska teckna Electrolux firma. Styrelsen håller därutöver normalt sex ordinarie sammanträden per år. Fyra av dessa hålls i samband med publicering av koncernens helårs- respektive delårsrapporter. Ett eller två av mötena hålls i samband med besök på något av koncernens bolag. Ytterligare möten, inklusive telefonmöten, hålls vid behov.

Styrelsens arbete under 2011

Styrelsen höll under året åtta ordinarie sammanträden och två extra sammanträden. Samtliga förutom ett hölls i Stockholm. Varje styrelsemedlems deltagande i dessa möten visas i tabellen på sidorna 88–89.

Alla sammanträden under året har följt en godkänd agenda, som tillsammans med dokumentation för varje punkt på agendan tillhandahållits ledamöterna inför styrelsemötena. Normalt varar mötena en halv eller hel dag för att ge tid för presentationer och diskussioner. Electrolux chefsjurist Cecilia Vieweg har varit sekreterare vid samtliga styrelsemöten.

Styrelsen hanterar och beslutar i koncernövergripande frågor såsom:

- Viktigaste mål.
- Strategisk inriktning.
- Väsentliga frågor som rör finansiering, investeringar, förvärv och avyttringar.
- Uppföljning och kontroll av verksamheter, informationsgivning och organisationsfrågor, inklusive utvärdering av koncernens operativa ledning.
- Val och, då det är påkallat, uppsägning av bolagets verkställande direktör.
- Övergripande ansvar för upprättande av effektiva system för internkontroll och riskhantering.
- Viktiga policies.

Ersättning till styrelsen 2009–2011:

Kronor	2009	2010	2011
Styrelsens ordförande	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Styrelsens vice ordförande	550 000	550 000	550 000
Ledamot	475 000	475 000	475 000
Ordförande i revisionsutskottet	200 000	200 000	200 000
Medlem i revisionsutskottet	85 000	85 000	85 000
Ordförande i ersättningsutskottet	120 000	120 000	120 000
Medlem i ersättningsutskottet	55 000	55 000	55 000

Vid varje ordinarie styrelsemöte redogör verkställande direktören för koncernens resultat och finansiella ställning samt utsikter för kommande kvartal. Dessutom behandlas investeringar, etableringar av nya verksamheter samt förvärv och avyttringar. Inför investeringar över 100 Mkr tas beslut av styrelsen och alla investeringar över 25 Mkr rapporteras till styrelsen. Vanligen gör även någon sektorchef en genomgång av ett för sektorn aktuellt strategiskt ärende. I tabellen nedan finns en översikt av styrelsens arbete under året.

Viktiga styrelseärenden 2011

- Förvärv av Olympic Group i Egypten och CTI i Chile.
- Åtgärder för att förbättra och förfina den rörelsedrivande verksamheten genom anpassning av tillverkningskapacitet, minskning av administrationskostnader och ökade ansträngningar att utnyttja koncernens globala styrka och bredd.
- Nya utnämningar i koncernledningen.
- Upptagande av nya lån i koncernen.
- Utdelningsförslag för räkenskapsåret 2010.

Säkerställande av kvalitet i finansiell rapportering

I den arbetsordning som årligen beslutas av styrelsen ingår detaljerade instruktioner om bland annat vilka ekonomiska rapporter och vilken finansiell information som ska lämnas till styrelsen. Utöver bokslutsrapport, delårsrapporter och årsredovisning granskar och utvärderar styrelsen omfattande finansiell information, som avser såväl koncernen som helhet som olika enheter som ingår i koncernen.

Styrelsen granskar också, i första hand genom styrelsens revisionsutskott, de mest väsentliga redovisningsprinciper som tillämpas i koncernen avseende den finansiella rapporteringen liksom väsentliga förändringar av principerna i rapporteringen. I revisionsutskottets uppgifter ingår även att granska rapporter om internkontroll och processerna för finansiell rapportering såväl som interna revisionsrapporter som sammanställs av koncernens funktion för internrevision, Management Assurance & Special Assignments.

Koncernens externa revisorer rapporterar till styrelsen vid behov men minst en gång per år. Åtminstone en av dessa rapporter sker utan att verkställande direktören eller någon annan medlem av koncernledningen är närvarande. Koncernens externa revisorer deltar också i revisionsutskottets möten.

Revisionsutskottet rapporterar efter varje möte till styrelsen. Samtliga revisionsutskottsmöten protokollförs och protokollen är tillgängliga för alla styrelseledamöter och för revisorerna.

Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sitt arbete. Utvärderingen avser arbetsformer och arbetsklimat, huvudriktning för styrelsens arbete samt tillgång till och behovet av särskild kompetens i styrelsen. Utvärderingen används som ett verktyg för att utveckla styrelsens arbete och utgör därutöver ett underlag för valberedningens nomineringsarbete.

Under vice ordförandens ledning utförs årligen en separat utvärdering av styrelseordförandens arbete.

Ersättning till styrelsen

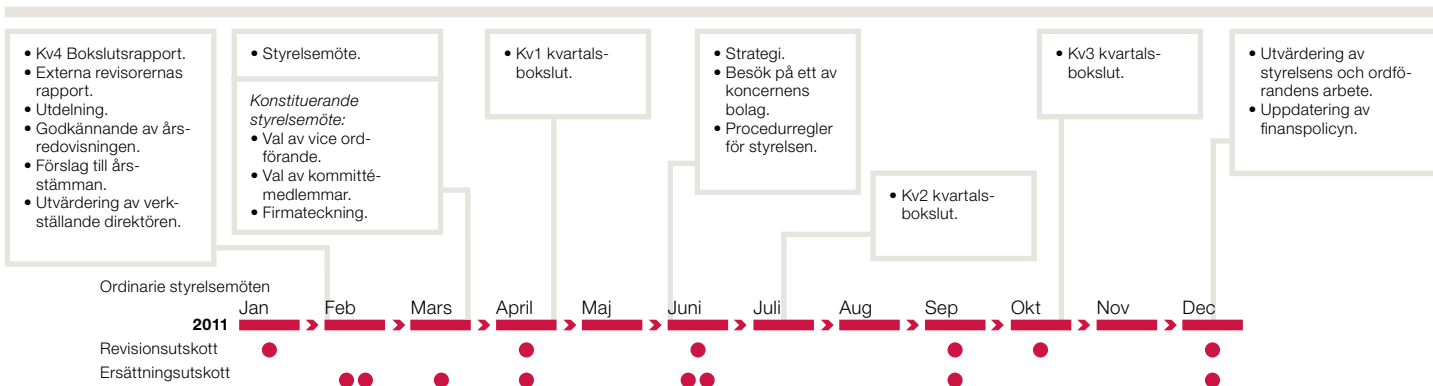
Ersättning till styrelsen bestäms av årsstämman och utgår till de styrelseledamöter som inte är anställda av Electrolux. Arvodet till respektive ledamot, enligt beslut fattat av årsstämman 2011, förblev oförändrat, se sidan 85.

Valberedningen har rekommenderat att styrelseledamöter valda av årsstämman förvärvar och behåller aktier i Electrolux så länge de kvarstår i styrelsen. En styrelseledamots aktieinnehav bör efter fem år motsvara ett årsarvode före skatt.

Styrelseledamöter som inte är anställda av Electrolux är inte inbjudna till att delta i bolagets långsiktiga incitamentsprogram för ledande befattningshavare och nyckelpersoner. Ersättning till verkställande direktören föreslås av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen.

För ytterligare information om ersättning till styrelsens ledamöter, se Not 27.

Översikt över olika punkter på styrelsens dagordning och utskottsmöten 2011



Ersättningsutskott Revisionsutskott

Styrelsens utskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott. Utskottens arbete är i huvudsak av beredande och rådgivande karaktär, men styrelsen kan i särskilda fall delegera beslutsbefogenheter till utskotten. De ärenden som behandlats vid utskottsmöten ska protokollföras och rapporteras till styrelsen. Utskottens ledamöter och deras ordföranden utses vid konstituerande styrelsemöte direkt efter valet.

Styrelsen har också etablerat ordningen att ärenden kan hänskjutas till tillfälliga utskott som behandlar specifika frågor.

Ersättningsutskott

En av ersättningsutskottets huvuduppgifter är att föreslå riktlinjer för ersättning till medlemmar i koncernledningen. Ersättningsutskottet föreslår också ändringar i ersättningen till verkställande direktören för beslut i styrelsen, samt granskar och beslutar om ändringar i ersättningen till övriga medlemmar i koncernledningen på förslag av verkställande direktören.

Utskottet består av tre styrelseledamöter: Barbara Milian Thoralfsson (ordförande), Lorna Davis och Marcus Wallenberg. Minst två möten hålls varje år och ytterligare möten kan hållas vid behov.

Under 2011 höll ersättningsutskottet åtta möten. Respektive styrelseledamots deltagande visas i tabellen på sidorna 88–89. Viktiga frågor som togs upp var granskning av ersättning till verkställande direktör och koncernchef, granskning och beslut om förändring av ersättning till medlemmar i koncernledningen, granskning av föreslagen ersättning till nya medlemmar i koncernledningen, uppföljning och utvärdering av tidigare godkända långsiktiga incitamentsprogram samt riktlinjer för ersättning till koncernledningen. Därutöver gjordes en översyn av Electrolux ersättningsriktlinjer.

Electrolux personaldirektör har deltagit i och varit ansvarig för förberedelserna inför varje möte.

Revisionsutskott

Revisionsutskottets huvuduppgift är att övervaka processerna kring Electrolux finansiella rapportering och interna kontroll för att säkerställa kvaliteten i den externa rapporteringen.

Revisionsutskottet har även till uppgift att stödja valberedningen med förslag vid val av externa revisorer och revisorsarvoden.

Revisionsutskottet består av tre styrelseledamöter: Peggy Bruzelius (ordförande), Hasse Johansson och Torben Ballegaard Sørensen. De externa revisorerna rapporterar till utskottet vid varje ordinarie möte. Minst tre möten hålls per år och ytterligare sammanträden hålls vid behov.

Under 2011 höll revisionsutskottet sex möten. Respektive styrelseledamots deltagande visas i tabellen på sidorna 88–89. Företrädare för Electrolux har även mellan mötena i särskilda ärenden haft regelbundna kontakter med ordföranden i utskottet. Koncernens ekonomi- och finansdirektör och chefen för internrevision och internkontroll har deltagit i alla sammanträden. Koncernens chefsjurist Cecilia Vieweg har varit utskottets sekreterare vid fyra av sex möten.

I ersättningsutskottets uppgifter ingår:

- Att förbereda och utvärdera riktlinjer för ersättning till koncernledningen.
- Att förbereda och utvärdera mål och principer för rörlig ersättning.
- Att förbereda villkor för pensioner, uppsägningar, avgångsvederlag och övriga förmåner för koncernledningen.
- Att förbereda och utvärdera Electrolux långsiktiga incitamentsprogram.

I revisionsutskottets uppgifter ingår:

- Att granska de finansiella rapporterna.
- Att övervaka effektiviteten i den interna kontrollen, inklusive riskhanteringen, avseende den finansiella rapporteringen.
- Att följa upp verksamheten inom internrevisionsfunktionen Management Assurance & Special Assignments avseende organisation, bemanning, budget, planer, resultat och revisionsrapporter.
- Att övervaka den externa revisionen och utvärdera de externa revisorernas arbete.
- Att granska och, i förekommande fall, förhandsgodkänna när de externa revisorerna anlitas för andra uppdrag än revisionstjänster.
- Att utvärdera de externa revisorernas objektivitet och oberoende.

CV

Styrelse och revisorer



Marcus Wallenberg

Ordförande

Född 1956. B. Sc. of Foreign Service. Invald 2005. Medlem i Electrolux ersättningsutskott.

Peggy Bruzelius

Vice ordförande

Född 1949. Civ. ekon., Ekon.dr.hc. Invald 1996. Ordförande i Electrolux revisionsutskott.

Lorna Davis

Född 1959. Bachelor of Social Science and Psychology. Invald 2010. Medlem i Electrolux ersättningsutskott. Global chef för segmentet Småkakor inom Kraft Foods sedan 2011.

Hasse Johansson

Född 1949. Civ. ing. Invald 2008. Medlem i Electrolux revisionsutskott.

John S. Lupo

Född 1946. B. Sc. in Marketing. Invald 2007.

Styrelseuppdrag

Styrelseordförande i LKAB, SEB (Skandinaviska Enskilda Banken AB) och Saab AB. Styrelseledamot i AstraZeneca Plc, Stora Enso Oyj, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Temasek Holdings Limited.

Styrelseordförande i Lancelot Asset Management AB. Styrelseledamot i Axford AB, Akzo Nobel nv, Husqvarna AB, Syngenta AG och Diageo Plc.

Styrelseordförande i Kraft Foods China.

Styrelseordförande för Dynamate Industrial Services AB, Lindholmen Science Park AB, Alelion Batteries AB och VIN-NOVA. Styrelseledamot i Fouriertransform AB, Skyllbergs Bruk AB och Calix Group AB.

Styrelseledamot i Citi Trends Inc. och Cobra Electronics Corp., USA.

Tidigare befattningar

Verkställande direktör och koncernchef i Investor AB 1999–2005. Vice verkställande direktör i Investor AB 1993–1999.

Vice verkställande direktör i SEB (Skandinaviska Enskilda Banken AB) 1997–1998. Verkställande direktör och koncernchef i ABB Financial Services AB 1991–1997.

Verkställande direktör i Kraft Foods China 2007–2011. Ledande befattningar inom livsmedelsindustrin, främst inom Danone i Kina och Storbritannien.

Vice verkställande direktör och chef för FoU i Scania CV AB 2001–2009. Grundare av Mecel AB (del av Delphi Corporation). Chefsbefattningar inom Delphi Corporation 1990–2001.

Partner i Renaissance Partners Consultants 2000–2008. Executive Vice-President i Bassett Furniture 1998–2000. Chief Operating Officer i Wal-Mart International 1996–1998. Senior Vice-President Merchandising i Wal-Mart Stores Inc. 1990–1996.

Total ersättning 2011, kr	1 655 000	750 000	530 000	560 000	475 000
Närvaro vid styrelsemöten	10/10	10/10	10/10	9/10	10/10
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten	8/8 ●		4/8 ¹⁾ ●		
Närvaro vid revisionsutskottsmöten		6/6 ●		4/6 ²⁾ ●	
Aktieinnehav i AB Electrolux	5 000 B-aktier. Via företaget: 50 000 B-aktier. Närståendes innehav: 1 000 B-aktier. 11 282 syntetiska aktier ⁴⁾	6 500 B-aktier 3 878 syntetiska aktier ⁴⁾	2 000 B-aktier 1 334 syntetiska aktier ⁴⁾	4 000 B-aktier 6 699 syntetiska aktier ⁴⁾	1 200 ADR ³⁾ 0 syntetiska aktier ⁴⁾
Oberoende ⁵⁾	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja

● Ordförande ● Ledamot

* Caroline Sundewall och Johan Molin avböjde omval till styrelsen och Keith McLoughlin och Ulrika Saxon valdes till nya styrelseledamöter vid årsstämman i mars 2011.

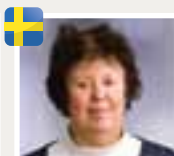
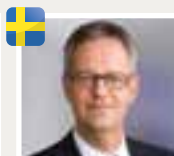
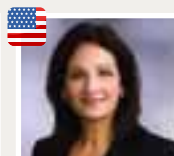
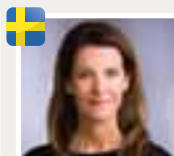
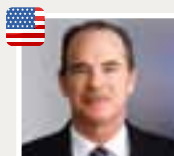
1) Lorna Davis utsågs till ledamot i ersättningsutskottet vid konstituerande styrelsemöte direkt efter årsstämman i mars 2011.

2) Hasse Johansson utsågs till ledamot i revisionsutskottet vid konstituerande styrelsemöte direkt efter årsstämman i mars 2011.

3) Amerikanska depåbevis, American Depositary Receipt.

4) Årsstämmorna 2008, 2009 och 2010 beslutade att en del av arvodet till styrelsen skulle kunna utgå i form av så kallade syntetiska aktier. En syntetisk aktie ger rätt att i framtiden få betalning för motsvarande börsvärdet vid utbetalningstillfället av en B-aktie i Electrolux. För mer information om syntetiska aktier, se Not 27.

5) För ytterligare information om oberoende, se sidan 85.

**Keith McLoughlin ***

Född 1956. B.S. Eng. Invald 2011. Verkställande direktör och koncernchef i AB Electrolux sedan 1 januari 2011.

Ulrika Saxon *

Född 1966. Ekonomistudier vid Handelshögskolan i Stockholm. Invald 2011. Verkställande direktör i Bonnier Tidskrifter AB sedan 2005 och medlem i Bonnier AB:s koncernledning.

Torben Ballegaard Sørensen

Född 1951. M.B.A. Invald 2007. Medlem i Electrolux revisionsutskott.

Barbara Milian Thoralfsson

Född 1959. M.B.A., B.A. Invald 2003. Ordförande i Electrolux ersättningsutskott. Direktör i Fleming Invest AS, Norge, sedan 2005.

Ola Bertilsson

Född 1955. LO-representant. Invald 2006.

Gunilla Brandt

Född 1953. PTK-representant. Invald 2006.

Ulf Carlsson

Född 1958. LO-representant. Invald 2001

Styrelseledamot i Briggs & Stratton Corporation.

Styrelseordförande i Svensk Filmindustri, SF Bio, Bonnier Publications i Danmark, Bonnier International Magazines, Mediafy och Mag+. Styrelseledamot i ett flertal företag inom Bonnierkoncernen, bland annat Dagens Nyheter och Bonnier Corporation i USA.

Styrelseledamot i Egmont Fonden, LEGO A/S, Pandora Holding A/S, Systematic Software Engineering A/S, Tajco A/S, AS3-Companies A/S, Monberg-Thorsen A/S i Danmark och VTI Technology OY i Finland.

Styrelseledamot i SCA AB, Telenor ASA, Orkla ASA, Fleming Invest AS och närstående bolag.

Ledande befattningar inom Electrolux: Chef för Vitvaror Nordamerika och vice verkställande direktör i AB Electrolux 2003; Chef även för Vitvaror Latinamerika 2004–2007; Chief Operations Officer Vitvaror 2009. Chefsbefattningar inom DuPont i USA 1981–2003.

Ledande befattningar i ett flertal företag inom Bonnierkoncernen sedan 1998 samt i Matsgård Media 1991–1998.

Verkställande direktör och koncernchef i Bang & Olufsen a/s 2001–2008. Vice verkställande direktör i LEGO A/S 1996–2001. Verkställande direktör i Computer Composition International, CCI Europe 1988–1996. Ekonomi- och finansdirektör i Aarhus Stiftsbogtrykkerie 1981–1988.

Verkställande direktör och koncernchef i TeliaSonera Norge 2001–2005. Verkställande direktör och koncernchef i Midelfart & Co 1995–2001. Chefsbefattningar inom marknadsföring och försäljning 1988–1995.

—

475 000

560 000

595 000

—

—

—

8/10*

8/10*

10/10

9/10

10/10

9/10

10/10

8/8 ●

5/6 ●

63 913 B-aktier
0 syntetiska aktier ⁴⁾1 000 B-aktier
0 syntetiska aktier ⁴⁾800 B-aktier
2 682 syntetiska aktier ⁴⁾Via företag:
10 000 B-aktier
0 syntetiska aktier ⁴⁾

0 aktier

0 aktier

0 aktier

Nej

Ja

Ja

Ja

Arbetsgagarledamöter, suppleanter**Gerd Almlöf**

Född 1959. PTK-representant. Invald 2007. Innehav i AB Electrolux: 0 aktier.

Peter Karlsson

Född 1965. LO-representant. Invald 2006. Innehav i AB Electrolux: 0 aktier.

Viveca Brinkenfeldt Lever

Född 1960. PTK-representant. Invald 2010. Innehav i AB Electrolux: 0 aktier.

Styrelsens sekreterare**Cecilia Vieweg**

Född 1955. Jur. kand. Chefsjurist i AB Electrolux. Sekreterare i Electrolux styrelse sedan 1999. Innehav i AB Electrolux: 14 410 B-aktier.

Revisorer

Vid årsstämman 2010 omvaldes PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till bolagets revisorer för en fyraårsperiod fram till årsstämman 2014. För mer information om revisorer, se sidan 90.

Innehav i AB Electrolux per den 31 december 2011. Informationen uppdateras regelbundet på www.electrolux.com/styrelse.

Externa revisorer

Externa revisorer

Vid årsstämman 2010 omvaldes PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till bolagets externa revisorer för en fyraårsperiod fram till årsstämman 2014. Auktoriserade revisorn Anders Lundin är huvudansvarig för revisionen av Electrolux.

PwC avger revisionsberättelse för AB Electrolux, årsredovisningar för bolagets dotterbolag, koncernredovisning och förvaltningen av AB Electrolux. Revisorerna genomför även en översiktlig granskning av rapporten för det tredje kvartalet.

Revisionen sker i enlighet med aktiebolagslagen, International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige.

Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land samt i enlighet med god revisionssed enligt International Federation of Accountants (IFAC) med avgivande av revisionsberättelse för de legala enheterna.

För ytterligare information om bolagets revisorer, se nedan. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen, se nedan och Not 28.

Interna revisorer

Internkontroll och riskhantering

Funktionen för internrevision, Management Assurance & Special Assignments, är ansvarig för oberoende, objektiva granskningar i syfte att systematiskt utvärdera och föreslå förbättringar av effektiviteten i processerna för koncernens styrning, internkontroll och riskhantering.

Internkontroll och riskhantering är den process som utformats för att ge en rimlig försäkran om att bolagets mål uppnås genom ändamålsenlig och effektiv verksamhet, efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar samt tillförlitlig finansiell rapportering.

För ytterligare information om internkontroll, se sidan 96. För ytterligare information om riskhantering, se Not 1, Not 2 och Not 18.

Revisorer

Anders Lundin

PricewaterhouseCoopers AB

Född 1956. Auktoriserad revisor. Huvudansvarig. Andra revisionsuppdrag: AarhusKarlshamn AB, AB Industrivärden, Melker Schörling AB, Husqvarna AB och SCA AB. Innehav i AB Electrolux: 0 aktier.

Björn Irlé

PricewaterhouseCoopers AB

Född 1965. Auktoriserad revisor. Innehav i AB Electrolux: 0 aktier.

Innehav i AB Electrolux per den 31 december 2011. Informationen uppdateras regelbundet på www.electrolux.com/styrelse.

Arvode till revisorer

Mkr	2009	2010	2011
PwC			
Revisionsarvoden	51	46	44
Arvoden för revisionsnära konsulttjänster	3	1	4
Arvoden för skattekonsultationer	3	6	5
Alla övriga arvoden	5	22	6
Totala arvoden till PwC	62	75	59
Revisionsarvoden till övriga revisionsfirmor	1	1	–
Totala arvoden till revisorer	63	76	59

För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen, se Not 28.

Styrning av Electrolux

Styrning av Electrolux

Electrolux – ett globalt ledande företag med fokus på kunden

Electrolux är en av världens ledande tillverkare av hushållsmaskiner samt motsvarande utrustning för professionell användning. Konsumenterna köper 40 miljoner Electrolux-produkter i 150 länder varje år. Företaget fokuserar på att, baserat på bred och djup konsumentinsikt, ta fram innovativa produkter designade med omtanke om användaren och som möter konsumenternas och professionella användares behov. I Electrolux-produktsortimentet ingår kylskåp, diskmaskiner, tvättmaskiner, spisar, luftkonditionering och småapparater såsom dammsugare under välkända varumärken som Electrolux, AEG, Eureka och Frigidaire.

Electrolux vision och strategi

Electrolux vision är att vara "världsledande i att göra livet lättare och mer bekvämt med hjälp av eldrivna hushållsprodukter".

Starka varumärken och snabba lanseringar av nya, innovativa produkter är viktiga delar i Electrolux strategi. Med starka varumärken kan försäljningen öka på befintliga marknader och samtidigt ge tillträde till nya marknader. Att utveckla produkter baserade på konsumentinsikt, av hög kvalitet och med god design och service som stöds av effektiva verksamheter är avgörande för att uppnå en marknadsledande ställning. Electrolux ambition är att bli det bästa vitvaruföretaget i världen enligt kunder, aktieägare och anställda.

Målsättningen för Electrolux är att växa med uthållig lönsamhet, se finansiella mål nedan.

Respekt och mångfald

Electrolux företagskultur präglas av andan från grundaren Axel Wenner-Grens tid. Hans framgångar byggde på närheten till kunderna och förmågan att hitta nya affärsmöjligheter. Electrolux företagskultur är tillsammans med starka värderingar kärnan i koncernens verksamhet. Medarbetarnas passion för innovation, deras konsumentinsikt och drivkraft att uppnå resultat är utmärkande för verksamheten, se Electrolux kärnvärden nedan.

Hållbarhet

Electrolux har ett hållbarhetstänkande i alla de mer än 150 länder som företaget verkar. Att förstå och vara engagerad i utmaningar som klimatförändringar, att skapa etiska och säkra arbetsplatser samt att vara en ansvarsfull part vid inköp och omstruktureringar är avgörande i strategiarbetet. Värden som respekt, mångfald, integritet, etik, säkerhet och hållbarhet är grundläggande för alla anställda när de är i kontakt med kunder och kollegor världen över. Centrala policier i dessa sammanhang är Electrolux etiska kod (Electrolux Code of Ethics), uppförandekod för arbetsplatsen (Electrolux Workplace Code of Conduct) samt policy mot mutor och korruption (Electrolux Policy on Corruption and Bribery).

I Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) för 2011 utnämndes Electrolux till ledande i sektorn Durable Household Products. Dow Jones hållbarhetsindex utvärderar den prestanda som världsledande företag uppvisar i hållbarhet – i alla branscher på global och regional nivå. Utvärderingen baseras på kriterier som bolagsstyrning, riskhantering, varumärken, minskning av klimatpåverkan, hantering av inköp och arbetsförhållanden.

Under 2011 startades ett etikträningsprogram och ett så kallat whistleblowingsystem infördes – Electrolux Ethics Helpline. Etikträningsprogrammet och införandet av whistleblowingsystemet i hela koncernen kommer att fortgå under 2012.

Riskbedömning

Riskerna i koncernens verksamhet kan generellt delas in i operativa risker relaterade till affärsverksamheten och risker relaterade till finansverksamheten. De operativa riskerna hanteras normalt av de operativa enheterna i koncernen medan finansiella risker hanteras av den centrala finansavdelningen.

Electrolux agerar på konkurrensutsatta marknader som i de flesta fall är relativt mogna. Efterfrågan på vitvaror varierar med det allmänna konjunkturläget och priskonkurrensen är hård inom flertalet produktkategorier. Electrolux förmåga att öka lönsamheten och avkastningen till aktieägarna bygger på tre grundstenar: Innovativa produkter, starka varumärken och kostnadseffektiva verksamheter. För att lyckas krävs ett effektivt och kontrollerat risktagande.

Finansiella mål över en konjunkturcykel

Electrolux finansiella mål syftar till att stärka koncernens ledande, globala position i branschen och bidra till att ge en god totalavkastning till Electrolux aktieägare. Fokus ligger på tillväxt med bibehållen lönsamhet.

- Rörelsemarginal på minst 6 procent.
- Kapitalomsättningshastighet på minst 4 gånger.
- Avkastning på nettotillgångar på minst 25 procent.
- Tillväxt på minst 4 procent i genomsnitt per år.

Nyckeltalen är exklusive jämförelsestörande poster.

Electrolux kärnvärden



Passion för innovation Nyskapande är nyckeln till framgång. Vi söker hela tiden efter nya möjligheter och nya vägar framåt. Vi är alltid öppna för bättre sätt att göra det som ska göras. Vi är inte rädda att ta risker. Med innovation menar vi allt nytt som är värdefullt för kunden.



Kunden i fokus Vi är till för dem som köper och använder våra produkter. De är inte beroende av oss – det är vi som är beroende av dem. De gör oss en tjänst genom att köpa av oss. Därför styr deras behov, önsningar och synpunkter allt vi gör.



Strävan efter resultat Allt vi gör ska ha en påtaglig, mätbar nytta. Att arbeta hårt är väsentligt – men det gäller också att göra rätt saker. Vi koncentrerar oss på väsentligheterna och söker alltid raka, enkla, informella och resurssnåla arbetssätt. För oss är värde viktigare än volym.

Utvecklingen inom koncernen påverkas starkt av ett antal omvärldsfaktorer, där de väsentligaste riskfaktorerna att hantera för närvarande är: Variationer i efterfrågan, priskonkurrens, kund- och leverantörsexponering, prisförändringar på råmaterial och komponenter samt anpassning av produktionskapaciteten. Utöver dessa risker är koncernen utsatt för risker relaterade till finansverksamheten som exempelvis ränterisker, finansieringsrisker, valutarisker och kreditrisker.

Koncernen har etablerat interna organ och råd för att hantera dessa riskexponeringar, se nedan.

Funktionen för internrevision, Management Assurance & Special Assignments, har utformats för att ge en rimlig försäkran om att bolagets mål uppnås genom ändamålsenlig och effektiv verksamhet, efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar samt tillförlitlig finansiell rapportering, se sidan 96.

Ledning och företagsstruktur

Electrolux strävar efter att tillämpa strikta normer och effektiva processer för att all verksamhet ska skapa långsiktigt värde för aktieägarna och övriga intressenter. Detta innebär att upprätthålla en effektiv organisationsstruktur, system för internkontroll och riskhantering samt transparent intern och extern rapportering.

Koncernen har en decentraliserad företagsstruktur där den övergripande ledningen för den operativa verksamheten till stor del utövas av sektorstyrelser.

Electrolux verksamhet är organiserad i sex affärsområden. Inom Vitvaror är sektorerna geografiskt avgränsade, medan sektorerna Professionella Produkter respektive Dammsugare och små apparater är globala. Sju koncernstaber stöttar samtliga sektorer: Ekonomi och finans, Juridik, Personal och organisationsutveckling, Marknadsföring och varumärken, Teknikutveckling, Design samt Kommunikation.

Det finns ett antal interna organ som är forum för förberedelse och beslut inom sina respektive områden. Respektive organ har representanter från berörda funktioner och i de flesta organ ingår verkställande direktören, se nedanstående schema.

För att fullt ut kunna utnyttja koncernens globala närvaro och stordriftsfördelar inom vitvaror finns sedan 2009 en global organisation med ansvar för produktutveckling, inköp och tillverkning. Sedan oktober 2011 inkluderar Global Major Appliances Leader-

ship Team de fyra sektorcheferna för vitvaror, de ansvariga för tillverkning, teknikutveckling och inköp, ekonomi- och finansdirektören, marknadsdirektören, chefsdesignern samt den ansvariga för Product Boards.

VD och koncernledning

VD och koncernledning

Koncernledningen består av verkställande direktören, de sex sektorcheferna, samt sex stabschefer. Verkställande direktören utses av och får instruktioner från styrelsen. Verkställande direktören utser i sin tur övriga medlemmar i koncernledningen och är ansvarig för den löpande förvaltningen av koncernens verksamheter i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Koncernledningsmöten hålls varje månad för genomgång av föregående månads resultat, uppdatering av prognoser och planer samt för diskussion kring strategifrågor.

Koncernledningsmöten hålls varje månad för genomgång av föregående månads resultat, uppdatering av prognoser och planer samt för diskussion kring strategifrågor.

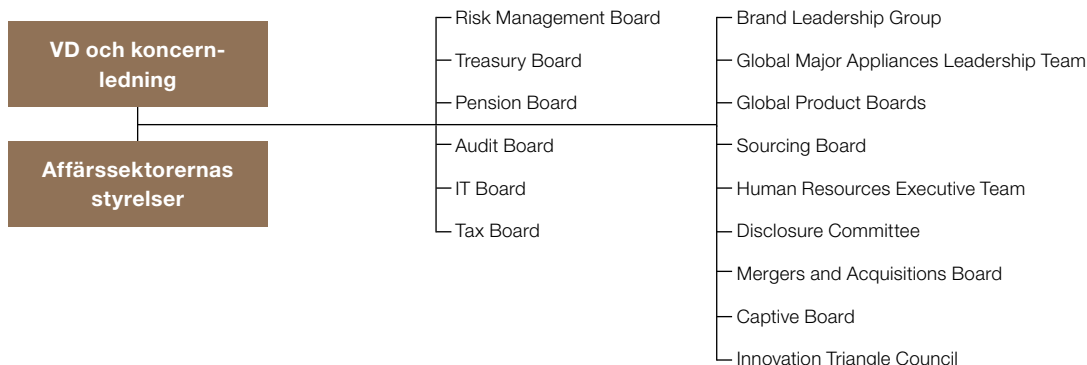
En diversifierad ledningsgrupp

I Electrolux koncernledning finns sex nationaliteter representerade. De flesta i ledningsgruppen har arbetat och bott i två eller fler världsdelar och har arbetslivserfarenhet från internationella konsumentföretag i industrier såsom telekom, fordon et cetera.

Under året tillsattes tre nya roller i koncernledningen; en marknadsdirektör, en teknik- och utvecklingsdirektör och en chefsdesigner. Electrolux har nu den formella strukturen på plats som inom koncernen benämns innovationstriangeln. Den innebär att marknadsförings-, teknikutvecklings- och designfunktionerna ska nära samverka under hela produktutvecklingsprocessen med ett tydligt kund- och konsumentfokus.

För ytterligare information om medlemmarna i koncernledningen, se sidan 94–95. Informationen uppdateras regelbundet på www.electrolux.com/koncernledning.

Interna organ och råd



Viktiga ärenden som avhandlats av verkställande direktören och koncernledningen under 2011

- Global strategi för verksamheten.
- Nya utnämningar i ledningsgruppen.
- Organisationsförstärkning inom produktinnovation, marknadsföring och design.
- Åtgärder för att möta efterfrågeminskningen på mogna marknader såsom prisökningar och anpassning av tillverkningskapacitet och minskning av bemanningen.
- Ökade ansträngningar för att dra fördel av koncernens globala styrka och bredd.
- Förvärven av Olympic Group i Egypten och CTI i Chile.
- Kundvårdsprogram.
- Varumärkesstruktur och dess riktlinjer.
- Förbättringar i produktplaneringsprocessen.
- Införande av etiskt träningsprogram och whistleblowingsystem.
- Aktiviteter för att förbättra Electrolux miljöpåverkan.

Affärssektorernas styrelser

Affärssektorernas styrelser

Cheferna för affärssektorerna är medlemmar av koncernledningen och har ansvar för rörelseresultatet och nettotillgångarna för sina respektive sektorer.

Den övergripande ledningen för sektorerna utövas av sektorstyrelser, som sammanträder varje kvartal. Verkställande direktören är ordförande i samtliga sektorstyrelser. I sammanträdena deltar förutom verkställande direktören, ledningen för respektive sektor samt ekonomi- och finansdirektören. Sektorstyrelserna ansvarar för övervakningen av den löpande verksamheten, upprättar strategier och fastställer budgetar samt beslutar om större investeringar.

Ersättning till koncernledningen

Riktlinjer för ersättning till koncernledningen beslutas av årsstämman på grundval av förslag från styrelsen. Förändringar i ersättningen till verkställande direktören beslutas sedan av styrelsen baserat på rekommendation från ersättningsutskottet. Förändringar i ersättningarna till övriga medlemmar i koncernledningen beslutas av ersättningsutskottet, baserat på förslag från verkställande direktören, och rapporteras till styrelsen.

Electrolux ska sträva efter att erbjuda en total ersättning som är rimlig och konkurrenskraftig i förhållande till det som gäller i respektive koncernledningsmedlems anställningsland eller region. Ersättningsvillkoren ska betona "betalning efter prestation" och variera i förhållande till den enskildas prestationer och koncernens resultat.

Ersättningen kan bestå av:

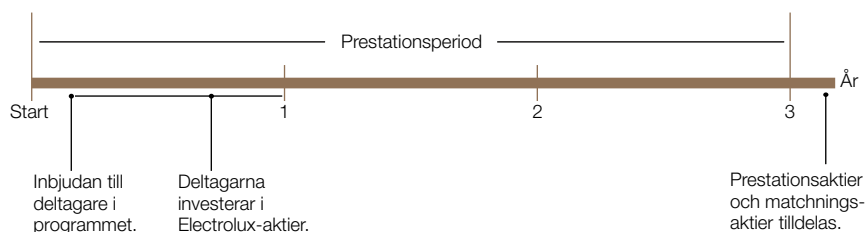
- Fast lön.
- Rörlig lön.
- Andra förmåner såsom pension och försäkringar.

Enligt principen "betalning efter prestation" ska den rörliga lönen utgöra en betydande del av den totala ersättningen till koncernledningen. Rörlig lön ska alltid mätas mot förutbestämda mål samt ha en maximinivå över vilken ingen ersättning utfaller. Målen ska huvudsakligen relatera till finansiella mål, såväl till kortsiktiga prestationsmål (upp till 1 år) som till långsiktiga prestationsmål (3 år eller längre).

Styrelsen kommer att på årlig basis utvärdera huruvida ett långsiktigt incitamentsprogram ska föreslås årsstämman eller inte. Årsstämman 2011 beslutade om ett långsiktigt aktieprogram för upp till 170 ledande befattningshavare och nyckelpersoner.

För ytterligare information om ersättningar och riktlinjer för ersättningar, långsiktiga incitamentsprogram och pensionsförmåner, se Not 27.

Tidslinje för det långsiktiga incitamentsprogrammet för ledande befattningshavare 2011



Electrolux vinst per aktie, exklusive jämförelsestörande poster, måste öka med minst 2% per år innan aktier utdelas.

Deltagare i programmet måste investera i Electrolux-aktier. I slutet av treårsperioden tilldelas en matchningsaktie för varje köpt aktie.

CV Koncernledning



Keith McLoughlin

Verkställande direktör och koncernchef Född 1956. B.S. Eng. I koncernledningen sedan 2003.



Henrik Bergström

Chef för Dammsugare och småapparater Född 1972. Civ. ekon. I koncernledningen sedan 2010.



Jan Brockmann

Teknik- och utvecklingsdirektör (CTO) Född 1966. M. Sc. in Mechanical Engineering, M.B.A. I koncernledningen sedan 2011.



Tomas Eliasson

Ekonomi- och finansdirektör fr.o.m. 13 februari 2012 (CFO) Född 1962. Civ. ekon. I koncernledningen sedan 2012.



Ruy Hirschheimer

Chef för Vitvaror Latinamerika Född 1948. M.B.A. Doktorsprogram i företagsekonomi. I koncernledningen sedan 2008.



MaryKay Kopf

Marknadsdirektör (CMO) Född 1965. B.S. Finance. M.B.A. I koncernledningen sedan 2011.

Tidigare befattningar

Ledande befattningar inom DuPont i USA 1981–2003. Chef för DuPont Nonnovens 2000–2003 och DuPont Corian 1997–2000. Anställd i Electrolux som chef för Vitvaror Nordamerika och vice verkställande direktör i AB Electrolux 2003. Chef även för Vitvaror Latinamerika 2004–2007. Chef för Global Operations inom Vitvaror 2009. Verkställande direktör och koncernchef i AB Electrolux 2011.

Chefsbefattningar inom Electrolux Vitvaror Latinamerika 1997–2002. Verkställande direktör för Electrolux verksamhet i Latinamerika och Karibien 2002–2008. Chef för tre affärsområden inom Electrolux Vitvaror Nordamerika 2008–2010. Chef för Electrolux inköpsverksamhet i Asien 2009–2010. Chef för Dammsugare och småapparater och vice verkställande direktör i AB Electrolux 2010.

Ledande befattningar inom Valeo Group 1994–1999. Projektchef i Roland Berger Strategy Consultants GmbH 2000–2001. Chefsbefattningar inom Volkswagen Group 2001–2010. Anställd i Electrolux som chef för FoU inom Vitvaror 2010. Teknik- och utvecklingsdirektör för koncernen 2011.

Ledande befattningar i ABB-koncernen 1987–2002. Ekonomidirektör i Seco Tools AB 2002–2006. Ekonomi- och finansdirektör i ASSA ABLOY AB 2006–2012.

Executive Vice-President i Alcoa Aluminum i Brasilien 1983–1986. Verkställande direktör och koncernchef i J.I. Case Brazil 1990–1994. Verkställande direktör och koncernchef i Bunge Foods 1994–1997. Senior Vice-President i Bunge International Ltd. i USA 1997–1998. Anställd i Electrolux som chef för Vitvaror i Brasilien 1998. Chef för Vitvaror Latinamerika 2002. Vice verkställande direktör i AB Electrolux 2008.

Ledande befattningar inom DuPont i Nordamerika, Europa, Mellanöstern och Afrika och globalt 1991–2003. Anställd i Electrolux som marknadschef för Vitvaror Nordamerika 2003. Marknadsdirektör för koncernen 2011.

Styrelseuppdrag

Styrelseledamot i Briggs & Stratton Corporation.

Innehav i AB Electrolux

63 913 B-aktier

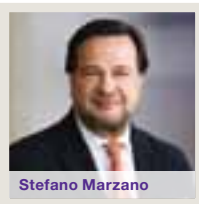
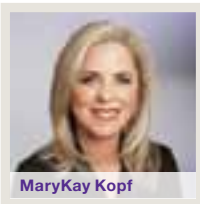
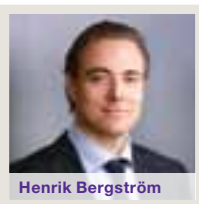
6 621 B-aktier

1 999 B-aktier

0 aktier

35 877 B-aktier

4 136 B-aktier



**Stefano Marzano**

Chefsdesigner fr.o.m. 10 januari 2012 (CDO) Född 1950. Doktors-examen i arkitektur. I koncernledningen sedan 2012.

**Gunilla Nordström**

Chef för Vitvaror Asien/Stillhavsområdet Född 1959. Civ. ing. I koncernledningen sedan 2007.

**Lars Worsøe Petersen**

Personaldirektör, HR Född 1958. M.Econ. I koncernledningen sedan 2011.

**Jonas Samuelson**

Chef för Vitvaror Europa, Mellanöstern och Afrika Född 1968. Civ. ekon. I koncernledningen sedan 2008.

**Jack Truong**

Chef för Vitvaror Nordamerika Född 1962. Ph.D. Chem. Eng. I koncernledningen sedan 2011.

**Cecilia Vieweg**

Chefsjurist Född 1955. Jur. kand. I koncernledningen sedan 1999.

**Alberto Zanata**

Chef för Professionella Produkter Född 1960. Universitetsexamen i elektroteknik med företagsekonomi. I koncernledningen sedan 2009.

Senior designer, Philips-IRE Major Domestic Appliances Division 1973–1978. Design Group Leader, Philips Data Systems and Telecommunications Division 1978–1982. Director, Philips-Ire Design Centre (Major Domestic Appliances Division) 1982–1989. Vice-President and Head of Corporate Industrial Design, Whirlpool International (Whirlpool and Philips joint venture) 1989–1991. Executive Vice-President and Chief Design Officer, Philips 1991–2011. Anställd i Electrolux som chefsdesigner för koncernen 2012.

Chefsbefattningar inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson och Sony Ericsson i Europa, Latinamerika och Asien 1983–2005. Verkställande direktör i Sony Ericsson Mobile Communications AB 2005–2007. Anställd i Electrolux som chef för Vitvaror Asien/Stillhavsområdet och vice verkställande direktör i AB Electrolux 2007.

Anställd i Electrolux som personalchef för Electrolux i Danmark 1994. Personalchef för Electrolux Vitvaror Europa 1999–2000. Chef för Electrolux Holding A/S i Danmark 2000–2002. Personalchef för Electrolux Vitvaror Nordamerika 2002–2005. Chef för koncernstab Personal i Husqvarna AB 2005–2011. Återanställdes i AB Electrolux som chef för koncernens personal- och organisationsutveckling 2011.

Befattningar inom affärsutveckling och finans i General Motors i USA 1996–1999. Chef inom finans, försäljning och marknadsföring i Saab Automobile AB 1999–2001. Chefsbefattningar inom controlling och finans i General Motors North America 2001–2005. Ekonomi- och finansdirektör i Munters AB 2005–2008. Ekonomi- och finansdirektör i AB Electrolux 2008–2011 samt chef för Global Operations inom Vitvaror under 2011. Chef för Vitvaror Europa, Mellanöstern och Afrika och vice verkställande direktör i AB Electrolux 2011.

Befattningar inom FoU och företagsledning i 3M i USA 1989–1997. Business Director i 3M Home Care Business, Europe, Middle East and North Africa 1997–2001. Verkställande director för 3M Thailand Ltd. 2001–2003. Vice-President and General Manager för 3M Global Office Supplies Division 2003–2009. Vice-President och General Manager för 3M Global Construction and Home Improvement Division 2009–2011. Anställd i AB Electrolux som chef för Vitvaror Nordamerika och vice verkställande direktör i AB Electrolux 2011.

Advokat i Berglund & Co Advokatbyrå 1987–1990. Bolagsjurist i AB Volvo 1990–1992. Chefsjurist i Volvo Personvagnar AB 1992–1997. Advokat och delägare i Wahlin Advokatbyrå 1998. Anställd i Electrolux som chefsjurist med ansvar för rättsfrågor, immateriella rättigheter, riskhantering och säkerhet 1999.

Anställd i Electrolux inom Professionella Produkter 1989. Ledande befattningar inom fabriksledning, marknadsföring, produktledning och affärsutveckling 1989–2002. Chef för Professionella Produkter i Nordamerika 2003–2008. Chef för Professionella Produkter och vice verkställande direktör i AB Electrolux 2009.

Styrelseledamot i Atlas Copco AB.

Styrelseledamot i Polygon AB.

Styrelseledamot i Vattenfall AB, PMC Group AB och ledamot i Aktiemarknadsnämnden.

0 aktier (10 januari 2012)

6 166 B-aktier

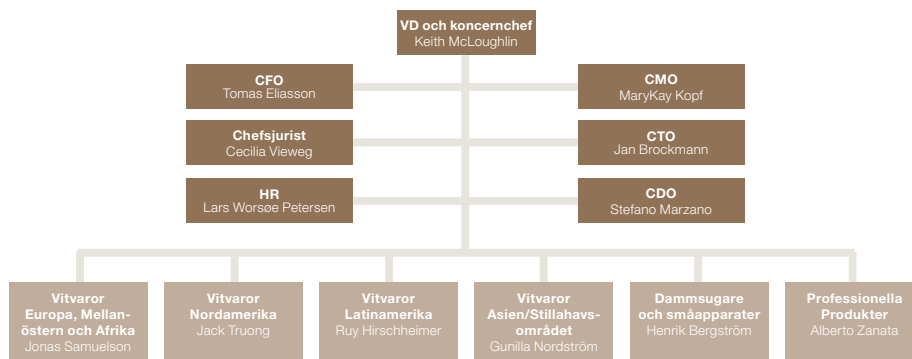
0 aktier

5 004 B-aktier

0 aktier

14 410 B-aktier

16 364 B-aktier



Förändringar i koncernledningen

Tomas Eliasson tillträdde som ekonomi- och finansdirektör i Electrolux i februari 2012. Hans företrädare Jonas Samuelson har utnämnts till chef för Vitvaror Europa, Mellanöstern och Afrika. Han efterträdde Enderson Guimarães som har lämnat koncernen.

Stefano Marzano anställdes som chefsdesigner i Electrolux i januari 2012.

Lars Worsøe Petersen anställdes som personaldirektör i oktober 2011. Han efterträdde Carina Malmgren Heander som blivit chef för en ny affärsenhet inom konsumentprodukter med professionella lösningar.

Jack Truong anställdes i Electrolux i augusti 2011 som chef för Vitvaror Nordamerika. Han efterträdde Kevin Scott som har lämnat koncernen.

MaryKay Kopf tillträdde i februari 2011 som marknadsdirektör.

Jan Brockmann tillträdde i februari 2011 som teknik- och utvecklingsdirektör.

Innehav i AB Electrolux per den 31 december 2011. Informationen uppdateras regelbundet på www.electrolux.com/koncernledning.

Intern kontroll över finansiell rapportering

Electrolux Control System (ECS) har utformats för att säkerställa korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering och redovisning i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar, redovisningsstandarder samt övriga krav på noterade bolag. ECS tillför värde genom tydliggörande av roller och ansvar, förbättrad processeffektivitet, ökad riskmedvetenhet och förbättrade beslutsunderlag.

ECS baseras på ramverket för intern kontroll utgiven av the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Detta ramverk omfattar fem huvudområden; kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, uppföljning/förbättring samt informera och kommunicera.

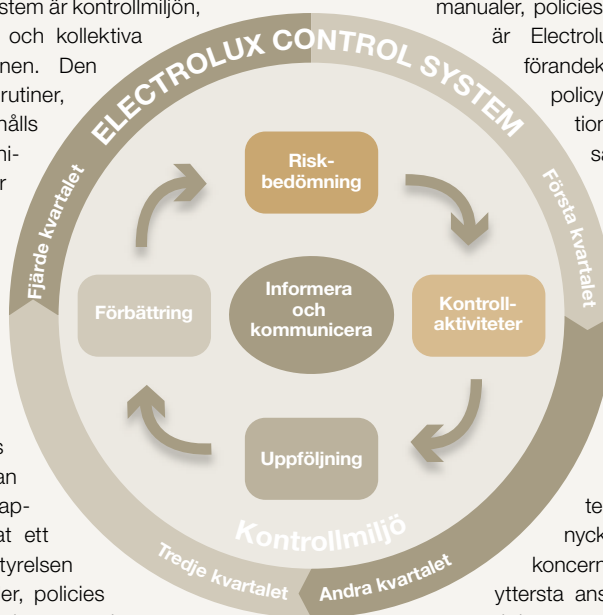


Målet med ECS är att kvalitetssäkra den interna och externa finansiella rapporteringen.

Kontrollmiljö

Grunden för Electrolux Control System är kontrollmiljön, som bestämmer de individuella och kollektiva förhållningssätten inom koncernen. Den definieras genom policier och rutiner, manualer och koder, och upprätthålls med hjälp av Electrolux organisationsstruktur med tydligt ansvar och befogenheter baserade på gemensamma värden.

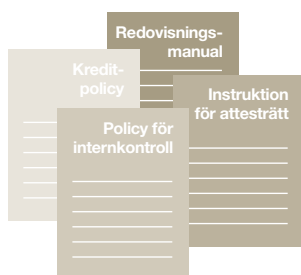
Electrolux styrelse har det övergripande ansvaret för att upprätta ett effektivt system för intern kontroll. Ansvaret för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö är delegerat till verkställande direktören. Koncernens bolagsstyrning beskrivs på sidan 82. Specifikt för den finansiella rapporteringen har styrelsen inrättat ett revisionsutskott som bistår styrelsen beträffande de relevanta manualer, policier samt väsentliga redovisningsprinciper som koncernen tillämpar.



Ansvar och befogenheter definieras i instruktioner för attesträtt, manualer, policier, rutiner och koder. Några exempel är Electrolux etiska kod, Electrolux uppförandekod för arbetsplatsen, Electrolux policy mot mutor och korruption, informationspolicy, finans- och kreditpolicy samt redovisningsmanual. Dessa interna riktlinjer utgör tillsammans med lagar och andra externa regelverk den så kallade kontrollmiljön. Alla anställda måste följa dessa riktlinjer.

Ansvaret för intern kontroll definieras i en intern kontrollpolicy. Samtliga enheter inom Electrolux måste upprätthålla tillfredsställande intern kontroll. Ett minimikrav är att de kontrollaktiviteter som genomförs ska täcka de nyckelrisker som identifierats inom koncernen. Koncernledningen har det yttersta ansvaret för intern kontroll inom sina respektive ansvarsområden. Koncernledningen beskrivs på sidorna 94–95.

Kontrollmiljö – Exempel kundfordringar



Redovisningsmanual

Regler för intäktsredovisning samt beräkning av avsättning för osäkra fordringar.

Kreditpolicy

Ramverk för kreditbeslut med regler för kund-/kreditbedömning och hantering av kreditrisker samt klargörande av roller och ansvar.

Instruktion för attesträtt

Beskrivning av de anställdas befogenheter med monetära, volymbaserade eller andra tillämpliga gränsvärden, till exempel godkännande av kreditgränser och kreditnotor.

Policy för internkontroll

Beskrivning av ansvar för intern kontroll. Kontrollerna ska möta definierade minimikrav för intern kontroll inom respektive process, till exempel försäljningsprocessen.

Electrolux Control System – Roller och ansvar (för större rapporteringsenheter)

Roll	Intern kontrollkoordinator för sektor/koncernstab	Intern kontrollkoordinator för rapporterande enhet	Processägare	Kontrollutförare	Testare
Vanligtvis vem	Senior person inom finansorganisationen inom sektorn eller koncernstaben.	Controller eller CFO för en regional/lokal enhet.	Person med övergripande processansvar t.ex. lagerchef, inköpschef, försäljningschef.	Person som utför de dagliga aktiviteterna i processen, t.ex. lagerpersonal, personal för leverantörsreskontra, kundreskontra.	Person med processkunnande, men som inte utför de dagliga aktiviteterna i processen, för att säkerställa oberoende.
Huvudsakligt ansvar	<ul style="list-style-type: none"> * Följa upp och rapportera effektivitet i kontroller. * Identifiera kunniga resurser för att säkerställa fortlevnad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Planera, koordinera och följa upp att dokumentation, tester och förbättringar av kontroller utförs i tid. * Stödja processägare, kontrollutförare och testare. 	<ul style="list-style-type: none"> * Säkerställa att kontroller implementeras inom processen. * Verkställa förbättringsåtgärder när kontroller har testats och bedömts ineffektiva. 	<ul style="list-style-type: none"> * Dokumentera kontrollbeskrivningar. * Utföra kontrollaktiviteter. * Dokumentera utförda kontroller. 	<ul style="list-style-type: none"> * Utföra tester av kontrollaktiviteter. * Dokumentera och rapportera testresultat.

Electrolux Control System Program Office, en avdelning inom internervisionsfunktionen, har utvecklat metodiken och den årliga tidplanen för att upprätthålla Electrolux Control System. För att säkerställa att dessa aktiviteter utförs i tid har även specifika ECS-relaterade roller i linjeorganisationen definierats, se tabellen ovan över Electrolux Control System – Roller.

Under de senaste åren har tusentals personer med tilldelade ECS-roller utbildats världen över. Målsättningen har varit att utbilda i risktänkande och internkontrolltänkande samt att tillhandahålla verktyg och tekniker för effektivt verkställande av tilldelade arbetsuppgifter. Utbildningen har bestått av en rad regionala kurs-tillfällen och av datorbaserad utbildning samt Internet-möten.

Riskbedömning

Riskbedömning

I riskbedömningen ingår att identifiera risker som kan uppstå om de grundläggande kraven på den finansiella rapporteringen (fullständighet, riktighet, värdering och rapportering) i koncernen inte uppfylls. Riskbedömningen omfattar även risk för förlust eller förskingring av tillgångar.

I början av varje kalenderår utför Electrolux Control System Program Office en global riskbedömning för att bestämma de enheter, datacenter och processer som ska ingå i ECS-aktiviteterna. Inom koncernen har ett antal olika processer som genererar transaktioner till betydande konton i den finansiella rapporteringen identifierats. För

varje process identifieras och dokumenteras nyckelrisker. Se nedan exempel på nyckelrisker inom processer som genererar transaktioner till det betydande kontot kundfordringar.

Alla stora enheter arbetar med ECS. De större enheterna täcker cirka 75 procent av koncernens totala externa omsättning och externa tillgångar.

ECS har även införts i nästan alla mindre enheter i koncernen. För dessa enheter ingår endast de fyra stora processerna, det vill säga bokslutsprocessen, försäljningsprocessen, lagerhanteringsprocessen och inköpsprocessen liksom de fördefinierade riskerna inom dem. Omfattningen av ECS är även begränsad för dessa mindre enheter i och med att formell testning, i enlighet med vad som beskrivs nedan, inte är obligatorisk.

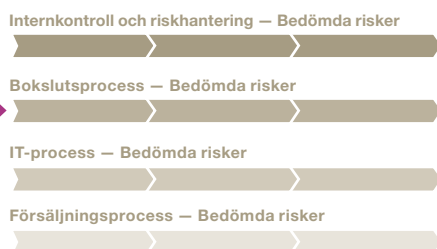
Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter begränsar identifierade risker och säkerställer korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering såväl som processeffektivitet.

Kontrollaktiviteterna inkluderar såväl övergripande som detaljerade kontroller och syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. I Electrolux Control System implementeras, dokumenteras och testas följande kontroller:

Riskbedömning – Exempel kundfordringar



Kontrollaktiviteter – Exempel kundfordringar

Process	Bedömd risk	Kontrollaktivitet	Typ av kontroll
Internkontroll och riskhantering	Risk för felaktig och icke-jämförbar finansiell rapportering.	Periodiska kontroller för att säkerställa att redovisningsmanualen uppdateras, kommuniceras och efterlevs.	Företagsövergripande kontroll
Bokslutsprocess	Risk för felaktig finansiell rapportering.	Avstämning mellan huvudbok och kundreskontra utförs, dokumenteras och godkänns.	Manuell kontroll
IT-process	Risk för icke-godkända/felaktiga förändringar i IT-miljön.	Alla förändringar i IT-miljön sanktioneras, testas, verifieras och slutgodkänns.	Generell IT-kontroll
Försäljningsprocess	Risk för att inte erhålla betalning från kunder i tid.	Kundbetalningar övervakas och utestående betalningar följs upp.	Manuell kontroll
Försäljningsprocess	Risk för att ådra sig osäkra fordringar.	Applikationen blockerar säljorder/leveranser automatiskt när kreditgränsen överskrids.	Applikationskontroll

- Manuella kontroller och applikationskontroller, som säkerställer att nyckelrisker inom processer kopplade till den finansiella rapporteringen är kontrollerade. Exempel på viktiga manuella kontroller och applikationskontroller är sådana över bokföringsorder, avstämningar, accessrättigheter och ansvarsfördelning.
- Generella IT-kontroller som säkrar IT-miljön för nyckelapplikationer. Exempel på viktiga generella IT-kontroller är sådana över ändringshantering, användaradministration, produktionsmiljö och back up-rutiner.
- Företagsövergripande kontroller, som säkerställer och förbättrar kontrollmiljön inom Electrolux. Exempel på viktiga företagsövergripande kontroller är sådana över koncernpolicies, redovisningsregler, instruktioner för attesträtt och finansiell uppföljning.

Varje kalenderår, vanligtvis mellan mars och maj, uppdateras och kvalitetssäkras dokumentationen. Kontrolldokumentationen lagras i ett webbaserat verktyg. Dokumentationen innefattar både flödesscheman över processen och beskrivningar av kontrollaktiviteter som i detalj specificerar vem som utför kontrollen, hur den utförs och hur ofta den utförs. För varje dokumenterad kontrollaktivitet dokumenteras även resultatet, det vill säga ett dokument eller en fil upprättas, som bevisar att kontrollen faktiskt utförts.

Uppföljning

Uppföljning och Förbättring

Uppföljning och tester av kontrollaktiviteter utförs kontinuerligt för att säkerställa att risker har beaktats och behandlats på ett tillfredsställande sätt.

Förbättring

Kontinuerlig uppföljning sker på koncern-, sektors-, enhets- och processnivå. Uppföljningen omfattar både formella och informella rutiner som tillämpas av chefer och processägare samt kontrollutförare. Dessa rutiner inbegriper uppföljning av resultat mot budgetar och planer, analyser samt nyckeltal.

Inom ramen för Electrolux Control System är ledningen ansvarig för test av kontrollerna. Testare som är oberoende av kontrollutförarna utför dessa aktiviteter. Koncernens internrevisionsfunktion upprätthåller testplaner och utför oberoende tester av utvalda kontroller. Testerna utförs vanligen mellan juni och augusti varje kalenderår. Ytterligare tester utförs till och med årets slut. Uppfölj-

ning av testresultaten sker i det webbaserade verktyget. Kontroller som fallerat måste åtgärdas, vilket betyder att åtgärder måste vidtas och implementeras för att rätta till bristerna.

Testresultaten från de större enheterna lämnas till de externa revisorerna som bedömer resultaten av de tester som ledningen och internrevisionsfunktionen utfört. De externa revisorerna bestämmer sedan i vilken grad de kan förlita sig på det arbete som utförts inom ECS avseende koncernrevisionen och de lokala bokslutsrevisionerna. De externa revisorernas utvärdering av ECS, som är en del av revisionen, rapporteras såväl till ledningen och den interna styrelsen för revision som till revisionsutskottet.

Revisionsutskottet granskar rapporter om den interna kontrollen och processerna avseende den finansiella rapporteringen samt internrevisionsrapporter som sammanställts av koncernens funktion för internrevision. De externa revisorerna rapporterar till revisionsutskottet vid varje ordinarie möte.

Koncernens internrevisionsfunktion arbetar även förebyggande genom att föreslå förbättringar i kontrollmiljön. Chefen för funktionen rapporterar till verkställande direktören och revisionsutskottet när det gäller aktiviteter inom internrevision och till ekonomi- och finansdirektören i övriga frågor.

Informera och kommunicera

Informera och kommunicera

Information och kommunikation om risker, kontroller och kontrollresultat i Electrolux-koncernen bidrar till att säkerställa att riktiga affärsbeslut fattas.

Riktlinjer för den finansiella rapporteringen kommuniceras till de anställda genom manualer, policies och koder som publiceras på det koncerngemensamma intranätet, tillsammans med information om Electrolux Control System. Informationen inkluderar metodik, instruktioner och praktiska checklistor, beskrivningar av roller och ansvar samt en övergripande tidplan.

Kommunikation och information om risker och resultatet av kontrollerna är en central del inom ECS. Ledning, processägare och kontrollutförare i allmänhet är ansvariga för att det sker genom skriftliga bekräftelser kontinuerligt under året.

Status på ECS-aktiviteterna följs kontinuerligt upp genom samtal mellan ECS Office och affärssektorernas internkontrollkoordinatorer. Information om status på ECS lämnas fortlöpande till relevanta parter såsom sektor- och koncernledningen, den interna styrelsen för revision samt revisionsutskottet.

Tester av kontroller och kvalitetssäkring



Testare utför tester av kontroller i olika testfaser under året.

Internrevisionsfunktionen utför oberoende tester av utvalda kontroller genom skrivbordsgranskning och besök ute på enheterna för att säkerställa att metodiken följs.

Extern rapportering



Det slutliga resultatet av ECS-aktiviteterna är en kvalitetssäkrad intern och extern finansiell rapportering.

Finansiell rapportering och information

Electrolux rutiner och system för informationsgivning syftar till att förse marknaden med relevant, tillförlitlig, korrekt och aktuell information om koncernens utveckling och finansiella ställning. För att särskilt bedöma materialiteten i informationen om Electrolux, inklusive den finansiella rapporteringen och för att säkerställa att viktig information kommuniceras till marknaden i god ordning finns en Disclosure Committee.

Electrolux har en informationspolicy som uppfyller de krav som ställs på ett noterat bolag.

Finansiell information lämnas regelbundet i form av:

- Boksluts- och delårsrapporter, vilka publiceras som pressmeddelanden.
- Årsredovisning.
- Pressmeddelanden om viktiga nyheter och händelser som väsentligt kan påverka aktiekursen.
- Presentationer och telefonkonferenser för finansanalytiker, investerare och media samma dag som boksluts- och delårsrapporter publiceras samt i samband med publicering av annan viktig information.
- Möten med finansanalytiker och investerare i Sverige och på olika platser i världen.

Alla rapporter, presentationer och pressmeddelanden publiceras samtidigt på koncernens hemsida; www.electrolux.com/ir.

Stockholm den 1 februari 2012
AB Electrolux (publ)
Styrelsen

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i AB Electrolux (publ), org.nr 556009-4178

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2011 [på sidorna 82–99] och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 24 februari 2012

PricewaterhouseCoopers AB

Anders Lundin
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig

Björn Irlé
Auktoriserad revisor

Faktorer som påverkar framåtriktade uttalanden

Denna årsredovisning innehåller framåtriktade uttalanden i den betydelse som avses i den amerikanska Private Securities Litigation Reform Act of 1995. Sådana uttalanden omfattar bland annat Electrolux finansiella mål, mål avseende framtida verksamhet och finansiella planer. Dessa uttalanden bygger på nuvarande förväntningar och är föremål för risker och osäkerheter som kan medföra att resultatutfallet avviker väsentligt beroende på en mängd faktorer. Dessa faktorer omfattar bland annat: konsumentefterfrågan och marknadsförhållandena i de geografiska områden och branscher inom vilka Electrolux är verksam, effekterna av valutaföränd-

ringar, prispress till följd av konkurrenssituationen, en väsentlig nedgång i försäljning via stora återförsäljare, framgång inom utveckling av nya produkter och inom marknadsföring, utvecklingen inom rättsprocesser avseende produktansvar, framsteg i att uppnå målen för produktivitet och effektiv kapitalanvändning, framgång i att identifiera tillväxtpotentialer och förvärsobjekt och i att integrera dessa med befintlig verksamhet samt framsteg i att uppnå målen för omstrukturering och effektivisering av leveranskedjan.