



**22**  

---

**23**

**Embracer Group är en global koncern med kreativa, entreprenörsledda verksamheter inom PC-, konsol-, mobil- och brädspel samt andra relaterade medier. Koncernen har en omfattande spelportfölj med över 850 ägda eller kontrollerade varumärken. Bolaget har huvudkontor i Karlstad, Sverige, och global närvaro genom de tolv operativa koncernerna: THQ Nordic, PLAION, Coffee Stain, Amplifier Game Invest, Saber Interactive, DECA Games, Gearbox Entertainment, Easybrain, Asmodee, Dark Horse, Freemode och Crystal Dynamics – Eidos. Koncernen har 138 interna studios och engagerar över 16 600 medarbetare i fler än 40 länder.**



# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

**2**

BREV FRÅN STYRELSEORDFÖRANDE

**4**

BOLAGSSTYRNING

**14**

STYRELSE

**16**

KONCERNLEDNING

**18**

OPERATIVA KONCERNER, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRER



## BREV FRÅN STYRELSEORDFÖRANDE

# VÅRT FUNDAMENT FÖRBLIR STARKT

*Det har varit ett år av extraordinära händelser och oväntade vändningar – i globala frågor i stort, men också för Embracer. Vi flyttade fram våra positioner i många avseenden, men var också tvungna att navigera genom den mest utmanande perioden i företagets historia, vilket påverkade både vårt finansiella resultat för verksamhetsåret som slutade 31 mars 2023 och vår prognos för 2023/2024. Vi förstår fullt ut de frågor som har väckts genom de senaste månadernas händelser, och vi är mer engagerade än någonsin i att se till att verkligen maximera potentialen i vårt stora ekosystem av entreprenörsdrivna företag.*

Det är många faktorer som gör mig och styrelsen övertygade om vår förmåga att återskapa förtroendet, när vi genomför vår strategi med fullt fokus på att skapa värde för våra aktieägare över tid.

Det vi har byggt under de senaste åren är ganska exceptionellt. Grunden har inte förändrats. Embracer har en av branschens mest erkända och mångsidiga varumärkesportföljer. Vi har omfattande intern kapacitet inom spelutveckling och publicering, som spänner över segment, genrer och format. Det sammanlagda kollektiva värdet av de här tillgångarna har ännu inte fullt ut realiserats; vi har bara börjat identifiera betydande möjligheter för korsbefrukning inom koncernen. Dessutom har vi under det gångna året bildat de nya operativa koncernerna Freemode och Crystal Dynamics-Eidos Montréal, och förvärvat flera spännande nya varumärken såsom Sagan om Ringen, Tomb Raider och Deus Ex, vilket ytterligare stärkte vårt ekosystem både till storlek och kvalitet. Utöver detta tog vi in nytt kapital om cirka 10,3 miljarder SEK när vi välkomnade Savvy Games Group som ny aktieägare, ett kvitto på styrkan och attraktiviteten i vår kapacitet och portfölj.

Med ett förhållningssätt som utgår från människan först vet vi att vår framgång till sist beror på de tusentals personer i våra studios och företag och deras hårda arbete och kreativitet. Det är ytterligare ett skäl att känna sig trygg inför framtiden. Vi behåller vår position som hemvist för branschens mest begåvade entreprenörer och kreatörer. Under det här turbulenta året har det varit inspirerande att se det goda ledarskapet i hela organisationen, och känslan av delat engagemang för koncernens gemensamma framsteg. Den starka entreprenöriella drivkraft som kännetecknar vår företagsgrupp kommer att vara en viktig faktor när vi snabbt agerar för att öka operativ effektivitet, förutsägbarhet, kostnadskontroll och optimering.

### STARKARE BOLAGSSTYRNING STÖDJER TILLVÄXT

När jag skrev mitt senaste årliga brev, för ett år sedan, var styrelsen fullt sysselsatt med att utvärdera och utveckla vår bolagsstyrning och rapportering, som förberedelse inför Embracers listbyte till Nasdaq Stockholm. Den 22 december 2022 slutförde vi framgångsrikt den här stora omställningen, när Embracers B-aktier började handlas

på Nasdaq Stockholm. Det var ett avgörande ögonblick i vårt företags historia och resultatet av en grundlig process för att etablera ett robust ramverk som kommer att gynna företaget under överskådlig framtid. Tusentals kontroller gjordes, ett flertal omfattande externa granskningar och avstämningar genomfördes, dessutom drev vi igenom en av de största övergångarna till IFRS i svensk företagshistoria. Vi har sedan dess fortsatt på den inslagna vägen, genom att ständigt sträva efter att förfinas och förbättra vår bolagsstyrning och hållbarhet för att möta de höga krav som ställs på ett stort multinationellt företag. Vårt uppgraderade ESG-betyg från MSCI är ett kvitto på dessa ansträngningar. Styrelsen och jag noterar med tillfredsställelse de framsteg som har gjorts och den solida grund vi har skapat de senaste tolv månaderna. Som ett företag med verksamhet i mer än 40 länder och med över 16 000 medarbetare är vårt ramverk för bolagsstyrning och hållbarhet en nyckel till framgång.

### UTFORSKAR VALMÖJLIGHETER FÖR ATT MAXIMERA VÄRDE

Vår decentraliserade verksamhetsmodell, byggd kring operativa koncerner och studios, ledda av välmeriterade och framgångsrika entreprenörer, utgör fortfarande kärnan i hur vi verkar. Något vi har sett det senaste året, och som är en central fråga för styrelsen, är att i takt med att Embracer Group mognar initieras allt fler samarbeten inom koncernen. Dessa sker organiskt och alltmer dynamiskt, när attraktiva affärsmöjligheter öppnar sig i hela Embracer-familjen. Parallellt med detta har styrelsen och ledningen vidtagit åtgärder för att aktivt identifiera områden och möjligheter där vi kan sammanföra resurser och den rika varumärkeskatalogen mellan flera olika operativa koncerner.

Detta är decentralisering när den är som bäst; varje koncern levererar enastående spel, men med potential att på kommersiell basis dra nytta av resurser och tillgångar från andra delar av koncernen. Det är tydligt att vår förmåga att utnyttja den här kombinerade kraften kommer att vara en avgörande faktor för vår framgång, och något som kan öka både vår konkurrenskraft och attraktionskraft som partner.

Styrelsen har under året initierat en översyn för att säkerställa långsiktigt värdeskapande i alla verksamheter



inom Embracer Group. Styrelsen har under den gångna perioden undersökt olika alternativ, med fokus på ökad effektivitet och synergier inom koncernen. Som ett resultat av den processen har betydande outnyttjad potential identifierats inom koncernens ekosystem som nu kommer att realiseras. Styrelsen kommer att fortsätta att noggrant följa marknadsförhållandena för att säkerställa ett snabbt agerande på eventuella förändringar i omvärlden.

#### **DEN FORTSATTA STYRKAN I EMBRACERS MODELL**

Mot bakgrund av det gångna årets resultat och händelser de senaste månaderna, är styrelsens fokus och ansvar att säkerställa att koncernen kan prestera i alla delar. Som meddelats efter räkenskapsårets utgång, den 13 juni, implementerar vi nu ett omfattande omstruktureringsprogram som kommer att göra det möjligt för oss att generera ökande lönsamhet med lägre affärsrisk och högre marginaler inom PC/Console-segmentet de kommande åren.

Vi behöver få bättre utväxling på vår storlek, kvaliteten i vår portfölj och våra förmågor för att bli ett starkare och mer effektivt företag.

Parallellt kommer vi att öka vårt fokus på strategiskt viktiga områden, såsom transmedia, så att vi kan dra nytta av vår stora varumärkesportfölj genom spelanpassningar till och från andra medier. Detta är en naturlig utveckling av vår affärsmodell som verkligen kommer att öka det unika värdet av vår mångsidiga portfölj och tillgångar. Styrelsen och jag är starkt övertygade om vår förmåga att i slutändan leverera bestående värde till aktieägare, kreatörer, entreprenörer och spelare i hela världen.

Kicki Wallje-Lund  
*Styrelseordförande*

## BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2022/2023

# BOLAGSSTYRNING

Embracer Group är ett svenskt publikt aktiebolag. Den 22 december 2022 slutförde Embracer Group ett listbyte från Nasdaq Stockholm First North till Nasdaq Stockholms huvudlista. Embracer Groups bolagsstyrning baseras på svensk lag, Embracer Groups bolagsordning, interna regler och instruktioner, Nasdaq Stockholms Regelverk för Emittenter och andra tillämplbara lagar och regler. Efter listbytet till Nasdaq Stockholms huvudlista under räkenskapsåret tillämpar Embracer Group även Svensk kod för bolagsstyrning.

### BOLAGSSTYRNING PÅ EMBRACER GROUP

Bolagsstyrning är ett ramverk som består av regler, praxis och processer genom vilka Embracer Group styrs och kontrolleras. Ramverket finns till för att ge en sund bolagsstyrning, ansvarsfulla affärsverksamheter samt uppnå företagets mål och skapa värde. En välfungerande bolagsstyrning gör att aktieägare och andra intressenter känner sig trygga med verksamheterna inom koncernen kännetecknas av tillförlitlighet, förvaltning och kontroll, öppenhet, tydlighet och god affärsetik.

Styrelsen i Embracer Group är ansvarig för bolagets organisation och ledningen av dess verksamhet globalt och ska följa de direktiv som utfärdas av bolagsstämman. Styrelsen kan utse utskott med särskilda ansvarsområden och kan vidare ge sådana utskott rätt att besluta om särskilda frågor i enlighet med instruktioner som bestämts av styrelsen. Styrelsen har för närvarande etablerat två utskott inom styrelsen, revisions- och hållbarhetsutskottet och ersättningsutskottet.

Styrelseordförande leder styrelsens arbete och bevakar att styrelsen fullföljer sina åtaganden. Styrelsen antar årligen en arbetsordning och instruktioner för styrelsens

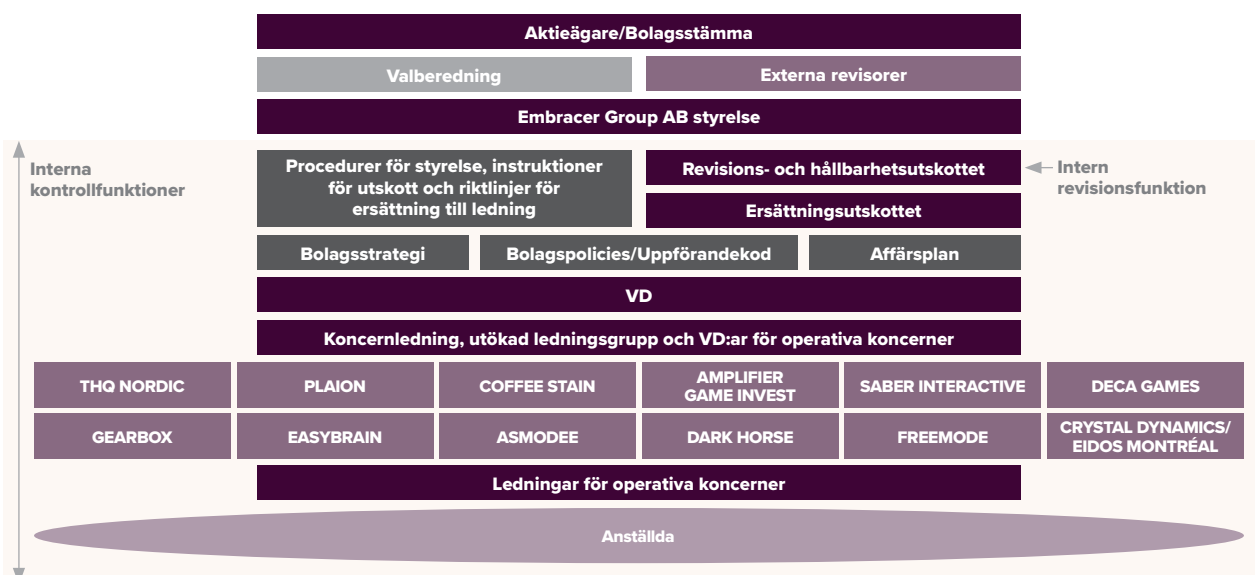
arbete, som beskriver principerna för styrelsens arbete och dess utskott. Embracer Groups VD utses av styrelsen för att hantera den dagliga ledningen av bolaget och att leda koncernledningen som dessutom består av Group CFO & Deputy CEO, Chief of Staff, Legal & Governance, Chief Strategic Partnerships Officer, tillförordnad Chief Operating Officer och tillförordnad Chief Strategy Officer.

Den utökade ledningsgruppen består av koncernfunktioner som finans, legal, bolagsstyrning och regelefterlevnad, M&A, hållbarhet samt andra funktioner som implementerats för att styra Embracer Group.

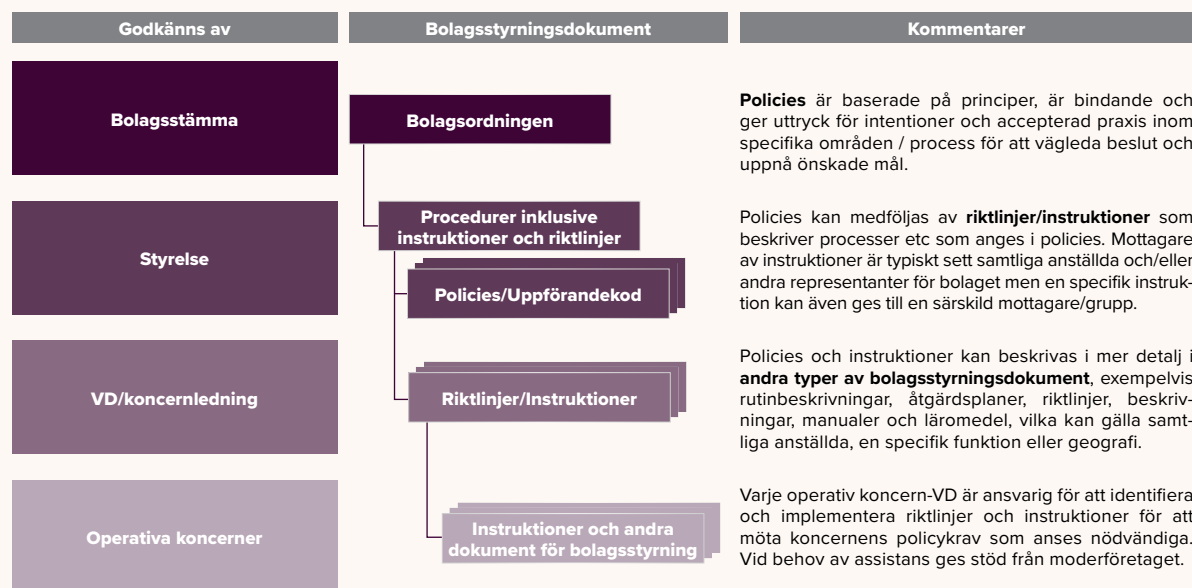
Group CFO & Deputy CEO ansvarar för att leda den utökade ledningsgruppen. Chief of Staff, Legal & Governance ansvarar för att hantera forum där operativa koncern-VD:ar och den utökade ledningsgruppen möts. Chief of Staff, Legal & Governance är ansvarig för att assistera VD i att möjliggöra en dialog mellan operativa koncern-VD:ar och den utökade ledningsgruppen.

Embracer Group har tolv operativa koncern-VD:ar. Forumet för operativa koncern-VD:ar består av tolv VD:ar som var och en leder en operativ koncern samt koncern VD, Group CFO & Deputy CEO, Chief of Staff, Legal &

### MODELL FÖR BOLAGSSTYRNING



## RAMVERK FÖR BOLAGSSTYRNING



Governance, Chief Strategic Partnerships Officer, tillförordnad Chief Operating Officer och tillförordnad Chief Strategy Officer.

Inom Embracer Groups decentraliserade affärsmodell är operativa koncern-VD:ar ansvariga för den dagliga ledningen av de operativa koncernerna, med stöd från koncernledningen och den utökade ledningsgruppen. Även om affärsmodellen är decentraliserad så är bolagsstyrningsmodellen implementerad från moderbolagsnivå för att säkerställa en enhetlig modell som ska implementera Embracer Groups värderingar och bolagsstyrning, inklusive finansiell rapportering och intern kontroll.

En väsentlig del av Embracer Groups bolagsstyrningsmodell är ramverket som används för policies, riktlinjer och instruktioner, som beskrivs i bilden ovan. Embracer Group har för närvarande 16 koncernpolicies:

- > Delegationsordning
- > Handelspolicy
- > HR policy
- > Informationspolicy
- > Insiderpolicy
- > Integritetspolicy
- > IT policy
- > Policy för antikorrupcion
- > Policy för bolagsstyrning
- > Policy för informationssäkerhet
- > Policy för riskhantering och internkontroll
- > Policy för transaktioner med närstående
- > Skattepolicy
- > Treasury policy
- > Uppförandekod
- > Uppförandekod för leverantörer

Härutöver har Embracer Group interna riktlinjer och instruktioner som ger stöd och vägledning vid implementering av policies. För närvarande har Embracer Group 12 koncernriktlinjer och instruktioner:

- > Attestinstruktion
- > Business Continuity Plan
- > Finansmanual
- > Insider Q&A
- > Instruktioner för finansiell rapportering
- > M&A onboarding och integration
- > M&A processinstruktion
- > Personalhandbok
- > Riktlinjer för lösenordshantering
- > Riktlinjer för riskhantering och internkontroll
- > Riktlinjer för visselblåsning
- > Smarter Business-ramverket

### Bolagsstämma

I enlighet med aktiebolagslagen (2005:551) är bolagsstämman bolagets högsta beslutsfattande organ. På bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt i viktiga frågor, till exempel fastställande av resultat- och balansräkningar, disposition av bolagets vinst, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och verkställande direktören, val av styrelseledamöter och revisorer samt ändringar i bolagsordningen. Embracer Group tillämpar inte några särskilda arrangemang i fråga om bolagsstämmans funktion genom bestämmelse i bolagsordningen eller, såvitt är känt för bolaget, aktieägaravtal. Årsstämman hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret. I tillägg till årsstämman kan extra bolagsstämmor hållas vid behov.

Kallelse till årsstämma samt extra bolagsstämma som ska besluta om ändringar i bolagsordningen ska offentliggöras högst sex veckor och minst fyra veckor innan stämman. Kallelser till övriga extra bolagsstämmor ska publiceras högst sex veckor och minst tre veckor innan extra stämman. I enlighet med Embracer Groups bolagsordning sker kallelse till årsstämma respektive extra bolagsstämma genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt genom att kallelsen görs tillgänglig på Embracer Groups hemsida. Att kallelse skett annonseras simultant i Svenska Dagbladet. Handlingar från bolagsstämman som förslag, fullmaktformulär, formulär för förhandsröstning och kommuniké publiceras på hemsidan. Årsstämman 2023 kommer att äga rum den 21 september 2023.

#### **Rätt att närvara vid bolagsstämma**

Alla aktieägare som är direktregistrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken sex vardagar före bolagsstämman och som har meddelat bolaget sin avsikt att delta (med eventuella biträden) på bolagsstämman senast det datum som anges i kallelsen till bolagsstämman har rätt att närvara vid bolagsstämman och rösta för det antal aktier de innehar. I tillägg till att meddela bolaget måste aktieägare vars aktier är förvaltarregistrerade genom bank eller annan förvaltare begära att deras aktier temporärt registreras i deras egna namn i aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB för att få delta på stämman. Aktieägare bör informera deras förvaltare i god tid innan datum för omregistrering. Röstregistrering som genomförs av förvaltare senast fyra bankdagar innan bolagsstämman kommer att räknas. Aktieägare kan delta i bolagsstämman personligen eller genom ombud och kan även biträdas av högst två personer. Vanligtvis brukar aktieägare kunna anmäla sig till bolagsstämman på flera olika sätt, vilka anges i kallelsen till stämman.

#### **Initiativ från aktieägare**

Aktieägare i bolaget som vill ta upp ett ärende på bolagsstämma ska skicka in en skriftlig begäran till styrelsen. Ärendet kommer att behandlas på bolagsstämman om begäran har inkommit till bolaget senast sju veckor innan bolagsstämman och även senare om det finns tid att lägga till ärendet i kallelsen för bolagsstämman.

#### **Bemyndigande att emittera aktier**

Årsstämman 2022 bemyndigade styrelsen, att under perioden fram till nästa årsstämma, vid ett eller fler tillfällen, med eller utan avvikelser från aktieägarnas företrädesrätt, besluta om emission av nya aktier i bolaget, till ett antal motsvarande maximalt 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget vid tidpunkten för årsstämman. Vid publicering av denna årsredovisning har styrelsen emitterat 18 588 236 B-aktier genom detta bemyndigande. Därmed kan ytterligare 105 477 157 B-aktier emitteras under bemyndigandet.

#### **Aktien och aktieägare**

Embracer Groups B-aktier handlas på den reglerade marknaden Nasdaq Stockholm. Information om Embracers aktier och betydande aktieägare anges på sidorna 96-101 i årsredovisningen 2022/23. Lars Wingefors AB och S3D Media Inc innehar, direkt eller indirekt, aktier motsvarande en tiondel eller mer av det totala röstantalet för samtliga aktier i Embracer Group.

Embracer Group äger inga aktier i bolaget.

#### **Valberedning**

Årsstämman 2022 antog principer för tillsättande av valberedningen och dess arbete i bolaget. Principerna som gäller fram till nästa årsstämma fastslår att valberedningen består av representanter för Embracer Groups fem röstmässigt största aktieägare per sista arbetsdagen i november 2022. Styrelsens ordförande är sammankallande till valberedningens första sammanträde och ska även vara adjungerad till valberedningen.

Valberedningens förslag till styrelsen och revisorn kommer att presenteras senast i samband med publiceringen av kallelsen till årsstämman.

#### **Styrelse**

Styrelsen är bolagets ytterst beslutande organ efter bolagsstämman och är ansvarig för Embracer Groups organisation, administration, långsiktiga utveckling och strategi. Enligt aktiebolagslagen (2005:551) innebär detta att styrelsen är ansvarig för att bland annat fastställa mål och strategier, säkerställa rutiner och system för utvärdering av fastställda mål, fortlöpande utvärdera Embracer Groups finansiella ställning och resultat samt utvärdera den operativa ledningen. Styrelsen ansvarar också för att säkerställa att årsredovisningen och koncernredovisningen samt delårsrapporterna upprättas i tid. Styrelsen ska vidare säkerställa att bolaget följer gällande lagar och regler, Svensk kod för bolagsstyrning, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter, bolagets bolagsordning samt interna regler och instruktioner.

#### **Sammansättning**

Styrelseledamöterna väljs varje år på årsstämman, eller i förekommande fall på extra bolagsstämma, för tiden fram till nästa årsstämma. Enligt Embracer Groups bolagsordning ska styrelsen bestå av minst tre och högst tio ledamöter utan suppleanter. Styrelseordförande väljs av bolagsstämman. Embracer Groups bolagsordning innehåller inga särskilda bestämmelser gällande tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter, eller justeringar av bolagsordningen.

Styrelsen representerar en blandning av kvalifikationer och värdefull erfarenhet inom områden som är av strategisk betydelse för Embracer Group. Styrelsen har även blandad geografisk och kulturell bakgrund, delar samma mindset och har ett starkt engagemang. Embracer Groups nuvarande styrelse består av Kicki Wallje-Lund (ordförande), Lars Wingefors, Erik Stenberg, Jacob Jonmyren, David Gardner, Matthew Karch och Cecilia Driving. Bolagets sju styrelseledamöter presenteras närmare i sektionen "Styrelse".

Styrelsens sammansättning uppfyller inte kraven på oberoende ledamöter enligt regel 4.3 i Svensk kod för bolagsstyrning, vilken kräver att maximalt en ledamot får sitta i ledningen för moderbolaget eller dess dotterbolag. Två av Embracer Groups styrelseledamöter, Lars Wingefors och Matthew Karch, är operativa i ledningen. Matthew Karch har meddelat att han kommer avsluta sitt uppdrag som styrelseledamot i samband med årsstämman 2023. Därmed kommer det tidigare avsteget från bolagskoden inte längre existera efter årsstämman. Anledningen till det nuvarande avsteget från kraven är följande:

Koncernen har en decentraliserad affärsmodell där affärs- och verksamhetsbeslut antingen fattas på koncernnivå eller i dotterbolag. Lars Wingefors är grundare av bolaget, den största aktieägaren och VD i Embracer





Från vänster: Matthew Karch, David Gardner, Lars Wingefors, Jacob Jonmyren, Kicki Wallje-Lund, Erik Stenberg och Cecilia Driving.

Group. Därmed är Embracer Group beroende av Lars Wingefors både strategiskt och operationellt och han är instrumentell för koncernens fortsatta framgång. Lars Wingefors är en väldigt stark individ som är nära sammankopplad med Embracer Group och hans kompetens behövs för att säkerställa bolagets positionering, strategiska möjligheter etc. Embracer Group har växt i snabb takt sedan dess grundande och dess marknader utvecklas också i snabb takt. En nyckel till Embracer Groups framgångar är att verksamheten är grundarledd och är entreprenöriell och snabbfotad i utvecklingen av nya produkter och tjänster. Det är därmed viktigt att Lars Wingefors är VD och styrelseledamot eftersom styrelsen då bättre kan anpassa Embracer Groups lång- och kort-siktiga strategi, samt genomföra dess tillväxtresa.

Matthew Karch är grundare och fram till nyligen VD för Saber Interactive, en av Embracer Groups största av de 12 operativa koncernerna, med spelstudios på flera platser runt hela världen. Matthew grundade Saber Interactive 2001 efter en kort tid som advokat. Han har erfarenhet från spelutveckling, allt från design och licensiering till affärsutveckling, och har under de senaste 21 åren varit VD för Saber Interactive, en position han nyligen lämnade för att bli tillförordnad Chief Operating Officer i Embracer Group. För att hantera potentiella intressekonflikter som kan uppstå på grund av styrelsens sammansättning, och fram till att Matthew Karch avslutar sitt uppdrag som styrelseledamot, har styrelsen gjort

tilllägg i styrelsens arbetsordning som komplement till kraven gällande intressekonflikter som anges i aktiebolagslagen (2005:551). För ytterligare information om ledamöters oberoende, se sid 8.

#### **Intressekonflikter**

Styrelseledamöter skall informera styrelseordförande omedelbart om de har intressekonflikter. En styrelseledamot som har en intressekonflikt gällande en fråga som behandlas i styrelsen får inte delta i diskussioner eller beslut gällande sådana frågor.

#### **Styrelsemöten**

I enlighet med styrelsens arbetsordning förväntas styrelsen, utöver det konstituerande styrelsemötet, hålla minst fem möten per år på platser som beslutas av styrelsen. Styrelsen träffar revisorn åtminstone en gång per år utan att VD eller annan medlem från koncernledningen eller den utökade ledningen är närvarande. CFO och Chief of Staff, Legal & Governance, som även är sekreterare i styrelsen, deltar också på styrelsemöten.

#### **Styrelsens arbete och ärenden**

Styrelsen är ansvarig för organisationen av Embracer Group och hanteringen av verksamheten globalt. Styrelsen utvärderar kontinuerligt Embracer Groups ställning, dess strategiska riktning och affärsplan samt andra aspekter som huruvida Uppförandekoden efterlevs.

Hållbarhet är en integrerad del av Embracer Groups strategi och styrelse samt revisions- och hållbarhetsutskottet utvärderar bolagets arbete på detta område. Vissa ärenden som inte behandlas av styrelsen delegeras till styrelsens utskott eller VD, såsom beskrivet i styrelsens arbetsordning.

Styrelseordförande väljs av årsstämman och har särskilt ansvar för ledningen av styrelsens arbete och för att styrelsens arbete är välorganiserat och implementeras effektivt. Styrelsen följer sin arbetsordning som ses över årligen och fastställs av det konstituerande styrelsemötet, som hålls i anslutning till årsstämman eller vid annat styrelsemöte enligt behov. Arbetsordningen beskriver styrelsens ansvarsområden inklusive styrelseordförandens roll och uppgifter, instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och VD och rapporteringsprocessen för finansiell information till styrelsen. Styrelsen har även antagit specifika instruktioner för styrelsens utskott som är kopplade till arbetsordningen. Vissa ärenden som inte behandlas av styrelsen delegeras till styrelsens utskott eller VD, som beskrivs i styrelsens och VD:s arbetsordningar och instruktioner.

Styrelsen träffas i enlighet med ett årligt schema som bestäms i förväg. Utöver dessa möten kan ytterligare möten anordnas för att hantera frågor som inte kan vänta till ett ordinarie möte.

För att säkerställa att styrelsen har en god inblick i koncernens verksamhet ska VD inför samtliga ordinarie styrelsemöten förbereda en rapport om verksamheten, inklusive rapportering från operativa koncerner inför samtliga ordinarie styrelsemöten. Vid ordinarie styrelsemöten rapporterar CFO även om finansiell ställning och bolagsstyrning i koncernen, inklusive ärenden kopplade till treasury, hedging, riskhantering, försäkring, regelefterlevnad, hållbarhet etc. Chief of Staff, Legal & Governance rapporterar också vid ordinarie styrelsemöten gällande bolagsstyrning, regelefterlevnad, legala frågor och HR. Därutöver diskuterar styrelsen strategiska frågor och styrelseutskottens rapporterar om sitt arbete. Vid varje styrelsemöte får styrelsen ta ställning till och besluta om ett antal beslutspunkter som beskrivs i styrelsens arbetsordning. Styrelsen får även en månatlig finansiell rapport inklusive information om verksamheten och finansiell ställning, samt övrig information om relevanta frågor vid den specifika tidpunkten.

Utöver styrelsens möten diskuterar styrelseordförande och VD kontinuerligt ledningen av bolaget.

#### Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete

Styrelsen utför en årlig utvärdering av sitt arbete under räkenskapsåret. Utvärderingen täcker områden som styrelsemötens effektivitet och allokering av tid bland olika ämnen, arbete som utförts av styrelsens utskott, huruvida styrelsens arbete bedrivits effektivt, styrelsens ledarskap och styrelsens relationer med koncernledningen. Baserat på utfallet i utvärderingen kommer styrelsen att utvärdera prestation och identifiera möjliga områden för förbättring. I tillägg till den årliga utvärderingen har styrelseordförande möten med individuella ledamöter under året.

Syftet med utvärderingen är att vidareutveckla styrelsens effektivitet, arbetsprocesser och att bestämma fokus för styrelsens kommande arbete. Områden som ingick inkluderade även strategi, hållbarhet, potentiella risker och successionsplanering. Detta ger värdefulla insikter gällande ledamöters syn på styrelsens arbete. Härutöver ligger utvärderingen till grund för att bedöma den kompetens som krävs i styrelsen. Resultat från utvärderingarna av styrelsen i dess helhet och av styrelseordförande diskuterar av styrelsen och delas med valberedningen.

Styrelsen utvärderar även kontinuerligt VD:s arbete. En utvärdering genomförs åtminstone en gång per år utan att VD närvarar.

#### Styrelsens arbete under 2022/23

Under räkenskapsåret 2022/23 höll styrelsen 86 registrerade möten (varav 15 fysiska möten och videokonferenser och 71 per capsulam). En stor del av alla per capsulam möten (64 möten) beror framförallt på det stora antalet förvärv som gjordes under året och bolagets tillväxt vilket medför att styrelsen arbetar i ett högt tempo.

Styrelseledamöters närvaro på styrelsens och utskottens möten kan ses i tabellen nedan. Sekreterare vid styrelsemötena var Ian Gulam, Chief of Staff, Legal & Governance. Styrelsens ordinarie arbete utförs inom ramen för de formella styrelsemötena, vilka ingår i den initiala mötesplanen. Styrelsens arbete utförs även genom möten i utskotten. Därutöver har styrelsen mötts många gånger under räkenskapsåret utanför det löpande arbetet, och dessa möten har berört ärenden kopplade till listbytet

## ÖVERSIKT STYRELSE, NÄRVARO & OBEROENDE

Namn	Befattning	Ledamot sedan	Närvaro styrelsemöten <sup>1)</sup>	Oberoende i förhållande till	
				Bolaget och ledningen	Större aktieägare
Kicki Wallje Lund	Styrelseordförande	2016	15/15	Ja	Ja
Lars Wingefors	Styrelseledamot	2011	15/15	Nej	Nej
Erik Stenberg	Styrelseledamot	2011	15/15	Nej	Nej
Jacob Jonmyren	Styrelseledamot	2018	15/15	Ja	Nej
Ulf Hjalmarsson <sup>2)</sup>	Styrelseledamot	2018	12/15	Ja	Ja
David Gardner	Styrelseledamot	2020	12/15	Ja	Ja
Matthew Karch	Styrelseledamot	2020	13/15	Nej	Nej
Cecilia Driving <sup>3)</sup>	Styrelseledamot	2022	3/15	Ja	Ja

<sup>1)</sup> Per capsulam är inte inkluderat

<sup>2)</sup> Ulf Hjalmarsson avstod från omval i samband med årsstämman den 21 september 2022.

<sup>3)</sup> Cecilia Driving utsågs till ny styrelseledamot i samband med årsstämman den 21 september 2022.



till Nasdaq Stockholm, riktade nyemissioner, den geopolitiska situationen efter Rysslands invasion av Ukraina samt transformativa partner- och licensavtal.

Störst andel av tiden vid per capsulam möten ägnades åt förvärvsfrågor (som nyemissioner, reverslån och aktietilldelning) och föreslagna beslut vid bolagsstämmor. Därutöver har styrelseordförande haft styrelsemöten med individuella ledamöter mellan ordinarie möten för att behandla brådskande ärenden. Ett viktigt fokus för styrelsen under 2022/23 har varit att följa upp och säkra fortsatt långsiktig organisk och förvärvad tillväxt, se över övergången till IFRS and andra förändringar som krävts på grund av listbytet till Nasdaq Stockholm för att efterleva Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter.

Vårt listbyte var ett av Nordens största listbyten någonsin och samtidigt lyckades vi genomföra den största övergången till IFRS som någonsin gjorts. Slutförandet av listbytet var villkorat av att vår pågående förstärkning av vår finansiella rapportering, vår pågående utveckling och expansionen av vårt ramverk för internkontroll samt den fortsatta utvecklingen av vår bolagsstyrning och implementering av dess processer. Under processen för listbytet, adderade vi nya operativa koncerner, ökade antalet anställda med 6 667 personer och gjorde 27 förvärv.

På grund av en mer utmanande geopolitisk och makroekonomisk miljö blev det tydligt att vi behövde anpassa oss till en ny realitet och att en högre kapitalkostnad skulle påverka vår verksamhet framgent. Därför beslutade styrelsen att genomföra en särskild översyn av verksamheten för att ytterligare optimera vår decentraliserade affärsmodell och för att ta vara på nya möjligheter samt fortsätta ha ett starkt fokus på den löpande verksamheten globalt.

Vid den årliga strategiöversikten diskuterades behovet av långsiktighet gällande den övergripande strategin samt fortsatt stöd och utveckling av våra anställda. Det understryks vidare att vår decentraliserade affärsmodell skapar värde genom förstärkning av våra anställda, våra verksamheter och våra idéer. Vi vill skapa synergier även genom att dela kunskap och samarbeta för att genomföra vår transmediastrategi och bibehålla vår unika diversifierade position i marknaden. I vårt koncerngemensamma ramverk har vi en gemensam övergripande strategi, värderingar och regelverk i syfte att säkerställa ansvarstagande i alla verksamheter.

Styrelsen har tittat särskilt på den finansiella strategin då de makroekonomiska förutsättningarna har påverkat de finansiella marknaderna. Styrelsen har analyserat de ökade kapitalkostnaderna och högre avkastningskraven och hur verksamheten ska anpassas till den nya realiteten.

Styrelsen har även tittat särskilt på M&A strategin, det stora antalet förvärv som gjorts under året, uppföljning på tidigare förvärv. Styrelsen har identifierat att bolaget behöver fokusera ytterligare på att integrera genomförda förvärv samt att prioritera tilläggsförvärv. Styrelsen har därför noga uppmärksammat onboarding och integrationen av nya verksamheter. Vidare fokuserade styrelsen på de större genomförda förvärven inom spelutveckling, inkluderande finansiell utvärdering med nedskrivningsprövningar av större utvecklingsprojekt.

Styrelsen har även dedikerat betydande tid åt att säkerställa att Embracer Group har en solid bolagsstyrning och nödvändiga processer för att följa upp och kontrollera bolagets risker. Listbytet till Nasdaq Stockholms reglerade marknad krävde en gedigen mognadsutvärdering och ytterligare justering av vår unika och decentraliserade affärsmodell, riskhantering och vårt hållbarhetsarbete.

Vid ordinarie styrelsemöten presenteras rapporter om bolagets affärsutveckling. Embracer Groups revisor deltog vid två styrelsemöten samt fyra möten inom revisions- och hållbarhetsutskottet och vid dessa möten kunde styrelseledamöter fråga revisorn om revisionsrapporter och effektiviteten i internkontrollen i finansrapporteringsprocessen.

Rapporter från de operativa koncernerna har presenterats på kvartalsbasis. Sådana rapporter inkluderar information om utveckling i förhållande till budget, spelanseringar, viktiga bidragsgivare till intäkterna, samarbeten inom koncernen och marknadsuppdateringar. Styrelsen uppdateras även löpande och involveras i utvecklingen av koncernens ramverk för hållbarhet samt initierade projekt. Under 2022 arbetade styrelsen intensivt med frågor gällande kriget i Ukraina.

#### **Styrelseutskott**

Styrelsen har etablerat två utskott, revisions- och hållbarhetsutskottet och ersättningsutskottet. Dessa utskotts främsta uppgifter handlar om att förbereda och rådge, men styrelsen kan även delegera beslutsrätt i enskilda frågor till utskotten. Frågorna som behandlas i utskottsmöten ska dokumenteras i mötesprotokoll och rapporteras kontinuerligt till styrelsen.

Ledamöter i respektive utskott utses av styrelsen årligen vid det konstituerande styrelsemötet i samband med årsstämman. Ordförande för revisions- och hållbarhetsutskottet utses av utskottet och ordförande för ersättningsutskottet utses vid det konstituerande styrelsemötet. Utskottens ansvarsområden och beslutanderätt regleras i instruktioner för utskotten som godkänns på årlig basis.

Ledamöter i revisions- och hållbarhetsutskottet väljs av styrelseledamöter som inte är anställda i Embracer Group. Åtminstone en ledamot ska ha erfarenhet och kompetens inom redovisning och revision.

Ersättningsutskottet utses av styrelsen och ledamöter i ersättningsutskottet måste ha nödvändig kunskap och erfarenhet i ersättningsfrågor för ledande befattningshavare.

#### **Revisions- och hållbarhetsutskottet**

Styrelsen har utsett ett revisions- och hållbarhetsutskott för att överse styrning inom bland annat finansiell rapportering, hållbarhet och risker samt regelefterlevnad gällande lagar, regler och interna policies. Revisions- och hållbarhetsutskottet ansvarar för att identifiera och rapportera relevanta frågor till styrelsen inom utskottets ansvarsområden.

Revisions- och hållbarhetsutskottets uppgifter är att bevaka Embracer Groups finansiella rapporteringssystem, internkontroller, intern revision, verksamhetsprocesser och ramverket för riskhantering, föreslå till styrelsen tillsättande och entledigande av samt ersättning till revisorer (villkorat av bolagsstämmans godkännande), bevaka revisorers oberoende och utvärdera effektiviteten i den interna revisionen. Interna revisionsfunktionen rapporterar direkt till revisions- och hållbarhetsutskottet. Varje år beslutar revisions- och hållbarhetsutskottet om en plan för internrevision som är baserad på risker som identifierats av styrelsens översyn av kommersiella, bolagsstyrnings-, rapporterings-, hållbarhets- och regelefterlevnadsrisker. Revisionsplanen förbereds av interna revisionsfunktionen och diskuteras med externa revisorer för att öka effektiviteten och kvaliteten i revisionsarbetet.

Cecilia Driving (ordförande i utskottet), Kicki Wallje-Lund och Jacob Jonmyren är nuvarande ledamöter i revisions- och hållbarhetsutskottet. Utskottet efterlever aktiebolagslagens (2005:551) och Svensk kod för bolagsstyrnings krav på oberoende samt kompetens inom redovisning och revision.

#### **Ersättningsutskottet**

Ersättningsutskottet har förberett ersättningsprinciper för VD och koncernledningen som antogs vid årsstämman 2022. Utskottet ska även stödja styrelsen med godkännande av ersättning och förmåner för VD och, i samråd med VD, besluta om olika ersättningsfrågor för övriga koncernledningen.

Ersättningsutskottet är även ansvarigt för att förbereda och bevaka villkoren för rörliga ersättningsprogram och incitamentsprogram globalt. Ersättningsutskottet tittar även på utfallet för dessa ersättningsprogram och skickar rapporter och förslag till styrelsen för beslut. Ersättningsutskottet ansvarar även för att förbereda en ersättningsrapport som presenteras vid årsstämman. Ersättningsutskottet skickar förslag till styrelsen gällande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Årsstämman 2022 beslutade om riktlinjer för ersättning till koncernledningen.

Jacob Jonmyren (ordförande), Kicki Wallje-Lund och David Gardner är de nuvarande ledamöterna i ersättningsutskottet. Utskottet efterlever Svensk kod för bolagsstyrnings krav på oberoende.

#### **Ersättning till styrelsen**

Ersättning till ledamöter i styrelsen beslutas av årsstämman. Årsstämman 2022 beslutade att den totala ersättningen till styrelsen ska uppgå till sammanlagt 5 475 000 SEK, inklusive ersättning för utskottsarbete, och för varje ledamot som valts av årsstämman och som inte är anställd av bolaget ska ersättning uppgå till 600 000 SEK och för styrelseordförande ska ersättning uppgå till 2 100 000 SEK.

Årsstämman 2022 beslutade även att ledamöter i revisions- och hållbarhetsutskottet skall ersättas med 175 000 SEK och ordförande i utskottet ska ersättas med 275 000 SEK. Det beslutades även att ledamöter i ersättningsutskottet skall ersättas med 100 000 SEK och ordförande i utskottet ersätts med 150 000 SEK.

Ersättning till varje styrelseledamot under 2022/23 framgår av Not 7.

## VD och koncernledning

VD utses av styrelsen och har det främsta ansvaret för bolagets löpande förvaltning och den dagliga verksamheten. Arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD anges i arbetsordningen för styrelsen och instruktionen för VD och följer aktiebolagslagen (2005:551). VD ansvarar även för att upprätta rapporter och sammanställa information inför styrelsemöten och att presentera materialet på sammanträdena.

Enligt instruktionerna för finansiell rapportering är VD vidare ansvarig för finansiell rapportering i Embracer Group (medan styrelsen förblir ytterst ansvarig) och ska följaktligen säkerställa att styrelsen erhåller adekvat information för att styrelsen ska kunna utvärdera koncernens finansiella ställning. VD ska fortlöpande hålla styrelsen informerad om utvecklingen av Embracer Groups verksamhet, omsättning, pågående spelutveckling, resultat och finansiella ställning, viktiga affärshändelser samt andra omständigheter som kan antas ha betydelse för bolagets aktieägare.

VD leder arbetet för operativ koncern-VD-forumet och koncernledningen och är ansvarig för den övergripande affärsutvecklingen och koncernens verksamhet. Operativ koncern-VD-forumet består av tolv VD:ar som vardera ansvarar för en operativ koncern samt koncern-VD, Group CFO & Deputy CEO, Chief of Staff, Legal & Governance, Chief Strategic Partnership Officer, tillförordnad Chief Operating Officer och tillförordnad Chief Strategy Officer. Koncernledningen består av koncern-VD, Group CFO & Deputy CEO, Chief of Staff, Legal & Governance, Chief Strategic Partnership Officer, tillförordnad Chief Operating Officer och tillförordnad Chief Strategy Officer.

Operativ koncern-VD:ar har veckomöten som adresserar verksamhetens operativa utveckling och strategiska frågor. Därutöver diskuterar operativa koncern-VD:ar förbestämda ämnesområden. Vidare har operativa koncern-VD:ar minst två mer omfattande möten under året som berör specifika frågor kring koncernens utveckling.

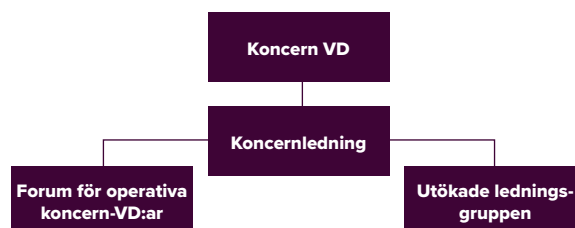
Koncernledningen har veckomöten för att adressera finans, strategisk transformation, verksamhetens utveckling, riskhantering, intern kontroll, bolagsstyrning, regelefterlevnad, hållbarhet och investor relations. Därutöver diskuterar koncernledningen även förbestämda ämnesområden på dessa möten.

Group CFO & Deputy CEO leder arbetet för den utökade ledningsgruppen. Den utökade ledningsgruppen har månatliga möten som adresserar olika ämnesområden inom Embracer Group, inklusive finansiering, bolagsstyrning, regelefterlevnad, hållbarhet, riskhantering, internkontroll, kommunikation osv. Därutöver diskuterar den utökade ledningsgruppen förbestämda ämnesområden på dessa möten. Beroende på de ämnesområden som ska diskuteras på mötena med den utökade ledningsgruppen kan det vara aktuellt att endast vissa från gruppen närvarar och att andra personer kan bjudas in för att också delta.

VD, operativa koncern-VD:ar och koncernledningen presenteras i mer detalj från sid 14.

Forumet för operativa koncern-VD:ar, koncernledningen och den utökade ledningsgruppen beskrivs i bilden nedan.

## KONCERNLEDNING OCH OPERATIVA KONCERN-VD:AR



### Extern revisor

Ernst & Young Aktiebolag ("EY") omvaldes som bolagets revisor vid årsstämman 2022. EY har varit bolagets revisor sedan 2017 och huvudansvarig revisor sedan årsstämman 2020 är Johan Eklund (född 1975), auktoriserad revisor och medlem i FAR.

De externa revisorerna diskuterar den externa revisionsplanen, resultat av revisionen och riskhantering med revisions- och hållbarhetsutskottet. Resultaten av årets revision av bokslutet och årsredovisningen för moderföretaget samt koncernredovisningen presenteras för revisions- och hållbarhetsutskottet och styrelsen efter räkenskapsårets slut. Revisorn deltog även i möte med revisions- och hållbarhetsutskottet där ledamöter fick ställa frågor till revisorn utan att ledningen var närvarande. När EY ombeds erbjuda tjänster som inte gäller den externa revisionen så görs detta i enlighet med tillämpliga lagar och regler samt enligt interna riktlinjer som bestämts av revisions- och hållbarhetsutskottet.

### Internrevision

Internrevisionen inom Embracer Group syftar till att förbättra verksamheten genom att stärka riskhantering, bolagsstyrning och internkontroll. Under 2019 inrättade Embracer Group funktionen för internrevision som genomför riskbaserade granskningar av bolagsstyrningen och interna kontrollrutiner i koncernen. Internrevisionen är en oberoende och objektiv försäkrans- och konsultaktivitet som syftar till att stärka och skydda bolagsvärderna genom att tillhandahålla riskbaserade och objektiva råd och insikter. Funktionen för internrevision rapporterar formellt till revisions- och hållbarhetsutskottet och resultat rapporteras även till koncernledningen och processägare. Resultaten av granskningarna innefattar även handlingsplaner med åtgärder för att stärka riskhanteringsprocesser. Den interna revisionsplanen för 2022 har baserats på den riskanalys som gjordes 2021 och tar även hänsyn till de risker som identifierats. Den interna revisionsplanen baseras även på den interna revisorns erfarenhet av att identifiera andra riskområden som kan kräva ytterligare fokus. Uppföljningsprocessen för internrevisionen leds av revisions- och hållbarhetsutskottet som återskottet till styrelsen. Revisions- och hållbarhetsutskottet får uppdateringar fortlöpande gällande viktiga frågor i internrevisionens uppföljning. Revisionsplanen kan även adressera vissa ad hoc områden som inte anses utgöra hög risk.

### Embracer Groups ERM process och ramverk för internkontroll

Enligt aktiebolagslagen (2005:551) är styrelsen ytterst ansvarig för att säkerställa att en effektiv internkontroll existerar i koncernen.

För att assistera styrelsen, koncernledningen och den utökade koncernledningen i dess arbete med internkontroll, säkerställer koncernens Internal Control Coordinator (ICC) en gemensam och konsekvent kontrollmiljö i hela koncernen. Koncernens ICC rapporterar till revisions- och hållbarhetsutskottet regelbundet.

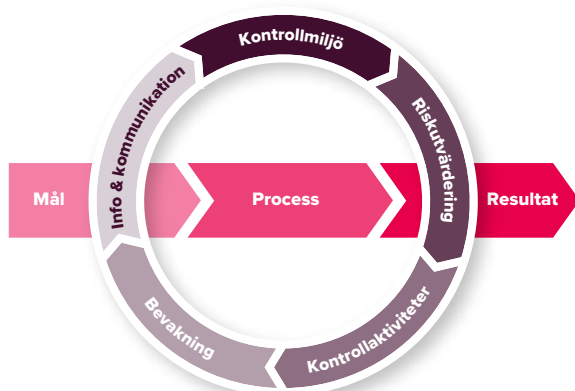
Enterprise Risk Management (ERM) är en process för koncernövergripande riskhantering vilket möjliggör att risker löpande kan identifieras, bedömas, hanteras och bevakas (spektrumet för risker inkluderar strategiska, operationella, finansiella och regelefterlevnadsrisker). För mer information om riskhanteringsprocesser se sid 104 i årsredovisningen 2022/23.

Internkontroll (IC) handlar om processer och system (inklusive riskbaserade kontrollaktiviteter) som påverkas av styrelsen, ledningen och alla anställda, och är utformade för att skapa rimliga förhållanden för att uppnå mål kopplat till:

- > Effektiv verksamhet
- > Tillförlitlig rapportering (inklusive finansiell rapportering)
- > Regelefterlevnad gällande tillämpliga lagar och regler

Den övergripande förväntan är att Embracer Groups verksamhet utförs utifrån en sund internkontroll och riskhantering, vilket bland annat innebär att koncernövergripande ERM-utvärdering genomförs, riskbaserade internkontroller har implementerats och följs upp löpande, och att principen om åtskillnad mellan arbetsuppgifter (segregation of duties) har etablerats. Övervakningsaktiviteter används för att utvärdera om komponenterna i internkontroll finns och fungerar som de ska.

Embracer Group har etablerat koncernövergripande processer för riskhantering och internkontroll, baserade på komponenter definierade av COSO (Kontrollmiljö, riskutvärdering, kontrollaktiviteter, bevakning, information och kommunikation) som syftar till att effektiva kontroller implementeras för att hantera viktiga risker genom en kombination av riskåtgärder och kontroller, så som eliminering, reducering, bevakning och/eller försäkring mot risker. Syftet med effektiv internkontroll är att uppnå en verksamhet som når sina mål, säkerställer tillförlitlig intern och extern finansiell rapportering, och regelefterlevnad gällande lagar, regler, policies och styrdokument.



Under året implementerade Embracer Group ett utvecklat internkontrollramverk för att efterleva Nasdaqs krav på bolagsstyrning och internkontroll för noterade bolag, inklusive internkontroll för finansiell rapportering (IKFR). Ramverket för internkontroll syftar till att säkerställa en gemensam och konsekvent kontrollmiljö i hela koncernen, och beskriver vilka interna kontrollverktyg som ska implementeras, inklusive IKFR som ska säkerställa att finansiell rapportering är tillförlitlig, tidsenlig och följer gällande lagar och regler. Koncernens ramverk för internkontroll möjliggör att koncernens decentraliserade organisationsmodell vidmakthålls och säkerställer att hela organisationen med dess operativa koncerner genomför internkontroll löpande i linje med Embracers intentioner. Koncernens ramverk för internkontroll, inklusive dokumentation av IKFR kontroller, sammanställs av koncernens ICC.

### Kontrollmiljö

Den övergripande interna bolagsstyrningen och kontrollen inom Embracer Group är baserad på att ha styrdokument, processer och definierade roller och ansvar. Därutöver behöver koncernen ha en sund kontrollmiljö som stödjer fördelarna och syftet med internkontroll. Grunden för Embracer Groups kontrollmiljö är Uppförandekoden som utgör grundläggande principer för Embracer Group och vägleder koncernens policies, riktlinjer och värderingar.

### Riskutvärdering

ERM riskidentifiering grundar sig på en definition av risk som innebär att identifiera möjliga händelser som hotar organisationens förmåga att uppnå sina affärs mål. Riskhantering är en del av styrelsens och ledningens styrning av verksamheten. Under 2022/23 har en koncernövergripande ERM riskhanteringsprocess utvärderats och uppdaterats för att säkerställa att de mest betydande riskerna identifieras, utvärderas, samt att åtgärder är implementerade för att möta dessa risker och har interna riskägare. Syftet är att identifiera, analysera och utvärdera nya relevanta risker i koncernen och uppdatera bolagets syn på tidigare identifierade risker, och det är startpunkten för att fastställa nödvändiga åtgärder för interna kontroller. Riskägare, den utökade ledningsgruppen, forumet för de operativa koncernernas VD:ar och koncernledningen är alla intressenter och involverade i riskhanteringsprocessen. Rapporten med de viktigaste riskerna upprättas av koncernledningen och rapporteras till revisions- och hållbarhetsutskottet och fastställs slutligen av styrelsen. ERM processen uppdateras åtminstone halvårsvis och godkänns av koncernledningen samt rapporteras till revisions- och hållbarhetsutskottet och fastställs av styrelsen.

En separat IKFR-riskutvärdering kopplad till finansiell rapportering har genomförts på koncernnivå, för att identifiera viktiga risker för fel och bedrägeri gällande koncernens resultaträkning och balansräkning. Resultatet har använts för att identifiera nyckelprocesser inom finansiell rapportering som omfattas av IKFR. IKFR-riskutvärderingen initierades av koncernens ICC i nära samarbete med koncernens processägare inom IKFR och andra representanter från koncernens finansfunktion.

### **Kontrollaktiviteter**

Baserat på de riskutvärderingar för Embracer Group som utförts, utformas interna kontroller som implementeras och dokumenteras för att hantera viktiga risker i verksamheten och i finansiella rapporteringsprocesserna.

Kontrollaktiviteter är de åtgärder som etableras genom policies och som hjälper till att säkerställa begränsning av icke-acceptabla risker. Målet är att ha kostnadseffektiva kontroller som är anpassade efter verksamheten och dess risktolerans. Kontrollerna inom ramverket för internkontroll består av en kombination av process- och transaktionsrelaterade nyckelkontroller, koncernövergripande kontroller samt kontroller som säkerställer kontinuitet i IT infrastrukturen. Internkontroller och bevakningsprocedurer måste också implementeras för kontroller av viktiga processer om de utförs av tredje part, så kallade outsourcade processer.

### **Bevakning**

Koncernens ICC tillhandahåller bevakningen av ERM-processen och internkontroll samt initierar bevakning av status för interna kontroller. Effektiviteten i de interna kontrollaktiviteterna övervakas av en nyligen implementerad riskbaserad självutvärderingsprocess som verifieras genom testning av en oberoende internkontrollkoordinator i varje operativ koncern och rapporteras till koncernens ICC. Vid behov kan ytterligare oberoende testning utföras. Koncernens ICC har en årlig plan för internkontroll och den är en del av en flerårig riskbaserad plan med olika fokusområden. Planen är baserad på riskutvärdering, tidigare kontroll- och bevakningsaktiviteter, samt på att begränsa kvarvarande risk och möta riskaptiten. Avvikelse och åtgärder dokumenteras i en tracker och väsentligt försenade åtgärder kommuniceras i god tid till processägare och representanter från den utökade ledningsgruppen. Koncernens ICC har regelbunden kontakt med Group CFO & Deputy CEO. Under året tillsattes en koordinator för internkontroll i varje operativ koncern med rollen att vara första kontaktpunkten för koncernens ICC och en oberoende part leda internkontrollarbetet i de operativa koncernerna.

### **Information och kommunikation**

Regelbunden och transparent kommunikation mellan intressenter i ERM- och internkontrollprocesser är basen för att utföra och säkerställa en sund intern bolagsstyrning och internkontroll. Årligen kommuniceras en informationskampanj rörande koncernens ramverk för internkontroll till dess intressenter. I kampanjen lanseras årets process, förändringar av ramverket, utbildning vid behov, principer för fokusområden och omfattning, samt en årlig och flerårig internkontrollplan som innehåller en årlig utvärdering av kontrollernas efterlevnad och en oberoende testning av kontroller. Koncernens ICC har regelbunden kontakt med de operativa koncernernas koordinatörer av internkontroll.

### **Rapportering**

Koncernens viktigaste risker diskuteras med intressenter till ERM-processen och som enas därom. Därefter rapporteras de till revisions- och hållbarhetsutskottet samt styrelsen, tillsammans med åtgärder för att hantera risker där residualrisken överstiger styrelsens accepterade risknivåer.

Enligt den årliga planen för koncernens ICC rapporterar koordinatörerna för internkontroll i varje operativ koncern till koncernens ICC, som i sin tur rapporterar status och eventuella avvikelser utifrån årsplanen för interna kontroller till representanter från koncernledningen.

### **Ersättning till koncernledningen**

För information om ersättning till koncernledningen se not M6.

### **Uppsägning och avgångsvederlag**

Embracer Group och dess VD och CFO har en uppsägningstid om 6 månader. VD har rätt till ett avgångsvederlag som motsvarar 6 månaders lön, givet att Embracer Group avslutade anställningskontraktet och att VD inte har blivit avskedad. Chief Strategic Partnerships Officer har rätt till ett avgångsvederlag som motsvarar 6 månaders lön plus 50 procent av rörlig ersättning, givet att Embracer Group avslutade anställningskontraktet och att Chief Strategic Partnerships Officer inte har blivit avskedad. Övriga operativa koncern-VD:ar har en uppsägningstid som varierar mellan 3-6 månader, där ersättning betalas ut tills anställning avslutas. Övriga seniora befattningshavare har rätt till en uppsägningstid med ersättning om 6 månader. Övriga befattningshavare har samma uppsägningstid.

# STYRELSE



## **KICKI WALLJE-LUND** Född: 1953

*Styrelseordförande sedan 2016*

*Medlem i styrelsens revisions- och hållbarhetsutskott samt ersättningsutskott.*

*Utbildning/bakgrund:* Kicki Wallje-Lund har erfarenhet av affärsutveckling från olika internationella företag, företrädesvis inom IT-sektorn och finanssektorn samt av styrelseuppdrag för noterade bolag på Nasdaq Stockholm, både Large Cap och Small Cap. Hon har haft ledande globala positioner i bolag som NCR, Digital Equipment, AT & T, Philips, ICL och Unisys.

*Aktuella uppdrag:* Styrelseledamot i C-Rad AB (publ).

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Kicki Wallje-Lund 96 200 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



## **LARS WINGEFORS** Född: 1977

*Medgrundare och VD Embracer Group*

*Styrelseledamot sedan 2011*

*Utbildning/bakgrund:* Lars Wingefors är grundare av och verkställande direktör för Embracer Group. Lars Wingefors startade sitt första egna videospelsföretag vid sexton års ålder. Han har mångårig och bred erfarenhet av entreprenörskap och företagsledning.

*Aktuella uppdrag:* Lars Wingefors är styrelseledamot och verkställande direktör i Lars Wingefors AB.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Lars Wingefors 81,17 % av aktierna och 96,62 % av rösterna i Lars Wingefors AB, som i sin tur ägde 52 260 204 A-aktier och 210 238 330 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



## **ERIK STENBERG** Född: 1963

*Medgrundare Embracer Group*

*Styrelseledamot sedan 2011*

*Utbildning/bakgrund:* Erik Stenberg har en civilekonomexamen från Högskolan i Karlstad (numera Karlstads universitet) samt en lång och gedigen erfarenhet av företagsledning.

*Aktuella uppdrag:* Erik Stenberg är styrelseledamot i Xagonus Zagonus AB, Fractal Gaming Group, Sting Bioeconomy och Richter Life Science Development.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Erik Stenberg 10,86 % av aktierna och 1,95 % av rösterna i Lars Wingefors AB, som i sin tur ägde 52 260 204 A-aktier och 210 238 330 B-aktier i Embracer Group AB (publ). Erik Stenberg ägde även 4 500 000 B-aktier genom helägt bolag.



## **JACOB JONMYREN** Född: 1980

*Styrelseledamot sedan 2018*

*Medlem i styrelsens revisions- och hållbarhetsutskott samt ordförande i ersättningsutskottet.*

*Utbildning/bakgrund:* Jacob Jonmyren är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm och har studerat finansiell ekonomi vid University of Wisconsin samt medie- och kommunikationsvetenskap på magisternivå vid Stockholms universitet. Jacob Jonmyren har lång erfarenhet av de finansiella marknaderna.

*Aktuella uppdrag:* Jacob Jonmyren är VD och styrelseledamot i Jacob Jonmyren Kapital AB, Styrelseordförande i Lars Wingefors AB och styrelseledamot i Forskningsstiftelsen SSE-MBA, Consilio International AB och RAM ONE AB.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023, ägde Jacob Jonmyren 42 000 B-aktier i Embracer Group privat och ytterligare aktier indirekt genom Lars Wingefors AB.





**CECILIA DRIVING** Född: 1971

*Styrelseledamot sedan 2022*

*Ordförande i revisions- och hållbarhetsutskottet.*

*Utbildning/bakgrund:* Cecilia Driving har en Juristexamen samt Ekonomie kandidatexamen med företagsekonomisk inriktning från Stockholm universitet. Hon har haft ett flertal positioner som CFO inom life science, private equity, research och telecom bolag.

*Aktuella uppdrag:* Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet för Ovzon AB och CFO Mabtech AB.

*Innehav i Embracer Group:* Per den 31 mars 2023 ägde Cecilia Driving 1 000 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**DAVID GARDNER** Född: 1965

*Styrelseledamot sedan 2020*

*Utbildning/bakgrund:* David Gardner har en gedigen bakgrund och branscherfarenhet. Han träffade grundaren av Electronic Arts, Trip Hawkins, 1982 och 1983 blev David en del av grundarteamet bakom EA. Han grundade vidare EA:s europeiska affärsenhet 1986 och fick den att växa till 1 miljard dollar i bruttointäkter och 1 200 anställda. David blev en del av EA:s globala ledningsgrupp baserad i Kalifornien 2004 till 2007. David blev senare VD för Atari S.A.

*Aktuella uppdrag:* David är idag medgrundare och partner i London Venture Partners LLP, ett VC-företag som grundades 2010.

*Innehav i Embracer:* David Gardner äger inga aktier i Embracer Group AB (publ).



**MATTHEW KARCH** Född: 1971

*Chief Operating Officer, anställd sedan juni 2023*

*Styrelseledamot sedan 2020*

*Utbildning/bakgrund:* Matthew har en filosofie kandidatexamen från Washington University och juristexamen från University of Pennsylvania. Han har en gedigen bakgrund inom speldesign och utveckling, affärsutveckling och juridik och talar flytande ryska.

*Aktuella uppdrag:* Matthew Karch har inga andra pågående uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Matthew Karch 57,5 % av aktierna i S3D Media, som i sin tur ägde 12 798 274 A-aktier och 70 772 440 B-aktier i Embracer Group AB (publ). Matthew Karch äger även 1 070 000 B-aktier direkt.



**REVISOR**

Embracer Groups revisor är Ernst & Young AB med Johan Eklund (född 1975) som huvudansvarig revisor sedan årsstämman 2020. Johan Eklund är auktoriserad revisor och medlem i FAR.

# MODERFÖRETAGET

# KONCERNLEDNING



**LARS WINGEFORS** Född: 1977

*Medgrundare och VD Embracer Group*

*Styrelseledamot sedan 2011*

*Utbildning/bakgrund:* Lars Wingefors är grundare av och verkställande direktör för Embracer Group. Lars Wingefors startade sitt första egna videospelsföretag vid sexton års ålder. Han har mångårig och bred erfarenhet av entreprenörskap och företagsledning.

*Aktuella uppdrag:* Lars Wingefors är styrelseledamot och verkställande direktör i Lars Wingefors AB.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Lars Wingefors 81,17 % av aktierna och 96,62 % av rösterna i Lars Wingefors AB, som i sin tur ägde 52 260 204 A-aktier och 210 238 330 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**JOHAN EKSTRÖM** Född: 1977

*Group CFO & Deputy CEO, anställd sedan augusti 2019*

*Utbildning/bakgrund:* Johan Ekström har en masterexamen i företagsekonomi från Handelshögskolan i Stockholm. Johan har en gedigen bakgrund inom redovisning, rapportering och finansiell kontroll genom tidigare befattningar på Crem International, Permobil och PwC.

*Aktuella uppdrag:* Johan Ekström har inga andra relevanta uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Johan Ekström 73 370 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**IAN GULAM** Född: 1982

*Chief of Staff, Legal & Governance, anställd sedan maj 2022*

*Utbildning/bakgrund:* Ian har en jur. kand. från Uppsala Universitet. Ian var tidigare chefsjurist för Embracer Group. Ian Gulam har bred kunskap om bolags- och kapitalmarknadslagstiftning samt bolagsstyrning och innan han kom till Embracer Group arbetade han som jurist specialiserad på bolags- och kapitalmarknadsrätt på Baker McKenzie.

*Aktuella uppdrag:* Ian Gulam är styrelseordförande i TinyHouse AB.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Ian Gulam 19 036 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**CAREEN YAPP** Född: 1969

*Chief Strategic Partnerships Officer, anställd sedan 2023*

*Utbildning/bakgrund:* Careen har mer än tjugo års erfarenhet av teknik och underhållning, inklusive ledande roller inom affärsutveckling och licensiering hos bland andra Sony Computer Entertainment och Konami Digital Entertainment. Hon kommer senast från Google Stadia.

*Aktuella uppdrag:* Careen är idag även styrelseordförande för Women in Games International och styrelseledamot i Entertainment Software Association Foundation.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Careen Yapp inga aktier i Embracer Group AB (publ).



**MATTHEW KARCH** Född: 1971

*Chief Operating Officer, anställd sedan juni 2023*

*Styrelseledamot sedan 2020*

*Utbildning/bakgrund:* Matthew har en filosofie kandidatexamen från Washington University och juristexamen från University of Pennsylvania. Han har en gedigen bakgrund inom speldesign och utveckling, affärsutveckling och juridik och talar flytande ryska.

*Aktuella uppdrag:* Matthew Karch har inga andra pågående uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Matthew Karch 57,5 % av aktierna i S3D Media, som i sin tur ägde 12 798 274 A-aktier och 70 772 440 B-aktier i Embracer Group AB (publ). Matthew Karch äger även 1 070 000 B-aktier direkt.



**PHIL ROGERS** Född: 1969

*Chief Strategy Officer, anställd sedan juni 2023*

*Utbildning/bakgrund:* Phil har en kandidatexamen i matematik (University of Leeds, Storbritannien) och har över 20 års erfarenhet i spelindustrin och har verkat i både start-ups och internationella bolag. Han blev VD för Eidos 2008 och var VD i Square Enix västliga verksamhet 2009-2022.

*Aktuella uppdrag:* Phil Roger har inga andra aktuella uppdrag.

*Innehav i Embracer Group:* Per den 31 mars 2023 ägde Phil Rogers inga aktier i Embracer Group AB (publ).

## OPERATIVA KONCERNER

# VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRER



### **KLEMENS KREUZER** Född: 1976

*Medgrundare Embracer Group (Grundare av THQ Nordic GmbH)*

*VD, THQ Nordic GmbH, anställd sedan 2011*

*Utbildning/bakgrund:* Klemens Kreuzer har en masterexamen i företagsekonomi från Vienna University of Economics and Business. Han har även erfarenhet av företagsledning.

*Aktuella uppdrag:* Klemens Kreuzer har inga andra pågående uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Klemens Kreuzer 1,62 % av aktierna och 0,29 % av rösterna i Lars Wingefors AB, som i sin tur ägde 52 260 204 A-aktier och 210 238 330 B-aktier i Embracer Group AB (publ). Klemens Kreuzer ägde även 1 118 104 B-aktier i Embracer Group AB (publ) genom helägt bolag.



### **ANTON WESTBERGH** Född: 1985

*Medgrundare och VD, Coffee Stain, anställd sedan 2013*

*Utbildning/bakgrund:* Anton Westbergh har studerat datavetenskap vid Skövde universitet och har lång erfarenhet inom spel- och affärsutveckling.

*Aktuella uppdrag:* Anton Westbergh har inga andra pågående uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Anton Westbergh, genom bolag, 2 412 666 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



### **KLEMENS KUNDRATITZ** Född: 1962

*Medgrundare och VD, Koch Media, anställd sedan 1994*

*Utbildning/bakgrund:* Klemens Kundratitz har doktorsexamen i juridik från Leopold-Franzen-University i Innsbruck och har en gedigen bakgrund inom spel- och underhållningsbranschen. Han är medgrundare till PLAION (tidigare Koch Media) och har under många år utvecklat bolaget i rollen som koncernchef och VD. Klemens Kundratitz är också grundare av Deep Silver, PLAIONs spelförlag.

*Aktuella uppdrag:* Klemens Kundratitz har inga andra pågående uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Koch Media Holding GmbH 2 255 856 B-aktier i Embracer Group (publ). Koch Media Holding GmbH (tidigare moderbolag i Koch Media koncernen) är delägt av Klemens Kundratitz, medgrundare och vd för Koch Media Group.



### **ANDREY IONES** Född: 1973

*Medgrundare och VD, Saber Interactive*

*Utbildning/bakgrund:* Andrey har en PhD i datavetenskap från St. Petersburg Polytechnic University. Han har lång erfarenhet av design, utveckling och ledning av studios.

*Aktuella uppdrag:* Andrey Iones har inga andra pågående uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Andrey Iones 42,5 % av aktierna i S3D Media, som i sin tur ägde 12 798 274 A-aktier och 70 772 440 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**PER-ARNE LUNDBERG** Född: 1970

*VD Amplifier Game Invest AB, anställd sedan 2018*

*Utbildning/bakgrund:* Per-Arne har 16 års erfarenhet av spelbranschen. Som chef för The Game Incubator har han varit med i skapandet av fler än 80 spelföretag, bland annat Coffee Stain Studios, Pieces Interactive, ACE and Flamebait Games. Han har en bred erfarenhet av affärsutveckling, finans och strategiskt arbete för nyföretagande och tillväxt både i Sverige och i Silicon Valley, där han 2017 spenderade ett år på Nordic Innovation House genom ett stipendium från VINNOVA.

*Aktuella uppdrag:* Styrelseledamot, Forsway Scandinavia.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Per-Arne Lundberg 33 694 B-aktier i Embracer Group (publ).



**KEN GO** Född: 1980

*Grundare och VD, DECA Games*

*Utbildning/bakgrund:* Ken har en kandidatexamen från The George Washington University. Ken är VD och grundare av DECA Games. Han har tillbringat över 14 år i spelbranschen med fokus inom spelsegmentet free-to-play ("FTP") och som producent av spelet Kingdoms of Camelot och som europeisk General Manager för Kabam.

*Aktuella uppdrag:* Ken har inga andra aktuella uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Ken 11 803 182 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**RANDY PITCHFORD** Född: 1971

*Grundare och VD, Gearbox Entertainment Company*

*Utbildning/bakgrund:* Randy Pitchford är en sann industriveteran med över 30 år i branschen och som grundare av Gearbox Entertainment Company, som utvecklar och publicerar prisbelönta och bästsäljande videospel genom sina dotterbolag Gearbox Software och Gearbox Publishing och producerar banbrytande film och TV-innehåll.

*Aktuella uppdrag:* Randy Pitchford har inga andra aktuella uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Randy Pitchford 9 563 028 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**OLEG GRUSHEVICH** Född: 1984

*Medgrundare och VD Easybrain, anställd sedan 2016*

*Utbildning/bakgrund:* Oleg Grushevich har studerat redovisning i utländsk verksamhet vid Belarusian State Economic University och innehar FCCA som medlem i Association of Chartered Certified Accountants. Innan han började i spelbranschen har Oleg haft olika roller hos EY.

*Aktuella uppdrag:* Oleg Grushevich har inga andra aktuella uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Per den 31 mars 2023 ägde Oleg Grushevich genom bolag 10 066 558 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**STÉPHANE CARVILLE** Född: 1968

*VD Asmodee Group*

*Utbildning/bakgrund:* Stéphane har en examen i finans och marknadsföring från Paris Dauphine University. Han kom till Asmodee 2009 och har varit VD för Asmodee Group sedan 2012. Han har över 12 års erfarenhet inom spelbranschen. Innan hans nuvarande position har han haft seniora ledningsroller inom finans och affärsutveckling på både stora bolag och start-ups.

*Aktuella uppdrag:* Stéphane Carville har inga andra aktuella uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Stéphane Carville äger inga aktier i Embracer Group AB (publ).



**MIKE RICHARDSON** Född: 1950

*VD Dark Horse Media*

*Utbildning/bakgrund:* Mike Richardson har en kandidatexamen från Portland State University. 1980 grundade han Pegasus Fantasy Books som senare blev butikskedjan Things From Another World. 1986 grundade han Dark Horse Comics, ett internationellt prisvinnande förlag för vilket han skapat ett flertal serietidningar och grafiska noveller. Richardson är även grundare och VD för Dark Horse Entertainment där han har producerat många projekt för film och tv.

*Aktuella uppdrag:* Mike Richardson har inga andra aktuella uppdrag.

*Innehav i Embracer:* Mike Richardson äger inga aktier i Embracer Group AB (publ).



**LEE GUINCHARD** Född: 1970

*VD Freemove by Embracer*

*Utbildning/bakgrund:* Lee Guinchard var grundare och VD för Aionic Labs Inc, en inkubator inom ideation tech i Silicon Valley, Kalifornien. Han var även studiochef för Red Octane Design och VP Hardware på spelbolaget Activision Blizzard under 11 år. Under sin tid på Activision Blizzard hade han ansvar för utveckling av hårdvara, tillverkning och regelefterlevnad på spel som *Guitar Hero* och *Skylanders*. Lee var även grundare och VD för Joytech samt grundare och Managing Director på LDA Distribution, en ledande speldistributör i Europa. Båda bolagen förvärvades av Take 2 Interactive 1999.

*Aktuella uppdrag:* Lee Guinchard har inga andra aktuella uppdrag.

*Innehav i Embracer Group:* Per den 31 mars 2023 ägde Lee Guinchard 205 580 B-aktier i Embracer Group AB (publ).



**PHIL ROGERS** Född: 1969

*VD, Crystal Dynamics and Eidos*

*Utbildning/bakgrund:* Phil har en kandidatexamen i matematik (University of Leeds, Storbritannien) och har över 20 års erfarenhet i spelindustrin och har verkat i både start-ups och internationella bolag. Han blev VD för Eidos 2008 och var VD i Square Enix västliga verksamhet 2009-2022.

*Aktuella uppdrag:* Phil Roger har inga andra aktuella uppdrag.

*Innehav i Embracer Group:* Phil Rogers äger inga aktier i Embracer Group AB (publ).

### **Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 1-20 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

Karlstad den 21 juni 2023  
Ernst & Young AB

Johan Eklund  
*Auktoriserad revisor*

