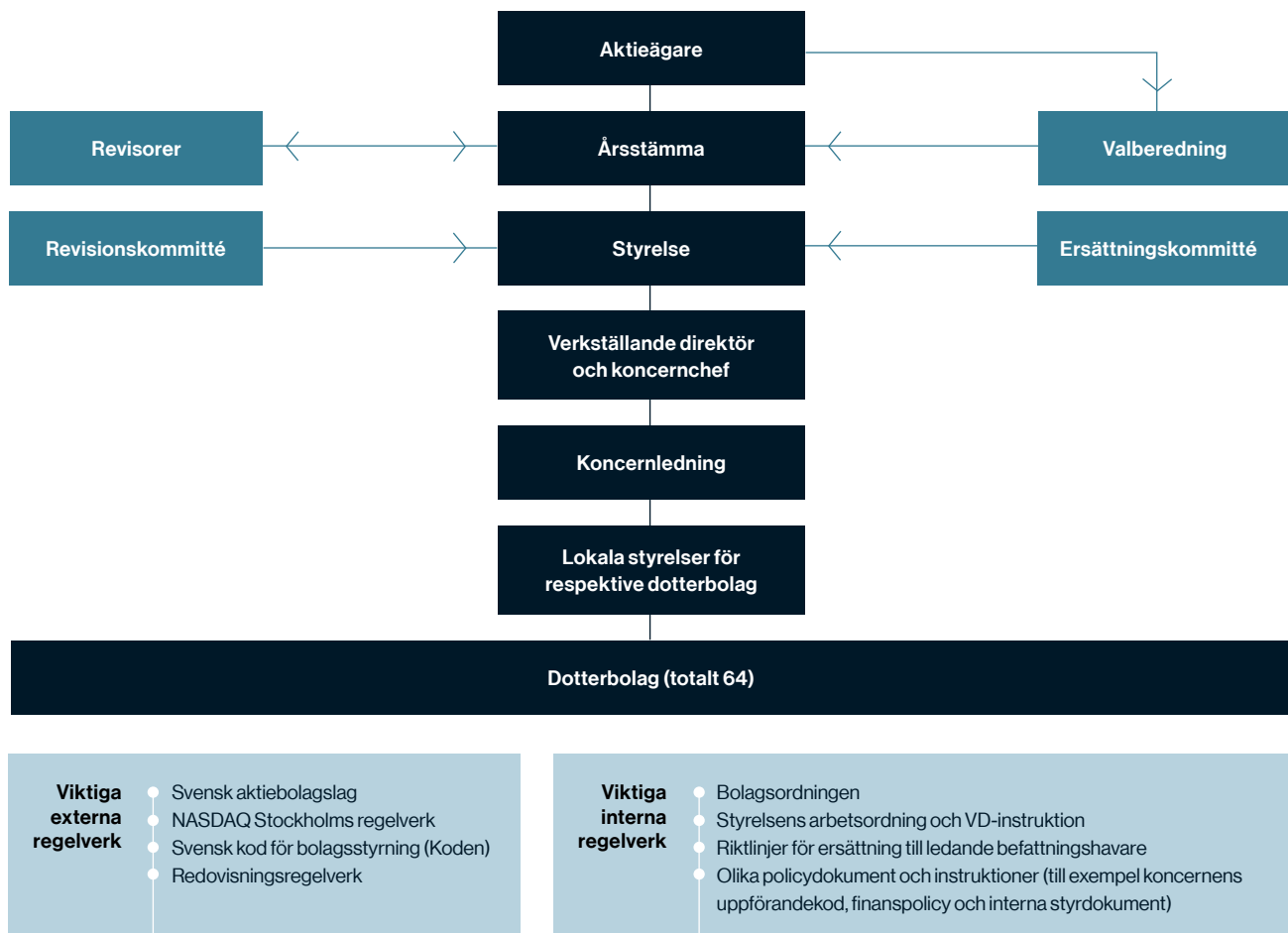


# Bolagsstyrning

Decentraliserad styrning och ansvarsfullt beslutsfattande är en av Fagerhults styrkor och genomsyrar hela organisationen. Bolagsstyrningens uppgift är säkerställa att detta sker tydligt, effektivt, tillförlitligt och affärsinriktat.

Bolagsstyrningen är utformad för att stödja bolagets långsiktiga strategi, marknadsnärvaro och konkurrenskraft. Samtidigt ska den bidra till att upprätthålla Fagerhult Groups förtroende bland intressenter som aktieägare, kunder, leverantörer, kapitalmarknad, samhälle och medarbetare.



**Aktieägare och bolagsstämma**

Aktieägares rätt att besluta i Fagerhults angelägenheter utövas på årsstämman, eller i förekommande fall, extra bolagsstämma, som är bolagets högsta beslutande organ.

Årsstämman ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång och hålls vanligen någon gång mellan slutet april och mitten av maj. Vid årsstämman väljer aktieägarna bolagets styrelse och externa revisor samt beslutar om deras arvoden. Vidare beslutar årsstämman om fastställande av resultaträkning och balansräkning, om disposition beträffande bolagets vinst och om ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD. Årsstämman beslutar även om valberedningens tillsättande och arbete, samt beslutar om principer för ersättnings- och anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare.

Antalet aktieägare var vid årsskiftet 8 342 (7 568). Största enskilda ägare är Investment AB Latour i vilket familjen Douglas är huvudägare, vars totala ägande uppgick till 47,8 (46,3) procent. För mer information om ägarstruktur, aktiekapital, kursutveckling etc. hänvisas till avsnittet Fagerhultaktien på sidorna 30–31 samt not 35.

**Årsstämma 2020**

Årsstämman 2020 hölls den 23 juni i Habo på lämpligt sätt utifrån förutsättningar för social distansering, vilket självklart påverkade antalet deltagare. Vid stämman var 5 (89) aktieägare var fysiskt närvarande. De som var fysiskt närvarande hade 102 900 871 aktier, 58,4 procent av rösterna, med ytterligare 18 814 569 aktier, 10,7 procent förtidsröster. Det totala antalet röstberättigade utgjordes av 69,1 (66,1) procent. Protokollet från årsstämman återfinns på Fagerhults webbplats. Samtliga beslut fattades med erforderlig majoritet. Nedan följer ett urval av stämmans beslut:

- Aktieägarna beslutade att ingen utdelning betalas ut.
- Det beslutades att välja sex styrelseledamöter, vilka var Eric Douglas, Cecilia Fasth, Morten Falkenberg. Omval gjordes av Teresa Enander, Annica Bresky och Jan Svensson.

- I enlighet med valberedningens förslag beslutades att den totala ersättningen som ska utbetalas till styrelseledamöterna ska förbli oförändrat på 2 675 000. Beloppet inkluderar 175 000 kronor till Revisionskommittén.
- Till styrelseordförande omvaldes Jan Svensson och Eric Douglas omvaldes till vice ordförande.
- Jan Svensson var adjungerad till valberedningen och han fick även befogenhet att utnämna ytterligare fyra ledamöter, som var och en representerar de fyra största aktieägarna, samt att detaljerad information om detta ska publiceras senast i samband med Bolagets delårsrapport för tredje kvartalet.
- Vid årsstämman omvaldes Öhrings Price-waterhouseCoopers till revisorer med Peter Nyllinge som ansvarig revisor fram till slutet av årsstämman 2021.
- Stämman godkände styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Det beslutades i enlighet med styrelsens förslag att ändra Fagerhults bolagsordning med två ändringar av redaktionell karaktär, samt med ändringen att årsstämman kan hållas i Habo, Jönköping eller Stockholm.
- Årsstämman beslutade att ge styrelsen rätt att återköpa egna aktier till maximalt 10 procent av aktiekapitalet under tiden fram till nästa årsstämma.

**Valberedning**

Valberedningen ska bildas efter att styrelsens ordförande identifierat de röstmässigt fyra

största aktieägarna i Bolaget, som tillsammans med styrelsens ordförande, som är adjungerad, ska utgöra valberedning. Identifikationen ska baseras på den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken och förvaltarförteckningen samt avse de som per den 31 augusti 2020 är registrerade i eget namn eller ingår i en ägargrupp. Det är inte nödvändigt att ändra valberedningens sammansättning om det enbart sker marginella ändringar i ägandet efter detta datum. Valberedningens mandatperiod sträcker sig fram till dess att ny valberedning utsetts.

Valberedningen består av följande personer tillsammans med namnen på de aktieägare de representerar: Jan Svensson, i egenskap av ordförande för styrelsen i AB Fagerhult, (adjungerad och utan rösträtt), Johan Hjertonsson, representant för Investment AB Latour, Johan Ståhl, representant för Lannebo Fonder, Jan Särilvik, representant för Nordea Fonder och Jannis Kitsakis, representant för Fjärde AP-fonden.

Valberedningens sammansättning inför 2021 års årsstämma återfinns även ovan.

Valberedningens representanter har en bred och omfattande erfarenhet från styrelsearbete och valberedningar.

Arbetet i valberedningen äger rum under slutet av verksamhetsåret och inledningen av det nya året. Inför årsstämman där revisor ska väljas ska valberedningen samverka med revisionskommittén som arbetar med utvärdering av revisionen i bolaget. Valberedningen ska iakttä de regler som gäller för oberoende styrelseledamöter enligt Svensk kod för

**De största aktieägarna per den 31 augusti 2020**

Namn	Antal aktier	Aktiekapital, % av kapital och röster
Investment AB Latour	84 228 480	47,5
Lannebo Fonder	13 846 541	7,8
Svenska pensionsfonder	10 976 990	6,2
BNP Paribas SEC Services	10 344 793	5,8
Fam Svensson, familj, stiftelse och bolag	9 608 442	5,4
Nordea fonder	7 307 422	4,1
Fam Palmstierna	4 077 601	2,3

**Valberedningen inför 2021 års årsstämma består av:**

Ledamot i valberedningen	Representerar	Innehav/röster, %	I valberedningen sedan år
Jan Svensson (saknar rösträtt)	Ordförande i Fagerhults styrelse	n/a	2008
Johan Hjertonsson – ordförande	Investment AB Latour	47,5	2019
Johan Ståhl	Lannebo Fonder	7,8	2004
Jannis Kitsakis	Fjärde AP-fonden	4,9	2020
Jan Särilvik	Nordea fonder	4,1	2020

Av årsstämman vald styrelse	Vald	Född	Arvode	Antal aktier/röster	Oberoende i relation till ägarna	Oberoende i relation till bolaget	Deltagit på antal möten
Styrelsens ordförande, Jan Svensson	2007	1956	750 000	45 000	Ja	Ja	7
Styrelsens vice ordförande, Eric Douglas	1993	1968	350 000	85 708 480 <sup>1</sup>	Nej	Ja	7
Styrelseledamot, Cecilia Fasth	2014	1973	450 000 <sup>2</sup>	9 205	Ja	Ja	7
Styrelseledamot, Teresa Enander	2019	1979	425 000 <sup>2</sup>	6 200	Ja	Ja	7
Styrelseledamot, Annica Bresky	2019	1975	350 000	3 780	Ja	Ja	6
Styrelseledamot, Morten Falkenberg	2017	1958	350 000	15 204	Ja	Ja	7
<b>Summa</b>			<b>2 675 000</b>	<b>85 787 869 (48,7%)</b>	<b>5 (83%)</b>	<b>6 (100%)</b>	<b>7</b>

1) Summan av eget innehav, indirekt eller direkt samt som representant för ägare.

2) Arvodet inkluderar arvode till styrelsen så väl som arvode till revisionskommittén.

bolagsstyrning vid nominering till årsstämman. Aktieägare har möjlighet att skriftligen lämna förslag till valberedningen.

**Externa revisorer**

Bolagets revisor, vald vid årsstämman, granskar AB Fagerhults årsredovisning och koncernredovisning, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt årsredovisningarna för dotterföretag samt avger revisionsberättelse. Revisionen sker i enlighet med aktiebolagslagen, International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige.

Vid årsstämman 2020 omvaldes Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisorer med Peter Nyllinge som ansvarig revisor. Peter Nyllinge har bland större revisionsuppdrag även Sandvik AB och Saab AB. Revisorn deltog vid styrelsemötet och revisionskommitténs möte i februari 2020 och rapporterade då från 2019 års revision. Revisorn deltog också vid revisions-

kommitténs möte i augusti och december 2020 samt februari 2021.

Granskning av koncernens bolag runt om i världen samordnas av Öhrlings PricewaterhouseCoopers. För samtliga bolag av väsentlig omfattning granskas verksamheten av PricewaterhouseCoopers i det aktuella landet, med undantag för koncernerna LED Linear, WE-EF och Veko, där hela revisionen ombesörjs av andra revisorer. För ett fåtal mindre bolag granskas verksamheten av annan revisionsbyrå.

**Styrelsen****Styrelseledamöter**

Styrelsen fattar beslut i frågor som rör koncernens strategiska inriktning, finansiering, investeringar, förvärv, avyttringar, organisationsfrågor samt regler och policys. Styrelsen hålls löpande informerad om verksamheten genom månatliga rapporter från koncernledningen.

Styrelsen består för närvarande av sex leda-

möter valda av bolagsstämman samt två ledamöter och två suppleanter valda av de fackliga organisationerna. De sex styrelseledamöterna tillsammans representerar ägarintressen motsvarande 49 (47) procent av bolagets kapital och röster. De fackliga representanterna är de enda styrelseledamöterna som är anställda i företaget. Den verkställande direktören deltar vid samtliga styrelsemöten och vid vissa tillfällen deltar andra tjänstemän i bolaget vid styrelsens sammanträden som föredragande. Bolagets finans- och ekonomidirektör fungerar som styrelsens sekreterare. För ytterligare information om av bolagsstämman valda styrelseledamöter hänvisas till avsnitten om styrelsen, sidorna 46–47 i denna årsredovisning.

Styrelsens arbete regleras av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och den arbetsordning som styrelsen fastställt för sitt arbete. Styrelsens arbetsordning innefattar bland annat regler för antal möten som ska

hållas per verksamhetsår, vad som ska behandlas samt arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören. I instruktion till verkställande direktören regleras dennes arbetsuppgifter och rapporteringsskyldighet gentemot styrelsen.

Under 2020 hölls sju styrelsemöten, vilket är ett mer än vanligt. Ett av dessa var det konstituerande styrelsemötet och det andra ett extra årsmöte, vilket hölls i juni som en konsekvens av covid-19-pandemin. Vid fyra av årets möten behandlas kvartalsrapporterna och bokslutskommuniké, därutöver hålls ett som behandlar budgeten för kommande år. Minst ett av styrelsemötena sker i samband med besök vid och fördjupad genomgång av någon av koncernens verksamheter, men detta var inte möjligt att genomföra 2020 på grund av covid-19. Ett styrelsemöte per år är mer omfattande i tid och då ägnas särskild uppmärksamhet åt strategifrågor.

Under 2020 hade styrelsen sex ordinarie styrelsemöten, samt ett konstituerande möte. Bolagets revisor närvarar vid styrelsemöten när så behövs, normalt en gång per år. Kallelse och skriftligt underlag för beslut och rapporter utsänds till styrelsen en vecka före varje styrelsemöte. I ärenden som avses bli föremål för beslut får styrelsen vanligtvis ett vältäckande skriftligt underlag i förväg. Styrelsen tillsätter årligen två olika kommittéer, revisions- och ersättningskommittén. Syftet med kommittéerna är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt bereda ärenden inom respektive område.

#### Styrelsens oberoende

Fagerhults styrelse uppfyller Kodens krav som innebär att majoriteten av de stämvalda ledamöterna är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även är oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare (dvs. ägande som överstiger 10 procent). Se tabellen på sidan 41. Styrelsens ordförande, Jan Svensson, blev oberoende från och med den 1 september 2019. Eric Douglas representerar Investment AB Latour och familjen Douglas anses vara beroende. Med undantag för de fackliga

representanterna är styrelsens ledamöter inte anställda i koncernen. Valberedningens bedömning om respektive föreslagna ledamot uppfyller kraven på oberoende meddelas i samband med valberedningens förslag.

#### Styrelsens arbete under 2020

Under året har styrelsen sammanträtt sju gånger, varav ett möte var konstituerande. Vid fem av dessa sex möten deltog samtliga styrelseledamöter. Vid endast ett möte har en styrelseledamot varit frånvarande. Vid ett av styrelsemötena och tre av revisionskommitténs möten har bolagets revisor närvarat. Detta var vid de möten för styrelsen och revisionskommittén i februari när årsbokslutet för 2019 behandlades och vid revisionskommitténs möte i augusti och december.

Väsentliga ärenden som avhandlats under året är bland annat:

- Långsiktiga mål för verksamheten
- Strategisk inriktning för verksamheten
- Affärsplaner, finansiella planer och prognoser
- Större investeringar och avyttringar
- Beslut om långfristig finansiering
- Policy och instruktioner
- Genomgång av koncernens riskhantering
- Delårsrapporter samt årsbokslut
- Rapportering av styrelsens kommittéer
- Genomgång av koncernens ställning och utveckling inom CSR
- Uppföljning av extern revision
- Påverkan, effekter och åtgärder hänförligt till covid-19

#### Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen ska se till att dess arbete löpande utvärderas genom en systematisk och strukturerad process. Denna utvärdering initieras av styrelsens ordförande. Processen inkluderar bland annat en nätbaserad enkät där styrelsens medlemmar har möjlighet att uttrycka sin syn på arbetet i styrelsen samt hur detta kan förbättras. Resultatet av utvärderingen redovisas i styrelsen med därpå följande diskussioner och beslut om förändrade arbetsmetoder.

Styrelsen utvärderar löpande verkställande direktörens och koncernledningens arbete.

#### Revisionskommittén

Revisionskommitténs huvuduppgift är att övervaka redovisning och finansiell rapportering för koncernen, hålla en löpande kontakt med revisorerna samt granska deras plan för arbetet och ersättning här för. Kommittén ska vidare bistå valberedningen vad gäller val av revisorer och deras ersättning, inför de årsstämmor då val av revisorer förekommer.

Under 2019 etablerades revisionskommittén med Cecilia Fasth som ordförande och Teresa Enander som ledamot. Koncernens finans- och ekonomidirektör samt revisorerna deltog vid samtliga tre av revisionskommitténs möten. Under året har kommittén haft tre möten. Ordföranden i revisionsutskottet avlade en kort rapport vid styrelsemötena i februari och december.

#### Ersättningskommittén

Ersättningskommitténs uppgift är att för styrelsen bereda och förhandla frågor gällande lön och övriga ersättningar till verkställande direktören samt godkänna verkställande direktörens förslag till löner och ersättningar till övriga ledande befattningshavare.

I uppgiften ingår också att granska ersättningen till styrelseledamöter om de anlitas som konsulter av företagsledningen. Kommittén behandlar också eventuella koncernövergripande bonussystem och optionsprogram. Beslut om ersättningar till verkställande direktören fattas av styrelsen.

Ersättningskommittén bestod under året av Jan Svensson (styrelsens ordförande) och Eric Douglas (styrelsens vice ordförande). Kommittén har haft två möten under året där samtliga ledamöter var närvarande.

#### VD och koncernledning

Fagerhults VD och koncernchef ansvarar för att leda och utveckla den löpande verksamheten efter styrelsens riktlinjer och anvisningar. Ramen utgörs av en skriftlig instruktion för verkställande direktören som fastställs årligen av styrelsen.

VD bistås av en koncernledning bestående av chefer för affärsområden och staber. VD

tar i samråd med styrelsens ordförande fram nödvändig information och dokumentation som underlag för styrelsens arbete och för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. I styrelsen föredrar VD ärenden och motiverar förslagen till beslut. VD ansvarar inför och rapporterar löpande till styrelsen om bolagets utveckling. VD leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen.

Verkställande direktören äger 12 106 aktier i bolaget och detta framgår av presentationen av ledningen på sidan 48–49. Innehavet klassificeras inte som väsentligt och verkställande direktören har inte något delägarskap i företag som har betydande affärsförbindelser med bolagen inom Fagerhult Group.

Koncernledningen har under året bestått av verkställande direktören, koncernens finans- och ekonomidirektör, HR-chefen samt fem ansvariga för regionala affärsområden och verksamheter.

Koncernledningen har haft regelbundna veckovisa samt månatliga möten under året för att följa upp verksamheten och diskutera koncernövergripande frågor samt ta fram förslag till planer för en strategisk enhetlighet och budget som verkställande direktören förelägger styrelsen för beslut. Ett stort antal möten och timmar har tillägnats covid-19-pandemin och dess påverkan på koncernen under 2020. Under det första kvartalet med den nya processen för en strategisk enhetlighet lanserades nya affärsområden och det nya varumärket Fagerhult Group.

#### Styrning av dotterföretagen

Fagerhults verksamhet är organiserad i fyra affärsområden som omfattar 64 dotterföretag. Verksamheten i dotterföretagen styrs via styrelser. Dotterföretagens styrelser utgörs av ansvarig chef för dotterföretaget, minst en affärsområdeschef samt i de flesta fall koncernens verkställande direktör och koncernens finans- och ekonomidirektör. För varje dotterföretag fastställs årligen en arbetsordning där ansvar och befogenheter delegeras tydligt samt där arbetsformer för styrelsen regleras.

Fagerhult har en decentraliserad struktur,

med starkt fokus på ansvar och prestation, som kombineras med tydliga koncerngemensamma processer i syfte att realisera synergier. Koncernens högre chefer och specialister träffas kontinuerligt i syfte att nå en bred förankring i viktiga frågor.

Fagerhults uppförandekod och Fagerhults globala närvaro ställer krav på att våra medarbetare och affärspartners tar ansvar för sig själva och för varandra. Uppförandekoden tydliggör Fagerhults ställningstagande i frågor som rör mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, affäretik och kommunikation. Uppförandekoden omfattar alla Fagerhults medarbetare oavsett position. Styrelse och koncernledning har ett särskilt ansvar att verka för tillämpningen av Uppförandekoden. Uppförandekoden kommuniceras också ut till alla Fagerhults affärspartners med en förväntan om att den efterlevs. Fagerhult ska agera som en pålitlig och hederlig koncern som lever upp till sina åtaganden. Fagerhult tror på långsiktiga affärsrelationer där vi tillsammans med våra affärspartners skapar underlag för starka ekonomiska resultat, hänsynstagande till miljön och ett socialt engagemang.

#### Ersättningar till ledning och styrelse

##### Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Enligt gällande policy för 2020 utgörs ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare av årlig fast grundlön samt en årlig rörlig ersättning i form av ett bonusprogram knutet till relevanta och lämpliga nyckeltal, tjänstebilsförmån samt en pensionsplan som både arbetsgivaren och arbetstagaren betalar in avgifter till. Den årliga rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål och uppgår till högst 30–50 procent av den fasta årliga grundlönen.

2012 infördes ett långsiktigt incitamentsprogram i form av en prestationsbaserad aktiesparplan för ledande befattningshavare. Den första planen löpte mellan åren 2012–2015 och på årsstämmorna 2013 till 2019 beslutades om aktiesparplaner som vardera löper på tre år. Det lades inte fram någon sådan plan för 2020 på grund av covid-19.

Ersättningen till ledande befattningshavare stödjer bolagets strategi och långsiktiga utveckling och hållbarhet på flera sätt. För det första är den totala ersättningen utformad under det innevarande året som en grundlön plus en årlig bonus som syftar till att förbättra det övergripande resultatet. Viktigast är att det långsiktiga incitamentsprogrammet siktar på prestationer på längre sikt, perspektivet två–tre år genom sitt fokus på ett varaktigt resultat. För det andra har det årliga bonusprogrammet ofta fokus på specifika långsiktiga aspekter, till exempel varaktigt tillväxt. De årliga programmen och de långsiktiga programmen binder också samman medarbetarna genom att de arbetar i grupper.

Fasta årliga grundlöner för personal och ledande befattningshavare ses över samtidigt, vilket säkerställer enhetliga löneökningar. Ofta erbjuds många medarbetare ett årligt bonusprogram, vilket återigen är knutet till liknande prestationskriterier som för de ledande befattningshavarna. Ersättningspolicyn för koncernledningen tas fram och utvecklas av både styrelsen och ersättningskommittén, ibland med input från den externa marknaden.

Till årsstämman 2021 kommer ovannämnda policy tillsammans med ett tillkommande rörligt ersättningsprogram föreslås. Det tillkommande rörliga ersättningsprogrammet, här efter refererat till som det medellånga ersättningsprogrammet (MTI), har två grundläggande incitament. För det första introducerades det inte något långsiktigt incitamentsprogram under 2020 och för det andra är det medellånga ersättningsprogrammet konstruerat för att Fagerhult Group vid slutet av tvåårsperioden ska ha återtagit de nettoförsäljningsnivåer som uppnåddes före covid-19. Det medellånga ersättningsprogrammet spänner över en period om två år, 2021–2022, och stänger således 31 december 2022. Det medellånga ersättningsprogrammet är en engångsföreteelse och kommer således inte att återkomma under kommande år. Ersättningsprogrammets mål och ersättningar gäller för nyssnämnda tvåårsperiod. Målen är inriktade mot en ökning av nettoförsäljningen med en fastställd lägsta rörelsemarginal och ersättningen

är begränsad till en maximal bonusersättning motsvarande 30 procent (totalt och inte per år) av den årliga fasta grundlönen. För ytterligare information se not 2.

#### Ersättning till styrelsen

Ersättning till styrelsens ledamöter beslutas årligen av årsstämman. För ledamöter som är anställda i bolaget utgår inget styrelsearvode. Från 2019 utgår även ersättning till ledamöterna i revisionskommittén, avskilt från standardersättningen för styrelsearbete. Under 2020 har ersättningar utgått enligt tabellen på sidan 41.

#### Ersättning till revisor

Under 2020 har ersättningar utgått enligt not 27 på sidan 84.

### Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Den interna kontrollen syftar till att säkerställa korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering och redovisning i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar, redovisningsstandarder samt övriga krav på noterade bolag.

#### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön är de värderingar och den etik som styrelsen, revisionskommittén, VD och koncernledning kommunicerar och verkar i.

Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av kontrollmiljön med organisation, vägar för beslutsfattande, befogenheter och ansvar som dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument. Som exempel kan nämnas arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören samt instruktioner för attestträtt och redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Viktiga interna styrinstrument är Fagerhults uppförandekod och värderingar. Uppförandekoden omfattar principer för hur verksamheten ska bedrivas och förstärktes i slutet av 2019, då 1 694 chefer i koncernen genomgick en online-utbildning och testprocess. Denna process kommer att genomföras på nytt under 2021. Värderingarna utgör ett långsiktigt åtagande och en gemensam bas kopplat till affärsidé och

#### Uppförandekod

- Vår globala närvaro ställer krav på att våra medarbetare och affärspartners tar ansvar – för sig själva och för varandra. Därför har vi skapat ett regelverk, vår uppförandekod.
- Vår uppförandekod ska alla i vår koncern följa, såväl medarbetare som styrelse och ledning. Vi kommunicerar också ut vår uppförandekod till våra affärspartners och förväntar oss att de följer den.
- I vår uppförandekod står det bland annat att vi ska agera som en pålitlig och hederlig koncern som lever upp till sina åtaganden. Vi tror på långsiktiga affärsrelationer där vi tillsammans med våra affärspartners skapar underlag för starka ekonomiska resultat, hänsynstagande till miljön och ett socialt engagemang.

strategier som vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten.

Fagerhult kännetecknas av en decentraliserad organisation som drivs utifrån ett målstyrt ledarskap med belöning efter prestation.

#### Finansiell rapportering till styrelsen

Den verkställande direktören ansvarar för att styrelsen erhåller den rapportering som krävs för att styrelsen löpande ska kunna bedöma bolagets och koncernens ekonomiska ställning. Fagerhults styrelse erhåller månatliga ekonomiska rapporter och vid varje styrelsemöte behandlas koncernens ekonomiska situation.

#### Riskbedömning

Vad gäller den finansiella riskbedömningen bedöms riskerna främst ligga i att materiella fel kan uppkomma i redovisningen av bolagets finansiella ställning och resultat.

För att minimera dessa risker har styrande dokument etablerats avseende redovisning, rutiner för bokslut samt uppföljning av rapporterade bokslut. Fagerhults styrelse bedömer löpande rapporteringen ur ett riskperspektiv. Som stöd för denna bedömning

görs bland annat jämförelser av resultat- och balansräkningsposter med tidigare rapportering samt med budget och prognoser. De risker som identifierats avseende den finansiella rapporteringen hanteras genom koncernens kontrollstruktur. Utöver att bedöma risker av den finansiella rapporteringen arbetar styrelsen och ledningen med att löpande identifiera och hantera väsentliga risker som påverkar Fagerhults verksamhet ur ett operativt och finansiellt perspektiv. Läs mer om risker på sidan 85–88.

#### Kontrollaktiviteter och uppföljning

Kontrollaktiviteter involverar alla nivåer i organisationen och handlar om vilka kontroller som valts för att hantera koncernens risker.

I syfte att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen finns instruktioner och riktlinjer som har delgivits berörd personal. Aktiviteterna begränsar också de risker som identifierats. Koncernens centrala controllerfunktion analyserar och följer upp budgetavvikelser, upprättar prognoser, följer upp väsentliga variationer mellan perioder och rapporterar dessa vidare inom organisationen vilket minimerar riskerna för fel i rapporteringen. Kontrollaktiviteter innefattar även uppföljning och jämförelser av resultatutveckling eller enskilda väsentliga poster, kontoavstämningar och balansspecifikationer samt godkännande av alla fullmakts- och attestinstruktioner samt redovisnings- och värderingsprinciper.

Uppföljning av effektiviteten och efterlevnaden sker dels genom programmerade kontroller, dels genom personella rutiner. Koncernen har ett gemensamt rapporteringssystem i vilket all rapportering sker. Regelbundna besök från koncernledningen görs hos dotterföretagen vid vilka ekonomisk uppföljning sker, samtidigt som controllerverksamheten utvecklas.

#### Information och kommunikation

Fagerhult ger löpande marknaden information om koncernens utveckling och finansiella ställning. Kvaliteten i den externa finansiella rapporteringen säkerställs genom olika aktiviteter och rutiner. VD ansvarar för att all information som förekommer, till exempel pressmeddelanden

med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för olika möten med media, ägare och investerare, är korrekt och av god kvalitet. Syftet med policyn är att säkerställa att Fagerhults informationskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. De väsentligaste styrande dokumenten i form av policys och instruktioner hålls löpande uppdaterade och kommuniceras via relevanta kanaler, främst elektroniskt.

Intern information och kommunikation handlar om att skapa medvetande hos koncernens medarbetare om externa och interna styrinstrument, inklusive befogenheter och ansvar. Under 2019 skickade koncernens finans- och ekonomidirektör återigen ut en uppdatering av koncernens riktlinjer för intern finansiell kontroll samt även koncernens finanspolicy till berörd personal. Den väsentliga uppdateringen av de interna kontrolldokumenten var tillägget av ett avsnitt om intern IT-kontroll.

Fagerhults visseblåsarpolicy innebär att varje medarbetare har rätt att utan några efterverkningar rapportera om misstanke om lag- eller regelbrott.

#### **Utvärdering av behov av särskild granskningsfunktion**

Styrelsen och företagsledningen har beslutat att inte inrätta en särskild granskningsfunktion i form av internrevision inom Fagerhult Group. Koncernekonomistaben bevakar löpande efterlevnaden av företagets styrmodell, rapporteringsprinciper och policys. Ekonomistaben genomför dessutom löpande analyser av bolagens rapportering och ekonomiska utfall i syfte att säkerställa utvecklingen.

Diskussioner med företagets externa revisorer om revisionens inriktning samt revisionsbyråns omfattande organisation bedöms tillsammans med de kontroller som utförs av koncernens ledning och befintliga kontrollfunktioner i de olika affärsområdena utgöra en godtagbar nivå. Detta innebär att någon särskild internrevision ej anses behövas.

#### **Aktiviteter under 2020**

Aktiviteterna under året har haft två fokusområden. Det första har varit att hantera utma-

ningarna som har uppstått som en konsekvens av covid-19-pandemin, och det andra har varit att lansera det nya arbetet med den strategiska översynen, de nya affärsområdena samt att börja utveckla den nya femårsstrategin. Arbetet med den strategiska översynen inleddes framgångsrikt under första kvartalet och har identifierat goda tillväxtmöjligheter i samtliga affärsområde och de nya strategierna för affärsområdena Infrastructure respektive Premium har kommunicerats till styrelsen, godkänts och satts i verket. Under första delen av 2021 kommer även strategin för affärsområdena Collection och Professional att kommuniceras. Koncernen avyttrade under 2020 Lighting Innovations i Sydafrika, eftersom det inte ansågs vara ett strategiskt nyckelområde för framtida investeringar.

Det har skett betydande framsteg utifrån ett teknikperspektiv. Vi fortsätter att utveckla en strategi för uppkopplingar med OR Technologies i Australien som grund. Det har varit ett nyckelprojekt under året och koncernens kompetens inom ORT har utvidgats till norra halvklotet i och med etableringen av ett nytt kompetenscenter i Linköping.

Koncernen fortsätter att följa det vikande detaljhandelssegmentet och hur detta ska hanteras i framtiden. Här kommer det operativa upplägget att vara viktigt för att kunna behålla konkurrenskraften. Fokus och samarbete är budskapet inom alla nya affärsområden, vilket har lett till väsentliga tillväxtmöjligheter inom samtliga områden.

Aktiviteterna har också ökat inom området för ekonomiförvaltning och för att hantera verksamheten under en period av minskad verksamhet på grund av covid-19. Det har gjorts genom att minska kostnaderna, frigöra likviditet, förbättra rörelsekapitalet och skala upp koncernens operativa verksamhet för 2021 och framåt, där vi ser en gradvis återhämtning. Fokus och prioriteringar har legat på rekryteringen av ett stort antal chefer, i synnerhet inom de lokala ledande och finansiella funktionerna i takt med att verksamheterna ställer om från att vara familjeägda till att bli en del av en börsnoterad koncern.

Efter uppdateringen av minimikontrollkraven 2019 och utgivningen av de interna finansiella

riktlinjerna har en del uppföljningsarbete utförts lokalt för att förbättra den interna kontrollen i ett flertal verksamheter, då processen och resultaten har diskuterats av revisor, revisionskommittén och finans- och ekonomidirektören. Det här arbetet fortsätter med ytterligare förbättringar av den interna kontrollen. Dokumenteringen av och processen för arbetet med minimikontrollkravet utgår från COSO-ramverket, och uppföljning av internkontroll mot dessa riktlinjer kommer att vara en integrerad del av styrningen av koncernbolagen.