

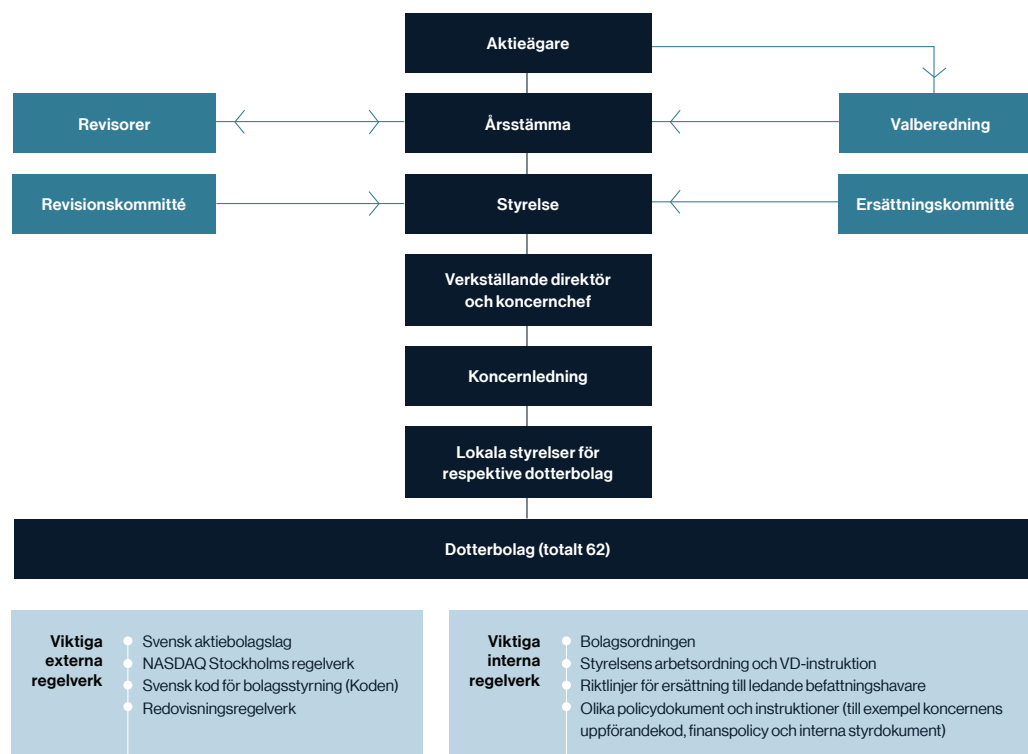
Innehåll

Intro.....	
Vår strategi.....	10
Våra medarbetare.....	15
Vårt erbjudande.....	21
Vår verksamhet.....	31
Våra siffror.....	41
Fagerhultaktien.....	42
Femårsöversikt.....	45
Förvaltningsberättelse.....	47
Bolagsstyrning.....	51
Styrelse.....	57
Koncernledning.....	59
Koncernens finansiella rapporter.....	60
Moderbolagets finansiella rapporter.....	68
Redovisningsprinciper.....	73
Noter.....	79
Undertecknande av styrelse och VD.....	104
Revisionsberättelse.....	105
Hållbarhetsrapport.....	110
Övrig information.....	138

Bolagsstyrning

Decentraliserad styrning med 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.



Innehåll

Intro.....	
Vår strategi.....	10
Våra medarbetare.....	15
Vårt erbjudande.....	21
Vår verksamhet.....	31
Våra siffror.....	41
Fagerhultaktien.....	42
Femårsöversikt.....	45
Förvaltningsberättelse.....	47
Bolagsstyrning.....	51
Styrelse.....	57
Koncernledning.....	59
Koncernens finansiella rapporter.....	60
Moderbolagets finansiella rapporter.....	68
Redovisningsprinciper.....	73
Noter.....	79
Undertecknande av styrelse och VD.....	104
Revisionsberättelse.....	105
Hållbarhetsrapport.....	110
Övrig information.....	138

Forts. Bolagsstyrning

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 av 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 tillsättning och arbete, samt beslutar om principer för ersättnings- och anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare.

Antalet aktieägare var vid årsskiftet 8 038 (8 342). Största enskilda ägare är Investment AB Latour i vilket familjen Douglas är huvudägare vars totala ägande uppgick till 47,8 (47,8) procent. För mer information om ägarstruktur, aktiekapital, kursutveckling etc. hänvisas till avsnittet Fagerhultaktien på sidorna 42–45 samt not 35.

Årsstämma 2021

Årsstämma 2021 hölls den 29 april i enlighet med avsnitt 20 och 22 i lag (2020:198) om tillfälliga undantag för att underlätta genomförandet av bolags- och föreningsstämmor, vilket innebär att aktieägarna utövade sin rösträtt på årsstämman enbart genom förtidsröstning, så kallad poströstning. 128 190 784 aktier var representerade på årsstämman varav röstberättigade utgjorde 72,8 (69,1) procent av det totala antalet aktier med rösträtt. Protokollet från årsstämman återfinns på Fagerhults webbplats.

Alla beslut fattades i enlighet med förslag från styrelsen eller valberedningen.

- Årsstämman antog moderbolagets resultaträkning och balansräkning samt koncernens resultaträkning och balansräkning för räkenskapsåret 2020.
- Årsstämman fattade beslut om en ordinarie utdelning till aktieägarna med 0,50 kronor per aktie.
- Styrelsen och verkställande direktören beviljades ansvarsfrihet för sin skötsel av bolaget för räkenskapsåret 2020.
- Årsstämman beslutar om arvoden till styrelse och styrelseordförande samt arvoden för utskottsarbete enligt följande: 950 000 kronor till styrelseordförande, 370 000 kronor var till styrelseledamöter valda av årsstämman och 125 000 kronor till ordföranden för revisionskommittén

och 75 000 kronor var till ledamöterna i revisionskommittén.

- Årsstämman beslutade att bolagets revisionsarvoden ska baseras på löpande räkning.
- Årsstämman valde styrelseledamöter. Till styrelseledamöter omvaldes Jan Svensson, Eric Douglas, Cecilia Fasth, Morten Falkenberg, Annica Bresky och Teresa Enander.
- Till styrelseordförande omvaldes Jan Svensson, och Eric Douglas omvaldes till vice ordförande.
- Vid årsstämman omvaldes Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisorer fram till slutet av årsstämman 2022 och revisionsfirman meddelade att auktoriserad revisor Peter Nyllinge ska fortsätta som ansvarig revisor.
- Principerna för utseende av valberedning antogs.
- Principerna för ersättning till ledande befattningshavare antogs.
- Årsstämman godkände styrelsens ersättningsrapport i enlighet med aktiebolagslagen 8 kap. 53 a §.
- Årsstämman beslutade införa ett prestationsaktieprogram till ledande befattningshavare.
- Årsstämman beslutade att bevilja styrelsen rätt att förvärva egna aktier i den omfattning att bolagets egna innehav av aktier uppgår till högst en tiondel av alla aktier i bolaget.

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.

De största aktieägarna per den 31 augusti 2021

Namn	Antal aktier	% av kapital och röster
Investment AB Latour	84 708 480	47,8
AP-fonder	12 855 530	7,3
Lannebo Fonder	10 989 987	6,2
BNP Paribas SEC Services	9 009 877	5,1
Nordea Fonder	7 565 972	4,3
Fam Svensson, familj, stiftelser och bolag	5 054 388	2,9
Familjen Palmstierna	3 890 392	2,2

Identifikationen ska baseras på den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken och förvaltarförteckningen samt avse dem som per den 31 augusti 2021 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 (valberedningens ordförande), representant för Investment AB Latour, Jannis Kitsakis, representant för Fjärde AP-fonden, Johan Ståhl, representant för Lannebo Fonder och Jan Särilvik, representant för Nordea Fonder. Valberedningens sammansättning inför 2022 års årsstämma återfinns även ovan. Valberedningens representanter har en bred och omfattande erfarenhet från styrelsearbete och valberedning.

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 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

Innehåll

Intro	10
Vår strategi	15
Våra medarbetare	21
Vårt erbjudande	31
Vår verksamhet	41
Våra siffror	42
Fagerhultaktien	45
Femårsöversikt	47
Förvaltningsberättelse	51
Bolagsstyrning	57
Styrelse	59
Koncernledning	60
Koncernens finansiella rapporter	68
Moderbolagets finansiella rapporter	73
Redovisningsprinciper	79
Noter	104
Undertecknande av styrelse och VD	105
Revisionsberättelse	110
Hållbarhetsrapport	138
Övrig information	

Forts. Bolagsstyrning

Valberedningen inför 2022 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	47,8	2019
Jannis Kitsakis	Fjärde AP-fonden (AP4)	7,3	2020
Johan Ståhl	Lannebo Fonder	6,2	2004
Jan Särivik	Nordea Fonder	4,3	2020

Styrelse vald av årsstämman	Invald	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	950 000	60 000	Ja	Ja	6
Styrelsens vice ordförande, Eric Douglas	1993	1968	370 000	85 708 480 ¹	Nej	Ja	5
Styrelseledamot, Cecilia Fasth	2014	1973	495 000 ²	13 755	Ja	Ja	6
Styrelseledamot, Teresa Enander	2019	1979	445 000 ²	6 200	Ja	Ja	5
Styrelseledamot, Annica Bresky	2019	1975	370 000	4 480	Ja	Ja	6
Styrelseledamot, Morten Falkenberg	2017	1958	370 000	27 429	Ja	Ja	6
Totalt			3 000 000	85 820 344 (48,7%)	5 (83%)	6 (100%)	6

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.

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 2021 omvaldes Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisorer med Peter Nyllinge som ansvarig revisor. Peter Nyllinge har bland större revisionsuppdrag även Sandvik AB, Getinge AB och Saab AB. Revisorn deltog vid styrelsemötet och revisionskommitténs möte i februari 2021 och rapporterade då från 2020 års revision. Revisorn deltog också vid revisionskommitténs möte i augusti och december 2021 samt februari 2022.

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 bolagsgrupperna 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 ledamöter valda av bolagsstämman samt två ledamöter och två suppleanter valda av de fackliga organisationerna. De sex styrelseledamöterna tillsammans representerar ägarintressen motsvarande 49 (49) procent av bolagets kapital och röster. De fackliga representanterna är de enda styrelseledamöterna som är anställda i bolaget. 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 57–58 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 2021 hölls sex styrelsemöten. Ett av dessa var det konstituerande styrelsemötet. Vid fyra av årets möten behandlas kvartalsrapporter 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. Under 2021 skedde detta i samband med ett besök på en kunds anläggning i Stockholm. Minst ett möte per år är mer omfattande i tid och då ägnas särskild uppmärksamhet åt strategifrågor som affärsstrategi, uppkoppling, hållbarhet, personalfrågor med mera.

Under 2021 hade styrelsen fem ordinarie styrelsemöten samt ett konstituerande möte. Bolagets revisor närvarar vid styrelsemöten när så behövs, normalt en gång per år och vanligen vid mötet i februari. 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.

Innehåll

Intro.....	
Vår strategi.....	10
Våra medarbetare.....	15
Vårt erbjudande.....	21
Vår verksamhet.....	31
Våra siffror.....	41
Fagerhultaktien.....	42
Femårsöversikt.....	45
Förvaltningsberättelse.....	47
Bolagsstyrning.....	51
Styrelse.....	57
Koncernledning.....	59
Koncernens finansiella rapporter.....	60
Moderbolagets finansiella rapporter.....	68
Redovisningsprinciper.....	73
Noter.....	79
Undertecknande av styrelse och VD.....	104
Revisionsberättelse.....	105
Hållbarhetsrapport.....	110
Övrig information.....	138

Forts. Bolagsstyrning

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 stämmodvalda 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 53. 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 2021

Under året har styrelsen sammanträtt sex gånger, varav ett möte var konstiterande. Vid fyra av dessa sex möten deltog samtliga styrelseledamöter. Vid endast två möten har en styrelseledamot varit frånvarande, vid mötena i februari och april. 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 2020 behandlades och vid revisionskommitténs möten 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 härifrån. 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. Alla ledamöter i revisionskommittén deltog i två av de tre mötena under 2021 och vid det tredje mötet var endast ordföranden närvarande tillsammans med finans- och ekonomidirektören och revisorn. Ordföranden i revisionskommittén 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 koncernfunktioner. 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.

VD äger 20 756 aktier i bolaget och detta framgår av presentationen av ledningen på sidorna 59. 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, Chief People Officer (CPO), Chief Sustainability Officer (CSO) och Chief Strategy & Communications Officer samt tre affärsområdesansvariga.

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 under 2021 tillägnats strategiska frågor så som hållbarhet, uppkoppling, personalfrågor och utvecklingsamarbete för aktiviteter som ska främja organisk tillväxt på längre sikt i affärsområdena.

Styrning av dotterföretagen

Fagerhults verksamhet är organiserad i fyra affärsområden som omfattar 62 dotterföretag. Verksamheten i dotterföretagen styrs via ledningsgrupper. Dotterföretagens ledningsgrupper utgörs av ansvarig chef för dotterföretaget, lokala seniora funktionsansvariga, affärsområdeschefen 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 ledningsgruppen regleras. Dessa möten hålls två gånger om året.

Fagerhult har en decentraliserad struktur, med starkt fokus på ansvar och prestation, som kombineras med tydliga koncerngemensamma processer i

Innehåll

Intro.....	
Vår strategi.....	10
Våra medarbetare.....	15
Vårt erbjudande.....	21
Vår verksamhet.....	31
Våra siffror.....	41
Fagerhultaktien.....	42
Femårsöversikt.....	45
Förvaltningsberättelse.....	47
Bolagsstyrning.....	51
Styrelse.....	57
Koncernledning.....	59
Koncernens finansiella rapporter.....	60
Moderbolagets finansiella rapporter.....	68
Redovisningsprinciper.....	73
Noter.....	79
Undertecknande av styrelse och VD.....	104
Revisionsberättelse.....	105
Hållbarhetsrapport.....	110
Övrig information.....	138

Forts. Bolagsstyrning

syfte att realisera synergier. Koncernens högre chefer och specialister träffas kontinuerligt i syfte att nå en bred förankring i viktiga frågor.

-Fagerhults uppförandekod -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, affärsetik 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 2021 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.

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 kortsiktiga resultatet. Viktigast är att det långsiktiga incitamentsprogrammet siktar på prestationer över ett treårsperspektiv genom sitt fokus på ett varaktigt resultat. För det andra är det årliga bonusprogrammet ofta utformat för att samverka med mer 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.

För 2021 och 2022 kommer ovannämnda policy tillsammans med ett tillkommande rörligt ersättningsprogram föreslås vid årsstämman. Det tillkommande rörliga ersättningsprogrammet, härefter refererar 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.

På årsstämman 2021 föreslogs, antogs och infördes ett långsiktigt incitamentsprogram (LTI) i form av en prestationsbaserad aktiesparplan för ledande befattningshavare. De ledande befattningshavarna bjöds in av VD att delta i programmet och med detta följde ett krav för dem att investera 2,5–12 procent av den årliga grundlönen i köp av Fagerhultaktier. Utifrån samlat treårigt resultat per aktie (EPS) har befattningshavarna möjlighet att erhålla upp till 4 Fagerhultaktier för varje investering under förutsättning att 100 procent av EPS-målen har uppnåtts. Vid 1–100 procent av EPS-målen är tilldelningen linjär.

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 2021 har ersättningar utgått enligt tabellen på sidan 53.

Ersättning till revisor

För 2021 har ersättningar utgått enligt not 27 på sidan 98.

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.

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, vågar 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 attesträtt och redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Viktiga interna styrinstrument är Fagerhults uppförandekod och kärnvärderingar. Uppförandekoden omfattar principer för hur verksamheten ska bedrivas och förstärktes i slutet av 2021, då 1802 högre chefer i koncernen genomgick en online-utbildning och testprocess.

Den process kommer att genomföras på nytt under 2023. Värderingarna utgör ett långsiktigt åtagande och en gemensam bas kopplat till affärsidé och strategier som vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten.

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

Innehåll

Intro.....	
Vår strategi.....	10
Våra medarbetare.....	15
Vårt erbjudande.....	21
Vår verksamhet.....	31
Våra siffror.....	41
Fagerhultaktien.....	42
Femårsöversikt.....	45
Förvaltningsberättelse.....	47
Bolagsstyrning.....	51
Styrelse.....	57
Koncernledning.....	59
Koncernens finansiella rapporter.....	60
Moderbolagets finansiella rapporter.....	68
Redovisningsprinciper.....	73
Noter.....	79
Undertecknande av styrelse och VD.....	104
Revisionsberättelse.....	105
Hållbarhetsrapport.....	110
Övrig information.....	138

Forts. Bolagsstyrning

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 sidorna 100–103.

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 och 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 kvartalspresentationer av det finansiella resultatet, 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 informationsskyldigheter 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 2021 skickade koncernens finans- och ekonomidirektör återigen ut en uppdatering av koncernens riktlinjer för intern finansiell kontroll samt även koncernens finanspolicy till berörd personal. En självskattning för varje större dotterföretag genomfördes därefter och lämnades vidare till revisorerna för att ingå i bokslutsrevisionen.

Fagerhults visselblåsarpolicy 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 samt Legal och HR-avdelningarna bevakar löpande efterlevnaden av företags styrmödel, rapporteringsprinciper och policys. Ekonomistaben genomför dessutom löpande analyser av bolagens rapportering och ekonomiska utfall i syfte att säkerställa utvecklingen.

Under de två senaste åren har koncernens ekonomiafdelning upprättat ett forum med fokus på att hantera frågor som rör finansiell rapportering och skatt och under dessa kvartalsvisa möten tas många frågor upp och utreds.

Diskussioner med företags 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 2021

Under året fanns det många fokusområden för koncernledningen.

För det första har det varit av yttersta vikt att hantera återhämtningen från effekterna av covid-19-pandemin. Återhämtningen inleddes 2020 med ett koncernövergripande kostnadsbesparingsprogram och fokus på att återgå till tillväxt under 2021. Detta fokusområde och tillhörande åtgärder ledde till ett klart förbättrat resultat under 2021.

Vidare har koncernens aktivitetsnivå i hållbarhetsfrågor getts en högre prioritet. Här ingick utnämningen av en Chief Sustainability Officer och en koncernövergripande strategi med hållbarhetsmål har nu fastställts.

Det har också legat ett betydande fokus på HR-frågor. Arbetet har letts av den nya CPO och har omfattat ämnen som kärnvärderingar, process för att söka efter talanger, rekrytering och retention samt slutligen att ta fram en HR-strategi. Uppbyggnaden av ledningsgrupper i många koncernföretag har varit en central prioritet.

Från affärsområdesperspektiv har fokus legat på att vidareutveckla den nya strukturen med affärsområden i kombination med betydande framsteg inom de identifierade viktiga områdena för organisk tillväxt. Dessa viktiga områden är inriktade på långsiktigt varaktigt tillväxt och omfattar bland annat arbetet med den nordamerikanska marknaden, DACH-marknaden för utbildning, sjukvård och kontor samt internationaliseringen av det högkvalitativa designvarumärket ateljé Lyktan.

Utifrån ett teknologi- och uppkopplingsperspektiv har det skett betydande framsteg under året. Koncernen har fortsatt att utöka den installerade basen av Organic Response sensorer, och basen på norra halvklotet i Linköping börjar bidra väl till marknaden och kundlösningar. Likaså skapar förväret av de återstående 80 procenten av aktierna i Seneco en helägd plattform, och från den kan vi utveckla ett öppet kunderbjudande inom utomhusbelysningar.