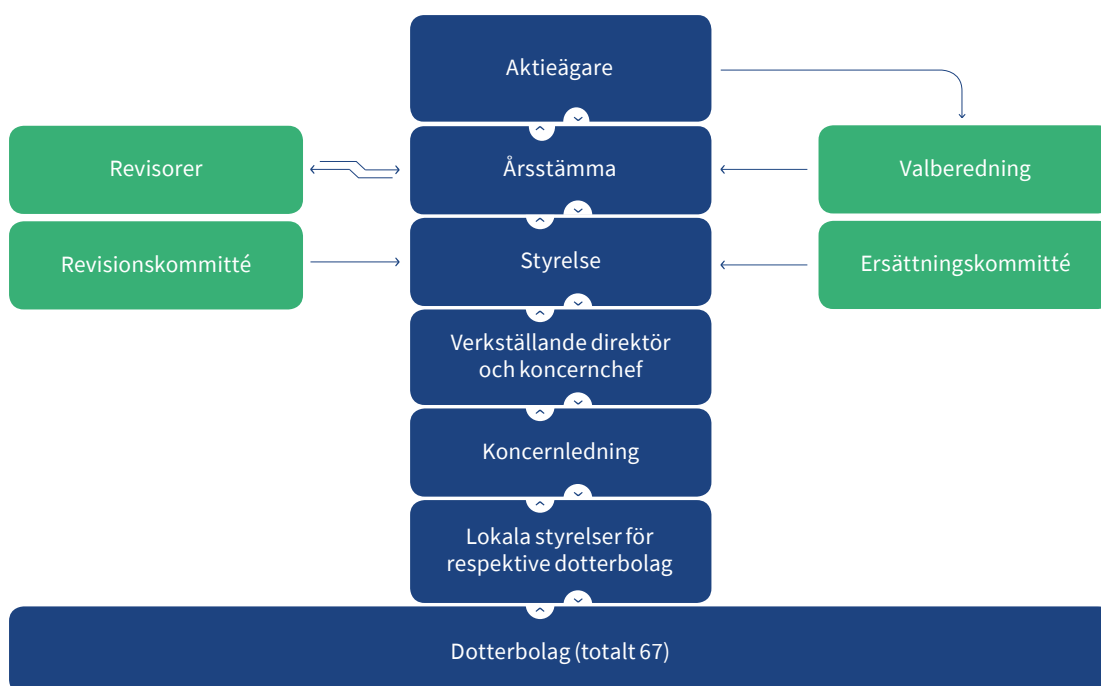


# Bolagsstyrning

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 Fagerhultkoncernens förtroende bland intressenter som aktieägare, kunder, leverantörer, kapitalmarknad, samhälle och medarbetare.



## VIKTIGA EXTERNA REGELVERK

- Svensk aktiebolagslag
- NASDAQ Stockholms regelverk
- Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)
- Redovisningsregelverk

## VIKTIGA INTERNA REGELVERK

- Bolagsordningen
- Styrelsens arbetsordning och VD-instruktion
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- Olika policydokument och instruktioner (till exempel koncernens uppförandekod, finanspolicy och interna styrdokument)

### 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 i slutet av april eller 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 6 917 (5 774). Största enskilda ägare är Investment AB Latour i vilket familjen Douglas är huvudägare vars totala ägande uppgick till 46,3 (48,3) procent. För mer information om ägarstruktur, aktiekapital, kursutveckling etc. hänvisas till avsnittet Fagerhultaktien på sidorna 48–50 samt not 34.

### Årsstämma 2019

Ordinarie årsstämma 2019 hölls den 13 maj i Habo. Vid stämman var 89 (104) aktieägare närvarande vilka representerade 66,1 (69,7) procent av rösterna. Protokollet från årsstämman återfinns på Fagerhults webbplats. Samtliga beslut fattades med erforderlig majoritet. Nedan följer ett urval av stämmans beslut:

- Beslutades om utdelning med 2,00 (2,00) kronor per aktie.
- Till styrelseledamöter omvaldes Eric Douglas, Cecilia Fasth, Morten Falkenberg och Jan Svensson. Nyval gjordes av Teresa Enander och Annica Bresky.
- Till styrelseordförande omvaldes Jan Svensson.
- Jan Svensson var adjungerad till valberedningen och han fick även behörighet 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.
- Årsstämman beslutade införa ett prestationsaktieprogram till ledande befattningshavare, Performance Based Share Program 2019.
- Årsstämman beslutade ge styrelsen rätt att återköpa egna aktier till maximalt 10 procent av aktiekapitalet under tiden till nästa årsstämma.

### 2019 Extra bolagsstämma

Den 7 februari 2019 hölls en extra bolagsstämma i Habo. Den extra bolagsstämman sammankallades för att lägga fram och fatta beslut om frågor gällande förvärvet av iGuzzini Illuminazione S.p.A. Vid stämman var 34 aktieägare närvarande vilka representerade 71,6 procent av rösterna.

Protokollet från den extra bolagsstämman återfinns på Fagerhults webbplats. Samtliga beslut fattades med erforderlig majoritet.

- Stämman beslutade att ändra paragraf 4 och 5 i bolagsordningen gällande begränsningarna av aktiekapitalet och antalet aktier.
- Stämman beslutade att ge styrelsen befogenhet, fram till tiden för nästa årsstämma, att vid ett eller flera tillfällen fatta beslut om nyemission av aktier för att utgöra en del av köpeskillingen för förvärvet av iGuzzini Illuminazione S.p.A. ("apportemissionen").
- Stämman beslutade att ge styrelsen befogenhet, fram till tiden för nästa årsstämma, att vid ett eller flera tillfällen fatta beslut om nyemission av aktier mot kontant betalning med företrädesrätt för aktieägarna.

### 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 2019 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.

### DE STÖRSTA AKTIEÄGARN PER DEN 31 AUGUSTI 2019

| Namn                                      | Antal aktier | Aktiekapital, % av kapital och röster |
|---|--------------|---------------------------------------|
| Investment AB Latour                      | 78 410 480   | 44,3                                  |
| Lannebo Fonder                            | 13 511 460   | 7,6                                   |
| FMR, Fidelity (US)                        | 10 568 173   | 6,0                                   |
| Fam Svensson, familj, stiftelse och bolag | 9 618 442    | 5,4                                   |
| Swedbank Robur Small Business Funds       | 8 510 529    | 4,8                                   |
| Fimag S.p.A.                              | 8 442 313    | 4,8                                   |
| Nordea Funds                              | 4 949 059    | 2,8                                   |

Valberedningen består av följande personer tillsammans med namnen på de aktieägare de representerar: Jan Svensson i egenskap av styrelseordförande i AB Fagerhult, adjungerad och utan rösträtt, Johan Hjertson, representant för Investment AB Latour, Johan Ståhl (valberedningens ordförande), representant för Lannebo Fonder, Evert Carlsson, representant för Swedbank Robur Small Business Funds och Adolfo Guzzini, representant för Fimag S.p.A. Valberedningens sammansättning inför 2020 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

## VALBEREDNINGEN INFÖR 2020 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              | Investment AB Latour                | 46,3              | 2019                      |
| Johan Ståhl – Ordförande       | Lannebo Fonder                      | 7,6               | 2004                      |
| Evert Carlsson                 | Swedbank Robur Small Business Funds | 3,2               | 2017                      |
| Adolfo Guzzini                 | Fimag S.p.A.                        | 3,7               | 2019                      |

| 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          | 37 800                       | Nej                              | Ja                                | 9                       |
| Styrelsens vice ordförande, Eric Douglas | 1993 | 1968 | 350 000          | 82 622 480 <sup>1</sup>      | Nej                              | Ja                                | 8                       |
| Styrelseledamot, Cecilia Fasth           | 2014 | 1973 | 350 000          | 9 205                        | Ja                               | Ja                                | 8                       |
| Styrelseledamot, Teresa Enander          | 2019 | 1979 | 350 000          | 4 200                        | Ja                               | Ja                                | 4                       |
| Styrelseledamot, Annica Bresky           | 2019 | 1975 | 350 000          | 3 780                        | Ja                               | Ja                                | 4                       |
| Styrelseledamot, Morten Falkenberg       | 2017 | 1958 | 350 000          | 14 325                       | Ja                               | Ja                                | 9                       |
| <b>Summa</b>                             |      |      | <b>2 500 000</b> | <b>82 691 790</b><br>(46,9%) | <b>4 (67 %)</b>                  | <b>6 (100 %)</b>                  | <b>9</b>                |

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

revisionskommittén som arbetar med utvärdering av revisionen i bolaget. Valberedningen ska iaktta 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 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 2019 omvaldes Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisorer med Peter Nyllinge som ansvarig revisor. Peter Nyllinge har bland större revisionsuppdrag även Sandvik och Svensk Export Kredit.

Revisorn deltog vid styrelsemötet och revisionskommitténs möte i februari 2019 och rapporterade då från 2018 års revision. Revisorn deltog också vid revisionskommitténs möte i december 2019.

Granskning av koncernens bolag runt om i världen samordnas av Öhrlings PricewaterhouseCoopers. För samtliga bolag av väsentlig omfattning, inklusive det nyligen förvärvade iGuzzini, 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 47 (52) 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 64–65 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.

Vanligtvis hålls fem styrelsemöten per år samt ett konstituerande. Vid fyra av årets möten behandlas kvartalsrapporter och bokslutskommuniké. Minst ett av styrelsemötena sker i samband med besök vid och fördjupad genomgång av någon av koncernens verksamheter. Ett möte per år är mer omfattande i tid och då ägnas särskild uppmärksamhet åt strategifrågor. Under 2019 hade styrelsen fem ordinarie styrelsemöten, ett konstituerande möte och tre extra styrelsemöten om frågor särskilt relaterade till förvärvet av iGuzzini. 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 stämмоvalda 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 59. Styrelsens ordförande Jan Svensson ansågs som beroende under huvuddelen av året, då han representerade bolagets huvudägare i sin roll som VD och större aktieägare i Investment AB Latour, men från och med den 1 september 2019 blev han oberoende. 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 föreslagen ledamot uppfyller kraven på oberoende meddelas i samband med valberedningens förslag.

#### Styrelsens arbete under 2019

Under året har styrelsen sammanträtt nio gånger, varav ett möte var konstituerande. Vid tre av dessa nio möten deltog samtliga styrelseledamöter. Vid fyra av mötena plus det konstituerande mötet har en och samma ledamot varit frånvarande och vid ett av styrelsemötena var två styrelseledamöter frånvarande. Vid ett av styrelsemötena och två av revisionskommitténs möten har bolagets revisor närvarat. Detta var vid de möten för styrelsen och revisionskommittén i februari när årsbokslutet för 2018 behandlades och revisorn framlade då sina iakttagelser, samt vid revisionskommitténs möte i 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
- 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

#### 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 härför. 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 deltog vid samtliga av revisionskommitténs möten och revisorn närvarade vid två av mötena. Under året har kommittén haft tre möten, varav samtliga ledamöter deltog vid två. Ordföranden i revisionsutskottet avlade en kort rapport vid styrelsemötet i 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 ordfö-

rande). 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 7 706 aktier i bolaget och detta framgår av presentationen av ledningen på sidorna 66–67. Innehavet klassificeras inte som väsentligt och verkställande direktören har inte något delägarskap i företag som har betydande affärsförbindelser med bolagen inom Fagerhultskoncernen.

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 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. Under 2019 var fem möten längre möten under två dagar, under vilka den framtida strategin diskuterades mer i detalj.

### Styrning av dotterföretagen

Fagerhults verksamhet är organiserad i fyra affärsområden som omfattar 68 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, 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

Ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs 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. Dessa riktlinjer är också förslaget till kommande år.

2012 infördes ett långsiktigt incitamentsprogram i form av en prestationsbaserad aktiesparplan för ledande befattningshavare. Den första planen löpte mellan åren 2012–2015 och på årsstämorna 2013 till 2019 beslutades om ytterligare aktiesparplaner som vardera löper på tre år.

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.

#### Långsiktiga incitamentsprogram

2012 infördes ett långsiktigt incitamentsprogram i form av en prestationsbaserad aktiesparplan för ledande befattningshavare.

Den första planen beslutades av årsstämman 2012 och har löpt mellan åren 2012–2015. På årsstämmorna 2013 till 2019 beslutades om ytterligare aktiesparplaner som vardera löper på tre år.

För vidare information om riktlinjer för ersättning hänvisas till material bifogat med kallelsen till årsstämman. 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 2019 har ersättningar utgått enligt tabellen på sidan 59.

#### Ersättning till revisor

Under 2019 har ersättningar utgått enligt not 27 på sidan 103.

#### 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, beslutsvägar, 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 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. 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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 105–108.

#### 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 pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för olika möten med media, ägare och investerare, är korrekt och av god kvalitet. För extern kommunikation finns en informationspolicy som anger riktlinjerna för hur denna kommunikation ska ske. 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 året skickade koncernens finans- och ekonomidirektör 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 visuellblåsarpolicy 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 Fagerhultkoncernen. Koncernekonomitaben 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 2019

Under året har ett stort fokus legat på att slutföra förvärvet och integrationen av iGuzzinis verksamhet samt att genomföra företrädesemissionen. Ett annat fokus har varit att utveckla processen för en strategisk enhetlighet. Det är en process som nu befinner sig i kommunikationsfasen och där det inledande genomförandet och implementeringen påbörjas under första delen av 2020. Processen kommer att etablera en ny strategi från och med 2021, det vill säga när perioden för den nuvarande strategin löper ut 2020. Ytterligare arbete har lagts ner på sammangående i WE-EF-koncernen i Tyskland, sammangående i iGuzzini-koncernen i Italien och ett företagsförvärv i Storbritannien.

Utifrån ett teknikersperspektiv har den fortsatta utvecklingen av en uppkopplingsstrategi där man använder OR Technologies verksamhet i Australien som bas varit ett viktigt projekt under året. Det har även en undersökning av detaljhandelssegmentet och hur det ska adresseras i framtiden varit. Slutligen har en undersökning gjorts av att insourca komponenter eller armaturer som i nuläget är outsourcade.

Arbetet har också omfattat koncernens internkontroll och finansiella policier. Fokus och prioriteringar har legat på rekryteringen av ett antal chefer, i synnerhet inom de lokala ledande och finansiella funktionerna. Efter uppdateringen av minimikontrollkraven och utgivningen av de interna finansiella riktlinjerna har en del uppföljningsarbete utförts lokalt, vid dotterföretagens styrelsemöten och tillsammans med bolagets revisor 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.