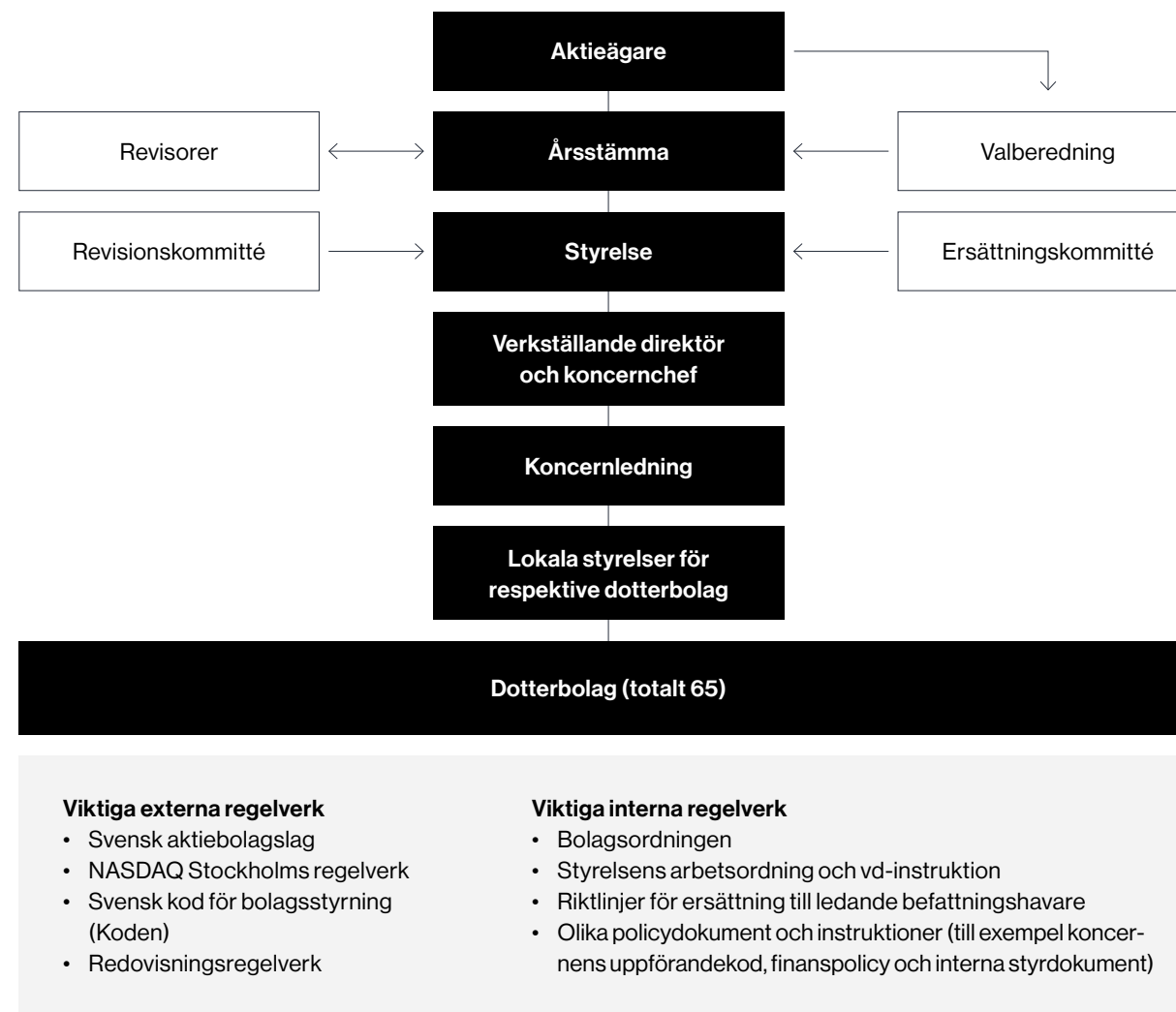


Bolagsstyrningsrapport

Decentraliserad styrning med ansvarsfullt beslutsfattande är en av Fagerhult Groups styrkor och genomsyrar hela organisationen. Bolagsstyrningens uppgift är att säkerställa att detta sker tydligt, effektivt, tillförlitligt och på ett affärsorienterat sätt.

Bolagsstyrning är utformad för att stödja bolagets långsiktiga strategier, marknadsnärvaro och konkurrenskraft. Samtidigt ska den bidra till att upprätthålla förtroendet för Fagerhult Group bland intressenter, som aktieägare, kunder, leverantörer, kapitalmarknader, samhälle och medarbetare.



De största aktieägarna per den 31 augusti 2025

Namn	Antal aktier	Aktiekapital och röster, %
Investment AB Latour & Familjen Douglas	85 708 480	48,4
Fjärde AP-fonden	14 996 493	8,5
Nordea Funds	11 486 997	6,5
Tredje AP-fonden	5 672 827	3,2
Alcur Fonder	4 537 666	2,6
Handelsbanken Fonder	4 337 809	2,4
Carnegie Fonder	4 112 594	2,3

Aktieägare och bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta om Fagerhult Groups angelägenheter utövas vid årsstämman eller, i förekommande fall, vid en extra bolagsstämma, som är bolagets högsta beslutande organ.

Årsstämma ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång och hålls vanligtvis mellan slutet av april och mitten av maj. Vid årsstämman väljer aktieägarna bolagets styrelse och utser externa revisorer samt beslutar om arvodet till dessa. Vidare beslutar årsstämman om fastställande av resultaträkning och balansräkning, huruvida styrelsens förslag till vinstdisposition för bolaget ska godkännas samt huruvida styrelsen och VD ska beviljas ansvarsfrihet. Årsstämman beslutar även om principen för valberedningens sammansättning och dess arbete, samt fattar beslut om principer för ersättning och anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare.

Antalet aktieägare uppgick vid årsskiftet till 10 041 (9 733). Den största enskilda aktieägaren är Investment AB Latour, där familjen Douglas är huvudägare och vars totala ägande uppgick till 48,4 (48,4) procent. För mer information om ägarstruktur, aktiekapital, kursutveckling med mera hänvisas till avsnittet om Fagerhult Group-aktien på sidorna 156–157, samt till not 35.

Valberedningen inför årsstämman 2025 består av

Ledamot i valberedningen	Representerar	Innehav/röster, %	I valberedningen sedan år
Jan Svensson (saknar rösträtt)	Ordförande i Fagerhult Groups styrelse	n/a	2008
Anders Mörck – ordförande	Investment AB Latour	47,8	2024
Jan Särilvik	Fjärde AP-Fonden	8,5	2020
Björn Henriksson	Nordea Fonder	6,5	2022
Sussi Kvart	Handelsbanken Fonder	2,5	2023

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	1 216 000 ²⁾	100 000	Ja	Ja	11
Styrelsens vice ordförande, Eric Douglas	1993	1968	478 000 ²⁾	85 708 480 ¹⁾	Nej	Ja	8
Styrelseledamot, Cecilia Fasth	2014	1973	650 000 ²⁾	13 755	Ja	Ja	11
Styrelseledamot, Magnus Meyer	2022	1967	450 000	6 000	Ja	Ja	11
Styrelseledamot, Heléne Mellquist	2023	1964	562 000	0	Nej	Ja	7
Styrelseledamot, Annica Bresky	2024	1975	450 000	2 267	Ja	Ja	8
Totalt			3 806 000	85 830 502 (48,4%)	4 (66,7%)	6 (100%)	11

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

²⁾ Arvodet inkluderar arvode till styrelsen så väl som arvode till revisions- eller ersättningskommittén.

Årsstämma 2025

Årsstämma 2025 hölls den 28 april i Fagerhult (Habo).

Vid årsstämman var 134 627 171 aktier representerade, varav röstberättigade aktier utgjorde 76,3 (75,5) procent av det totala antalet aktier med rösträtt. Protokoll från årsstämman finns på Fagerhult Groups hemsida.

Alla beslut fattades i enlighet med förslaget från styrelsens eller valberedningens.

- Årsstämman antog års- och hållbarhetsredovisningen för 2024, moderbolagets resultaträkning och balansräkning samt koncernens resultaträkning och balansräkning för räkenskapsåret 2024.
- Årsstämman beslutade om utdelning till aktieägarna om 1,40 (1,80) kronor per aktie.

- Styrelsen och verkställande direktören beviljades ansvarsfrihet för sin skötsel av bolaget för räkenskapsåret 2024.
- Årsstämman beslutade om arvoden till styrelseledamöter och styrelseordförande samt arvoden för kommittéarbete enligt följande: 1 160 000 kronor till styrelseordföranden, 450 000 kronor vardera till övriga styrelseledamöter, valda av årsstämman och ej anställda i Fagerhult Group, 200 000 kronor till revisionskommitténs ordförande och 112 000 kronor vardera till övriga ledamöter i revisionskommittén, samt 56 000 kronor till ersättningskommitténs ordförande och 28 000 kronor vardera till övriga ledamöter i ersättningskommittén.

- Vid årsstämman valdes revisionsfirman KPMG AB till revisorer fram till slutet av nästa årsstämma och revisionsfirman meddelade att auktoriserad revisor Mathias Arvidsson blir ansvarig revisor.
- Årsstämman beslutade att bolagets revisionsarvoden ska baseras på löpande räkning.
- Årsstämman valde styrelseledamöter. Jan Svensson, Eric Douglas, Cecilia Fasth, Magnus Meyer och Annica Bresky omvaldes som styrelseledamöter och Heléne Mellquist valdes som ny styrelseledamot.
- Jan Svensson omvaldes som styrelseordförande och Eric Douglas omvaldes som vice styrelseordförande.
- Principerna för utseende av valberedning antogs.
- Principerna för ersättning till ledande befattningshavare antogs.
- Årsstämman antog förvaltningsberättelsen i enlighet med aktiebolagslagen 8 kap. 53 a §.
- Årsstämman beslutade att godkänna 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. Identifikationen ska baseras på den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken och förvaltarförteckningen samt avse dem som per den 31 augusti 2025 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 styrelseordförande i Fagerhult Group AB, Anders Mörck, Investment AB Latour, Jan Särilvik, Fjärde AP-Fonden, Björn Henriksson, Nordea Fonder och Sussi Kwart, Handelsbanken Fonder.

Valberedningen för årsstämman 2026 beskrivs ovan. Valberedningens representanter har bred och omfattande erfarenhet av styrelsearbete och valberedningar.

Valberedningens arbete utförs under slutet av räkenskapsåret och början av det nya räkenskapsåret. Inför årsstämman där revisorer ska utses samverkar valberedningen med revisionskommittén, som arbetar med att utvärdera revisorernas arbete. Valberedningen ska vid nomineringar till årsstämman följa de riktlinjer som gäller för oberoende styrelseledamöter enligt Svensk kod för bolagsstyrning. Aktieägare har möjlighet att lämna skriftliga förslag till valberedningen.

Externa revisorer

Bolagets revisor, vald vid årsstämman, granskar Fagerhult Group AB:s årsredovisning och koncernredovisning, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget samt dotterbolagens årsredovisningar, och avger revisionsberättelse. Revisionen utförs i enlighet med aktiebolagslagen, International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige.

Vid årsstämman 2025 utsågs KPMG AB till revisor, med Mathias Arvidsson som ansvarig revisor. Mathias Arvidsson har bland större revisionsuppdrag även Wallenstam AB, Berner Industrier och Wesports AB.

Revisorn deltog vid revisionskommitténs möte i februari, augusti och december 2025 och i februari 2026.

Granskning av koncernens bolag runtom i världen samordnas av KPMG AB. För samtliga bolag av väsentlig omfattning granskas verksamheten av KPMG AB i det aktuella landet. För ett fåtal mindre bolag granskas verksamheten av annan revisionsbyrå.

Styrelsen

Styrelseledamöter

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

Styrelsen består för närvarande av sex ledamöter valda av årsstämman, samt två styrelseledamöter och två suppleanter valda av de fackliga organisationerna. De sex styrelseledamöterna representerar tillsammans ägarintressen motsvarande 48,7 (48,7) procent av bolagets aktiekapital och röster. De fackliga representanterna är de enda styrelseledamöter som är anställda i bolaget. Den verkställande direktören deltar vid samtliga styrelsemöten och ibland deltar andra bolagsanställda vid styrelsemöten som föredragande. Bolagets finans- och ekonomidirektör fungerar som styrelsens sekreterare. För ytterligare information om de styrelseledamöter som valts vid bolagsstämman hänvisas till avsnittet om styrelsen på sidorna 117–118 i denna årsredovisning.

Styrelsens arbete regleras av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och den formella arbetsordning som fastställts av styrelsen. Bland annat innehåller styrelsens arbetsordning regler för antalet styrelsemöten som ska hållas varje räkenskapsår, vilka frågor som ska behandlas vid mötena samt arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören. I instruktionen till verkställande direktören regleras dennes arbetsuppgifter och rapporteringskyldighet gentemot styrelsen.

Under 2025 hölls elva styrelsemöten. Ett av dessa var det konstituerande styrelsemötet. Vid fyra av dessa möten behandlades kvartalsrapporter och bokslutskommuniké, vid två behandlades budgeten för det kommande året, och strategin har diskuterats vid fem av styrelsemötena. Minst ett av styrelsemötena äger rum i samband med besök vid och fördjupad granskning av något av koncernens bolag. Under 2025 förekom två sådana besök. Det första var vid

Fagerhults Belysning AB vid mötet i samband med årsstämman i april och det andra vid iGuzzini illuminazione SpA i Recanati, Italien, i oktober. Strategiska ämnen diskuteras även när så är lämpligt under året, vilket vanligen är tre eller fyra gånger per år. Sådana ämnen är bland annat verksamhetsstrategi, smart belysning, hållbarhet, medarbetarfrågor och digitalisering.

När så behövs närvarar bolagets revisor vid styrelsemötena, normalt en gång per år, vanligen vid februarimötet. Kallelse och skriftligt underlag skickas till styrelsen en vecka före varje styrelsemöte. Styrelsen tillsätter varje år två olika kommittéer: revisionskommittén och ersättningskommittén. Syftet med kommittéerna är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt bereda ärenden inom respektive område.

Styrelsens oberoende

Fagerhult Groups 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 (det vill säga ägande som överstiger 10 procent). Se tabellen på sidan 133. Styrelseordförande Jan Svensson blev oberoende från och med den 1 september 2019. Eric Douglas representerar Investment AB Latour och familjen Douglas och anses inte vara oberoende. Med undantag för representanterna för fackliga organisationer är inga styrelseledamöter anställda i koncernen. Valberedningens bedömning om respektive föreslagen ledamot uppfyller kraven på oberoende meddelas i samband med valberedningens förslag.

Styrelsens arbete under 2025

Styrelsen har sammanträtt elva gånger under året och ett av dessa möten var det konstituerande styrelsemötet. Vid fyra av dessa elva möten deltog samtliga styrelseledamöter. Vid tre möten var tre ledamöter frånvarande (mötena i mars, april och maj), vid fyra möten (mötena i februari och i juli) var två

ledamöter frånvarande och vid ett möte (maj) var en ledamot frånvarande. Bolagets revisor, KPMG, var närvarande vid styrelsens och revisionskommitténs möten i februari, där årsredovisningen för 2024 behandlades, samt vid revisionskommitténs två andra möten i augusti respektive december.

Viktiga frågor som behandlats under året är bland annat:

- Långsiktiga mål för verksamheten
- Verksamhetens strategiska inriktning
- Affärsplaner, finansiella planer och prognoser
- Större investeringar och avyttringar
- Beslut om långsiktig finansiering
- Policyer och instruktioner
- Genomgång av koncernens riskhantering
- Delårsrapporter och årsbokslut
- Rapporter från styrelsens kommittéer
- Genomgång av koncernens ställning och utveckling avseende hållbarhetsredovisning
- Uppföljning av extern revision
- Koncernens hållbarhetsstrategi och långsiktiga mål

Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsen ska säkerställa att dess arbete kontinuerligt utvärderas genom en systematisk och strukturerad process. Denna utvärdering initieras av styrelseordföranden. Processen innefattar bland annat en online-enkät, där styrelseledamöterna har möjlighet att uttrycka sina åsikter om styrelsens arbete och föreslå sätt att förbättra det. Resultatet av utvärderingen redovisas för styrelsen, följt av diskussioner och beslut om förändringar i arbetsmetoder.

Styrelsen utvärderar löpande verkställande direktörens och koncernledningens arbete.

Revisionskommittén

Revisionskommitténs huvudsakliga uppgift är att granska koncernens redovisning och finansiella rapportering samt att hålla kontinuerlig kontakt med revisorerna och granska deras arbetsplan och ersättningar. Revisionskommittén ska också bistå valberedningen vid dess val av revisorer och arvodet till dessa inför de årsstämmor där utnämning av revisorer förekommer.

Under 2019 etablerades revisionskommittén med Cecilia Fasth (ordförande) och Teresa Enander (ledamot). Under 2025 ersattes Teresa Enander av Heléne Mellquist, som ledamot i kommittén. Samtliga ledamöter i revisionskommittén deltog vid de sex mötena under 2025, liksom verkställande direktören, finans- och ekonomidirektören och koncernens chefsjurist. Revisorn deltog vid fyra av mötena. Revisionskommitténs ordförande avlade en kort rapport till styrelsen vid styrelsemötena i februari, augusti och december.

Ersättningskommittén

Ersättningskommitténs uppgift är att för styrelsens räkning bereda och förhandla om frågor rörande lön och övrig ersättning till verkställande direktören samt att godkänna verkställande direktörens förslag till löner och ersättningar till övriga ledande befattningshavare.

Kommittén har även till uppgift att granska ersättningen till styrelseledamöter som anlitas som konsulter av bolagsledningen. Kommittén behandlar också eventuella koncernövergripande bonussystem och aktieoptionsprogram. Beslut om ersättning till verkställande direktören fattas av styrelsen. Ersättningskommittén består av Jan Svensson (styrelseordförande) och Eric Douglas (vice styrelseordförande). Kommittén har haft två sammanträden under året, där båda ledamöterna närvarade.

VD och koncernledning

Fagerhult Groups koncernchef och verkställande direktör ansvarar för att leda och utveckla den löpande verksamheten enligt styrelsens riktlinjer och instruktioner. Ramverket utgörs av skriftliga instruktioner, utfärdade av verkställande direktören, vilka årligen fastställs av styrelsen.

VD bistås av koncernledningen, vilken består av cheferna för affärsområden och koncernfunktioner. VD sammanställer, i samråd med styrelseordföranden, nödvändig information och dokumentation som underlag för styrelsens arbete, för att styrelsen ska kunna fatta välgrundade beslut. VD ansvarar för att ärenden föredras för styrelsen samt för motivering av förslag till beslut. VD ansvarar inför och rapporterar löpande till styrelsen om bolagets utveckling. Dessutom leder VD koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med den övriga ledningen.

VD äger 74 914 aktier i bolaget, vilket framgår av presentationen av ledningen på sidan 119. Innehavet klassificeras inte som betydande och verkställande direktören har inget delägarskap i bolag som har väsentliga affärsförbindelser med bolag i Fagerhult Group.

Under året har koncernledningen bestått av verkställande direktören, finans- och ekonomidirektören, Chief Technical Officer (CTO) och Chief People Officer (CPO) samt fyra affärsområdesansvariga chefer.

Koncernledningen har haft regelbundna veckovisa och månatliga möten under året för att följa upp verksamheten, diskutera frågor som påverkar koncernen samt utarbeta förslag till budgetar och planer för strategisk anpassning, vilka verkställande direktören förelagt styrelsen för beslut. Under 2025 har ett stort antal möten och mycket tid ägnats åt kortsiktiga och medellångsiktiga frågor, eftersom marknadsförhållandena har medfört vissa utmaningar och det har varit nödvändigt att fokusera på orderingång och kostnadsminskning. Strategiska frågor, som hållbarhet, smart belysning, medarbetarfrågor och utveckling av samarbete för långsiktig organisk tillväxt inom affärsområdena har också diskuterats.

Styrning av dotterbolag

Fagerhult Groups verksamhet är organiserad i fyra affärsområden, vilka innefattar 65 dotterbolag. 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 Group har decentraliserad struktur, med starkt fokus på strategi, lokalt ansvar och prestation, i kombination med tydliga koncernövergripande processer för att realisera synergier.

Bolagets ledande befattningshavare och specialister träffas löpande för att nå bred konsensus i viktiga frågor. Fagerhult Groups uppförandekod och globala närvaro kräver att våra medarbetare och affärspartner tar ansvar för sig själva och för varandra. Uppförandekoden tydliggör Fagerhult Groups hållning i frågor som rör mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, affäretik och kommunikation.

Uppförandekoden gäller för alla medarbetare i Fagerhult Group, oavsett befattning. Styrelsen och koncernledningen har ett särskilt ansvar för att verka för att uppförandekoden efterlevs. Uppförandekoden kommuniceras också till alla Fagerhult Groups affärspartner, med förväntningen att den efterlevs. Fagerhult Group agerar som en pålitlig och hederlig koncern, som lever upp till sina åtaganden. Fagerhult Group tror på långsiktiga affärsrelationer, där vi tillsammans med våra affärspartner skapar förutsättningar för goda ekonomiska resultat, miljöhänsyn och socialt engagemang.

Uppförandekod

- Vår globala närvaro ställer krav på att våra medarbetare och affärspartner 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 vår uppförandekod till våra affärspartner 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 affärspartner skapar underlag för starka ekonomiska resultat, hänsynstagande till miljön och ett socialt engagemang.

Ersättningar till ledning och styrelse

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Enligt befintliga policyer för 2025 består ersättning till verkställande direktör och andra ledande befattningshavare av en fast årlig grundlön plus en rörlig årlig ersättning i form av ett bonusprogram, kopplat till relevanta och lämpliga nyckeltal, plus tjänstebilsförmån och en pensionsplan till vilken både arbetsgivare och arbetstagare betalar in avgifter. Den rörliga årliga ersättningen baseras på uppnådda mål och kan maximalt uppgå till 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 under innevarande år utformad som grundlön plus årlig bonus, med syfte att förbättra det övergripande kortsiktiga resultatet.

Viktigt är att det långsiktiga incitamentsprogrammet siktar på prestationsförbättringar över ett treårsperspektiv genom sitt fokus på ett varaktigt resultat. För det andra är det årliga bonusprogrammet 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 med gemensamma mål.

Fast årlig grundlön för medarbetare 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.

Vid årsstämmorna 2021–2025 föreslogs, antogs och infördes ett långsiktigt incitamentsprogram (LTI), i form av en prestationsbaserad aktiesparplan för ledande befattningshavare. Ledande befattningshavare 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 aktier i Fagerhult Group. Utifrån samlat treårigt resultat per aktie (EPS) har befattningshavarna möjlighet att erhålla upp till 4 aktier i Fagerhult Group för varje investering under förutsättning att 100 procent av EPS-målen har uppnåtts. Vid 1–100 procent av EPS-målen är tilldelningen linjär. För de långsiktiga incitamentsprogrammen för 2024 och 2025 infördes ytterligare ett mål i fråga om hållbarhet, avseende Fagerhult Groups prestation i fråga om att minska sina växt-husgasutsläpp.

För 2026 kommer ovannämnda policyer att föreslås vid årsstämman.

Ersättning till styrelsen

Ersättning till styrelseledamöter beslutas årligen av årsstämman. För styrelseledamöter som är anställda i bolaget utgår inga styrelsearvoden. Från 2019 utgår även ersättning till ledamöter i revisionskommittén och från 2022 utgår även ersättning till ledamöter i ersättningskommittén, separat från standardersättningen för styrelsearbete. För 2025 har ersättning utgått enligt tabellen på sidan 133.

Ersättning till revisorer

För 2025 har ersättning utgått enligt not 26 på sidan 144.

Intern kontroll av finansiell rapportering

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 koncernledningen kommunicerar och verkar i.

Grunden för den interna kontrollen avseende finansiell rapportering utgörs av kontrollmiljön, tillsammans med organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar, vilket dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument.

Ett exempel är ansvarsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören, instruktioner för attesträtt samt för redovisning och rapportering. Viktiga interna styrinstrument inkluderar Fagerhult Groups uppförandekod och kärnvärderingar. Uppförandekoden omfattar principer för hur verksamheten ska bedrivas och förstärks vartannat år, senast under 2025, då 2 519 chefer och nyckelpersoner i koncernen genomgick en online-utbildning och en testprocess. Detta kommer att upprepas vartannat år, nästa gång år 2027. Dessa värderingar utgör ett långsiktigt åtagande och en gemensam bas kopplad till den affärsidé och de strategier som vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten.

Fagerhult Group 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 får nödvändiga rapporter för löpande bedömning av bolagets och koncernens finansiella ställning. Fagerhult Groups styrelse erhåller månatliga ekonomiska rapporter och koncernens ekonomiska situation behandlas vid varje styrelsemöte.

Riskbedömning

När det gäller finansiell riskbedömning bedöms riskerna främst vara relaterade till risken för väsentliga felaktigheter i rapporteringen av bolagets finansiella ställning och resultat. För att minimera dessa risker har styrdokument upprättats för redovisning, för rutiner för årsredovisning samt för uppföljning av rapporterade bokslut. Fagerhult Groups 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 identifieras avseende finansiell rapportering hanteras genom koncernens kontrollstruktur. Utöver bedömning av risker i den finansiella rapporteringen arbetar styrelsen och ledningen kontinuerligt med att identifiera och hantera väsentliga risker som påverkar Fagerhult Groups verksamhet ur operativt och ekonomiskt perspektiv. Under 2025 utförde varje varumärkesbolag en egen intern riskbedömning, vilket kommer att upprepas under 2026. Mer information om risker finns på sidorna 147–149.

Kontrollaktiviteter och uppföljning

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

För att säkerställa fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen finns instruktioner och riktlinjer, vilka

har kommunicerats till berörda medarbetare. 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 effektivitet och efterlevnad för dessa kontrollaktiviteter sker dels genom programmerade kontroller och dels individuellt fastställda rutiner. Koncernen har ett gemensamt rapporteringssystem i vilket all rapportering sker. Ekonomisk uppföljning utförs av koncernledningen vid regelbundna besök hos dotterföretagen, parallellt med utveckling av kontrollfunktionen.

Information och kommunikation

Fagerhult Group ger löpande marknaden information om koncernens utveckling och finansiella ställning. Kvaliteten på den externa finansiella rapporteringen säkerställs genom olika aktiviteter och rutiner.

VD ansvarar för att all information som förekommer, till exempel kapitalmarknadsdagar, 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 Fagerhult Groups informations skyldigheter 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 medvetenhet bland koncernens medarbetare om externa och interna styrinstrument, inklusive befogenheter och ansvar.

Under 2021 skickade koncernens finans- och ekonomidirektör ut en uppdatering av koncernens riktlinjer för intern finansiell kontroll och koncernens finanspolicy till berörd personal. Därefter utfördes en självskattning för varje större dotterbolag och under 2022 lämnades dessa till KPMG för inkludering i revisionsprocessen för tredje kvartalet samt i årsrevisionen. Denna process upprepades under 2023. Under 2024 lade finans- och ekonomidirektören fram en uppdatering av koncernens riktlinjer för intern finansiell kontroll, med större eftertryck på IT- och cybersäkerhet, vilket testades under 2025 och som ingått i KPMG:s revisionsprocess.

Fagerhult Groups visselblåsarpolicy innebär att varje medarbetare har rätt att utan några efterverkningar rapportera om misstanke om lag- eller regelbrott.

Utvärdering av behov av särskild revisionsfunktion

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 företagets styrmodell, rapporteringsprinciper och policys. Ekonomistaben genomför dessutom löpande analyser av bolagens rapportering och ekonomiska utfall i syfte att säkerställa utvecklingen.

Under de senaste fyra åren har koncernens ekonomiafdelning inrättat ett forum med fokus på hantering av frågor rörande finansiell rapportering och skattefrågor, och många aspekter behandlas vid regelbundna forummöten.

Diskussioner med företagets externa revisorer om revisionens inriktning samt revisionsbyråns omfattande organisa-

tion 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 2025

Koncernens aktiviteter under verksamhetsåret 2025 beskrivs under respektive affärsområde samt koncerngemensamma funktioner.