

# Förvaltningsberättelse

## Verksamhet och struktur

Arjo är en global leverantör av medicintekniska produkter och lösningar som hjälper kunder att förbättra sina kliniska och finansiella resultat. Koncernens lösningar för patienthantering, hygien, desinfektion, diagnostik, behandling av bensår, förebyggande av trycksår och ventrombos samt våra sjukvårdssängar – är alla utformade för att främja mobilitet, säkerhet och värdighet i alla vårdssituationer. I grunden handlar det om att bidra till bättre vårdkvalitet och ökad effektivitet, vilket även leder till sänkta kostnader för vården.

Arjos huvudsakliga kunder är privata och offentliga institutioner inom akutvård och långtidsvård.

## Organisation

Cirka 96 procent av försäljningen sker via Arjos egna säljbolag och resterande 4 procent säljs via distributörer på marknader där Arjo saknar egen representation. Tillverkningen sker vid fem produktionsanläggningar i Dominikanska Republiken, Kanada, Kina, Polen och Storbritannien.

## Ekonomisk översikt

### Intäkter

Koncernens nettoomsättning ökade med 1,1 procent till 9 078 Mkr (8 976). Justerat för företagsförvärv, avyttringar och valutakursförändringar ökade nettoomsättningen med 3,9 procent.

Västeuropa representerade koncernens största marknad med 45,7 procent (46,4) av omsättningen, följt av Nordamerika med 39,9 procent (39,3) och Övriga världen med 14,4 procent (14,4).

### Jämförelsestörande poster

Koncernen har under året haft jämförelsestörande poster om 78 Mkr (53). Merparten av årets kostnader utgörs av effektiviseringsåtgärder i Europa.

Nedbrutet bestod de jämförelsestörande posterna av omstruktureringskostnader (67), förvärvskostnader (4) samt skadestånd och tvister (7).

### EBITDA-resultat

EBITDA-resultatet före jämförelsestörande poster uppgick till 1 913 Mkr (1 728). EBITDA-marginalen före jämförelsestörande poster var 21,1 procent (19,2).

### Rörelseresultat

Koncernens rörelseresultat ökade till 866 Mkr (671), vilket motsvarar 9,5 procent (7,5) av nettoomsättningen.

### Finansnetto

Finansnettot uppgick till -164 Mkr (-129).

### Resultat efter finansiella poster

Koncernens resultat efter finansiella poster ökade till 702 Mkr (542), vilket motsvarar 7,7 procent (6,1) av nettoomsättningen.

### Skatter

Koncernens skattekostnad uppgick till 175 Mkr (139), vilket motsvarar 25,0 procent (25,6) av resultat efter finansiella poster (se not 11).

### Kapitalbindning

Varulagret uppgick till 1 039 Mkr (1 144) och kundfordringarna uppgick till 1 500 Mkr (2 001). Det genomsnittliga arbetande kapitalet i koncernen var 11 408 Mkr (11 082). Avkastningen på arbetande kapital var 8,3 procent (6,5). Goodwill uppgick vid utgången av verksamhetsåret till 5 161 Mkr (5 413).

## Investeringar

Investeringarna uppgick till totalt 805 Mkr (750) fördelat på immateriella anläggningstillgångar 296 Mkr (231) och materiella anläggningstillgångar 509 Mkr (519). Investeringarna kan i huvudsak hänföras till utrustning för uthyrning, IT-investeringar, samt distributionsrättigheterna i BBI.

## Finansiell ställning och soliditet

Det egna kapitalet uppgick vid utgången av året till 5 630 Mkr (5 914), vilket ger en soliditet på 40,6 procent (41,0). Koncernens nettoskuld-sättning uppgick till 5 067 Mkr (5 903), motsvarande en nettoskuld-sättningsgrad om 0,9 (1,0). Nettoskulden/EBITDA justerat före jämförelsestörande poster uppgick till 2,9 (3,0).

## Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 2 267 Mkr (1 252). Cash conversion uppgick till 123,3 procent (74,7).

## Eget kapital

För upplysningar om handel med aktier i Arjo, antalet aktier och aktieslag samt vilka rättigheter dessa ger i bolaget hänvisas till avsnittet Arjoaktien på sidorna 48-49.

## Koncernövergripande händelser under året

### MDR revision

Arjo har erhållit certifiering för EU:s nya förordning MDR (Medical Device Regulation) för medicinteknisk utrustning. På grund av pandemin beslutade EU att skjuta upp införandet av förordningen från 2020 till 2021, vilket innebär att den nu träder i kraft i maj 2021. Under 2020 påbörjade Arjo digital utbildning av organisationen, för att säkerställa att anställda förstår vad certifieringen innebär, såväl för bolaget som för vården.

## Förvärvade och avyttrade verksamheter

### Förvärv av aktieinnehav i Bruin Biometrics (BBI)

Under oktober förvärvades ett aktieinnehav motsvarande 10 procent av Bruin Biometrics (BBI), ett amerikanskt bolag som utvecklar lösningar för diagnos av patienter med förhöjd risk att utveckla trycksår. Avtalet med BBI ger Arjo exklusiva distributionsrättigheter globalt för BBI:s SEM-skanner, som möjliggör tidig identifiering av risk för trycksår, något som kan reducera både patienters lidande och vårdens kostnader. BBI har befunnit sig i en uppstartsfas med en begränsad försäljning och den årliga omsättningen uppgår till cirka 15 Mkr. Förvärvet förväntas främst genom distributionsavtalet ha en positiv effekt på Arjos nettoomsättning och resultat per aktie med början under 2021, och kommer att bidra väsentligt till både nettoomsättning och resultat per aktie från 2023 och framåt. Genom förvärvet tar Arjo en permanent plats i Bruin Biometrics styrelse och har vetorätt i ett antal viktiga bolagsrättsliga och operationella frågor. Arjo anses därmed ha ett betydande inflytande i BBI och innehavet redovisas som andelar i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden. Köpeskillingen uppgår till 214 Mkr och fördelar sig på andelar i intresseföretag 135 Mkr samt distributionsrättigheten 79 Mkr. Vid årets slut uppgår värdet på andelar till 120 Mkr. Förändringen är hänförlig till valutaeffekter. Resultat från andelarna är oväsentligt under perioden.

## Förvärv av AirPal

I december förvärvade Arjo verksamheten i AirPal, ett privatägt amerikanskt företag specialiserat på lösningar för luftassisterade sidledsförflyttningar av patienter. Förvärvet stärker Arjos patienthanteringsportfölj och är en del av koncernens långsiktiga strategi för att skapa mer hälsosamma resultat för människor med nedsatt mobilitet, och kommer att bidra till Arjos agenda för ökad lönsam tillväxt. Fokus ligger inledningsvis på USA, med fortsatt geografisk expansion i bland annat Storbritannien och Australien. Den årliga omsättningen uppgår till cirka 40 Mkr. Förvärvet är en så kallad inkrämsaffär, som utöver en kontant köpeskilling om 49 Mkr, även innefattar en prestationsbaserad betalning för åren 2021 till 2023 vilken värderats till 36 Mkr. Värdet på nettotillgångarna uppgår till 85 Mkr.

## Forskning och utveckling

Grunden för all forskning och utveckling inom Arjo är en djup förståelse för kundens vardag och behov. Genom en kundfokuserad forsknings- och utvecklingsprocess läggs resurser på att utveckla lösningar som bidrar till att effektivisera vården och lösa de utmaningar som Arjos kunder ställs inför. Arjo har med cirka 60 års marknadsnärvaro skapat konkurrenskraftiga processer inom detta område. Innovation av nya produkter och förnyelse av existerande produktlinjer är en källa för tillväxt för Arjo och för marknaden som helhet. Arjo har kontinuerligt prioriterat produktdesign och användarvänlighet i utvecklingen av nya och existerande produkter. Under året uppgick Arjos utgifter för forskning och utveckling till 202 Mkr (212), motsvarande 2,2 procent (2,4) av nettoomsättningen. Av dessa har 114 Mkr (139) kostnadsförts under året.

## Personal

Arjo har medarbetare från hela världen och koncernens utveckling är beroende av våra medarbetare. Arjos Guiding Principles genomsyrar hela verksamheten och syftar till att främja en kundfokuserad kultur som lägger grunden för hållbar lönsam tillväxt. Utöver ett starkt kundfokus bygger Arjos kultur på mångfald, rättvisa och inkludering, samt att värna om god hälsa och säkerhet för anställda, besökare och partners. Arjo strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare där alla anställda har lika möjligheter oberoende av ålder, etnicitet, religion eller kön. För ytterligare information hänvisas till Arjos Hållbarhetsredovisning. Antalet anställda uppgick den 31 December 2020 till 6 214 (6 141) varav 191 (186) är anställda i Sverige. Arjo har medarbetare i totalt 30 länder.

## Ersättning till ledande befattningshavare

Årsstämman 2020 godkände de föreslagna riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare. Riktlinjerna gäller till och med årsstämman 2024 under förutsättning att inga ändringar föreslås och beskrivs nedan. För redogörelse kostnadsförda belopp enligt dessa riktlinjer se not 6.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare – Arjo AB

#### 1. Riktlinjernas omfattning med mera

Dessa riktlinjer avser ersättning och andra anställningsvillkor för de personer som under den tid riktlinjerna gäller ingår i Arjo AB:s koncernledning, nedan gemensamt kallade "ledande befattningshavare". Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antogs av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

#### 2. Främjande av Arjos affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet med mera

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. Grundprincipen är att ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga på varje marknad där Arjo verkar, så att kompetenta och skickliga medarbetare kan attraheras, motiveras och behållas.

Individuella ersättningsnivåer baseras på erfarenhet, kompetens, ansvar och prestation samt marknadsmässighet inom det land där befattningshavaren har sin anställning.

#### 3. Principer för olika typer av ersättning

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och bestå av grundlön (fast kontant ersättning), rörlig lön, pensionsförmåner samt övriga förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

#### Fast ersättning

Den fasta ersättningen för respektive befattning bestäms utifrån ett globalt befattningsvärderingssystem och extern marknadslönedata. Den fasta ersättningen, grundlönen, ska baseras på den enskilde befattningshavarens ansvarsområde, befogenheter, kompetens och prestation.

#### Rörlig ersättning

Fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning ska stå i proportion till befattningshavarens ansvar och befogenhet. Den rörliga ersättningen ska alltid vara i förväg begränsad till ett maximalt belopp och vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier, utformade med syfte att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga värdeskapande.

Företagets hållbarhetsarbete är integrerat i företagets löpande verksamhet. Följs inte företagets huvudlinjer för hållbarhetsarbete eller etiska riktlinjer har företaget möjlighet att inte betala ut någon rörlig ersättning eller återkräva utbetald ersättning. Den årliga rörliga ersättningen är konstruerad på ett sådant sätt att den stödjer Arjos strategi att långsiktigt utveckla produkter och lösningar som bidrar till att förbättra vårdresultaten, skapa en effektivare vårdprocess, möjliggöra en bättre arbetsmiljö för vårdpersonal samt öka livskvaliteten för patienterna. Ett resultat, om ovan aktiviteter utförs på ett effektivt och hållbart sätt, är förbättrade finansiella resultat och ökad kapital-effektivitet, vilket utgör grunden för den rörliga ersättningen.

#### Årlig rörlig ersättning (STIP)

För ledande befattningshavare ska den årliga rörliga ersättningen (årlig bonus) vara maximerad till 50 procent samt i undantagsfall, där befattningens art, konkurrenssituation, samt anställningsland så kräver, till 80 procent av den fasta årliga grundlönen. Den rörliga ersättningen ska baseras på de mål som uppställs av styrelsen. Målen är relaterade till resultat, volymtillväxt, arbetande kapital och kassaflöde. Samtliga medlemmar i koncernledningen har samma mål för årlig rörlig ersättning i syfte att främja aktieägarnas intressen, företagets värdegrund och gemensamt sträva efter att uppnå bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och en hållbar utveckling av företaget.

#### Rörlig långsiktig kontant bonus (LTIP)

Utöver grundlön och ovan årlig rörlig ersättning kan ledande befattningshavare erhålla en rörlig långsiktig bonus (LTI-bonus) som belönar tydligt målrelaterade mätbara prestationer samt är villkorad av fortsatt anställning vid utgången av intjäningsperioden för LTI-bonusen (med vissa sedvanliga undantag). Kriterierna för utbetalning av LTI-bonus ska vara utformade så att de främjar Arjos affärsstrategi och långsiktiga intressen inkl. dess hållbarhet, genom att ha en tydlig koppling till affärsstrategin. Kriterierna för LTI-bonus är relaterade till resultat per aktie, justerat för eventuella förvärv, avyttringar, omstruktureringskostnader och/eller andra väsentliga kostnader av engångskaraktär. Genom att koppla målen till aktieägarintressen skapas en intressegemenskap som ytterligare syftar till att främja Arjos affärsstrategi och långsiktiga intressen. Intjäningsperioden för LTI-bonus ska vara minst tre verksamhetsår och LTI-bonus ska vara maximerad till 100 procent av ett års grundlön för varje treårsperiod, d.v.s. en tredjedels årslön per år. Ledande befattningshavare i koncernledningen ska återinvestera minst 50 procent av utbetalningen (netto, efter skatt) i varje LTI program i Arjo-aktier, till dess att ett belopp motsvarande en årslön (brutto) har återinvesterats i aktier i bolaget av de medel som ledande befattningshavare fått utbetalt till sig under LTI program som utställs av bolaget. De ledande befattningshavarna ska behålla dessa aktier i minst tre år från investeringspunkten.

### Fastställande av utfall för rörlig ersättning med mera

När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontanterättning har avslutats ska styrelsen på förslag av ersättningsutskottet fastställa i vilken utsträckning kriterierna har uppfyllts. I sin bedömning av uppfyllda kriterier har styrelsen på förslag av ersättningsutskottet möjlighet att medge undantag från uppställda mål på de grunder som anges i punkt 5 nedan. Såvitt avser uppfyllandet av finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen med de eventuella justeringar som styrelsen på förhand fastställt vid implementeringen av programmet. Rörlig kontant ersättning kan utbetalas efter avslutad mätperiod (årlig rörlig ersättning) eller vara föremål för uppskjuten betalning (LTI-bonus).

Arjo arbetar aktivt med att säkerställa att bolaget sköts på ett så hållbart, ansvarsfullt och effektivt sätt som möjligt samt att tillämplig lagstiftning och övrigt regelverk följs. Arjo tillämpar också interna regler som innefattar en uppförandekod och olika koncernomfattande styrdokument (policies, instruktioner och riktlinjer) på en rad områden. Någon rörlig ersättning ska inte utgå, eller rörlig ersättning ska kunna krävas åter, om ledande befattningshavare agerat i strid med dessa regler, principer eller bolagets uppförandekod. Någon rörlig ersättning ska ej utgå om resultat före skatt är negativt. Styrelsen ska ha möjlighet att enligt lag eller avtal helt eller delvis återkräva rörlig ersättning som utbetalats på felaktiga grunder.

### Annan rörlig ersättning

Ytterligare kontant rörlig ersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang endast görs i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 50 procent av grundlönen samt ej utges mer än en gång per år och per individ. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet. Utöver ovanstående rörliga ersättning kan tillkomma från tid till annan beslutade aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram enligt ovan.

### Pension

För VD ska pensionsförmåner vara premiebestämda. Pensionspremierna för premiebestämd pension ska uppgå till högst 30 procent av den fasta grundlönen. Rörlig kontanterättning ska inte vara pensionsgrundande.

Övriga ledande befattningshavare ska omfattas av ITP 1 eller ITP 2 och pensionsförmåner vara premiebestämda. Rörlig kontanterättning ska endast vara pensionsgrundande i den mån så följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser som är tillämpliga på befattningshavaren. Om så skulle vara fallet ska hänsyn tas till detta i utformningen av det totala ersättningspaketet. Pensionspremierna för premiebestämd pension ska uppgå till max 30 procent för delar överskjutande tak i tillämplig ITP plan.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och övriga förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt som möjligt ska tillgodoses.

### Övriga förmåner

Övriga förmåner, t.ex. tjänstebil, extra sjukvårdsförsäkring eller företagshälsovård, ska kunna utgå i den utsträckning detta bedöms vara marknadsmässigt för ledande befattningshavare i motsvarande positioner på den arbetsmarknad där befattningshavaren är verksam. Det samlade värdet av dessa förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av den fasta grundlönen.

### Villkor vid uppsägning

Ledande befattningshavare ska vara anställda tillsvidare. Vid uppsägning av VD från bolagets sida ska det gälla en uppsägningstid om tolv (12) månader. Vid uppsägning av andra ledande befattningshavare från bolagets sida ska det gälla en uppsägningstid om högst tolv (12) månader. Vid uppsägning från befattningshavarens sida får uppsägningstiden vara högst sex (6) månader, utan rätt till avgångsvederlag.

Ledande befattningshavare ska kunna ersättas för konkurrensbe-

gränsande åtaganden efter anställningens upphörande, dock endast i den mån avgångsvederlag inte utgår för motsvarande tidsperiod. Sådan ersättning ska syfta till att ersätta befattningshavaren för skillnaden mellan den månatliga grundlönen vid tidpunkten för uppsägningen och den (lägre) månatliga inkomst som erhålls, eller skulle kunna erhållas, genom nytt anställningsavtal, uppdrag eller egen verksamhet. Ersättningen får betalas under den tid som det konkurrensbegränsande åtagandet är tillämpligt, som längst under en period om tolv (12) månader efter anställningens upphörande.

### Lön och anställningsvillkor för anställda

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totala ersättning, ersättningskomponenter samt ersättningsökning och ökningsstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa. Utvecklingen av avståndet mellan de ledande befattningshavarnas ersättning och övriga anställdas ersättning kommer att redovisas i ersättningsrapporten.

### 4. Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har sedan tidigare inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Dessa riktlinjer är föremål för översyn årligen av styrelsen och läggs fram för beslut vid årsstämman vid förslag om ändringar eller åtminstone vart fjärde år. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna.

### 5. Avvikelse från riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frångå riktlinjerna helt eller delvis om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar detta och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

### Hållbarhetsarbete

Arjo strävar efter att bygga ett hållbart, lönsamt företag och samtidigt ta ansvar för sociala, etiska och miljömässiga frågor. Detta bedöms som avgörande för att nå långsiktig framgång.

Arjos erbjudande bestående av kunskap, utrustning och lösningar skapar värden som bidrar till en hållbar framtid inom hälso- och sjukvården. Utifrån en återkommande väsentlighetsanalys bedrivs det aktiva hållbarhetsarbetet genom Arjos Hållbarhetsramverk 2030, med fokus på tre områden: ett hållbart erbjudande genom hela värdekedjan, ett ansvarsfullt företag samt en attraktiv arbetsplats. Genom en tydlig styrning och ett systematiskt arbetssätt säkerställer Arjo implementering av beslutade aktiviteter. Hållbarhetsagendan drivs av koncernledningen, och styrelsen tar regelbundet del av rapportering för att stödja utvecklingen av viktiga initiativ. Arjo arbetar med att anpassa hållbarhetsrapporteringen enligt riktlinjer för Global Reporting Initiative (GRI) och från 2022 införs rapportering enligt GRI. Läs mer om koncernens hållbarhetsarbete på sidorna 30-45.

### Miljöpåverkan

Arjo arbetar systematiskt för att minska koncernens miljövavtryck genom hela värdekedjan. De initiativ som genomförs för att minska Arjos miljöpåverkan är dels en konsekvens av de nationella och internationella regelverk Arjo lyder under, dels för att uppfylla koncernens egna interna mål och följa policies.

För att säkerställa att produktionen bedrivs enligt gällande lagstiftning och internationella regler har koncernen vid produktionsanläggningarna infört miljöledningssystem som certifierats enligt den internationella standarden ISO 14001. Dessa ledningssystem ger goda förutsättningar för ett strukturerat och proaktivt miljöarbete. Inom ledningssystemen sker också regelbunden uppdatering av anläggningarnas miljöpåverkan.

Nyckelmålet är att sänka Arjos totala koldioxidutsläpp med 50 procent till 2030, med 2019 som basår. För att minska bolagets klimatpåverkan ligger fokus främst på att minimera energiförbrukning och koldioxidutsläpp inom områdena produktion, fordon, transport och affärsresor, att minska mängden farligt och icke-farligt avfall, samt utöka bidraget till den cirkulära ekonomin.

Ytterligare information om Arjos miljöarbete finns på sidan 41.

## Riskhantering

Arjo är exponerat för ett antal strategiska, operationella, finansiella och efterlevnadsrelaterade risker. Koncernledning utför årligen en riskutvärdering (risk assessment) under ledning av CFO och funktionen för intern kontroll, i enlighet med bolagets direktiv för riskhantering och intern kontroll. Utvärderingen syftar till att identifiera och analysera bolagets mest väsentliga risker och eventuella händelser som kan påverka Arjos förmåga att genomföra bolagets strategi och nå definierade mål och vision. Resultatet av riskutvärderingen består av ett riskregister med redogörelse för bolagets mest kritiska risker, hur de hanteras av ansvarig funktion(er) samt en utvärdering av sannolikheten att de kan komma att inträffa inom angiven tidsperiod samt deras påverkan på bolaget. Identifiering av risker från ett koncernperspektiv möjliggör för ledning och styrelse att granska och anpassa sig till nyckelrisker och bedöma hur bolaget skall svara på och övervaka dessa. De främsta riskerna illustreras därefter i en riskkarta som visar residualrisken,

det vill säga den kvarstående risken efter kontrollaktiviteter, vilken presenteras för revisionsutskottet av CFO och Intern Kontroll respektive för styrelsen av bolagets CFO.

Arjos riskutvärderingsprocess redogörs i illustration nedan.

## Kunder och vårdens ersättningsystem

En betydande del av Arjos intäkter härrör från försäljning av produkter till enheter inom den offentliga sektorn. En särskild politisk diskussion som förs i många länder handlar om tillståndet för privata vårdaktörer att utföra offentligt finansierade sjukvårdstjänster. Det finns en risk att myndigheter i länder där Arjo bedriver verksamhet beslutar att offentlig finansiering av privat utförd sjukvård ska begränsas eller helt upphöra, vilket kan påverka etableringen av nya sjukhus och andra vårdinrättningar och deras inköp av sjukvårdsprodukter, såsom Arjos produkter för akut- och långtidsvård.

Försäljningen av koncernens produkter är även beroende av olika ersättningssystem på Arjos olika marknader. På flera av Arjos marknader, såsom i USA, är det i många fall exempelvis patientens försäkringsbolag som inom ramen för befintliga politiska ersättningssystem finansierar eller subventionerar inköp av produkter för patientens vård. En del av framgången för försäljningen av Arjos produkter på dessa marknader är beroende av huruvida Arjos produkter kvalificerar sig för att ersättas inom dessa olika ersättningssystem. Genom att Arjo bedriver verksamhet i många olika länder och marknader begränsas ovan nämnda risker för koncernen som helhet.

## Forskning och utveckling

Arjos framtida tillväxt är även beroende av en fortsatt expansion inom nya produktområden samt av nya produkttyper inom befintliga produktområden, vilket är beroende av koncernens förmåga att påverka,

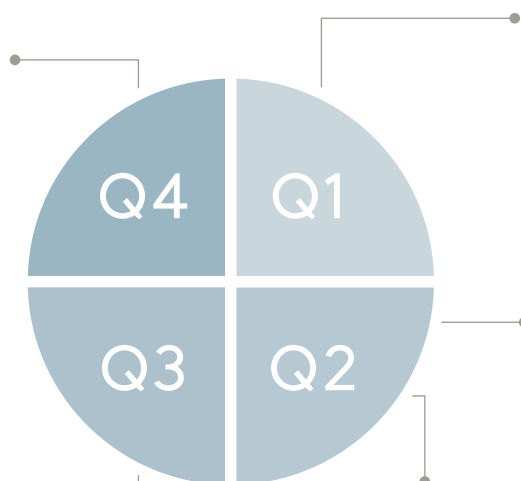
## Riskutvärdering 2020

### Oktober 2020

De högst rankade riskerna på Arjos riskkarta presenterades för styrelsen av bolagets CFO

### Juli 2020

De högst rankade riskerna på Arjos riskkarta presenterades för revisionsutskottets ordförande av CFO och Intern Kontroll



### Januari 2020

Arjos riskutvärdering för 2019 presenterades för revisionsutskottet av bolagets CFO och Intern Kontroll

### April-maj 2020

I samband med att ny CFO tillträdde genomförde CFO och Intern Kontroll en riskutvärdering med respektive koncernledningsmedlem och relevanta personer i deras organisation.

Under riskutvärderingen fick riskansvarig till uppgift att:

- Identifiera väsentliga risker inom deras ansvarsområde
- Definiera hur riskerna hanteras och övervakas inom deras organisation
- Bedöma riskerna avseende dess påverkan och sannolikhet (låg 1 – hög 5) efter mitigerande åtgärder

### Maj 2020

En konsoliderad riskkarta presenterades för och granskades av koncernledningen

förtuse, identifiera och svara på förändrade kundpreferenser och behov. Arjo investerar i forskning och utveckling för att ta fram och lansera nya produkter, men det finns inga garantier för att nya produkter kommer att uppnå samma grad av framgång som tidigare. Det är inte heller säkert att Arjo lyckas förtuse eller identifiera trender i kundpreferenser och behov, eller att Arjo identifierar dem senare än vad konkurrenter gör. För att maximera avkastningen av forsknings- och utvecklingsansträngningarna har koncernen en mycket strukturerad urvals- och planeringsprocess för att säkerställa att koncernen prioriterar rätt i valet mellan potentiella projekt. Denna process omfattar noggranna analyser av marknad, teknikutveckling, val av produktionsmetod och val av underleverantörer. Utvecklingsarbetet bedrivs på ett strukturerat sätt och varje enskilt projekt genomgår ett antal fasta kontrollpunkter. Arjo fokuserar på produktlanseringar som leder till en effektivare vård där fler sjukdomar och ohälsotillstånd kan behandlas, vilket förväntas driva efterfrågan från slutkunder och således tillväxten på marknaden. Produktutveckling som leder till breddning av produktsortimentet är ett medel för att öka den organiska tillväxten i den marknad Arjo är verksam inom.

### Produktansvar och skadeståndskrav

Som leverantör av medicintekniska produkter kan Arjo, liksom andra aktörer inom sjuk- och hälsovården, emellanåt bli föremål för anspråk avseende produktansvar och andra skadeståndskrav. Sådana anspråk kan röra stora belopp, leda till betydande juridiska kostnader och påverka bolagets anseende och kundrelationer negativt. Arjo begränsar risken för produktansvar och andra skadeståndskrav relaterade till produkterna och dess användning genom bolagets omfattande kvalitets- och säkerhetsarbete. För de ansvarsrisker ( däribland produktansvar) som koncernen är utsatt för finns omfattande försäkringsprogram.

### Skydd av immateriella rättigheter och hantering av immaterialrättsintrång

Arjo investerar betydande belopp i forskning och utveckling, och utvecklar kontinuerligt nya produkter och tekniska lösningar. För att säkra intäkterna från dessa investeringar är det av avgörande betydelse att nya produkter och ny teknik är skyddade från olovligt användande av konkurrenter. Om det är möjligt och lämpligt skyddar Arjo sina immateriella rättigheter genom patent, design- och varumärkesregistrering. Vidare är koncernen beroende av know-how och affärshemligheter som inte kan skyddas immaterialrättsligt.

Under 2020 har tydligare anvisningar tagits fram inom koncernen för hur man kan förebygga, utreda och hantera potentiella intrång. Därutöver har förbättrade rutiner för att säkerställa ett effektivt underhåll av den befintliga rättighetsportföljen implementerats.

### Coronaviruset (covid-19)

Coronapandemin får effekter för såväl koncernens kunder inom vård och omsorg som för samhället i stort. De restriktioner och rekommendationer som myndigheter införde för att begränsa spridningen kan innebära begränsad tillgänglighet och svårigheter för bolaget att nå ut till kunder. Det kan även leda till försvagad efterfrågan på de produkter och tjänster som inte är prioriterade under en kris, alternativt ökad efterfrågan som inte kan mötas. Pandemin kan även innebära en risk för delar av bolagets anställda, som exponeras för viruset genom sin arbetsmiljö, vilket ställer högre krav på verksamheten kring ökade kunskaper och försiktighetsåtgärder. Covid-19 kan även få påverkan på koncernens leverantörskedja, vilket kan ge leveransfördröningar och produktionsstörningar. Coronaviruset kan medföra svängningar i det finansiella systemet, vilket kan leda till finansieringssvårigheter indirekt eller direkt för bolaget. Koncernen följer utvecklingen noggrant och tar successivt de affärsbeslut som är nödvändiga för att säkra produktion och leveranser till sjukvården i detta allvarliga läge. Arjo följer de riktlinjer som satts av myndigheter i geografiska områden där bolaget är verksam, samt tillgodoser personal med utrustning och utbildning för att hantera risken för exponering samt säkerställande av en trygg och säker arbetsmiljö. Arjo har hittills inte haft några större produktionsstörningar som följd av pandemin. Organisationen hanterar situationen väl och har en nära dialog med underleverantörerna för

att säkra tillgång till viktiga komponenter. Produktionskapaciteten för sjukhussängar har ökat för att möta den ökade efterfrågan. Arjo har arbetat proaktivt för att säkerställa en finansiell beredskap i det osäkra läget och fortsätter att följa utvecklingen noggrant.

### Risk för cyberattacker

Arjo är beroende av IT och den infrastruktur som omgärdar den, och är därmed exponerad för risk för cyberattacker. Attackerna kan bestå av trojaner, ransomware, malware eller hackning av data, där målet kan vara dataintrång, korruption av data, stöld av data, hot om eller övertag av ett system. Det kan också anta formen av nätfiske via e-post som leder till avslöjande av konfidentiell information, nedladdning av skadlig kod, finansiell betalning eller insamling av autentiseringsuppgifter (användarnamn och lösenord). Risk för cyberattacker uppstår också om åtkomstkontroller inte hanteras korrekt och obehörig användare får tillgång till områden i system som de inte skall ha tillåtelse till.

Arjo arbetar aktivt med riskbedömningar avseende IT-infrastruktur och känsliga data, och har definierat mitigerande processer och kontroller, så kallade ITGC (IT General Control) för att skydda bolaget. Kontrollmiljön består bland annat av brandväggar, patchhantering, virusprogram, penetrations- och recovery test, automatisk scanning av inkommande och utgående e-posttrafik för att fånga nätfiske. För att begränsa tillgången till system och data finns behörighetskontroller där bland annat anställdas VPN-konto är kopplade till bolagets HR-system. För att öka kunskapen, uppmana till försiktighet och se till att anställda känner till och följer bolagets IT-policy och direktiv, har Arjos Chief Information Security Officer (CISO) genomfört en rad utbildningar inom IT-säkerhet under året. Den interna kontrollmiljön utvärderas årligen av bolagets CISO och till viss del även av de externa revisorerna.

### Förändringar avseende allmänna ekonomiska och politiska förutsättningar

Arjo bedriver verksamhet i flera delar av världen och påverkas, i likhet med andra företag, av allmänna globala ekonomiska, finansiella och politiska förutsättningar. Efterfrågan på Arjos medicintekniska produkter och lösningar beror bland annat på makroekonomiska trender. Osäkerhet när det gäller framtida ekonomiska utsikter, inklusive politisk oro, kan ha en negativ inverkan på kunders inköp av Arjos produkter, vilket skulle få en negativ inverkan på Arjos verksamhet, finansiella ställning och resultat. Vidare skulle förändringar i det politiska läget i en region eller i ett land, eller politiska beslut som påverkar en bransch eller ett land, också kunna få en väsentlig inverkan på försäljningen av Arjos produkter. Genom att Arjo bedriver verksamhet på ett stort antal geografiska marknader begränsas denna risk för koncernen som helhet.

### Myndigheter och kontrollorgan

Sjukvårdsmarknaden är starkt reglerad i samtliga länder där Arjo har verksamhet. Arjos produktsortiment omfattas av lagstiftning, såsom EU-direktiv och implementeringsakter om medicintekniska produkter, samt amerikanska FDA:s (Food and Drug Administration) regelverk och relaterade krav på kvalitetssystem, vilket även omfattar betydande utvärdering, kvalitetskontroll och dokumentation av produkter.

Arjo lägger betydande ansträngningar och resurser på att implementera och tillämpa riktlinjer för att säkerställa regel efterlevnad. Årligen görs revisioner av utsedda ackrediterade organ för att säkerställa efterlevnad för både fortsatt CE-märkning av Arjos produkter samt internationella lagstadgade krav som inkluderar FDA, MDSAP och EU MDR.

Under 2020 fortsatte Arjo arbetet med att uppfylla kraven för det europeiska regelverket EU MDR, som planeras träda i kraft i maj 2021. Sedan 2017 har Arjo haft en organisationsövergripande plan för att uppnå efterlevnad av MDR, och har nu uppnått MDR-certifiering efter en framgångsrik QMS-revision i slutet av 2019 och revision av produktteknisk dokumentation 2020.

Samtliga av koncernens produktionsanläggningar är dessutom certifierade enligt den medicintekniska kvalitetsstandard ISO 13485 och/ eller den allmänna kvalitetsstandard ISO 9001 från BSI Nederländerna.

## Finansiell riskhantering

Arjo är i sin verksamhet utsatt för en rad finansiella risker. Arjos riskhantering regleras av en finanspolicy som fastställts av styrelsen. Det övergripande ansvaret för att hantera koncernens finansiella risker samt utveckla metoder och principer för att hantera dessa risker ligger inom koncernledningen och finansfunktionen. Koncernens finansiella risker består av valutarisker, ränterisker, kredit- och motpartsrisker samt skatterisker där valutarisken är den mest väsentliga.

### Valutarisker

Valutakursrisken består i att valutakursförändringar har en påverkan på koncernens resultat och eget kapital. Valutaexponering uppstår i samband med betalningsflöden i utländsk valuta (transaktionsexponering) och vid omräkning av utländska dotterföretags balans- och resultaträkningar i svenska kronor (omräkningsexponering). Valutakursförändringars påverkan på resultatet beräknat utifrån volymer och resultat i utländsk valuta återfinns i not 28.

### Transaktionsexponering

Betalningsflöden till följd av försäljningsintäkter och kostnader för sålda varor i utländska valutor ger upphov till valutaexponering som påverkar koncernens resultat vid valutakursförändringar. Koncernens betalningsflöden i utländska valutor genereras främst genom koncernens exportförsäljning. De viktigaste valutorna är USD, EUR, GBP, CAD, PLN, CNY och AUD.

Arjo valutasäkrar de viktigaste valutaexponeringarna i den period när transaktionen inträffar. Säkring har gjorts med hjälp av valuta-terminer. För mer information se not 28 under Finansiell riskhantering.

### Omräkningsexponering – resultaträkning

Vid omräkning av de utländska koncernföretagens resultat till svenska kronor uppstår en valutaexponering som vid valutakursförändringar påverkar koncernens resultat.

### Omräkningsexponering – balansräkning

Vid omräkning av de utländska koncernföretagens nettotillgångar till svenska kronor uppstår en valutaexponering som påverkar koncernens övriga totalresultat.

### Känslighetsanalys

Arjos resultat påverkas av ett antal externa faktorer. I tabellen nedan redovisas hur förändringar av några av de faktorer som är viktiga för Arjo skulle ha påverkat koncernens resultat efter finansiella poster år 2020.

	Förändring	Mkr
Prisförändring	± 1%	± 91
Kostnad sålda varor	± 1%	± 50
Lönekostnader	± 1%	± 34
Ränta	± 1 % - enhet	± 50

Effekten på Arjos resultat efter finansiella poster vid en ränteförändring om ±1 procentenhet har beräknats baserat på koncernens räntebärande skulder exklusive pensionsskulder vid utgången av 2020. Påverkan på det egna kapitalet vid en ränteförändring om ±1 procentenhet är cirka 40 Mkr. Hänsyn har tagits till de olika riskhanteringsåtgärder som Arjo tillämpar utifrån fastställd policy.

### Skatter

Arjo är ett globalt företag med verksamhet i många länder. Koncernen bidrar med sin verksamhet till samhället genom olika skatter och avgifter. Den globala miljön innebär risker för dubbelbeskattning och skattetvister då koncernens transaktioner och affärshändelser ger en exponering inom områdena bolagsskatt, tullavgifter, sociala avgifter, inkomstskatter och mervärdeskatt. Arjo följer nationell och internationell skattelag-

stiftning och betalar skatter och avgifter i enlighet med lokal lagstiftning och regelverk i de länder Arjo är verksam i.

Arjo följer OECD:s riktlinjer för Transfer Pricing vilket betyder att vinsterna allokeras och beskattas där värdet skapas. OECD:s riktlinjer gällande internprissättning kan tolkas på olika sätt, vilket kan medföra att skattemyndigheter i olika länder kan komma att ifrågasätta resultatet av Arjos transfer pricing-modell, trots att den följer OECD:s riktlinjer. När Arjo och lokala skattemyndigheter har olika tolkningar, kan det innebära risk för skattetvister i koncernen.

### Utsikter 2021

Den organiska omsättningstillväxten för 2021 förväntas landa inom koncernens nya målsättning om 3-5 procent.