

# Empowering movement

ÅRSREDOVISNING 2020

# Innehåll

<b>Detta är Arjo</b>	<b>1</b>
Investera i Arjo	3
Ett år i skuggan av pandemin	4
Andra viktiga händelser 2020	6
VD-ord	8
Nyckeltal och finansiella mål	11
<b>Arjos strategi</b>	
Strategi 2018–2020	12
Ny strategi för 2021–2030	14
Lösningar för världens utmaningar	18
Resultatbaserade program	20
Rehabilitering	24
Trycksår och venösa bensår	26
<b>Vårt erbjudande i korthet</b>	<b>28</b>
<b>Hållbarhetsrapport</b>	<b>30</b>
Arjos Hållbarhetsramverk 2030	33
Styrningsprocess	38
Mål, aktiviteter och status	40
Mål och utfall 2018–2020	45
<b>Aktien</b>	<b>48</b>
<b>Årsredovisning</b>	<b>50</b>
Förvaltningsberättelse	51
Bolagsstyrningsrapport	57
Styrelse	62
Koncernledning	64
Ersättningsrapport	66
Förslag till vinstdisposition	68
Koncernens finansiella rapporter	69
Koncernens noter	75
Moderbolagets finansiella rapporter	102
Moderbolagets noter	105
Revisionsberättelse	110
<b>Övrig information</b>	
Flerårsöversikt	113
Härledning av nyckeltal	117
Koncernbolag	122
Definitioner	124
Övrig information	125

Den formella årsredovisningen omfattar sid. 51-112.  
Den lagstadgade hållbarhetsrapporten och hållbarhetsredovisningen presenteras på sid. 30-45.



# Ökad mobilitet för bättre resultat i vården

Det finns en tydlig koppling mellan mobilitet och människans fysiska och mentala välmående. Att skapa goda förutsättningar för mobilitet är därför en central del av att erbjuda vård av hög kvalitet. När vi ger fler vårdtagare möjlighet till mer rörelse, ser vi att både kliniska resultat och kostnadseffektivitet i vården snabbt förbättras. Som ledande specialister inom området jobbar vi ständigt för att främja mobilitet – med målet att skapa bättre resultat för vårdtagare, vårdgivare och hela vårdssystemet.

Arjos resa startade redan 1957 med entreprenören och grundaren Arne Johansson. När han till fullo förstod de påfrestningar hans fru utstod i sitt arbete som sjuksköterska, hade han funnit sin livsuppgift. Han bestämde sig för att utveckla utrustning som underlättar säker förflyttning av patienter, och stödjer den vårdpersonal som tar hand om dem. De första Arjoprodukterna såg dagens ljus, och det skulle komma många, många fler. Idag skapar våra lösningar möjlighet till ökad mobilitet i vårdmiljöer över hela världen.

## Vi tar vara på kraften i att röra sig

I över 60 år har vi haft ett nära samarbete med vårdgivare, vilket gett oss en djup förståelse för vardagens utmaningar. Tillsammans har vi strävat efter att minimera patientproblem som förlorad muskelstyrka, blodproppar, trycksår, fallskador, nedstämdhet och depression samt belast-

ningsskador hos personalen. Våra produkter och 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.

Som Mobility Outcome Partner till vården erbjuder vi lösningar där vi tillsammans med våra kunder gör en bedömning av varje vårdinrättnings unika behov. Arjo utvecklar skräddarsydda program som utöver rätt utrustning även säkerställer personalens kompetens och arbetsmetoder. I nära samarbete med kunden tar vi ansvar för att skapa förändring av vårdpraxis, för att nå bättre kliniska resultat och ökad kostnadseffektivitet. Genom detta helhetsgrepp adresserar vi en marknad som är tio gånger större än den där vi är verksamma idag.



**>6 000**

Medarbetare globalt



**>100**

Antal länder där Arjo säljer produkter och tjänster



**9 078**

Nettoomsättning, Mkr

# Stark beslutsam oberoende

"Det är väldigt viktigt för mig att kunna röra mig fritt utan hjälp och att fortsätta framåt."

PETER GENYN · PARALYMPISK  
GULDMEDALJÖR · BELGIEN



# Fem skäl att investera i Arjo

## 1 Bidrar till en hållbar framtid – inom vården, samhället och för miljön

*Kärnan i vår affär utgörs av att med rätt arbetsmetoder, utrustning och vårdmiljö skapa förutsättningar för ett hållbart sjukvårdssystem. Dessutom tar vi ett stort ansvar för att minska vårt miljömässiga avtryck samt säkerställa en hög affäretik.*

## 2 Verksam på en marknad med attraktiv och långsiktig tillväxt

*Världens växande och åldrande befolkning skapar en ständigt ökande efterfrågan på vård. Arjos adresserbara marknad växer idag med i genomsnitt 3 procent per år. Genom att erbjuda resultatbaserade lösningar som ser bortom själva produkten samt gå in i nya områden som sårvård, vänder vi oss till en betydligt bredare marknad med större tillväxtpotential framåt.*

## 3 Global närvaro med marknadsledande positioner inom både akut- och långtidsvård

*Arjos produkter och tjänster säljs i över 100 länder, och med över 60 års erfarenhet är vi en av de ledande aktörerna på marknaden.*

## 4 Lönsam tillväxt och ett starkt kassaflöde

*Sedan börsnoteringen 2017 har Arjo haft en genomsnittlig årlig organisk omsättningstillväxt om 3,6 procent. I samma period har den rapporterade årliga EBITDA-tillväxten i genomsnitt varit drygt 13 procent. Vid utgången av 2020 uppgick kassaflödet från den löpande verksamheten till 2 267 Mkr, en ökning med mer än en miljard jämfört med vid utgången av 2019.*

## 5 Stor potential framåt – Arjo är väl positionerat för att bli ledande inom resultatbaserade lösningar

*Arjos verksamhet präglas av en lång historik av klinisk kunskap och en djup förståelse för kundens behov. Med den nya strategin går koncernen från att sälja produkter till att i högre grad erbjuda resultatbaserade lösningar, och investerar i geografisk expansion, nya teknologier och nya affärsmodeller, samtidigt som effektiviseringarna av verksamheten fortsätter.*

# Ett år i skuggan av pandemin

Med 2020 i backspegeln ser vi ett år som inte liknar något annat i modern tid – när våra liv och samhällen helt och hållet präglades av en pandemi. Sjukvården runt om i världen ställdes inför omfattande utmaningar och alla gjorde sitt bästa för att samverka och hitta lösningar på akuta problem. För Arjo blev det ett år då vi prioriterade om och samlade våra resurser för att stödja vården inom specifika områden relaterade till covid-19.

Coronapandemin har på kort tid förändrat sjukvården på flera sätt. I land efter land ställdes man inför stora utmaningar, som möttes med både etablerade och helt nya typer av insatser för att rädda liv och ge god vård.

- I första skedet uppstod ett akut behov av skyddsutrustning och förbrukningsartiklar, och massiva åtgärder vidtogs för att säkerställa tillgången.
- Sjukhus världen över tvingades att snabbt förändra hela sin infrastruktur, för att kunna öppna fler avdelningar som hanterade covid-patienters specifika behov av vård och rehabilitering.
- Digitala lösningar för smidig och säker vård på distans implementerades i rask takt och blev ett välkommet alternativ för både vårdgivare och vårdtagare.
- Ett ökat behov av att samarbeta och dela kunskap mellan vårdinrättningar ledde till global samling i arbetsgrupper kring klinisk expertis inom covid-19.
- Den allt mer pressade situationen för vårdpersonal ställde krav på att säkerställa deras säkerhet och rimliga arbetsförhållanden.

”Vi tar med oss många lärdomar från året. Vår förmåga att navigera det komplexa och föränderliga landskapet, och vårt engagemang för att stödja våra kunder och därigenom patienterna i denna kritiska tid, har lyft Arjo på många sätt.”

PAUL LYON · PRESIDENT GLOBAL SALES, ARJO.

# Arjo växlade upp för att stötta vården

Under 2020 drog vi nytta av organisationens snabbhet och flexibilitet för att möta förändrade behov, och samlade våra resurser där de behövdes som mest för vården.

Exempelvis arbetade våra produktionsenheter i Poznan, Polen och i Suzhou, Kina dag och natt för att möta den ökade efterfrågan på sjukvårdssängar och terapeutiska madrasser världen över.

Det stigande behovet för akutvård ökade också intresset för våra uthyrningslösningar. Genom dessa erbjuder vi våra kunder flexibel tillgång till ett brett utbud av bland annat sjukvårdssängar, lyft- och hygienhjälpmedel samt utrustning för specialistvård.

## Nya vägar för utbildning, support och service

Förändrade förutsättningar för fysiska möten gjorde att vi utvecklade ett antal digitala lösningar, bland annat genomfördes service på distans samt webinarier runt kritiska områden som intensivvård och rehabilitering. Under året deltog över 4 000 personer i sammanlagt 14 webinarier.

## Kunskap och lösningar för bättre vård

En viktig insikt vid vård av svårt sjuka covidpatienter var att placering i buk-läge gynnar syresättningen till den grad att respiratorvård ibland kan undvikas. Utan hjälpmedel krävs det dock fem personer för att vända en patient,

vilket orsakar ständiga avbrott och påfrestningar för personalen.

”Med automatiserade lösningar som Arjo RotoProne® kan vi vårda många patienter på ett säkert sätt. Detta både frigör resurser och ger möjlighet för bättre vård”, säger Greg Margolin, intensivvårdsläkare i USA.

## Stöd och utrustning för rehabilitering

Det stora antalet covidpatienter ger ett ökat behov av rehabilitering efter avslutad vård. Arjos stå-, lyft- och gånghjälpmedel ihop med rätt kompetens och arbetsmetoder hjälper vårdpersonalen att stötta patienter som kämpar för att uppnå ökad mobilitet. Läs mer om hur mobilitet är en nyckel till god rehabilitering på sidorna 24–25.

## Fokus på hygien och infektionskontroll

Pandemin medför ett ökat behov av strikta rengöringssystem och god infektionskontroll, med nya krav på kunskap, material och utrustning. Arjo erbjuder här en rad lösningar; allt från spoldesinfektorer med hög prestanda till madrassöverdrag med förbättrad motståndskraft mot rengöringskemikalier samt terapeutiska ytor som är enkla att rengöra.



”Vi är mycket nöjda med det stora engagemang Arjo visat på alla nivåer. Det har hjälpt oss att ge vård av hög kvalitet under utmanande förhållanden. För framtiden ser jag ett ökande behov av samarbeten som inkluderar alla aktörer i värdekedjan, där bolag som Arjo kan bidra med expertis och lösningar för att utveckla vården vidare.”

GAUTAM KHANNA · VD FÖR HINDUJA HOSPITAL I MUMBAI, INDIEN.

# Andra viktiga händelser 2020

Februari

## WoundExpress™

– mycket goda resultat i utvärderingsstudie

Efter en klinisk multicenterstudie av Arjos nya innovativa behandling WoundExpress, genomförd på tio kliniker i Storbritannien och Sverige, presenterades goda inledande resultat på Wound Care Today 2020.

■ LÄS MER PÅ SIDAN 27



Maj

## Webbseminarier för att stötta vården under pandemin

För att möta ökande behov av information, kunskap och insikter under pandemin startade Arjo i samarbete med erkända experter en serie webbseminarier med utgångspunkt från WHO:s riktlinjer för covid-19. Bland annat delades viktig kunskap kring riskfaktorer

och behandling samt hur man skapar förutsättningar för mobilitet och rehabilitering av covidpatienter.



Mars

## Arjo ansluter sig till UN Global Compact

Genom att ansluta bolaget till UN Global Compact arbetar vi för att ramverkets principer ska bli en del av företagskulturen och den dagliga verksamheten, på såväl global som lokal nivå. Engagemanget hjälper oss att leva upp till våra värderingar och vara ett socialt ansvarsfullt företag.

Maj

## Arjo utbildar organisationen kring MDR-certifiering

Arjo har erhållit certifiering för EU:s nya medicintekniska förordning MDR, som träder i kraft i slutet av maj 2021. Under 2020 påbörjade Arjo digital utbildning av organisationen, för att säkerställa att anställda förstår vad certifieringen innebär, såväl för oss som för vården.

September

## Partnerskap med BrainLit

Arjo tecknade ett exklusivt distributionsavtal med BrainLit, ett innovativt svenskt belysningsteknikföretag. BrainLits system BioCentric Lighting™ är ett avancerat, responsivt, självlärande system som skapar dagsljusliknande miljöer inomhus, vilket bidrar till förbättrad hälsa och välbefinnande.





September

## Rekordökningar i produktionen

På grund av kraftigt ökad efterfrågan växla Arjo under året upp produktionen av produkter relaterade till vård av covidpatienter. Under det andra kvartalet producerades 35 procent fler sjukvårdssängar än motsvarande period 2019, och under tredje kvartalet hela 50 procent fler. Vi producerade även tre gånger fler enheter av vårt madrasssystem Nimbus, för aktiv tryckfördelning.



November

## Ny strategi för 2021–2030

– lansering på årets kapitalmarknadsdag

Arjo genomförde en virtuell kapitalmarknadsdag med en presentation av strategin fram till 2020, och en utblick mot 2030. Den nya strategin bygger vidare på den starka grund som lagts och tar även viktiga steg mot att bli en Mobility Outcome Partner. Vårt nya varumärkeslöfte Empowering Movement lyfter och sammanfattar vår övertygelse om att goda förutsättningar för rörelse är en nyckel till vård av hög kvalitet.

■ LÄS MER PÅ SIDORNA 14–23

December

## Förvärv av AirPal

– ett amerikanskt företag inom patientförflyttning

AirPal har utvecklat och patenterat en lösning för luft-assisterade sidledsförflyttningar, med syfte att minimera skaderisken för både patienter och vårdpersonal. Förvärvet utökar Arjos portfölj inom det strategiskt viktiga området patienthantering.



Oktober

## Förvärv av aktiepost i Bruin Biometrics (BBI)

Arjo förvärvade en aktiepost i Bruin Biometrics (BBI), som utvecklar lösningar som med hjälp av en portabel SEM-skanner identifierar en förhöjd risk att utveckla trycksår. Förvärvet ger Arjo exklusiva globala distributionsrättigheter och stärker vårt erbjudande inom det växande sårvårdsegmentet.

■ LÄS MER PÅ SIDAN 26



December

## Lansering av Arjos Hållbarhetsramverk 2030

Allt sedan starten 1957 har Arjo ägnat kraft åt att skapa mer hållbara förutsättningarna inom vården. Nu har vi tagit nästa steg mot ökad hållbarhet och lanserar den ambitiösa agendan Arjos Hållbarhetsramverk 2030.

■ LÄS MER PÅ SIDORNA 30–45

# 2021

JOACIM LINDOFF, VD OCH KONCERNCHEF

# Vi ska vara med och forma framtidens vård

Vi lägger ett exceptionellt år till handlingarna, där vi anpassat verksamheten till rådande omständigheter och hjälpt vården i en utmanande tid. Samtidigt har vi levererat enligt de målsättningar vi satte upp i början av året. Tre år har gått sedan börsnoteringen 2017 och vi är idag ett betydligt starkare bolag. Nu tar vi sikte på att vara med och forma framtidens vård i en tid när behovet av att leverera mer vård med mindre resursåtgång är som allra störst.

När jag ser tillbaka på 2020 är jag framför allt stolt över hur vi stöttat vården i denna svåra tid. Pandemin har testat organisationens förmåga, och vi har visat att vi har den stabilitet och struktur som krävs för att snabbt kunna ställa om och anpassa oss till nya förutsättningar. Vår decentraliserade affärsmodell med ansvar och beslutsfattande nära kunden har gjort att vi sett ett fantastiskt driv när det gäller att navigera marknaden och ta vara på de affärs-möjligheter som finns. Vi har lärt oss mycket under året – och hittat nya sätt att samarbeta, möta våra kunder och lösa deras utmaningar. Som team har vi i många avseenden kommit närmare varandra, och övergripande upplever vi nu ett än mer sammansvetsat Arjo. Jag är väldigt stolt och tacksam över det hårda arbete som organisationen genomfört och som tagit oss igenom året med stor framgång.

## Lönsam tillväxt och en stark finansiell ställning

Resan för att bygga ett lönsamt växande Arjo fortsatte under året och koncernen växte med 3,9 procent organiskt. Med pandemin följde en förändrad dynamik på marknaden där fokus främst legat på att möta det akuta vårdbehovet. Efterfrågan var hög inom vår uthyrningsverksamhet, särskilt i USA, samt av sjukvårdssängar. Samtidigt innebar den begränsade tillgängligheten till sjukhus och äldreboenden att försäljningen sjönk tillbaka inom de produktområden som kräver försäljning och installation på plats hos våra kunder, såsom patienthantering, hygien och service. Inställd planerad vård fick även en negativ effekt på försäljningen inom produktområdet DVT. Sammantaget tycker jag att vi lyckats navigera de kortsiktiga utmaningarna kring covid-19 på ett mycket bra sätt samtidigt som vi fortsatt att utveckla Arjos långsiktiga agenda.



*fokus  
engagemang  
resultat*

"Mobilitet är en nyckelfaktor för att möta många av världens mest kostsamma utmaningar och Arjo är väl positionerat för att hjälpa vården att ge fler människor god vård med mindre resurser."

JOACIM LINDOFF · VD OCH KONCERNCHEF

Koncernens lönsamhet utvecklades väl under året och det justerade rörelseresultatet ökade med över 30 procent. Vi har stärkt vår finansiella ställning och det operativa kassaflödet förbättrades med mer än en miljard kronor på helårsbasis – något som ger oss utrymme att vidare investera i vår framtid.

### Ett stort ansvar för en hållbar framtid

Även inom hållbarhetsområdet har vi tagit ytterligare kliv under 2020. Kärnan i vår affär utgörs av att skapa förutsättningar för ett hållbart sjukvårdssystem, och vi tar redan idag ett stort ansvar för att minska vårt miljöavtryck. Med vårt nya Hållbarhetsramverk 2030 höjer vi ambitionen kring dessa viktiga frågor och säkerställer att vi arbetar systematiskt mot uppställda mål. I linje med Parisavtalet ska vi halvera vårt redan låga koldioxidutsläpp inom produktion och transporter. Vi har en nolltolerans mot all form av korruption och ställer höga krav på våra leverantörer och samarbetspartners att leva upp till samma höga nivå. Samtidigt fortsätter vi bygga en kultur där mångfald, rättvisa och inkludering är centrala värden.

### Ett starkare och mer komplett erbjudande

Vården står inför stora demografiska utmaningar och vi för en kontinuerlig dialog med våra kunder för att säkerställa att vår produktutveckling ligger i framkant. WoundExpress är ett sådant exempel, där vi identifierat ett gap i behandlingen av svårläkta bensår och utvecklat en lösning som minskar såväl lidande för patienten som stora kostnader för vården.

Med tillskott som Bruin Biometrics (BBI) och AirPal har vi stärkt vår konkurrenskraft inom trycksårsprevention och patienthantering, som är ytterligare två områden med stor

potential framöver. Med initialt fokus på marknader som USA och Storbritannien lanserar vi nu BBI:s SEM-skanner, en terapi som möjliggör tidig upptäckt av risk för trycksår, och som tillsammans med våra produkter för trycksårsprevention kan reducera såväl patienters lidande som vårdens kostnader. Läs mer om SEM-skannern och våra lösningar för förebyggande och behandling av svårläkta sår på sidorna 26–27.

### Ny strategi för att möta vårdens växande behov

I november presenterade vi vår nya strategi som sträcker sig fram till 2030. Genom att gå från att sälja produkter till att i högre grad erbjuda resultatbaserade lösningar kan vi adressera en marknad som är betydligt större än den där vi är verksamma idag. Vi kommer fortsätta att effektivisera verksamheten och samtidigt investera i geografisk expansion, nya teknologier och nya affärsmodeller. Ökad mobilitet är en nyckelfaktor för att möta många av vårdens mest kostsamma utmaningar, och Arjo är väl positionerat för att hjälpa vården att ge fler människor god vård med bättre resursutnyttjande.

Jag kan stolt se tillbaka på den resa vi startade 2017 och att vi med god marginal levererat på de mål vi satte upp i vår Arjo 2020-plan. Vi är idag ett betydligt starkare bolag och påbörjar nu nästa fas i Arjos resa, där vi fortsätter bygga ett hållbart och lönsamt växande Arjo.

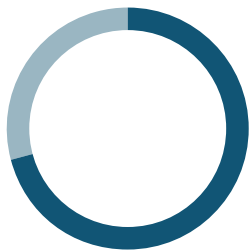


**Joacim Lindoff**  
VD och koncernchef

## Fem framgångsfaktorer 2020

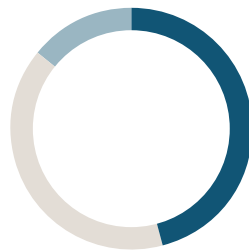
- Verksamheten har anpassats till rådande omständigheter för att hjälpa vården i en utmanande tid
- En decentraliserad organisation där vi kunnat ta vara på alla affärsmöjligheter
- Vi har navigerat de kortsiktiga utmaningarna kring covid-19 och samtidigt investerat i vår framtid
- Ett fokuserat arbete med det arbetande kapitalet har stärkt vår finansiella ställning
- Vi har fortsatt att investera för framtiden och stärkt vår konkurrenskraft med tillskott som Bruin Biometrics och AirPal

# Nyckeltal och finansiella mål



**FÖRSÄLJNING PER KUNDKATEGORI**

- Akutvård, 71%
- Långtidsvård, 29%



**FÖRSÄLJNING PER GEOGRAFI**

- Västeuropa, 46%
- Nordamerika, 40%
- Övriga världen, 14%



**FÖRSÄLJNING PER TYP AV TJÄNST**

- Kapitalvaror, 42%
- Uthyrning, 27%
- Service, 16%
- Förbrukningsvaror, 15%

## NYCKELTAL

	2020	2019
Nettoomsättning, Mkr	9 078	8 976
Organisk försäljningstillväxt, %	3,9	3,9
EBITDA	1 838	1 675
EBITDA-tillväxt, %	9,8	12,6 <sup>1)</sup>
EBITDA, just. <sup>2)</sup>	1 913	1 728
EBITDA-marginal, just, %	21,1	19,2
Cash conversion, %	123,3	74,7
Nettoskuld/justerad EBITDA	2,9x	3,4x <sup>3)</sup>
Soliditet, %	40,6	41,0
Periodens resultat, Mkr	526	403
Resultat per aktie, kronor <sup>4)</sup>	1,93	1,48
Antal aktier, tusental	272 370	272 370
Utdelning per aktie, kronor <sup>5)</sup>	0,85	0,65

<sup>1)</sup> Exklusive IFRS 16.

<sup>2)</sup> Före jämförelsestörande poster.

<sup>3)</sup> Justerat för IFRS 16 påverkan

<sup>4)</sup> Före och efter utspädning.

<sup>5)</sup> Av styrelsen föreslagen utdelning.

## ARJOS FINANSIELLA MÅL 2018-2020

**Mål: 2-4%**  
omsättningstillväxt

Genomsnittlig organisk försäljningstillväxt om 2-4 % per år.



**Utfall: 3,9%**

Nettoomsättningen ökade organiskt med 3,9 % (3,9) under 2020 efter hög efterfrågan av sjukvårdssängar samt inom uthyrningsverksamheten i USA.

**Mål: >10%**  
lönsamhetstillväxt

Genomsnittlig rapporterad EBITDA-tillväxt över 10 % per år.



**Utfall: 9,8%**

EBITDA-resultatet ökade med 9,8 % (12,6<sup>1)</sup>), och påverkades positivt av högre försäljningsvolym, förbättrad lönsamhet inom uthyrningsverksamheten i USA, samt god kostnadskontroll. EBITDA-resultatet hölls tillbaka något av negativa valutaeffekter.

**Mål: 70%**  
cash conversion

Cash conversion över 70 %.



**Utfall: 123,3%**

För helåret uppgick cash conversion till 123,3 % (74,7), drivet av koncernens fortsatt goda arbete med rörelsekapitalet.

# Arjo 2020

## – tillbaka till lönsam tillväxt

När Arjo i december 2017 blev ett självständigt bolag lanserade vi en strategi bestående av fem fokusområden för att ta Arjo tillbaka till lönsam tillväxt. Ett målmedvetet arbete med en rad operativa åtgärder, utvecklingsprojekt, etableringar och lanseringar har gett önskat resultat och tre år av lönsam tillväxt. Idag är Arjo en stabil och mer effektiv organisation med ett starkt kommersiellt fokus. Vi har byggt en solid grund för att ta nästa strategiska steg – mot att bli en Mobility Outcome Partner till vården.

Under 2018-2020 har vi:

1

### Skapat ökat värde för våra kunder

- Lanserat en rad nya produkter såsom Sara® Flex, IndiGo®, Auralis® och WoundExpress®
- Utvecklat lösningar för att möta våra kunders behov, bland annat inom områden som tidig mobilisering och demens
- Förstärkt vårt erbjudande genom förvärv och partnerskap, exempelvis ReNu Medical, Atlas LiftTech, Bruin Biometrics (BBI) och AirPal

2

### Stärkt vårt kommersiella fokus

- Vänt till lönsam tillväxt och en stärkt position i USA, som är en av våra viktigaste marknader
- Etablerat egna säljbolag på flera nya marknader, exempelvis i Japan, Kina och Latinamerika, samt ett starkare distributörsnätverk i bland annat Afrika och Östeuropa
- Gjort investeringar inom segmentet långtidsvård för att återta ledande positioner

3

### Ökat vår flexibilitet och effektivitet

- Genomfört ett flertal aktiviteter för att optimera användningen av koncernens resurser, exempelvis omstrukturerat ut-hyrningsverksamheten för förbättrad lönsamhet
- Etablerat en solid grund för kvalitet och regelefterlevnad, bland annat med sikte på den kommande EU-förordningen MDR (Medical Device Regulation)
- Skapat en mer effektiv och flexibel kostnadsbas, vilket gett fördelar bland annat i samband med omställning under pandemin



PETER GENYN · PARALYMPISK  
GULDMEDALJÖR · BELGIEN

4

### Utvecklat affären och medarbetarna tillsammans

- Byggt en organisation och arbetsmiljö präglad av mångfald, rättvisa och inkludering
- Implementerat en långsiktig plan för att säkerställa att Arjo utvecklar rätt ledarskap, samt kompetens som möter både dagens och framtidens affärsbehov
- Infört en årlig, global medarbetarundersökning, för att lyssna på våra medarbetare och säkerställa det engagemang som krävs för att möta våra strategiska målsättningar

5

### Byggt en vinnande och hållbar företagskultur

- Implementerat Arjos Guiding Principles och Leadership Behaviors – en gemensam värdegrund som uppmuntrar till en kundfokuserad, vinnande och hållbar företagskultur där vi tillsammans skapar ökat värde inom vården

"När Arjo etablerades som ett självständigt bolag i slutet av 2017 hade koncernen under flera år haft en vikande utveckling i USA. Genom att bygga ett team med rätt kompetenser har vi säkerställt att kunderna får den support de önskar, och USA är nu en av Arjos starkast växande marknader – med stor potential för framtiden."

ANNE SIGOUIN · PRESIDENT, NORTH AMERICA

## NY STRATEGI 2021-2030

# Med fokus på ökad mobilitet

Forskning visar att det finns en tydlig koppling mellan mobilitet och människans fysiska och mentala välbefinnande. Som en ledande Mobility Outcome Partner till vården är det vår uppgift att visa vägen till positiva effekter genom ökad mobilitet.

Tillsammans med kunden gör vi en bedömning av vårdinrättningens unika behov baserad på data för problemområden relaterade till nedsatt mobilitet, såsom belastningsskador hos personal, tryck- och bensår samt fallincidenter bland patienter. Arjo utvecklar där efter ett skraddarsytt program som utöver rätt utrustning även säkerställer personalens kompetens och arbetsmetoder. I ett nära samarbete med kunden och med gemensamma målsättningar tar vi ansvar för att skapa en förändring av vårdpraxis, och därmed nå bättre kliniska resultat och ökad kostnadseffektivitet. Genom att ta detta helhetsgrepp kring några av vårdens stora utmaningar adresserar vi en marknad som är tio gånger större än den där vi är verksamma idag.

## Ökad mobilitet i vården ger större möjligheter att:

### Förebygga komplikationer relaterade till nedsatt mobilitet

Komplikationer som trycksador och venös tromboembolism (VTE) orsakar vårdtagare mycket lidande och innebär även stora kostnader för hälso- och sjukvården. Dessa komplikationer kan ofta undvikas helt med lösningar för tidig mobilisering och patientförflyttning.



VTE-relaterade komplikationer orsakar mer än dubbelt så många dödsfall som bröstcancer, prostatacancer, trafikolyckor och AIDS tillsammans\*

\*Cohen AT et al., 2007

### Stödja vägen tillbaka till rörlighet

Nedsatt mobilitet på grund av sjukdom eller skada påskyndar muskelförtvining, vilket kan leda till att återhämtningen blir både ansträngande och långvarig. Våra produkter och system är utformade för att bidra till säkra och tidiga mobilisering.

↓ 40%

Kritiskt sjuka patienter upplever en minskning av muskelstyrkan med upp till 40 procent under den första veckan av immobilitet\*

\*Topp R, et al. The effect of bed rest and potential of prehabilitation on patients in the intensive care unit. AACN Clin Issues. 2002;13(2):14

### Minska belastningsskador

Varje år drabbas ett stort antal sjukvårdsanställda av belastningsskador. Med hjälp av rätt utrustning och miljöer som är utformade för att förenkla säkra patientförflyttning kan många av dessa skador undvikas.



50-60 procent av alla vårdanställda globalt är drabbade av belastningsskador\*

\*American Nurses Association. Health and Safety Survey, 2011



## Viktiga fördelar med mobilitet

- Stimulerar blodcirkulationen, hjärtats och lungornas funktion samt ben- och muskelstrukturer
- Minimerar risken för vårdrelaterade komplikationer, såväl fysiska som mentala
- Hjälper till att förbättra självförtroende och självständighet
- Förkortar återhämtningstiden i samband med skador och sjukdom
- Höjer den generella livskvaliteten

### Höja vård- och livskvaliteten

Allt fler äldre med allt mer komplicerade vårdbehov sätter stor press på hälso- och sjukvården. Med rätt kunskaper, utrustning och arbetsmiljö får vårdpersonalen goda förutsättningar att ge individanpassad vård, vilket minskar riskerna för komplikationer och förbättrar kliniska resultat.

# >60%

Över 60 procent av alla vårdtagare inom äldreomsorgen är drabbade av demens\*

\*Alzheimer's Disease International, 2015

### Förbättra effektiviteten och sänka kostnaderna

Många vårdinrättningar kämpar idag med att få resurserna att räcka till för att möta ökande krav och behov. Rätt kunskaper, utrustning och arbetsmetoder leder till ökad effektivitet och lägre kostnader.



Enligt World Health Organization (WHO) kommer den globala efterfrågan på hälso- och sjukvårdspersonal att skapa 40 miljoner nya jobb fram till år 2030.



"Rörelse är livet. Jag tror att de flesta av oss tar vår förmåga att röra oss för givet. När den försvinner gör vi allt för att få den tillbaka."

MIHAELA VACARU · ARJO ACADEMY · SVERIGE

hopp  
meningsfull  
passion

# Våra nycklar till framgång

För att säkerställa att vi har rätt förutsättningar för att bli en ledande Mobility Outcome Partner, etablerar vi ett starkt fundament baserat på tre nyckelfaktorer.

## Människor & Organisation

En avgörande framgångsfaktor för de kommande åren är att säkerställa rätt kompetenser. En förändrad affärsmodell med ökat fokus på resultatbaserad försäljning ställer nya krav på organisationen, och därför är kompetensmappning och -utveckling viktiga områden framåt. Vi ska skapa utrymme för våra medarbetare att växa och ta aktiv del i vårt stora gemensamma ansvar.

## Digitalisering

Digitala lösningar får en alltmer framträdande roll inom vårdens värdekedja, och under pandemin har denna utveckling accelererat ytterligare. Arjo har under 2020 tagit stora kliv framåt inom detta område, bland annat genom att utveckla vårt digitala erbjudande när det gäller utbildning, instruktionsfilmer, service och support, samt för hantering av interna processer. Vi etablerar också system för att samla in, analysera och dela data och insikter, vilket är en förutsättning för att i högre grad kunna erbjuda våra kunder lösningar baserade på klinisk evidens.

## Hållbarhet

Att bidra till en hållbar sjukvård är kärnan i Arjos erbjudande sedan bolaget grundades 1957, och en del av vårt dagliga arbete. Arjos Hållbarhetsramverk 2030 är en ambitiös agenda för att ytterligare minska vårt miljömässiga avtryck och i högre grad bidra till en cirkulär ekonomi. Dessutom tar vi ett större ansvar för att säkerställa att vi agerar och gör affärer på ett ansvarsfullt sätt, samt att vi attraherar och behåller viktig kompetens. Till grund för arbetet ligger en kultur som är starkt präglad av mångfald, rättvisa och inkludering.

■ LÄS MER PÅ SIDORNA 30-45

## Nya finansiella mål 2021-2023

– för fortsatt lönsam tillväxt



### Försäljningstillväxt

Genomsnittlig organisk försäljningstillväxt om 3-5 % per år



### EBITDA-marginal

Justerad EBITDA-marginal om cirka 23 % från och med helåret 2023



### Cash conversion

Årlig cash conversion över 80 %



### Utdelning

Koncernens utdelning ska motsvara 30-60 % av nettoresultatet efter skatt

# Lösningar för världens stora utmaningar

## 50%

Målet för 2030 är att resultatbaserade program ska stå för cirka 50 procent av omsättningen, jämfört med dagens fem procent.

Vår nya strategi tar avstamp i världens främsta utmaningar; att erbjuda fler människor vård av hög kvalitet med mindre resurser – och här är ökad mobilitet en nyckelfaktor. Ökad mobilitet förebygger komplikationer, förkortar vårdtider, höjer vårdkvaliteten och minimerar antalet belastningsskador bland personalen. Vi är idag väl rustade att bli en ledande Mobility Outcome Partner som tillsammans med våra kunder tar oss an denna utmaning.

Den globala hälso- och sjukvårdsmarknaden drivs av underliggande, långsiktiga tillväxtfaktorer. Vår strategi för 2021-2030 är utvecklad med sikte på att möta världens befintliga behov, och samtidigt ta en ledande roll när det gäller att hitta nya sätt att samarbeta.

### Skapa mer värde med mindre resurser

Vården möter stora, komplexa utmaningar relaterade till nedsatt rörlighet, samtidigt som resurserna är fortsatt begränsade. Detta ställer krav på nya lösningar som ger bättre resultat till lägre kostnad.

Vi på Arjo är experter på att skapa förutsättningar för ökad mobilitet i vårdmiljöer. Våra produkter hjälper till att lösa problem med belastningsskador bland personalen, och med trycksador och bensår, fallskador och ventromboser bland patienter. Våra lösningar involverar rätt hjälpmedel, kompetens och arbetsflöden, som samspekar i att skapa bättre kliniska resultat och ökad kostnadseffektivitet för vården.

### Program som ser bortom produkten

Genom att se bortom själva produkten erbjuder vi också resultatbaserade program som adresserar andra faktorer som driver

kostnader. I ett nära samarbete med vårdinrättningen bidrar vi då med genomlysning och bedömning av behov, genomför skräddarsydda utbildningar och stödinsatser samt implementerar, mäter och följer upp förbättringsåtgärder.

Med resultatbaserade lösningar och program för världens viktiga utmaningar kan Arjo adressera en marknad som vi beräknar vara tio gånger större och växa i dubbelt så hög takt som den marknad där koncernen är verksam idag. Med den nya strategin tar vi ett helhetsgrepp som betydligt ökar bolagets potential de kommande åren.

## Under de närmaste åren ska Arjo fokusera på att:

### Fortsätta att bygga en stark grund

- Driva effektiviseringar när det gäller bland annat inköp och logistik
- Expandera geografiskt med fokus på tillväxtmarknaderna
- Utvärdera nya förvärvsmöjligheter med sikte på att komplettera Arjos erbjudande och skapa positiva säljsynergier

### Investera för att bli en Mobility Outcome Partner

- Etablera en långsiktigt unik position som partner till hälso- och sjukvården genom utveckling av nya teknologier och affärsmodeller som främjar resultatbaserade lösningar
- Arbeta fram nya resultatbaserade program, exempelvis för förebyggande av trycksår
- Investera i viktiga faktorer som möjliggör den långsiktiga strategiska förflyttningen, exempelvis utveckling av medarbetare, ökad digitalisering samt hållbarhet

## Höga kostnader till följd av nedsatt mobilitet

Belastningsskador bland vårdpersonal samt trycksår, venösa bensår och fallolyckor bland vårdtagare orsakar stort lidande och betydande kostnader för sjukvården varje år. En stor andel av dessa kostnader är en följd av nedsatt mobilitet.

- Belastningsskador bland personal - mer än 75 miljarder kronor per år globalt<sup>1</sup>
- Trycksår - mer än 500 miljarder kronor per år globalt<sup>2</sup>
- Venösa bensår - mer än 300 miljarder kronor per år globalt<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Impact of Safe Patient Handling Legislation on Musculoskeletal Disorders Among California Healthcare Workers, Lee et al. (2020)

<sup>2</sup> Delay et al. (2012), Padula et al. (2019), Deloitte (2014), Guest et al. (2018), Al Mutari (2018)

<sup>3</sup> NHS (2019); Wounds International (2015); Reeder et al. (2013); Guest et al. (2017); Corporate Development & Projects: Huntleigh Diagnostics

## Marknadstrender och tillväxtfaktorer



### En växande och åldrande befolkning

Världens befolkning fortsätter att öka och blir allt äldre. Enligt statistik från EU förväntas andelen personer över 60 år i Europa öka från cirka 22 procent år 2010 till cirka 34 procent år 2050.



### Livsstilsrelaterade sjukdomar ökar

Ett växande antal människor med sjukdomar som fetma, diabetes och hjärt-kärlsjukdomar sätter ökat tryck på vården. Enligt Världshälsoorganisationen (WHO) har antalet överviktiga personer tredubblats sedan 1975.



### Ökad förflyttning till långtidsvård

Eftersom akutvård kostar mer än långtidsvård blir det allt vanligare att patienter som behöver vård under längre tid flyttas till långtidsvård eller hemvård.



### Ökad efterfrågan på vård i tillväxtländer

Ett större välstånd i utvecklingsländer ger en stigande efterfrågan på sjukvård. En lägre köpkraft kompenseras av storlek och utrymme för fortsatt tillväxt.



### Stora vårdaktörer ökar kraven på leverantörer

Färre men större sjukvårdsaktörer med centrala inköpsavdelningar leder till fördelar för medicinteknikleverantörer med ett omfattande erbjudande baserat på en bred produktportfölj.



### Digitala lösningar blir allt viktigare

Digitalisering hjälper till att skapa möjligheter för förebyggande vård och resultatbaserade helhetslösningar.



### Hållbarhet får en starkare roll

Påverkan på klimat och samhälle blir allt viktigare, och bolag förväntas aktivt bidra till en mer hållbar framtid.

# Resultatbaserade program för vården

## – ett smartare sätt att skapa värde

Vården står inför ett växande vårdbehov såväl som ett ökande kostnadstryck. För att optimera verksamheten ur ett patient-, vårdgivar- och resursperspektiv behöver våra kunder hjälp med att lösa ett antal utmaningar på nya sätt. En bärande del av Arjos strategi för 2021–2030 är därför att utöka vår satsning på resultatbaserade program.

Idag erbjuder Arjo väletablerade program för att reducera belastningsskador hos vårdpersonal på den Nordamerikanska marknaden. En geografisk expansion av dessa har inletts med ett pilotprogram i Australien, och nu följer de större europeiska länderna efter, där marknaden är mogen för denna typ av affärsmodell. Samtidigt utvecklar vi resultatbaserade program även inom andra problemområden.

### Ett helhetsgrepp för ökad mobilitet

Att bevara och öka patienters mobilitet är en av de viktigaste faktorerna för att kunna ge god vård på både kort och lång sikt. Arjos resultatbaserade program tar därför ett helhetsgrepp kring utrustning, arbetsmetoder och vårdmiljö – med fokus på att främja mobilitet.

Som grund för arbetet använder vi våra unika evidensbaserade modeller Arjo Positive Eight och Arjos Mobilitetsgalleri, som stöd för att kartlägga varje vårdavdelnings unika utmaningar. Detta ger oss en djup förståelse för kundens situation och förbättringspotential.

### Investering i mer hållbara resultat

Med denna unika kunskap kan Arjo erbjuda ett partnerskap med riskdelning, där vi kan garantera ett överenskommet utfall i en resultatbaserad affärsmodell. Våra kunder kan därmed känna sig trygga med att investeringen genererar önskat värde.

## Arjo Positive Eight® – vår filosofi i praktiken

Vår evidensbaserade modell Arjo Positive Eight beskriver åtta steg i en vårdprocess, där rätt vårdmiljö, utrustning och arbetsmetoder skapar förutsättningar för att bevara och stimulera mobilitet. Detta ger en positiv återkoppling som leder till ständiga förbättringar för såväl vårdtagare som vårdpersonal och vårdinrättning. Positive Eight-flödet skapar värde på flera nivåer:

### Patientens säkerhet och mobilitet

När patienten får stöd och hjälp av personal med rätt färdigheter och utrustning, kan mobilitet bevaras och förbättras med minskad risk för skada.

### Effektivitet i arbetsflöden

Fokus på att bevara och förbättra mobilitet håller patienter i rörelse och minskar belastningen på vårdpersonalen.



### Kliniska resultat

Vårdrelaterade komplikationer som trycksår, fallskador, funktionell inkontinens och urinvägsinfektioner är alla knutna till nedsatt mobilitet, och kan i hög grad undvikas.

### Finansiella resultat

Belastningsskador som uppstår när personal vårdar patienter utan rätt arbetsmetoder och utrustning såväl som patienters vårdrelaterade komplikationer från nedsatt mobilitet, orsakar höga kostnader med negativ finansiell påverkan på organisationen.

### Personalens säkerhet och hälsa

Genom att förebygga fysisk och psykosocial överbelastning när personalen assisterar patienter i mobilitets- eller vårdssituationer, minskar risken för belastningsskador och sjukfrånvaro.

## CASTLEMAINE HEALTH

# Positiva resultat redan efter 10 månader

Ledningen på Castlemaine Health i Victoria, Australien hade länge kämpat med att antalet belastningsskador hos personalen låg över genomsnittet, vilket resulterade i höga kostnader för sjukskrivning, ständig personalbrist och dessutom förlorad finansiering. För att komma tillrätta med detta skrev man hösten 2019 ett treårskontrakt med Arjo, med första året som pilotprojekt.

”Samarbetet med Arjo har genomgående varit öppet och positivt, och ett mycket värdefullt stöd för oss i denna utmanande förändring. Ute i verksamheten fanns inledningsvis ett motstånd mot ännu ett program, men detta vände tydligt när vårdpersonalen upplevde stora fördelar i sin arbetsvardag”, säger Diane Senior, Executive Director Clinical & Community, Castlemaine Health.

## Hela 58 procent minskning av skador efter 10 månader

Över programmets treårsperiod garanteras en minskning av belastningsskador bland personalen med 60 procent. Redan efter 10 månader noterades en minskning med hela 58 procent, dessutom under ovanligt krävande förutsättningar på grund av covid-19.



”Redan ett år in i projektet ser vi tydliga resultat – dels en förändrad kultur där vårdpersonalen är engagerad i sin egen arbetsmiljö på ett helt nytt sätt, och dels ur ett finansiellt perspektiv, där vi redan fått god avkastning på investeringen.”

IAN FISHER · VD, CASTLEMAINE HEALTH

## Mobilitetsgalleriet<sup>®</sup> – vår modell för individanpassad vård

Vårdtagare kan ha väldigt olika behov, och behöver därför olika lösningar. Mobilitetsgalleriet delar in vårdtagare i fem grupper, baserat på rörlighet och självständighet. Denna evidensbaserade modell hjälper vårdpersonalen att kartlägga avdelningens behov samt att på ett säkert och skonsamt sätt ge varje vårdtagare rätt omvårdnad. Att stimulera mobilitet utifrån vårdtagarens förutsättningar är avgörande för att ge vård av god kvalitet.



### ALBERT

Kan utföra dagliga aktiviteter självständigt, utan hjälp från någon annan.



### BARBARA

Kan utföra vissa dagliga aktiviteter utan hjälp. Den assistans hon behöver är i regel inte fysiskt krävande.



### CARL

Kan inte utföra dagliga aktiviteter utan hjälp, men kan bidra till eller delvis utföra aktiviteten själv.



### DORIS

Kan inte själv utföra dagliga aktiviteter eller aktivt bidra på ett väsentligt eller säkert sätt.



### EMMA

Kan inte själv bidra aktivt till eller utföra några dagliga aktiviteter.

## Arjos resultatbaserade program

Vi ser stor potential för program som adresserar vårdens stora utmaningar. Här är några exempel:

### Reducering av belastningsskador i samband med patientförflyttning

Redan idag finns ett väletablerat program som visat goda resultat när det gäller att optimera vårdflöden samt minimera antalet belastningsskador hos personalen. Programmet inkluderar stå-, lyft- och förflyttningshjälpmedel såväl som hygienhjälpmedel samt implementering av arbetsrutiner baserade på Arjo Positive Eight och Arjos Mobilitetsgalleri.

### Förebyggande av trycksår

Under 2021 ligger fokus på att lansera ett program för förebyggande av trycksår,

bestående av Arjos trycksårsmadrasser och stödytor samt Provizio® SEM-skanner. Denna kombination ger möjlighet att i högre grad förebygga trycksår, med minskat behandlingsbehov och -kostnad.

### Läkning av venösa bensår

Venösa bensår orsakar svårt lidande och medför mycket stora kostnader för vården. Vår innovativa terapi WoundExpress kan påskynda läkning av venösa bensår med mycket gott resultat. Vi ser WoundExpress som en bärande del av ett program som kan tillföra stort värde för både patienter och vårdinrättningar.

### Mätbara resultat på flera nivåer

För vårdtagare skapas en tryggare vårdmiljö som bevarar och förbättrar mobiliteten, minskar risken för fallskador och vårdrelaterade komplikationer, kortar återhämtningstiden samt stärker oberoende och livskvalitet.

Vårdpersonalen får en säkrare arbetsmiljö med mindre risk för överbelastning och skador, vilket ger ökad arbetsglädje.

Vårdinrättningen får största möjliga värde av sin investering genom ökad effektivitet och förbättrad resursanvändning.





### Programmen genomförs i tre övergripande steg

- 1 Vi gör en behovsanalys, identifierar förbättringsområden och skräddarsyr system – för att tillsammans med vår kund kunna fastställa önskat utfall
- 2 Vi implementerar lösningar, utbildar och driver en beteendeförändring
- 3 Vi övervakar, mäter, utvärderar resultat mot överenskomna mål och återkopplar



#### ANMED HEALTH

## Årliga besparingar på 2,6 miljoner USD

Som South Carolinas största oberoende, icke-vinstdrivande sjukvårdsorganisation, har AnMed Health servat regionens invånare i mer än 100 år. Redan efter två år med Arjos resultatbaserade program uppnåddes en minskning av kostnader för sjuksättning till personal med 98 procent, och en minskning av skador relaterade till patienthantering med 82 procent.

”Partnerskapet mellan AnMed Health och Arjo har varit nyckeln till framgång för vårt program. Sedan första dagen har programmets starka service och tydliga kommunikation funnits där, för att säkerställa att våra behov tillgodoses.”

TODD O'QUINN, DIRECTOR OF SAFETY PÅ ANMED HEALTH

# Fokus på rehabilitering

– mobilitet öppnar vägen tillbaka till självständighet och livskvalitet

Rehabilitering är en viktig del av vårdprocessen för att stödja patienter tillbaka till en god vardag, och i samband med covid-19 möter vården ett kraftigt ökat behov. För att klara denna viktiga uppgift behöver vården mer stöd. Genom att erbjuda rätt hjälpmedel och arbetsmetoder för ökad mobilitet kan Arjo vara med och främja god rehabilitering, vilket skapar värden för både patienter och vårdgivare.

”Att hjälpa intensivvårdspatienter att vara vakna, rörliga och medvetna om sin omgivning – utan rädsla – har aldrig varit mer utmanande eller viktigt än under covid-19-pandemin. Att konsekvent arbeta med tidig mobilisering är en central del i att hjälpa människor att inte bara överleva utan också återhämta sig och kunna återvända hem igen.”

HEIDI ENGEL · INTENSIVVÅRDSSPECIALIST,  
FYSIOTERAPEUT OCH FORSKARE INOM  
INTENSIVVÅRDSREHABILITERING

## Risker med immobilitet

Många intensivvårdspatienter genomgår en mycket påfrestande vård under längre tid, men även en kortare tids inaktivitet påverkar kroppen på flera sätt:

- Förlorad muskelstyrka
- Försvagad benstruktur
- Ökad känslighet för inflammationer
- Försvagat immunsystemet
- Sämre lungfunktion
- Sämre blodsockerreglering.

Dessa faktorer kan orsaka allvarliga och långvariga funktionsnedsättningar såsom svaghet och trötthet, begränsad uthållighet och minskad rörlighet. Risken ökar också för exempelvis fall som kan leda till benbrott, eller infektioner och andra sjukdomar. Dessutom kan ångest och stress i samband med behandling och nedsatt rörelseförmåga påverka patienten negativt, såväl mentalt som kognitivt.



Behovet av rehabilitering är ständigt högt och det stora antalet covid-patienter leder till att behovet ökar ytterligare. Sammantaget sätter detta ytterligare press på världens resurser i ett redan utsatt läge och ställer krav på mer effektiva rehabiliteringsprocesser.

### Mobilitet skapar värden i hela vårdkedjan

Rörelse är på många sätt avgörande för patientens tillfrisknande och rehabilitering. Med rätt kompetens hos personalen och rätt rutiner och processer i arbetet kan utrustning som stå-, lyft- och gånghjälpmedel underlätta för personalen att stötta patienter som kämpar med att återfå och öka sin rörelseförmåga. Samtidigt minskar belastningen på personalen och därmed risken för arbetsskador. God rehabilitering

hjälpes också till att upprätthålla patientflödet, så att sängplatser och vårdresurser kan frigöras för nya patienter.

”Målet att återigen kunna gå på egen hand är en mycket stark drivkraft för patienten, och leder vidare till många andra positiva effekter, såväl fysiska som mentala”, säger Ulrika Olsson, fysioterapeut och Director, Global Academy Europe samt Head of Governmental Affairs på Arjo.

Arjos lösningar utgår från evidensbaserade modeller som Arjo Positive Eight® och Arjos Mobilitetsgalleri®, och är utvecklade med målet att hjälpa både patienter och vårdpersonal att ta väl vara på den goda kraften i att röra sig.

■ LÄS MER PÅ SIDORNA 20-21

”Det akuta vårdbehovet till följd av coronapandemin överförs nu till rehabsektorn – som står inför stora utmaningar. Mer resurser krävs för att klara det ökade trycket. Att redan i det initiala sjukdomsskedet fokusera på tidig mobilisering är ett bra sätt att se till patientens behov i hela vårdkedjan.”

KATHARINA STIBRANT SUNNERHAGEN · PROFESSOR I REHABILITERINGSMEDICIN VID SAHLGRENSKA UNIVERSITETSSJUKHUSET, GÖTEBORG, SVERIGE



## Vad är rehabilitering?

Medan behandling syftar till att lindra och/eller bota en sjukdom, siktar rehabilitering mot att återfå maximal funktionalitet efter skada eller sjukdom – genom insatser som är utformade för att optimera funktionen och minska hindren. Åtgärder för ökad mobilisering är en central del av detta och bör sättas in så tidigt som möjligt, så fort det bedöms vara säkert för patienten. Målet med rehabilitering är att patienten ska kunna:

- Röra sig efter behov
- Kommunicera och interagera med omgivningen
- Vara oberoende



# Lösningar för att förebygga och behandla svårläkta sår

– en av världens stora utmaningar

Arjo har lång erfarenhet när det gäller att förebygga trycksår och ventrombos – en kompetens som lett vidare till utveckling av lösningar även för sårbehandling. Lanseringen av WoundExpress™ är ytterligare ett steg för att säkra att vi förblir relevanta för våra kunder, och fortsätter att vara med och utforma framtidens sjukvård.

Trots framsteg inom teknologi, utbildning och riktlinjer, är trycksår och venösa bensår fortfarande mycket vanliga och besvärliga problem. Svårläkta sår orsakar stort lidande och ibland även dödlighet för vårdtagare, liksom betydande kostnader för vården. Med en växande och allt äldre befolkning kommer problemet sannolikt också att öka ytterligare framåt.

## Starka incitament att vända utvecklingen

Globalt beräknas kostnaderna för trycksår uppgå till 500 miljarder kronor<sup>1</sup> och för venösa bensår till 300 miljarder kronor<sup>2</sup> per år. Stora insatser görs nu för att vända utvecklingen. Länder som USA och Storbritannien har exempelvis antagit nolltolerans mot trycksår som kan förebyggas, med straffavgifter för de vårdinrättningar som inte klarar kraven.

<sup>1</sup> Delay et al. (2012), Padula et al. (2019), Deloitte (2014), Guest et al. (2018), Al Mutari (2018)

<sup>2</sup> NHS (2019); Wounds International (2015); Reeder et al. (2013); Guest et al. (2017); Corporate Development & Projects: Huntleigh Diagnostics

## Ett unikt system för förebyggande av trycksår

Arjo har lång erfarenhet inom förebyggande av trycksår, och vårt erbjudande omfattar sedan tidigare trycksårsmadrasser, mikroklimat-anpassade överdrag och lösningar för förflyttning och repositionering av patienter. Med Arjos exklusiva distributionsrättigheter för BBI:s Provizio® SEM-skanner kompletteras portföljen med helt nya möjligheter att identifiera risker för trycksår innan de syns på huden.

Genom mätning av biomarkören SEM (sub-epidermal moisture) kan risk för utveckling av trycksår identifieras, och rätt förebyggande åtgärder och behandling sättas in i tid. Därmed kan svårt lidande för patienter och stora

kostnader för vården undvikas. Detta komplement gör att vi stärker vårt erbjudande för att möta de kliniska behoven inom sårvårdssegmentet, och vi tar även ett viktigt steg mot resultatbaserade lösningar inom detta område.

### Minskar lidande och sparar stora summor

”Trycksår är en av de vårdrelaterade komplikationer som går att förebygga, något som kan hjälpa de miljoner patienter som drabbas och tiotusentals som årligen dör i sviterna av relaterade komplikationer. Genom att förebygga trycksår kan vården spara tiotals miljarder dollar varje år”, säger Martin Burns, VD på BBI.



## Vad är en SEM-skanner?

Nuvarande metoder för att upptäcka trycksår är beroende av subjektiv, visuell bedömning. Provizio® SEM-skanner är en smidig, portabel och trådlös enhet som mäter vätskeansamling i hudens undre lager. Tekniken erbjuder en objektiv och pålitlig undersökning som kan hjälpa till att identifiera ökad risk för utveckling av trycksår upp till fem dagar innan de är synliga för blotta ögat, vilket ger en starkt förbättrad behandlingsprognos.

## WoundExpress™ – för effektiv behandling av venösa bensår



# 95%

WoundExpress har utvärderats i en klinisk multicenterstudie som involverade de två prestigefyllda forskningscentrumen Welsh Wound Innovation Centre (WWIC) i Wales och Accelerate CIC i London. Resultaten var mycket lovande och presenterades på konferensen Wound Care Today 2020. Över 95 procent av patienterna upplevde en märkbart förbättrad läkning av sårerna och i en tredjedel av fallen läkte såret helt. Dessutom rapporterade 95 procent av patienterna en betydande smärtreduktion samt ökad livskvalitet. Fler kliniska studier genomförs för att utveckla tillämpningen av WoundExpress.

Venösa bensår beror vanligtvis på försämrad blodcirkulation och är ett snabbt växande problem över hela världen. Den traditionella behandlingen medför mycket höga kostnader och ger ofta otillfredsställande resultat. Drabbade patienter upplever smärta och begränsad rörlighet och ibland även depression, ångest och social isolering, med kraftigt nedsatt livskvalitet som följd.

### Ny och enkel behandling som påskyndar läkning

WoundExpress är ett nytt, innovativt system för att behandla sår på underbenen. Med hjälp av en pump kopplad till en manschett som fästs på patientens lår ökas blodflödet till såret, vilket påskyndar läkning med mycket gott resultat. Till skillnad från andra behandlingsmetoder behöver manschetten inte sitta direkt på såret, så behandlingen är betydligt mindre smärtsam för patienten. Systemet är anpassat för att användas i hemmet, med minimerad störning i patientens vardag. Den förkortade läkningstiden ger färre byten av förband, och frigör därmed tid för vårdpersonalen samt sänker kostnaderna för vårdgivaren.

### Mycket stor tillväxtpotential framåt

”Med WoundExpress läggs ett nytt område till vår redan starka produktportfölj och vi ser stora tillväxtpotentialer för den här typen av sårbehandling. Med WoundExpress tar vi ett viktigt steg för att ytterligare förbättra kliniska och finansiella resultat, med ökat värde för både patienter och vårdgivare”, säger Arjos VD och koncernchef Joacim Lindoff.

Som en följd av de mycket goda resultat som uppvisats i studier har Arjo som mål att etablera WoundExpress som en standardbehandling.

”Många patienter upplever en större självständighet med WoundExpress, då de själva kan utföra behandlingen i och med att manschetten sitter på låret.”

MALIN WILSON · LEG. SJUKSKÖTERSKA  
PÅ HUDMOTTAGNINGEN, HELSINGBORGS  
LASARETT

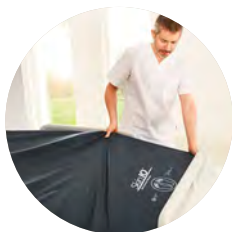


# Brett erbjudande med unika produkter och lösningar



## Patienthantering

Arjos breda utbud av lyft- och förflyttningslösningar ingår till exempel taklyftar, stå- och lyfthjälpmiddel samt selar, för säker, bekväm och värdig förflyttning.



## Prevention av trycksår

Arjo erbjuder avancerade system för att förebygga och behandla trycksår, exempelvis utrustning för tidig indikation samt specialmadrasser för växelvis tryckavlastning.



## Behandling och prevention av bensår

Arjo erbjuder ett system med pump och lårmanschett för effektiv behandling av venösa och arteriovenösa bensår.



## Sjukvårdssängar

Arjos breda sortiment av sjukvårdssängar erbjuder god ergonomi, komfort och säkerhet samt är enkla att använda. Den tekniska funktionaliteten är anpassad för en rad olika ändamål.



## Prevention av ventrombos

För säkert och effektivt förebyggande av ventrombos (VTE/DVT) och behandling av ödem, har Arjo ett heltäckande sortiment av pumpar och manschetter för kompressionsbehandling.



## Hygien

Arjos bad- och duschsystem ger möjlighet för säkra och effektiva hygienrutiner samt avkopplande badupplevelser för vårdtagare.



## Diagnostik

För precisa medicinska bedömningar erbjuder Arjo patient- och fostermonitorer samt ultraljudsutrustning och dopplers för obstetrik och kardiologi.



## Desinfektion

Arjo har spol- och desinfektorer med tillhörande kemikalier för säker rengöring och desinfektion.



## Service

Arjo erbjuder även service av kapitalvaror samt diverse tjänster och lösningar som bland annat rådgivning vid inköp och utbildning.

**Kvalitet och säkerhet** är en förutsättning för Arjos verksamhet. För att möta de allt hårdare regelkraven inom medicinteknikbranschen arbetar vi ständigt med att utvärdera och förbättra produkter och processer. Vi följer lokala och regionala regler på de marknader där vi är verksamma, och de tre viktigaste är:

- EU Medical Device Regulation (MDR)
- US Food and Drug Administration (FDA)
- Health Canada Medical Device Regulation

Våra kvalitetsledningssystem är certifierade enligt standarderna ISO 9001:2015 och ISO 13485:2016.



fri  
glädjefylld  
oberoende

"Det var när jag gick igenom min rehabilitering som jag insåg att jag inte ville förlora min självständighet. Jag ville finnas där för min familj i så många år som möjligt."

GEORG · FARFAR · TYSKLAND

# En hållbar vård är kärnan i vår verksamhet

På Arjo har vi hållbarhet i vårt DNA. Vår roll är att göra mer vård av hög kvalitet tillgänglig för fler människor, vilket bidrar till ett hållbart sjukvårdssystem som kan möta det ökande behovet för vård globalt.

Hållbarhet är inbäddat i vår historia och kultur. Allt sedan entreprenören och vår grundare Arne Johansson utvecklade en rad innovativa hjälpmedel för patientförflyttning, har vi på Arjo ägnat vår kraft åt att förbättra förutsättningarna för mobilitet inom vården. På så vis bidrar vi till lösningar för våra kunders vardagliga utmaningar, med sikte mot en mer hållbar sjukvård.

## Hållbara värden på flera nivåer

Arjos breda erbjudande av kunskap, utrustning och lösningar skapar hållbara värden på flera nivåer inom vården, och bidrar på så sätt till våra kunders hållbarhetsmål.

- Vi stödjer patienter och vårdtagare genom att skapa möjlighet för ökad mobilitet och

förbättrade kliniska resultat, och därigenom minska onödigt fysiskt och mentalt lidande.

- Vi stödjer vårdpersonal genom att ge dem möjlighet att använda sin yrkesfärdighet för att ge vård av hög kvalitet och samtidigt minska risken för arbetsrelaterade skador.
- Genom att erbjuda helhetslösningar baserade på rätt utrustning, kunskap och arbetsmetoder bidrar vi till att utveckla effektiva processer inom vården, vilket gynnar samhället i stort.
- Vår miljöpåverkan är begränsad och vi strävar kontinuerligt mot att minska vårt miljöavtryck genom hela värdekedjan.



Arjo erbjuder lösningar för ökad hållbarhet i vården i fler än 100 länder över hela världen.

↓ 78%

Arjos resultatbaserade program har minskat antalet arbetsrelaterade skador bland vårdpersonalen med i genomsnitt 78 procent på mer än 800 vårdinrättningar världen över.



Under 2020 har vi med hjälp av digitala webinarier utbildat över 4 000 personer i vård och rehabilitering av covidpatienter.



"Tack vare en energi- och resurseffektiv produktion och våra produkters långa livslängd är vårt miljöavtryck i grunden begränsat. Nu tar vi ett ökat grepp kring viktiga hållbarhetsfrågor och lanserar Arjos Hållbarhetsramverk 2030 – en solid agenda med planer och målsättningar för ständig förbättring."

MARION GULLSTRAND · EVP HUMAN RESOURCES & SUSTAINABILITY PÅ ARJO

# 0,4

Index för koldioxidutsläpp baserat på Scope 1 och 2 (Arjos tillverkningsenheter) är 0,4. Genom hållbar användning av energi och resurser strävar Arjo efter kontinuerlig minskning av koldioxidutsläpp från vår verksamhet.



# Arjos Hållbarhetsramverk 2030

– en solid agenda för ständig förbättring

Hållbarhet är ett grundläggande element i vår verksamhet, och med Arjos Hållbarhetsramverk 2030 har vi en solid agenda med tydliga mål och aktiviteter som säkerställer att vi jobbar med ständiga förbättringar. Ramverket utgår från en väsentlighetsanalys och erkända globala initiativ. Arjos Hållbarhetsramverk 2030 omfattar tre fokusområden:



Ett hållbart erbjudande genom hela värdekedjan

#### Klimatpåverkan

Arjo ska reducera bolagets koldioxidutsläpp med 50 procent till 2030, i linje med Parisavtalet.

#### Cirkulär ekonomi

Arjos bidrag till en cirkulär ekonomi är att minska resursförbrukningen samtidigt som vi förbättrar prestanda och kundvärde.



Ett ansvarsfullt företag

#### Affärsetik

Som en aktör i offentlig sektor tar Arjo ett stort etiskt ansvar inför anställda, kunder och samarbetspartners, och bolaget har en nolltoleranspolicy mot all form av korruption. Vi strävar efter hög affärsetik på alla nivåer samt att säkerställa regelefterlevnad som en del av vårt dagliga arbete.

#### Ansvarstagande för leverantörer och affärspartners

Arjos leverantörer och affärspartners ska bidra till våra hållbarhetsmål och följa Arjos uppförandekod.



En attraktiv arbetsplats

#### Anställda och samhälle

Arjo ska fortsätta att bygga en kultur baserad på mångfald, rättvisa och inkludering. Vi har en hög medvetenhet kring hållbarhet och tar ett aktivt socialt ansvar i de samhällen där vi är verksamma.

#### Hälsa och säkerhet

Arjo värnar om god hälsa och säkerhet för anställda, besökare och samarbetspartners. Vi har en nollvision för arbetsrelaterade olyckor på våra arbetsplatser.

Arjos erbjudande av kunskap, utrustning och lösningar skapar värden som bidrar till en hållbar framtid inom hälso- och sjukvården

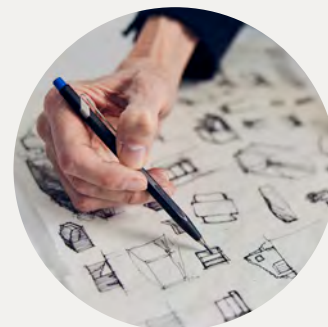
**Arjo genomförde väsentlighetsanalyser 2018 och 2020** för att identifiera de viktigaste elementen i koncernens hållbarhetsarbete. Analysen involverade nyckelpersoner i hela organisationen, såväl som Arjos ledningsgrupp och styrelse. Vi avser att genomföra en väsentlighetsanalys vartannat år och att komplettera med en analys som involverar externa intressenter under 2021.



## Ett hållbart erbjudande genom hela värdekedjan

Vi strävar efter en hållbar användning av energi och resurser i vår verksamhet. Vi ökar också kunskapen för att ständigt förbättra arbetsätt i linje med vår utvecklingsprocess för ekodesign.

- Under 2020 har vi ytterligare prioriterat vårt arbete med livscykelanalyser (LCA) och kompletterat intern kompetens med externa experter.
- Våra produktutvecklingsteam fokuserar bland annat på aspekter som förlängd produktlivstid, minskat behov av reservdelar samt minimerad mängd förpackningsavfall.
- I nära samarbete med våra leverantörer utvärderar vi löpande nya, potentiellt mer hållbara material, i takt med att de blir tillgängliga för kommersiell användning.



”I produktutvecklingen är hållbarhet en grundläggande aspekt i designarbetet. Det innefattar bland annat att använda återvinningsbara material när det är möjligt, att väga in faktorer kring slutdemontering samt att undvika miljöskadliga material.”

MAGNUS KARLBERG · VP PRODUCT DEVELOPMENT PÅ ARJO



## Ett ansvarsfullt företag

Arjos kommitté för affärsetik har till uppgift att leda och samordna arbetet med etik och regel-efterlevnad i koncernen.

För att ytterligare betona vikten av god affärsetik finns även en lokal kommitté på vår största marknad USA. För övriga regioner som behöver extra stöd finns sammanlagt 14 ambassadörer inom affärsetik, som resurs när det gäller att navigera rätt i gråzoner.

”Ambassadörerna är ett värdefullt stöd till affären på lokal nivå och fungerar även som en länk mellan den lokala organisationen och den centrala affärsetikfunktionen”, säger Abdullah Ebrahim, President Arjo Africa and South Africa.

### Utbildning och processer

Koncernens finansfunktion har genomgått en digital utbildning inom bedrägeri och oegentligheter, med syfte att öka medvetenheten och betona vikten av en god intern kontrollmiljö.

Vi har även implementerat en process för genomlysning och granskning, där distributörer och andra kommersiella mellanhänder utvärderas utifrån ett affärsetiskt perspektiv. I riskregioner har dessutom personer som arbetar med våra distributörer genomgått en särskilt framtagna utbildning.

”Fokus har legat på att stödja de lokala säljbolagen i deras riskbedömningar, men vi ser redan nu att processen för genomlysning och granskning har fått en mängd positiva sidoeffekter. Metodikerna har kunnat användas i andra situationer än vad som var tänkt från början. Riskbedömningarna har blivit mer effektiva och kravet på dokumentation gör att besluten är enklare att följa upp”, säger Adam Leismark, VP Business Compliance på Arjo.

**Arjo har tagit fram en fristående uppförandekod för leverantörer och affärspartners.** Ett aktivt arbete sker nu med implementering, och att få acceptans från alla parter.

”Detta visar en tydlig riktning, och många av våra affärspartners uppskattar initiativet. Det ökar tydligheten och underlättar det gemensamma arbetet för ökad hållbarhet. Dialogen kan nu genomföras på ett ännu mer systematiskt och målmedvetet sätt.”

JIMMY HERMANSSON - VP PROCUREMENT  
PÅ ARJO

**Arjo samarbetar med leverantörer för att säkerställa leveranskedjor under pandemin.**

För att kunna säkerställa Arjos fortsatta leverans av värdkritiska produkter till våra kunder, hjälpte vi våra leverantörer att hantera frågor och ärenden gentemot lokala myndigheter och tillståndsenheter.



## En attraktiv arbetsplats

Arjos kultur bygger på mångfald, rättvisa och inkludering, samt att värna om god hälsa och säkerhet för våra anställda, besökare och samarbetspartners.

Vårt samhällsengagemang är stort och vi stödjer en rad organisationer i de områden där vi är verksamma. Arjo uppmuntrar också medarbetare att delta aktivt i sociala projekt som förbättrar lokalsamhället. Några av våra samarbeten är:

- **Pratham, Indien** - inom ramen för Swedish Industry for Quality Education in India samarbetar vi med den ideella organisationen Pratham, som arbetar för att förbättra utbildningssystemet i Indien.
- **Dementia Australia** - vars syfte är att öka kunskapen om demens. Våra anställda engagerar sig i frågan genom att exempelvis delta i löptävlingen Dementia Australia Memory Walk and Jog.
- **Volunteer Time Off, Kanada** - är vårt volontärprogram där Arjos anställda arbetar ideellt en arbetsdag per år samt deltar i exempelvis gångtävlingen Alzheimers' Mini-Walk.
- **Förenade Care, Sverige** - där Arjos anställda kan volontärarbeta en heldag per år på någon av Förenade Cares 50 enheter för boende och hemtjänst.

**Efter lång tids letande fick Jaya Verma jobb på Arjo.** Trots över 20 års IT-erfarenhet och flera chefspositioner var det svårt för den indiska IT-specialisten att få arbete i Sverige.

"Jag hade sökt ungefär 500 jobb under två års tid, men inte fått ett enda svar - förrän jag kom i kontakt med Arjo", säger Jaya Verma.

Hon kom till Arjo genom Jobsprånget, ett praktikprogram som drivs av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien - och är nu anställd som analytiker på huvudkontoret i Malmö.

"Jag är stolt över att Arjo jobbar aktivt för ökad mångfald och inkludering. Vi ser positivt på att välkomna nytilkomna, för att skapa värde för bolaget och det samhälle där vi är verksamma. Arjo planerar ett fortsatt samarbete med Jobsprånget för att kunna anställa fler högkvalificerade personer som nyligen kommit till Sverige."

KHALED GHAYOUMI - HR-SPECIALIST PÅ ARJO



*inspirerad  
motiverande  
roligt*

Martina Kroon började sin yrkesbana som anestesijukssköterska och är idag produktspecialist inom förebyggande av blodproppar på Arjo. Under pandemin har hon ryckt in som sjuksköterska på Jönköpings sjukhus, för att vara med och bidra i den akuta hanteringen av covidpatienter.

"Jag hade tiden, kunskaperna och erfarenheten, så jag anmälde mig frivilligt – med fullt stöd från Arjo. De starkaste ögonblicken var när vi kunde hjälpa patienter som legat nedsövda i veckor att få prata med sina nära och kära på Facetime eller telefon. De stunderna var värt allt – och fick mig att gråta varje gång."

MARTINA · ARJO PRODUKTSPECIALIST · SVERIGE

# Tydlig styrning säkerställer resultat

Hållbarhetsarbetet i våra tre fokusområden tar avstamp i policys och en tydlig styrning som involverar alla nivåer i bolaget – ett systematiskt arbetsätt som säkerställer implementering av beslutade aktiviteter.





Arjos Hållbarhetsramverk 2030 är en integrerad del av våra dagliga beslut och aktiviteter. Med hjälp av en tydlig styrningsprocess ser vi till att arbeta metodiskt och göra rätt prioriteringar för att nå önskat resultat.

### Processen involverar alla nivåer

Det övergripande ansvaret för hållbarhetsplanen ligger hos Arjos koncernledning, och hållbarhet är en stående punkt på varje ledningsgruppsmöte. VD och koncernledning har ansvar för och deltar aktivt i arbetet genom att besluta om mål och ge vägledning framåt, utvärdera inrapporterade resultat och identifiera förbättringspunkter, samt att implementera planer och aktiviteter i hela organisationen. Arjos hållbarhetsarbete leds operativt av EVP HR & Sustainability. I början av 2021 etablerades ett hållbarhetsforum under ledning av EVP HR & Sustainability, med syfte att förstärka implementering, utveckling och styrning av hållbarhetsarbetet.

Arjos styrelse följer och deltar aktivt i hållbarhetsarbetet, genom att få regelbunden rapportering kring nuläge, måluppfyllnad och planer framåt, samt utvärdera och ge input till hållbarhetsagendan två gånger per år.

Smarta, tvärfunktionella team i hela organisationen har ansvar för att leda projekt, möta mål och genomföra uppföljning. Linjecheferna ansvarar för att deras medarbetare förstärker och agerar i enlighet med vår uppförandekod och hållbarhetsagendan.

Rapportering sker genom intern insamling av data, framförallt via månadsrapportering som varje kvartal sammanställs och presenteras för koncernledningen, samt varje halvår för styrelsen. Arjo arbetar med att anpassa rapportering enligt riktlinjer för Global Reporting Initiative (GRI). Från 2022 införs rapportering enligt GRI.

### Klara riktlinjer för affärsetiskt agerande

Vårt hållbarhetsarbete styrs av etiska standarder. Arjos uppförandekod gäller för alla anställda och vi genomför regelbunden utbildning på alla nivåer i organisationen. Våra principer utgår från att följa alla relevanta, lokala lagar i de länder där vi är verksamma. Arjos antikorrupsionspolicy har nolltolerans mot alla typer av bedrägerier och mutor, och alla anställda kan genom en anonym visselblåsarfunktion rapportera händelser som kan misstänkas vara överträdelser av lagar och regler.

**Arjos direktiv för arbetsmiljö, hälsa och säkerhet** siktar mot att uppnå en hög nivå av hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Direktivet vägleder arbetet med att identifiera och hantera säkerhetsrelaterad påverkan på såväl den fysiska som psykiska arbetsmiljön samt anställdas personliga och gemensamma hälsa.

**Arjos direktiv för mångfald, rättvisa och inkludering** siktar mot att ta ett tydligt ansvar för våra medarbetare och de sam-

hällen där vi är verksamma. Detta speglas i våra åtaganden i Arjos Hållbarhetsramverk 2030, våra Guiding Principles samt Leadership Behaviors. Genom att erbjuda lika möjligheter för alla ger vi rätt förutsättningar för att ta vara på varje medarbetares talang, potential och bidrag till verksamheten.

### Internationella principer och globala initiativ

Arjos uppförandekod och Arjos Hållbarhetsramverk 2030 utgår från internationella principer och erkända globala initiativ.

- FN:s Global Compact – Arjo är anslutet och följer tio principer för mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption
- FN:s klimatavtal – Parisavtalet
- OECD:s riktlinjer för multinationella företag
- FN:s vägledande principer för företagande och mänskliga rättigheter
- International Labour Organisations (ILO) deklARATION om grundläggande principer och rättigheter i arbetslivet
- FN:s globala mål för hållbar utveckling – utifrån vår väsentlighetsanalys 2020 har vi valt att beskriva våra aktiviteter i relation till de globala mål som är mest relevanta för oss.

”Hållbarhet är integrerat i vårt arbetssätt – och vi är övertygade om att vår långsiktiga framgång endast kan nås genom att ta ansvar för sociala, etiska och miljömässiga aspekter. Arjos ledningsgrupp och styrelse är involverade i såväl planering och implementering som i utvärdering och strategiska vägval framåt, och våra globala, tvärfunktionella team är mycket engagerade i att nå våra hållbarhetsmål.”

JOACIM LINDOFF · VD OCH KONCERNCHEF FÖR ARJO

# Arjos hållbarhetsmål 2021–2030

– med redovisning av aktiviteter, styrning och utfall



Ett hållbart erbjudande genom hela värdekedjan



Ett ansvarsfullt företag



En attraktiv arbetsplats

## FN:s globala mål för hållbar utveckling

Genom att arbeta i linje med FN:s globala mål för hållbar utveckling stärker vi kopplingen mellan företagets och samhällets gemensamma värdeskapande. Vi har valt att relatera våra aktiviteter till följande sju globala mål, på grund av deras relevans för vår verksamhet – och möjlighet att stödja dem genom globala och lokala initiativ.



### God hälsa och välbefinnande

Att förbättra övergripande hälsoaspekter för patienter och vårdtagare, såväl som arbetsvillkoren för vårdgivare, är själva kärnan i vår verksamhet.



### God utbildning

Tillgång till utbildning av god kvalitet för alla är en av de viktigaste grunderna för välbefinnande, hälsa och jämställdhet. Vi har en lång tradition av riktade rådgivnings- och utbildningsinsatser för vårdpersonalen. Vi stödjer även ett forskningsprojekt inom ramen för Swedish Industry for Quality Education in India, med fokus på barn i grundskolan.



### Jämställdhet

Arjo värdesätter sina anställda och arbetar för rättvisa, jämlikhet och icke-diskriminering. Det är vårt mål att skapa en mångsidig och inkluderande arbetsplats som maximerar alla anställdas talang, potential och bidrag genom att tillhandahålla lika möjligheter för alla.



### Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Samspelet mellan hälsa, säkerhet och utveckling av våra medarbetare är central i vår verksamhet, och stöds av Arjos direktiv för arbetsmiljö, hälsa och säkerhet. Vi betonar vikten av goda arbetsvillkor och en hälsosam balans mellan arbetsliv och fritid.



### Hållbar konsumtion och produktion

Att samarbeta genom hela värdekedjan för att minska utsläpp är centralt för världshälsan i ett längre perspektiv. Vi minskar utsläpp samt ökar hela tiden vår kompetens när det gäller effektiv användning av energi och resurser, och söker vägar att applicera konceptet ekodesign.



### Bekämpa klimatförändringarna

Klimatförändringar har redan en betydande påverkan på världshälsan. Att sätta mål kring koldioxidutsläpp i linje med Parisavtalet och uppmontra leverantörer och samarbetspartners att göra det samma, är viktigt för att uppnå målet god hälsa för alla.



### Fredliga och inkluderande samhällen

Vi tar vårt etiska ansvar för anställda, kunder och partners. Affärsetik och tydliga principer för regelefterlevnad är kärnan i Arjos långsiktiga affärsrelationer. Vi fortsätter att sträva efter hög affärsetik på alla nivåer, och säkerställa att regel- efterlevnad är en del av vårt vardagliga arbete.



## Ett hållbart erbjudande genom hela värdekedjan

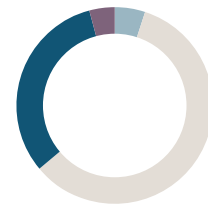
### Vår grundsyn

Arjo genomför kontinuerliga verksamhetskontroller och förbättringar för att reducera bolagets klimatavtryck. Arbetet sker i linje med målen i Parisavtalet och vi är övertygade om att cirkulär ekonomi är nyckeln till långsiktigt hållbar utveckling.

Nyckelmålen är att sänka vårt totala koldioxidutsläpp med 50 procent till 2030<sup>1</sup>, från 100 000 ton (2019) till 50 000 ton per år, samt att utöka vårt bidrag till den cirkulära ekonomin.

### Styrning

Arjos styrelse följer upp utvecklingen två gånger per år och ansvarar för att bidra till och godkänna planer. Som en stående punkt på en månatlig agenda följer Arjos koncernledning implementeringen av planerna i hela bolaget. Smarta, tvärfunktionella team driver initiativ och projekt som proaktivt bidrar till agendans nyckelmål. I början av 2021 etablerades ett hållbarhetsforum under ledning av EVP HR & Sustainability för att möjliggöra en fortsatt stark styrningsprocess inom området.



PROCENT AV KOLDIOXIDUTSLÄPP

● Produktion 5 % ● Fordon 32 %  
● Transport 59 % ● Affärsresande 4 %



Mål för 2030	Nyckelaktiviteter	Status 2020
<b>Produktion (Scope 1, 2)*</b>		
Minskning av koldioxidutsläpp i produktionen med 50 %, vilket innebär en minskning med 7 % per år (jmf med 4 000 ton CO <sub>2</sub> -e** baslinje 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program för energieffektivisering har initierats på varje produktionsenhet</li> <li>Övergång till förnybar energi pågår</li> <li>Med start 2021 kommer samtliga enheter att inkluderas i planen för energieffektivisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andel förnybar energi: 20 %</li> <li>Samtliga produktionsenheter är certifierade enligt ISO 14001, och arbetar strukturerat med kontinuerlig förbättring</li> <li>Koldioxidutsläpp i relation till nettoförsäljning: 0,4 ton CO<sub>2</sub>-e*/MSEK</li> <li>Totalt koldioxidutsläpp från produktion: 3 500 ton CO<sub>2</sub>-e</li> <li>För information om utsläpp under 2018-2020, se sida 45</li> </ul>
<b>Fordon (Scope 1)</b>		
Minskning av koldioxidutsläpp från fordon med 50 % (jmf med 22 000 ton CO <sub>2</sub> -e baslinje 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gradvis övergång till miljöanpassade fordon med start 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genomsnittligt utsläpp för person- och skåpbilar: 169 gram CO<sub>2</sub>-e/km (baslinje 2020)</li> <li>Utsläpp: 20 000 ton CO<sub>2</sub>-e</li> </ul>
<b>Transport (Scope 3)</b>		
Minskning av koldioxidutsläpp från transport med 50 % (jmf med 41 000 ton CO <sub>2</sub> -e baslinje 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimerad flygtransport</li> <li>Ökad effektivitet genom konsolidering av leverans till kund</li> <li>Fortsatt samarbete med leverantörer för att minska koldioxidutsläpp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utsläpp: 37 000 ton CO<sub>2</sub>-e</li> <li>Koldioxidutsläppen från transport har minskat med 10 %</li> </ul>
<b>Affärsresor (Scope 3)</b>		
Minskning av koldioxidutsläpp från affärsresor med 50 % (jmf med 20 000 ton CO <sub>2</sub> -e baslinje 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minskat resande och ökat antal digitala möten, samt val av hållbara alternativ som tåg istället för flyg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utsläpp: 2 800 ton CO<sub>2</sub>-e</li> <li>Koldioxidutsläppen från affärsresor har minskat med 86 %</li> <li>Uppdaterat mötes- och resedirektiv med målet att bidra till mer hållbart resande</li> </ul>
<b>Hantering av avfall – farligt och icke-farligt (Scope 3)</b>		
Minskning av miljöpåverkan från avfall (farligt och icke-farligt) med 50 % (baslinje definieras under 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förbättrad avfallshantering med hjälp av avfallshierarki-principen, baserad på strategin att minimera, återanvända och återvinna material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baslinje för detta mål definieras under 2021</li> <li>För information om hantering av avfall under 2018-2020, se sida 45</li> </ul>
<b>Förpackning (Scope 3)</b>		
Alla förpackningar ska vara av 100 % återvunnet eller återvinningsbart material (baslinje definieras under 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minskning av total förpackningsmängd</li> <li>Ökning av andelen återvunna eller återvinningsbara förpackningsmaterial</li> <li>Ökat kravställande på underleverantörer när det gäller återvunna och återvinningsbara förpackningsmaterial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egen förpackning i Arjos produktion: cirka 6 % plast och 94 % kartong</li> </ul>
<b>Cirkulär ekonomi</b>		
Minskning av total resursförbrukning och samtidigt förbättring av prestanda och kundvärde	<ul style="list-style-type: none"> <li>All nyutveckling av produkter följer principerna för ekodesign</li> <li>Kontinuerliga livscykelanalyser av produkter följt av aktivitetsplaner för minskat avtryck</li> <li>Implementering av tvärfunktionell utbildning i livscykelanalys med start 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livscykelanalyser har initierats för en del av Arjos portfölj under 2020 och arbetet kommer att fortsätta under 2021</li> </ul>

\*Enligt den internationella beräkningsstandarden GHG Protocol delas växthusgasutsläpp in i tre "scopes", det vill säga omfattning eller omfång:

• Scope 1: Direkta utsläpp (till exempel från egna fordon och oljepannor)  
• Scope 2: Indirekta utsläpp från nätburen energianvändning (från inköpt el, fjärrvärme, fjärrkyla, ånga)  
• Scope 3: Övriga indirekta utsläpp (till exempel från inköpta transporter, varor, material och tjänster)

\*\*CO<sub>2</sub>-e (koldioxidäkvivalent) är ett mått som gör det möjligt att jämföra och/eller räkna samman olika typer av växthusgasers bidrag till global uppvärmning.

Noti: De områden Arjo identifierat som primära för reduktion av koldioxidutsläpp är produktion, fordon, transport och affärsresande, eftersom dessa står under vår egen kontroll. En uppskattning av utsläpp har gjorts med hjälp av verktyg från Scope 3 GHG protocol, för transport och affärsresande. Utsläpp från produktion sammanställs utifrån kartläggning av varje produktionsenhet. Utsläpp från fordon är beräknade på budgeterad körsträcka och biltillverkarens utsläppsnivåer.



## Ett ansvarsfullt företag

### Vår grundsyn

God affärsetik och tydliga principer för regel efterlevnad är kärnan i Arjos långsiktiga affärsrelationer. Vår ambition är att påverka andra aktörer att medverka till utveckling av en rättvis global marknad.

Arjo gör affärer över hela världen och har ett stort nätverk av leverantörer och affärspartners. Vi ställer samma höga krav på dem som på vår egen verksamhet, och har nolltolerans mot alla typer av korruption, bedrägerier och mutor.

### Styrning

Arjos styrelse godkänner uppförandekoden och följer löpande upp efterlevnad. Arjos koncernledning ansvarar för implementering och efterlevnad av uppförandekoden, inklusive att fastställa och granska mål för förbättring. VD är ordförande i Arjos kommitté för affärsetik<sup>1</sup>, som har till uppdrag att säkerställa att bolaget genomför affärer på högsta etiska nivå, och följer gällande lagar, regelverk och standarder i de länder där vi är verksamma<sup>2</sup>. Kommittén hade fyra

protokollförda möten under 2020. Granskning av leverantörer hanteras i en global funktion, med en godkännandeprocess för alla nya leverantörer samt kontinuerlig granskning av samtliga leverantörer. Dessutom ska alla leverantörer och affärspartners underteckna och följa en anpassad uppförandekod för att få samarbeta med Arjo.



Mål för 2030	Nyckelaktiviteter	Status 2020
<b>Uppförandekod</b>		
100 % av alla anställda ska utbildas i Arjos uppförandekod	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital och fysisk utbildning är tillgänglig för alla anställda, och repeteras regelbundet</li> <li>• I ett antal länder (där lagen tillåter) är uppförandekoden en del i utvalda individers anställningsavtal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andel anställda som genomgått utbildningen: 82 %</li> </ul>
<b>Affärsetik</b>		
Alla chefer och deras team ska förstå och agera enligt Arjos policys och direktiv för affärsetik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildning av alla chefer och deras team baserat på den nya policy för affärsetik som har tagits fram</li> <li>• I utbildningen ingår en genomgång av reglerna kring anti-korruption, konkurrensrätt, export och sanktioner samt visseblåsning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den nya policyn presenterades 2020 och implementering samt utbildning är planerad till 2021</li> </ul>
<b>Incidenter och visseblåsning</b>		
Alla Arjos anställda rapporterar eller anmäler oro om ett allvarligt missförhållande kan misstänkas, förhindras eller korrigeras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalt system för visseblåsning med löpande utbildning av anställda inom processen för uppförandekoden<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tre bedrägeriärenden har rapporterats och utretts under 2020. I två av ärendena har det framkommit att anställda har agerat i strid med bolagets regler och uppförandekod, och dessa personer har fått lämna sin anställning. Ingen av de berörda har haft en ledande befattning, och inget av ärendena har bedömts ha någon väsentlig påverkan på bolagets verksamhet</li> </ul>
<b>Förhindra bedrägeri</b>		
Alla anställda inom finansfunktionen förstår innebörden av bedrägeri samt hur detta ska förebyggas och upptäckas på arbetsplatsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riktad utbildning för alla anställda inom finansfunktionen, med syfte att skapa en kultur som präglas av rättvisa och etik samt en stark intern kontrollmiljö<sup>4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Under 2020 har 100 % av alla anställda inom finansfunktionen (över 200 personer) genomgått utbildning</li> </ul>
<b>Hög etik bland affärspartners</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla Arjos affärspartners ska genomlysas och granskas enligt en särskilt framtagen process<sup>5</sup></li> <li>• I högriskregioner ska en mer detaljerad process genomföras med hjälp av ett specifikt gransknings- och övervakningsverktyg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering av process för genomlysning och granskning, inklusive riktad utbildning</li> <li>• Etablering av ambassadörer inom affärsetik för att stödja den lokala organisationen i högriskregioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 85 Arjo-anställda har utbildats i den nya processen för genomlysning och granskning</li> <li>• 14 ambassadörer inom affärsetik har utsetts och utbildats inom bolaget och är en integrerad del av verksamheten</li> </ul>
<b>Utvärdering av leverantörer</b>		
90 % av Arjos totala inköp ska göras från leverantörer som skrivit under vår anpassade uppförandekod för leverantörer och affärspartners	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuerlig revision av leverantörer och affärspartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 82 % av vårt totala inköp görs från leverantörer och affärspartners som undertecknat vår anpassade uppförandekod</li> <li>• Under 2020 genomfördes 24 revisioner av leverantörer och affärspartners. Pandemin orsakade vissa förseningar och återstående planerade revisioner kommer att genomföras under 2021</li> </ul>

NOT1: Kommittén för affärsetik fattar beslut kring Arjos strategi när det gäller affärsetik, och består av VD (ordförande), EVP Legal & Business Compliance (vice ordförande), CFO, EVP Marketing Communication & PR, EVP HR & Sustainability, VP Director Internal Control & Process Development, samt andra medlemmar som kan utses vid behov. VP Business Compliance sammankallar och protokollför möten som ska hållas minst fyra gånger per år.

NOT2: Kommitténs nyckelroll är att, tillsammans med stabsfunktionen för intern kontroll, identifiera risker knutna till Arjos verksamhet, förbereda och implementera direktiv och procedurer, samt säkerställa att dessa är uppdaterade och tillgängliga.

NOT3: Systemet innebär att anställda kan rapportera oro för eller misstanke om allvarliga missförhållanden. Hantering av ärenden koordineras i samråd mellan teamet för affärsetik och koncernens personalavdelning. Ingen anställd kommer att drabbas av degradering, disciplinära åtgärder eller andra negativa konsekvenser för att rapportera oro eller misstanke i god tro.

NOT4: Tips från anställda är det vanligaste sättet att upptäcka bedrägeri på arbetsplatsen. Genom att utbilda finansmedarbetarna i förhållande till bedrägeri betonar Arjo vikten av att förstå vad bedrägeri på arbetsplatsen är samt ökar även kunskapen om rapporteringsmekanismer. Genom ett snabbt agerande kan förlust minimeras, vad gäller pengar, rykte och nödvändiga uppföljningsåtgärder som kan skada bolaget.

NOT5: Syftet med processen för genomlysning och granskning är att minimera risken för kontakt med olämpliga företag och individer, och säkerställa att Arjo har en transparent och enhetlig hanteringsprocess för detta i alla delar av bolagets verksamhet.



## En attraktiv arbetsplats

### Vår grundsyn

Arjos kultur bygger på mångfald, rättvisa och inkludering, och det ansvaret har vi även för de samhällen där vi är verksamma. Detta ligger till grund för Arjos Hållbarhetsramverk 2030 samt Arjo Guiding Principles och Leadership Behaviors.

Vi värdesätter våra anställda och arbetar för att skapa rättvisa och icke-diskriminerande arbets-

förhållanden samt erbjuda en mångsidig och inkluderande arbetsplats<sup>1</sup>.

### Styrning

Årliga mål sätts som en del av det strategiska HR-arbetet, vilket innefattar aktiviteter för mångfald och inkludering, successionsplanering och talangprogram, medarbetarutveckling samt hälsa och säkerhet på arbetsplatsen.

Arjos styrelse bidrar till denna plan och godkänner den två gånger per år. Arjos koncernledning har övergripande ansvar för planens implementering, och följer regelbundet upp rapporter från verksamheten. Linjechefer och anställda har operativt ansvar för planens implementering och för vilka verktyg och resurser som tillhandahålls. Resultat följs upp regelbundet av HR på global och lokal nivå.



Mål för 2030	Nyckelaktiviteter	Status 2020
<b>Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nolltolerans mot arbetsrelaterade olyckor</li> <li>Stöd och resurser för personlig hälsa på arbetsplatsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablering av gemensam säkerhetskultur genom förbättringsprogram och förebyggande åtgärder inom alla enheter</li> <li>Regelbundna interna och externa granskningar av arbetsmiljö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olyckor per 100 anställda: 2,4</li> <li>Globalt direktiv och manual för hälsa och säkerhet på arbetsplatsen implementerades med start i januari 2021</li> </ul>
<b>Utveckling av medarbetare</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>En miljö där individer med hög kompetens och rätt färdigheter stannar kvar och utvecklas</li> <li>Genomsnittlig personalomsättning om 8,5%</li> <li>100 % av Arjos medarbetare deltar i den årliga medarbetarundersökningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talangprogram (globala och lokala)</li> <li>Successionsplanering för att säkerställa kompetensutveckling och -försörjning</li> <li>Genomförande av årlig medarbetarundersökning för att kartlägga engagemang</li> <li>Mentorskapsprogram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalomsättning: 7,9 %</li> <li>Talangprogram flyttades fram på grund av pandemin och kommer att genomföras 2021</li> <li>Deltagandet i den årliga medarbetarundersökningen uppgick till 89 % (88 % för 2019)</li> </ul>
<b>Mångfald, rättvisa och inkludering</b>		
<p>Total arbetsstyrka ska bestå av minst 40 % kvinnliga anställda, med 50 % kvinnliga ledare i seniora positioner samt jämn könsfördelning i globala och lokala talangprogram</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekryteringsprocess som säkerställer mångfald och rättvisa</li> <li>Lokala och globala talangprogram som bidrar till målen</li> <li>Utbildning inom Arjo Guiding Principles och Leadership Behaviors</li> <li>Direktiv för mångfald, rättvisa och inkludering ska implementeras under 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andel kvinnor av total arbetstyrka: 38 %</li> <li>Andel kvinnliga ledare i seniora positioner: 37 %</li> <li>Andel kvinnor i ledningsgrupp: 50 %</li> <li>Andel kvinnor i styrelse: 29 %</li> <li>Andel kvinnliga deltagare i talangprogram (2019): 45 %</li> </ul>

NOT1: Det är vårt mål att erbjuda en arbetsplats som attraherar, utvecklar och behåller anställda, samt maximerar anställdas talang, potential och bidrag, genom att tillhandahålla lika möjligheter för alla. Vårt arbete inom hälsa och säkerhet siktar mot att etablera en gemensam säkerhetskultur, genom förbättringsprogram och förebyggande åtgärder vid alla enheter.



glad  
drivande  
trött

"Det känslomässiga värdet av att kunna röra sig är mycket större än att bara ta sig fram."

FEMME · HÄNGIVEN FOTBOLLSMAMMA · BELGIEN

# Arjos hållbarhetsmål 2018-2020

## 1 Minska energiförbrukningen

I produktionen ska energiförbrukningen minska med 5 procent i MWh/MSEK till 2020, med 2018 som basår.

## 2 Minska koldioxidutsläppen

Utsläppen från produktionen ska minska med 5 procent räknat i ton CO<sub>2</sub>/MSEK till 2020, med 2018 som basår.

## 3 Minimera mängden farligt avfall

Mängden farligt avfall ska minska med 10 procent till 2020, med 2018 som basår.

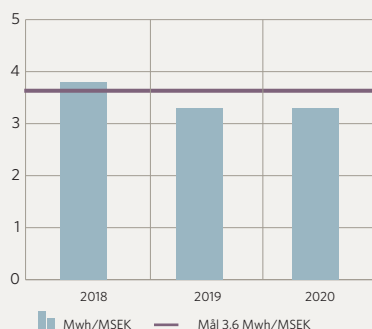
## 4 Öka återvinningen av icke-farligt avfall

Målet är att 75 procent av det icke-farliga avfallet ska återvinnas till 2020, med 2018 som basår.

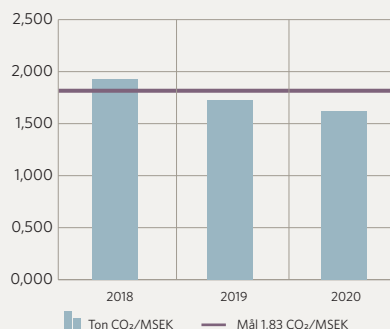
## Resultat av miljöarbetet

Arjo arbetar aktivt med förbättringar i produktionen enligt satta miljömål. Under året ökade Arjo nettomsättningen med 3,9 procent organiskt, och ändå ligger energiförbrukning samt koldioxidutsläpp kvar på samma nivå som 2019. Farligt avfall utgör mindre än 1 procent av vår totala avfallsmängd, och minskade ytterligare under 2020, samtidigt som vi ökade vår återvinning under året. Arjo har uppnått samtliga miljömål för 2020, och i graferna nedan redovisas resultaten.

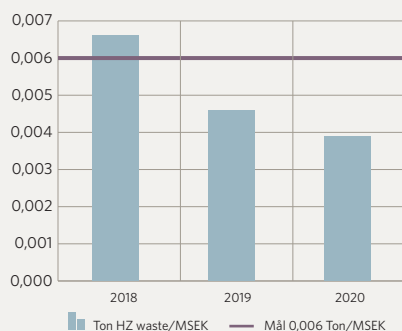
### 1 Energiförbrukning



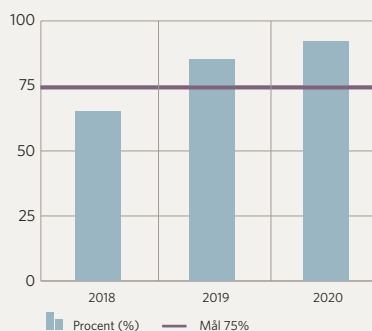
### 2 Koldioxidutsläpp



### 3 Farligt avfall



### 4 Återvinning



# Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till bolagsstämman i Arjo AB (publ), org.nr 559092-8064

## Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2020 på sidorna 30-45, och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

## Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FAR:s rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av

hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

## Uttalande

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Malmö den 25 mars 2021  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Willfors  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

Cecilia Andrén Dorselius  
Auktoriserad revisor





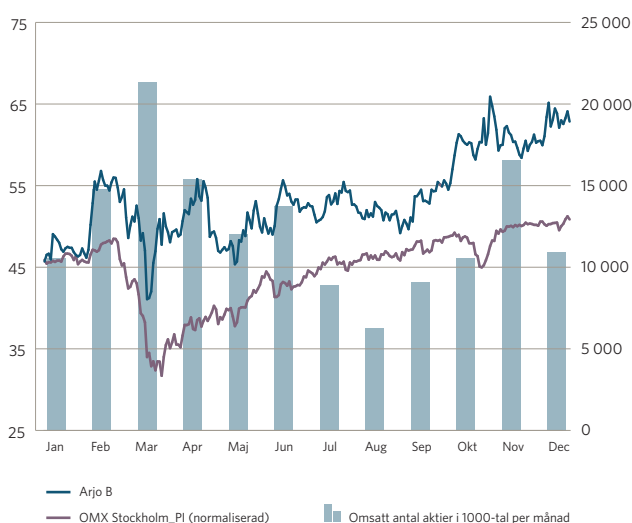
# Börsåret för Arjo-aktien

Arjos B-aktie noterades på Nasdaq Stockholm den 12 december 2017 och ingår i segmentet Nasdaq Nordic Large Cap. Utvecklingen i aktien har under 2020 varit god, med en ökning om 39,5 procent. Den 31 december 2020 uppgick antalet aktieägare till 36 531.

## Aktiens utveckling

Vid utgången av året noterades Arjo-aktien till 62,85 kronor, vilket innebär en ökning med 39,5 procent under året.

Högsta betalkurs för Arjo-aktien under 2020 var 67 kronor den 2 november och lägsta var 38,02 kronor den 16 mars 2020. Vid utgången av året uppgick börsvärdet till 17,1 miljarder kronor, att jämföra med 12,3 miljarder kronor vid utgången av 2019. Antalet omsatta aktier på Nasdaq-börsen under året var 150,3 miljoner.



## Aktiekapital och ägarförhållanden

Aktiekapitalet i Arjo uppgick vid utgången av 2020 till 90 789 858 kronor fördelat på 272 369 573 aktier. Samtliga aktier har lika rätt till utdelning. En A-aktie har tio röster och en B-aktie en röst. Huvudägare är Carl Bennet AB som vid utgången av 2020 stod för ett ägande om 25,0 procent av kapitalet och 53,2 procent av rösterna.

## Utdelningspolitik

Arjos styrelse har antagit en utdelningspolicy som innebär att framtida utdelningar kommer att anpassas till Arjos resultatnivå, finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter. Målsättningen är att utdelningen ska motsvara 30-60 procent av nettoresultatet efter skatt.

## Aktieägarinformation

Finansiell information om Arjo finns på koncernens hemsida, [www.arjo.com](http://www.arjo.com). Frågor kan även ställas direkt till Arjos funktion för investerarrelationer. Årsredovisning, delårsrapporter och annan information från koncernens huvudkontor kan beställas via telefon, hemsida eller e-post.

## Analytiker som följer Arjo

Carnegie, Handelsbanken, Nordea, Pareto, SEB Enskilda och ABG Sundal Collier.

0,85

Föreslagen utdelning  
per aktie, kr

1,93

Resultat per aktie, kr

17,1

Börsvärde, Mdkr

## Aktiekapitalets fördelning

	Serie A	Serie B	Summa
Aktier, st.	18 217 200	254 152 373	272 369 573
Röster, st.	182 172 000	254 152 373	436 324 373
Kapital, %	6,7%	93,3%	100%
Röster, %	41,8%	58,2%	100%

## Data per aktie

	2020	2019
Vinst per aktie efter skatt	1,93	1,48
Börskurs 31 december	62,85	45,06
Kassaflöde från den löpande verksamheten/aktie	8,32	4,60
Utdelning	0,85 <sup>1)</sup>	0,65
Direktavkastning, %	1,4	1,4
P/E tal	32,6	30,4
Eget kapital per aktie	20,7	21,7
Genomsnittligt antal aktier (milj st)	272,4	272,4
Antal aktier, 31 december (milj st)	272,4	272,4

1) Av styrelsen föreslagen utdelning

## De fem största länderna, kapital, %

Sverige	64,8%
USA	16,4%
Norge	3,8%
Finland	3,0%
Storbritannien	2,3%

## Ägare per kategori, kapital, %

Svenska ägare	64,8
varav	
privatpersoner	10,6%
institutioner	10,5%
fondbolag	17,1%
övriga	26,6%
Utländska ägare	35,2%
varav	
institutioner	9,6%
fondbolag	25,2%
övriga	0,4%

## Arjos största ägare per 31 december 2020

	A-aktier	B-aktier	Kapital, %	Röster, %
Carl Bennet	18 217 200	49 902 430	25,0%	53,2%
Fjärde AP-fonden		19 124 898	7,0%	4,4%
Swedbank Robur Fonder		14 412 147	5,3%	3,3%
Handelsbanken Fonder		8 538 110	3,1%	2,0%
AMF Pension & Fonder		8 327 997	3,1%	1,9%
Vanguard		8 210 564	3,0%	1,9%
Norges Bank		7 382 672	2,7%	1,7%
Nordea Fonder		7 127 220	2,6%	1,6%
Dimensional Fund Advisors		5 461 000	2,0%	1,3%
BlackRock		4 908 343	1,8%	1,1%

## Ägarstruktur 2020 (sortering baserad på röster)

Storleksklass, antal aktier	Kapital, %	Röster, %	Ägare	Ägare, %
1 - 1 000	2,6%	1,7%	30 300	82,9%
1 001 - 5 000	3,8%	2,4%	5 076	13,9%
5 001 - 20 000	2,8%	1,7%	825	2,3%
20 001 - 100 000	3,3%	2,1%	195	0,5%
100 001 - 500 000	7,5%	4,7%	81	0,2%
500 001 - 5 000 000	21,9%	13,7%	45	0,1%
5 000 001 - 20 000 000	28,9%	18,0%	8	0,0%
20 000 001 -	25,0%	53,2%	1	0,0%
Anonymt ägande	4,1%	2,6%	n/a	n/a
<b>Totalt</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>36 531</b>	<b>100,0%</b>

# Årsredovisning 2020

## Förvaltningsberättelse 51

### Bolagsstyrningsrapport 57

Styrelse	62
Koncernledning	64

### Ersättningsrapport 66

### Förslag till vinstdisposition 68

## Koncernens finansiella rapporter

Resultaträkning för koncernen	69
Rapport över totalresultatet för koncernen	70
Balansräkning för koncernen	71
Förändringar i eget kapital för koncernen	73
Kassaflödesanalys	74

## Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper	75
Not 2 Nettoomsättning per intäktslag	80
Not 3 Segmentsredovisning	81
Not 4 Kostnader per kostnadslag	81
Not 5 Jämförelsestörande poster	81
Not 6 Personalkostnader	81
Not 7 Ersättning till revisorer	84
Not 8 Valutakursvinster och -förluster, netto	84
Not 9 Ränteintäkter och övriga liknande intäkter	84
Not 10 Räntekostnader och övriga liknande kostnader	85
Not 11 Skatter	85
Not 12 Resultat per aktie	85
Not 13 Immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar	86
Not 14 Leasingavtal	88
Not 15 Andelar i intresseföretag	90
Not 16 Varulager	90
Not 17 Kundfordringar	90
Not 18 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	91
Not 19 Eget kapital	92
Not 20 Outnyttjad checkräkningskredit och kreditlöften	92
Not 21 Koncernens räntebärande nettoskuld	93
Not 22 Övriga avsättningar	94
Not 23 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	95
Not 24 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	96
Not 25 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	96
Not 26 Förvärvade/avytttrade verksamheter	97
Not 27 Transaktioner med närstående	97
Not 28 Finansiell riskhantering	97
Not 29 Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalysen	101
Not 30 Aktiverade utvecklingskostnader	101
Not 31 Händelser efter räkenskapsårets utgång	101

## Moderbolagets finansiella rapporter

Resultaträkning för moderbolaget	102
Balansräkning för moderbolaget	103
Förändring i eget kapital, moderbolaget	104
Kassaflödesanalys för moderbolaget	104

## Moderbolagets noter

Not 1 Redovisningsprinciper	105
Not 2 Avskrivningar enligt plan	105
Not 3 Ersättning till revisorer	105
Not 4 Personalkostnader	105
Not 5 Övriga rörelseintäkter	106
Not 6 Resultat från andelar i koncernföretag	106
Not 7 Ränteintäkter och liknande intäkter	106
Not 8 Räntekostnader och liknande kostnader	106
Not 9 Skatter	106
Not 10 Immateriella anläggningstillgångar	106
Not 11 Andelar i koncernföretag	107
Not 12 Räntebärande finansiella lån	109
Not 13 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	109
Not 14 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	109
Not 15 Förslag till vinstdisposition	109

## Revisionsberättelse 110-112

## Flerårsöversikt

Koncernens resultaträkning i sammandrag	113
Koncernens balansräkning i sammandrag	114
Koncernens kassaflödesanalys i sammandrag	115
Nettoomsättning per geografiskt område	115
Nyckeltal för Koncernen	116

## Härledning av nyckeltal

Försäljningsmått	117
Kostnadsmått	117
Resultat och marginalmått	118
Kassaflödes- och avkastningsmått	119
Kapitalstruktur	120
Kvalitets- och miljöcertifieringar	120
Utveckling per kvartal	121
Koncernens 20 största marknader	121

## Koncernbolag 122

## Definitioner 124

## Övrig information 125

# 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 befattningshavare bestäms utifrån ett globalt befattningsvärderingssystem och extern marknadslönedata. Den fasta ersättningen, grundlönen, ska baseras på den enskilda 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 befattningsens 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 (policys, 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, ersättningens komponenter 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 policys.

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 ersättningssystem

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,

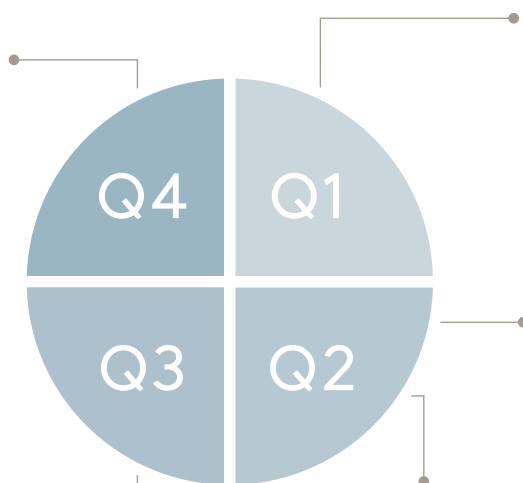
## Riskutvärdering 2020

### 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 regelbundenhet. 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.

# Bolagsstyrning inom Arjo

Arjo AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm, Large Cap. Arjos bolagsstyrning är baserad på svensk lagstiftning, Arjos bolagsordning, Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") och Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter samt andra tillämpliga regler och rekommendationer. Här lämnas 2020 års bolagsstyrningsrapport.

## Inledning

Arjo är en global leverantör av medicintekniska produkter och lösningar som genom ökad mobilitet skapar bättre kliniska och finansiella resultat i vården, och därmed bidrar till ett hållbart sjukvårdssystem. Arjo skapar värde genom att förebygga komplikationer och höja vårdkvaliteten för vårdtagare, samt att möjliggöra en bättre arbetsmiljö med mindre skaderisk och högre effektivitet för vårdpersonal. Arjos huvudsakliga kunder är offentliga och privata institutioner inom akutvård och långtidsvård. Förtroendet för Arjo och dess produkter är avgörande för fortsatta försäljningsframgångar. Bolagsstyrningen syftar till att säkra en fortsatt stark utveckling av koncernen genom att säkerställa att koncernen lever upp till sina åtaganden gentemot aktieägare, kunder, medarbetare, leverantörer, kreditgivare och samhälle. Koncernens bolagsstyrning och interna regelverk är genomgående riktade mot affärs mål och strategier. Koncernens risker är väl analyserade och riskhanteringen är integrerad i såväl styrelsearbetet som den operativa verksamheten. Arjos organisation och styrning är utformad för att kunna reagera snabbt på förändringar i marknaden. Operativa beslut fattas decentraliserat och nära kunden, medan övergripande beslut om strategi och inriktning fattas av Arjos styrelse och koncernledning.

## Externa och interna regelverk

Bolagsstyrningen i Arjo är baserad på svensk lagstiftning såsom Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen och externa styrinstrument, däribland Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och svensk kod för bolagsstyrning, (Koden). Koden bygger på principen "följ eller förklara" vilket innebär att ett bolag som tillämpar Koden inte vid varje tillfälle måste följa varje regel i Koden utan har möjlighet att välja alternativa lösningar som anses passa bättre med hänsyn till bolagets särskilda omständigheter. Detta förutsatt att varje avvikelserapporteras, att den lösning som valts istället beskrivs och att en förklaring till avvikelserna redovisas. Arjo har inte avvikit från Kodens regler under 2020. Bolaget följer även Aktienämndens uttalande om vad som är god sed på den svenska aktiemarknaden. Bland de interna styrdokument som påverkar Arjos bolagsstyrning finns Arjos bolagsordning, instruktioner och arbetsordningar för styrelse, styrelsens utskott och VD, policys och riktlinjer, samt Arjos uppförandekod och Guiding Principles (bolagets värdegrundande principer). Bolagsordningen finns tillgänglig på Arjos hemsida [www.arjo.com](http://www.arjo.com) under Bolagsstyrning.

## Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta om Arjos angelägenheter utövas vid bolagsstämman (årsstämma respektive extra bolagsstämma), som är det högsta beslutande organet i Arjo. Årsstämma ska hållas i Malmö varje år före utgången av juni månad. Extra bolagsstämma hålls vid behov. Stämman fattar beslut i en rad frågor, däribland fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av Arjos vinst eller förlust, ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD gentemot bolaget, valberedningens sammansättning, val av styrelseledamöter (inklusive styrelsens ordförande) och revisorer. Bolagsstämman fattar även beslut om ersättning till styrelseledamöter och revisorer, riktlinjer för ersättning till VD och andra ledande befattningshavare samt eventuella ändringar av bolagsordningen. På årsstämman har aktieägare rätt att ställa

frågor om bolaget och resultatet för det berörda året. Kallelse till årsstämma och extra bolagsstämma där ändring av bolagsordningen ska behandlas, ska ske tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman. Kallelse till annan extra bolagsstämma ska ske tidigast sex veckor och senast tre veckor före stämman. Kallelse sker genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt på [www.arjo.com](http://www.arjo.com). Att kallelse har skett ska samtidigt annonseras i Svenska Dagbladet. Aktieägare som vill delta i bolagsstämman ska dels vara upptagna i utskrift eller annan framställning av hela aktieboken på avstämningsdagen för bolagsstämman, som bestäms i enlighet med aktiebolagslagen, dels göra en anmälan till bolaget senast den dag som anges i kallelsen till stämman. Sistnämnda dag får inte vara en söndag, annan allmän helgdag, lördag, midsommarafton, julafton eller nyårsafton och får inte infalla tidigare än femte vardagen före bolagsstämman.

## Aktieägare

För information om aktieägare och aktien, se sidorna 48-49 samt [www.arjo.com](http://www.arjo.com).

## Årsstämma 2020

Årsstämman ägde rum den 29 juni 2020. Vid årsstämman beslutades att fastställa den framlagda resultat- och balansräkningen samt att styrelsens förslag till vinstdisposition skulle godkännas.

## Årsstämma 2021

Arjos årsstämma kommer att hållas digitalt den 27 april 2021, med möjlighet till poströstning. För vidare information se Arjos hemsida [www.arjo.com](http://www.arjo.com).

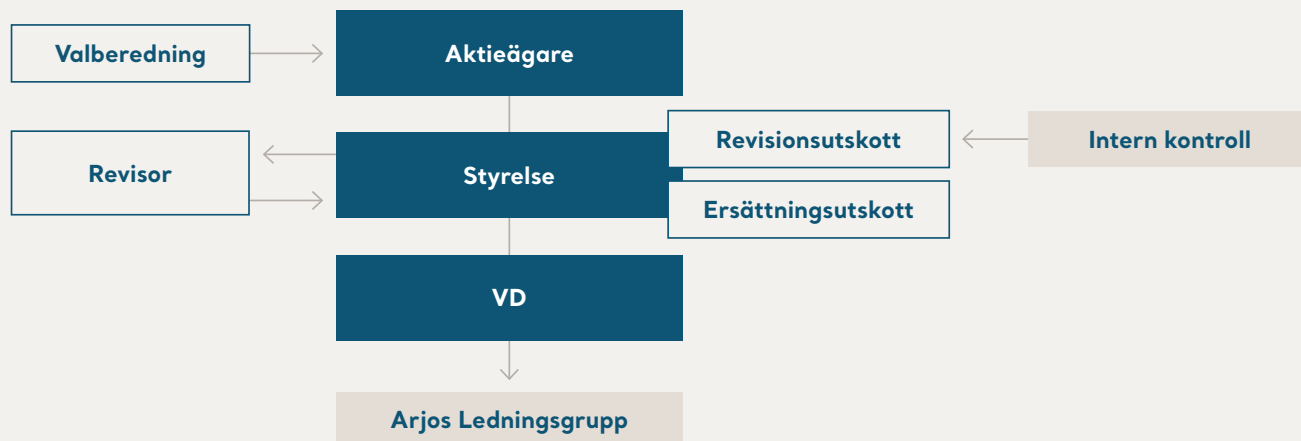
## Valberedning

I enlighet med beslut på Arjos årsstämma 2020 ska valberedningen inför årsstämma utgöras av ledamöter utsedda av de tre röstmässigt största aktieägarna på grundval av en förteckning över ägarregistrerade aktieägare från Euroclear Sweden AB eller annan tillförlitlig ägarinformation, per den 31 augusti varje år, samt styrelsens ordförande. Därutöver ska det, om styrelsens ordförande i samråd med ledamoten utsedd av den röstmässigt största aktieägaren bedömer det lämpligt, ingå en i förhållande till bolaget och dess större ägare oberoende representant för de mindre aktieägarna som ledamot av valberedningen. Till ordförande i valberedningen ska utses den ledamot som företräder den röstmässigt störste aktieägaren. Valberedningen ska lämna förslag om stämmoderförande, styrelse, styrelseordförande, revisor, styrelsearvode med uppdelning mellan ordföranden och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete och arvode för bolagets revisor.

## Valberedningen inför årsstämma 2021

Inför årsstämman 2021 utgörs Arjos valberedning av ordföranden Carl Bennet (Carl Bennet AB), Per Colleen (Fjärde AP-fonden), Marianne Nilsson (Swedbank Robur), samt styrelsens ordförande Johan Malmquist. Styrelsens ordförande har efter samråd med valberedningens ordförande inte ansett det motiverat att utse någon representant för de mindre aktieägarna inför årsstämman 2021. Valberedningen har sedan den konstituerades och fram till angivandet av årsredovisningen haft två

## Arjos bolagsstyrning



möten. Som underlag för sina förslag inför årsstämman 2021 har valberedningen gjort bedömningen huruvida den nuvarande styrelsen är ändamålsenligt sammansatt och uppfyller de krav som ställs på styrelsen till följd av bolagets verksamhet, position och förhållanden i övrigt inklusive relevanta hållbarhetsaspekter. Valberedningen har intervjuat en av styrelseledamöterna i bolaget och diskuterat de huvudsakliga krav som bör ställas på styrelseledamöterna inbegripet krav på oberoende ledamöter samt beaktat antalet styrelseuppdrag som respektive ledamot har i andra bolag samt uppmärksammat frågan om en jämnare könsfördelning. Valberedningen har meddelat att den har tillämpat regel 4.1 i Koden som mångfaldspolicy vid framtagandet av förslaget till styrelse inför årsstämman 2021. Målet med policyn är att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende kompetens, erfarenhet och bakgrund samt att en jämn könsfördelning ska eftersträvas.

## Styrelse

### Sammansättning och ledamöters oberoende

Enligt bolagsordningen ska Arjos styrelse bestå av minst tre (3) och högst tio (10) ledamöter valda av bolagsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Styrelseledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. De anställda har rätt att utse två representanter och två suppleanter till styrelsen. Vid årsstämman 29 juni 2020 valdes Carl Bennet, Eva Elmstedt, Dan Frohm, Ulf Grunander, Carola Lemne, Joacim Lindoff och Johan Malmquist till styrelseledamöter. Arjos VD, Joacim Lindoff, ingår i styrelsen och Arjos chefsjurist fungerar som styrelsens sekreterare. Andra befattningshavare i Arjo deltar i styrelsens sammanträden som föredragande i särskilda frågor. Enligt Koden ska en majoritet av de bolagsstämموvalda styrelseledamöterna vara oberoende i förhållande till Arjo och koncernledningen. Vidare ska enligt Koden minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till

## Styrelse och utskott 2020

	Utskott			Närvaro vid möten			
	Invald	Oberoende	Revisions- utskott	Ersättnings- utskott	Styrelse- möten	Revisions- utskott	Ersättnings- utskott
Johan Malmquist, styrelsens ordförande	2017	Ja		Ordförande	15/15		3/3
Carl Bennet	2017	Nej <sup>1)</sup>		Ledamot	15/15		3/3
Carola Lemne	2017	Ja	Ledamot		13/15	4/4	
Ulf Grunander	2017	Ja	Ordförande		15/15	4/4	
Eva Elmstedt	2017	Ja	Ledamot		15/15	4/4	
Joacim Lindoff	2017	Nej <sup>2)</sup>			15/15		
Dan Frohm	2019	Nej <sup>1)</sup>	Ledamot		15/15	4/4	
<b>Av de anställda utsedda ledamöter och suppleanter<sup>3)</sup></b>							
Sten Börjesson	2017				14/15		
Ingrid Hultgren	2017				13/15		
Kajsa Haraldsson	2017				12/15		
Eva Sandling Gralén	2018				15/15		
Jimmy Linde	2020				1/15		

1) Ej oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget

2) Ej oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen

3) Ingrid Hultgren avträdde som ledamot i oktober 2020 och ersattes av Kajsa Haraldsson, tidigare suppleant. Vid samma tidpunkt tillträdde Jimmy Linde som suppleant.

## Styrelsens arbete under 2020

### Februari

- Bokslutskommuniké
- Revisorernas avrapportering
- Genomgång med Quality & Regulatory Compliance
- Rapport från revisionsutskottet
- Rapport från ersättningsutskottet
- Styrelseutvärdering

### Juni

- Konstituerande styrelsemöte

### September

- Uppföljning av strategin
- Godkännande av hållbarhetsramverk 2030

### December

- Genomgång av hållbarhetsarbete
- Fastställande av budget 2021
- Fastställande av den långsiktiga planeringen (LRP) fram till 2023
- Successionsplanering och Talent Management
- Rapport från ersättningsutskottet

### April

- Delårsrapport Q1
- Rapport från revisionsutskottet

### Juli

- Delårsrapport Q2
- Rapport från revisionsutskottet

### Oktober

- Godkännande av nya finansiella mål (2021-2023)
- Delårsrapport Q3
- Rapport från revisionsutskottet
- Genomgång av bolagets riskkarta
- Genomgång av Business Compliance

I tillägg till de styrelsemöten som redovisas ovan har styrelsen löpande haft styrelse- och informationsmöten med fokus på bolagets hantering av pandemin. Utöver det har revisionsutskottet haft fyra möten och ersättningsutskottet tre möten.

Arjo och koncernledningen även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Styrelsesammansättningen i Arjo uppfyller kraven på oberoende i Koden. Enskilda styrelseledamöters aktieinnehav, deras oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och bolagets större aktieägare samt övriga uppdrag i andra företag framgår av tabellen nedan och av presentationen av styrelseledamöterna på sidorna 62–63.

### Styrelseordförandens ansvar

Styrelsens ordförande följer Arjos verksamhet genom fortlöpande kontakter med VD. Ordföranden organiserar och leder styrelsens arbete samt ansvarar för att övriga styrelseledamöter får tillfredsställande information och beslutsunderlag. Ordföranden ansvarar även för att nya styrelseledamöter fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om Arjo och i övrigt får den fortbildning som krävs för att styrelsearbetet ska kunna bedrivas effektivt. Det är dessutom ordföranden som ansvarar för kontakter med aktieägare i ägarfrågor och för att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete.

### Styrelsens ansvar och arbete

Styrelsens arbete styrs huvudsakligen av aktiebolagslagen, Koden och av styrelsens arbetsordning. Av arbetsordningen framgår även att styrelsens övergripande uppdrag är att ansvara för koncernens organisation och förvaltning av dess angelägenheter, fastställande av koncernens övergripande mål, utveckling och uppföljning av de övergripande strategierna, beslut om större förvärv, avyttringar och investeringar, beslut om eventuella placeringar och lån i enlighet med finanspolicy, löpande uppföljning av verksamheten, fastställande av kvartals- och årsbokslut samt den fortlöpande utvärderingen av VD och övriga medlemmar i koncernledningen. Styrelsen ansvarar också för att säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen, inklusive system för övervakning av intern kontroll av Arjos finansiella rapportering och ställning (se "Intern kontroll"). Styrelsen ska vidare tillse att Arjos externa informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tydlig. Styrelsen är även ansvarig för fastställande av erforderliga riktlinjer samt andra policydokument, till exempel kommunikationspolicy och insiderpolicy. Vid styrelsens sammanträden finns bland annat följande återkommande punkter på dagordningen: affärsläge, projektstatus, marknadsfrågor, riskhantering, fastställande av

delårsrapport, strategisk genomgång, framtidsutsikter samt ekonomisk och finansiell rapportering. Styrelsen höll sitt konstituerande sammanträde den 29 juni 2020, och under 2020 har det hållits 15 styrelsesammanträden där den genomsnittliga närvaron bland stämmevalda ledamöter varit 97 procent. Styrelsen har vid sina ordinarie möten behandlat de fasta punkter som följer av styrelsens arbetsordning samt andra löpande redovisnings- och bolagsrättsliga frågor.

### Styrelsens utskott

Styrelsen har inom sig inrättat två utskott, revisionsutskottet och ersättningsutskottet, som båda arbetar enligt av styrelsen fastställda instruktioner.

### Revisionsutskottet

Revisionsutskottets huvudsakliga uppgifter är att övervaka processerna kring Arjos finansiella rapportering, säkerställa och följa effektiviteten i dess interna kontroller genom rapportering från koncernstab för Intern Kontroll. I arbetet ingår även att informera sig om den externa revisionen av koncernredovisningen och årsredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet samt därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller andra tjänster än revisionstjänster åt Arjo. Revisionsutskottet sammanträder regelbundet med revisorn för att diskutera samordningen av den interna kontrollen och den externa revisionen.

Revisionsutskottet ska vidare bistå valberedningen vid förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval genom att, bland annat, säkerställa att revisorns mandattid inte överskrider vad som är tillåtet enligt tillämplig lagstiftning, upphandla revisor (om tillämpligt) och lämna en rekommendation om förslag till revisor till valberedningen. Utskottet ska också informera styrelsen om resultatet av revisionen, däribland hur revisionen har verifierat bolagets finansiella rapportering, samt i övrigt utföra det arbete som krävs för att uppfylla samtliga krav i EU:s revisionsförordning. Därutöver ska revisionsutskottet besluta om riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revisorstjänster från bolagets revisor och, om tillämpligt, om godkännande av sådana tjänster. Slutligen ska revisionsutskottet utvärdera revisors insats och informera valberedningen om resultatet av utvärderingen.

Arjos revisionsutskott bestod under 2020 av styrelseledamöterna Ulf Grunander (ordförande), Eva Elmstedt, Carola Lemne och Dan Frohm.

Utskottet uppfyller aktiebolagslagens krav på redovisnings- och revisionskompetens. Under 2020 har utskottet haft fyra protokollförda möten samt där emellan haft underhandskontakter vid behov. Medlemmarnas närvaro vid utskottsmöten redovisas i tabellen på sidan 58.

Bolagets revisorer har deltagit vid samtliga av revisionsutskottets möten. Utskottet har tillsammans med revisorerna diskuterat och fastställt revisionens omfattning. Andra befattningshavare i Arjo deltar i revisionsutskottets sammanträden som föredragande i särskilda frågor.

#### Ersättningsutskott

Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgifter är att bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare samt att följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för koncernledningen. Utskottet ska även följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman beslutat om, liksom gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. I ersättningsutskottet ingår Johan Malmquist (ordförande) och Carl Bennet. Under 2020 har utskottet haft tre protokollförda möten samt däremellan haft underhandskontakter vid behov. Medlemmarnas närvaro vid utskottsmöten redovisas i tabellen på sidan 58.

#### Ersättning till styrelsen

Arvode till styrelsen beslutades utgå med ett sammanlagt belopp om 4 475 000 kronor exklusive utskottsarvode, varav 1 425 000 kronor till ordföranden och 610 000 kronor till var och en av de övriga bolagsstämموvalda ledamöterna som inte är anställda i koncernen. Årsstämman beslutade vidare att ersättning för arbete i revisionsutskottet ska utgå med 254 000 kronor till ordföranden och 127 000 kronor till var och en av de övriga ledamöterna, samt att ersättning för arbete i ersättningsutskottet ska utgå med 132 000 kronor till ordföranden och 97 000 kronor till var och en av de övriga ledamöterna. För komplett information om ersättningar till ledande befattningshavare se not 6.

#### VD och koncernledning

VD är ansvarig för den löpande förvaltningen och utvecklingen av Arjo i enlighet med tillämplig lagstiftning och tillämpliga regler, inklusive Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter samt Koden och de riktlinjer, instruktioner och strategier som fastställts av styrelsen. VD ska säkerställa att styrelsen får sådan saklig och relevant information som krävs för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Dessutom övervakar VD att Arjos mål, policys och strategiska planer som fastställts av styrelsen efterlevs, och ansvarar för att informera styrelsen om Arjos utveckling mellan styrelsens sammanträden. VD leder arbetet i koncernledningen, som är ansvarig för den övergripande affärsutvecklingen. Utöver VD bestod koncernledningen vid utgången av 2020 av CFO, EVP Legal & Business Compliance, EVP Human Resources & CSR, EVP Quality & Regulatory Compliance, EVP Chief

Strategy Officer, EVP Product Development and Supply Chain & Operations, EVP Marketing Communication & Public Relations, President Global Sales och President Sales & Service North America. Dessa personer presenteras på sidorna 64–65. För information om ersättning, eventuella aktierelaterade incitamentsprogram och anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare, se not 6 med start på sidan 80.

#### Extern revision

Arjos årsstämma väljer externa revisorer för en period om ett år i taget. Revisorerna granskar årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och VDs förvaltning efter en revisionsplan som fastställts i samråd med styrelsens revisionsutskott. I samband med revisionen rapporterar revisorerna sina iakttagelser till koncernledningen för avstämning samt därefter till styrelsen genom revisionsutskottet. Styrelsen träffar revisorerna minst en gång per år då de avrapporterar sina iakttagelser direkt till styrelsen utan närvaro av Arjos VD och CFO. Revisorerna deltar dessutom på årsstämman där de kort beskriver sitt revisionsarbete och sin rekommendation i revisionsberättelsen. Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB är Arjos revisor sedan bolagets bildande, med den auktoriserade revisorn Magnus Willfors som huvudansvarig revisor sedan den 16 augusti 2017. Magnus Willfors är även medlem i FAR, branschorganisation för revisorer i Sverige.

#### Intern kontroll

##### Introduktion

Styrelsens ansvar för den interna kontrollen regleras i aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, som innehåller krav på att information om de viktigaste inslagen i Arjos system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen varje år ska ingå i bolagsstyrningsrapporten, samt Koden. Styrelsen ska bland annat se till att Arjo har god intern kontroll och formaliserade rutiner som säkerställer att fastlagda principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. Arjos revisionsutskott har konstaterat att nuvarande internkontrollfunktion är tillräcklig ur ett bolagsstyrningsperspektiv och att bolaget inte behöver en separat funktion för intern revision. Arjos rutiner för intern kontroll tar sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll utgivet av COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), som baseras på 17 fundamentala principer kopplade till fem komponenter. Rutinerna för intern kontroll utgår från en kontrollmiljö som skapar disciplin och struktur för de andra komponenterna: riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning, utvärdering och rapportering. Under 2020 har stabsfunktionen för Intern Kontroll implementerat ett GRC-verktyg (governance, risk management and compliance) för att kunna arbeta brett med granskning av processer digitalt och fortsätta utvecklingen inom riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation, samt uppföljning, utvärdering och rapportering. Rutinerna för intern kontroll, riskbedömning, kontrollaktiviteter och uppföljning avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att säkerställa en tillförlitlig övergripande finansiell rapportering och extern finansiell rapportering i enlighet

#### Arvoden för styrelse- och utskottsarbete 2020 (kronor)

Namn	Styrelsearvode	Utskottsarvode	Totalt
Johan Malmquist	1 425 000	132 000	1 557 000
Carl Bennet	610 000	97 000	707 000
Eva Elmstedt	610 000	127 000	737 000
Ulf Grunander	610 000	254 000	864 000
Carola Lemne	610 000	127 000	737 000
Dan Frohm	610 000	127 000	737 000

med IFRS, tillämpliga lagar och regler samt andra krav som ska tillämpas av bolag noterade på Nasdaq Stockholm. Detta arbete involverar styrelsen, Arjos koncernledning och övrig personal.

### Kontrollmiljö

Styrelsen har fastlagt instruktioner och styrdokument i syfte att reglera VD:s och styrelsens roll- och ansvarsfördelning. Det sätt på vilket styrelsen övervakar och säkerställer kvaliteten på den interna kontrollen dokumenteras framför allt i styrelsens arbetsordning och bolagsstyrning, där styrelsen fastställt ett antal grundläggande riktlinjer av betydelse för arbetet med den interna kontrollen. Arbetet med den interna kontrollen framgår även i andra styrdokument såsom Arjos uppförandekod, direktiv för riskhantering och intern kontroll och ytterligare policys som fastställs av styrelsen och direktiv som fastställs av koncernledningen. I dessa ingår bland annat regelbunden kontroll och uppföljning av utfall jämfört med förväntningar och tidigare år, liksom uppsikt över bland annat de redovisningsprinciper som Arjo tillämpar. Ansvar för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö och det löpande arbetet med riskbedömning och intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är delegerat till VD. Styrelsen är dock ytterst ansvarig. Chefer på olika nivåer inom Arjo har i sin tur motsvarande ansvar inom sina respektive ansvarsområden. Koncernledningen rapporterar regelbundet till styrelsen och revisionsutskottet enligt fastställda rutiner. Ansvar och befogenheter, instruktioner, riktlinjer, manualer samt policys och direktiv utgör, tillsammans med lagar och föreskrifter, kontrollmiljön när det gäller den finansiella rapporteringen.

### Riskbedömning

Arjo genomför löpande riskbedömning för att identifiera risker avseende den finansiella rapporteringen. Dessa risker inkluderar bland annat felaktigheter i redovisningen (till exempel avseende bokföring och värdering av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader eller andra avvikelser) samt oegentligheter och bedrägerier. Riskhantering är inbyggd i varje process och olika metoder används för att bedöma, upptäcka och förebygga risker samt för att säkerställa att de risker som Arjo är utsatt för hanteras i enlighet med fastställda policys, direktiv och instruktioner.

### Kontrollaktiviteter

Utformningen av kontrollaktiviteter är av särskild vikt i Arjos arbete med att förebygga och upptäcka risker samt brister i den finansiella rapporteringen. Kontrollstrukturen består av tydliga roller i organisationen som möjliggör en effektiv ansvarsfördelning av specifika kontrollaktiviteter som bland annat inkluderar behörighetskontroller i IT-system och attestkontroller. Den kontinuerliga analys som görs av den finansiella rapporteringen är mycket viktig för att säkerställa att den finansiella rapporteringen inte innehåller några väsentliga felaktigheter.

### Information och kommunikation

Arjo har informations- och kommunikationsvägar som syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Policys, riktlinjer och interna anvisningar avseende den finansiella rapporteringen finns tillgängliga i elektronisk och tryckt form. Regelbundna uppdateringar om ändringar av redovisningsprinciper, rapporteringskrav eller annan informationsgivning görs tillgänglig och känd för berörda medarbetare. För den externa informationsgivningen finns riktlinjer som har utformats i syfte att säkerställa att Arjo lever upp till kraven på att sprida korrekt information till marknaden.

### Uppföljning, utvärdering och rapportering

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som koncernledningen lämnar. Styrelsen erhåller regelbundet uppdaterad finansiell information om Arjos utveckling mellan styrelsens möten. Koncernens finansiella ställning, strategier och investeringar diskuteras vid varje styrelsemöte. Styrelsen ansvarar även för uppföljning av den interna kontrollen. Detta arbete innefattar bland annat att säkerställa att

åtgärder vidtas för att hantera eventuella brister, liksom uppföljning av förslag på åtgärder som uppmärksammats i samband med den externa revisionen. Bolaget genomför årligen en självutvärdering av arbetet med riskhantering och den interna kontrollen. Dessutom rapporterar de externa revisorerna regelbundet till styrelsen.

### Utfall 2020

Stabsfunktionen för Intern Kontroll genomför årligen en självutvärdering av samtliga bolags interna kontrollmiljö. Självutvärderingen omfattar kontrollmiljön relaterad till finansiell rapportering, till exempel kontroller inom säljprocessen, inköpsprocessen, lagerhantering och bokslutsprocessen samt s.k. mjuka kontroller (tone of the top) rörande efterlevnad av interna policys och direktiv, exempelvis inom HR-processen. Självutvärderingar kompletteras med granskning och uppföljning av Intern Kontroll för utvalda enheter och processer vid behov. Covid-19 har under 2020 lett till vissa begränsningar att besöka bolagen och genomföra uppföljning på plats, och granskningen har därför främst skett digitalt. Som komplement till granskning av den interna kontrollmiljön har Intern Kontroll tillsammans med Business Compliance genomfört digitala utbildningar inom bedrägeri och oegentligheter för koncernens alla finansfunktioner med syfte att öka medvetenheten och betona vikten av en god intern kontrollmiljö. Årets självutvärderingar och uppföljningar visar att koncernen har en tillfredställande kontrollmiljö för att täcka väsentliga risker relaterade till den finansiella rapporteringen.

### Fortsatt arbete

Arbetet framåt för intern kontroll inom Arjo är fortsatt koncentrerat till riskutvärdering, kontrollaktiviteter och uppföljning/övervakning. Under 2021 kommer detta arbete att utföras med hjälp av det GRC-verktyg (governance, risk and compliance) som implementerats under slutet av 2020, och som förväntas förenkla dialogen med bolagen och ge en mer strukturerad och överskådlig bild av bolagets risker, kontroller och eventuella förbättringsområden. Utfall och eventuella avvikelser i kontrollmiljön följs upp och rapporteras till respektive processansvarig och därefter till CFO och revisionsutskottet.

# Styrelse



Johan Malmquist

Född 1961.

Styrelsens ordförande och styrelseledamot sedan 2017. Ordförande i ersättningsutskottet.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm. Tidigare erfarenhet som VD och koncernchef för Getinge-koncernen 1997-2015, affärsområdeschef inom Getinge-koncernen, chef för Getinge-koncernens franska dotterbolag och VD för dotterbolag inom Electrolux.

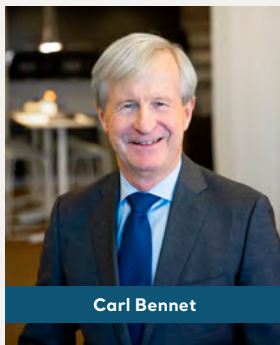
**Andra pågående uppdrag/befattningar:**

Styrelseordförande i Getinge AB (publ), och styrelseledamot i Trelleborg AB (publ), Elekta AB (publ), Dunkerintressena, Mölnlycke AB, Stena Adactum AB och Stiftelsen Chalmers tekniska högskola.

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):**

VD och koncernchef för Getinge-koncernen 1997-2015. Styrelseledamot i Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA (publ), Essity Aktiebolag (publ), Capiro AB samt styrelseordförande i Aktiebolaget Tingstad Papper.

**Innehav (eget och närståendes):** 100 000 B-aktier och 2 380 952 syntetiska optioner.



Carl Bennet

Född 1951.

Styrelsens vice ordförande sedan 2018 och styrelseledamot sedan 2017. Ledamot i ersättningsutskottet.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Civilekonom, Göteborgs universitet. Medicine hedersdoktor, Sahlgrenska Akademin, Göteborgs universitet och teknologie hedersdoktor, Luleå tekniska universitet. Tidigare erfarenhet som VD och koncernchef i Getinge 1989-1997.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:**

VD och styrelseordförande i Carl Bennet AB, styrelseordförande i Lifco AB (publ) och Elanders AB (publ), vice ordförande i Getinge AB (publ) samt styrelseledamot i Holmen AB (publ) och L E Lundbergföretagen AB (publ).

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):**

**Innehav (eget och närståendes):** 18 217 200 A-aktier och 49 902 430 B-aktier genom Carl Bennet AB.



Sten Börjesson

Född 1967.

Arbetsgärrrepresentant, suppleant sedan 2021.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Gymnasieutbildning inom ekonomi respektive teknik. Anställd i Arjos dotterbolag ArjoHuntleigh AB.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:**

Innehavare av Höörs Antenn och Elektronikservice.

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):**

Arbetsgärrrepresentant, ledamot Arjo AB 2017-2020. Styrelseledamot (arbetstgärrrepresentant) i Getinge AB 2007-2015.

**Innehav (eget och närståendes):** -



Eva Elmstedt

Född 1960.

Styrelseledamot sedan 2017. Ledamot i revisionsutskottet.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Kandidatexamen i ekonomi respektive datavetenskap, Indiana University of Pennsylvania, USA. Tidigare erfarenhet som EVP Global Services och medlem av ledningsgruppen för Nokia Networks och Nokia Siemens Networks samt ledande befattningar på Ericsson, operatören 3 och Semcon.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Proact IT Group AB samt styrelseledamot i Addtech AB, Semcon AB samt Smart Eye AB.

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** EVP Global Services och medlem av ledningsgruppen för Nokia Networks och Nokia Siemens Networks

**Innehav (eget och närståendes):** 20 000 B-aktier och 476 190 syntetiska optioner.



Dan Frohm

Född 1981

Styrelseledamot sedan 2019. Ledamot i revisionsutskottet.

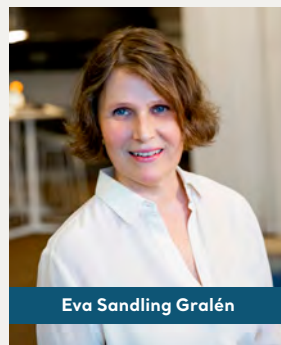
**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Civilingenjör i industriell ekonomi, Linköpings universitet. VD i DF Advisory LLC.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:**

Styrelseledamot i Getinge AB (publ), Carl Bennet AB, Elanders AB (publ), Lifco AB (publ) samt Swedish-American Chamber of Commerce, Inc

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** Managementkonsult på Applied Value LLC i New York.

**Innehav (eget och närståendes):** 214 989 B-aktier.



Eva Sandling Gralén

Född 1964.

Arbetsgärrrepresentant, ledamot sedan 2021.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:**

Textilingenjör - Textilteknologi, Högskolan i Borås. Kandidatexamen med huvudområde Miljövetenskap, Högskolan i Malmö. Anställd i Arjos dotterbolag ArjoHuntleigh AB.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:** Styrelsesuppleant Davidshall Progressio Management AB

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** Arbetsgärrrepresentant, suppleant Arjo AB 2018-2020.

**Innehav (eget och närståendes):** 3 000 B-aktier.





Ulf Grunander

Född 1954.

Styrelseledamot sedan 2017. Ordförande i revisionsutskottet.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Civilekonom, Stockholms universitet. Tidigare erfarenhet som auktoriserad revisor och CFO för Getinge-koncernen 1993-2016.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Nyströms Gastronomi & Catering AB och Djurgården Merchandise Handelsbolag samt styrelseledamot i AMF Pensionsförsäkring AB, Lifco AB (publ) och Djurgården Hockey AB.

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** Styrelseuppdrag i ett antal bolag inom Getinge-koncernen samt CFO för Getinge-koncernen 1993-2016.

**Innehav (eget och närståendes):** 83 622 B-aktier och 476 190 syntetiska optioner.



Kajsa Haraldsson

Född 1982.

Arbetslagarrepresentant, ledamot sedan 2020.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Masterexamen i teknisk design, Chalmers tekniska högskola. Anställd i Arjos dotterbolag ArjoHuntleigh AB.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:** -

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** Arbetslagarrepresentant, suppleant, Arjo AB 2017-2020

**Innehav (eget och närståendes):** 224 B-aktier.



Ingrid Hultgren

Född 1958.

Arbetslagarrepresentant, ledamot sedan 2017.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** B Sc. examen i mikrobiologi, Uppsala universitet. Certifierad Senior Projektledare (IPMA). Tidigare erfarenhet i Pharmacia Diagnostics AB samt Hemocue AB. Anställd i Arjos dotterbolag ArjoHuntleigh AB.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:** Sekreterare i Arjos Europeiska Företagsråd (EWC) samt kommanditdelägare i Hultgreen Hedge kommanditbolag.

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** -  
**Innehav (eget och närståendes):** 4 000 B-aktier.

*Ingrid Hultgren var medlem i styrelsen fram till oktober 2020.*



Carola Lemne

Född 1958.

Styrelseledamot sedan 2017. Ledamot i revisionsutskottet.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Legitimerad läkare, medicine doktor och docent, Karolinska Institutet. Tidigare erfarenhet som medicinsk chef för Pharmacia Sverige, klinisk forskningschef för Pharmacia Corp., VD för Danderyds sjukhus, koncernchef för Praktikertjänst AB och VD för Svenskt Näringsliv.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:** Styrelseordförande för Ung Företagsamhet, Art-Clinic AB och Internationella Engelska Skolan AB. Vice styrelseordförande IRLAB AB (publ), styrelseledamot i Kung Gustav V jubileumsfond. VD för Calgo Enterprise AB.

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** Styrelseledamot i Svenskt Näringsliv, AFA Försäkringar, Institutet för Näringslivsforskning, ICC, Praktikertjänst Aktiebolag, Getinge AB (publ), Investor AB (publ), Stiftelsen Forska! Sverige och Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Ordförande för Uppsala universitet och vice ordförande i Alecta AB.

**Innehav (eget och närståendes):** 3 000 B-aktier och 238 095 syntetiska optioner.



Joacim Lindoff

Född 1973.

VD och koncernchef sedan 2017.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Civilekonom-examen, Lunds universitet. Tidigare erfarenhet som tillförordnad VD och koncernchef i Getinge-koncernen under augusti 2016-mars 2017, Executive Vice President för Getinges tidigare affärsområde Infection Control och Executive Vice President för affärsområdet Surgical Workflows.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:** -

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** Tillförordnad VD och koncernchef i Getinge-koncernen under augusti 2016-mars 2017.

**Innehav (eget och närståendes):** 33 288 B-aktier och 1 190 476 syntetiska optioner.



Jimmy Linde

Född 1971.

Arbetslagarrepresentant, suppleant sedan 2020.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Civilingenjör i kemiteknik, Lunds tekniska högskola. Tidigare erfarenhet i AstraZeneca 1996-2017. Anställd i Arjos dotterbolag ArjoHuntleigh AB.

**Andra pågående uppdrag/befattningar:** -

**Tidigare uppdrag/befattningar (senaste fem åren):** -

**Innehav (eget och närståendes):** 1 500 B-aktier.

## Revisorer

### Öhrlings PricewaterhouseCoopers

Magnus Willfors, Auktoriserad revisor,  
Huvudansvarig revisor

Cecilia Andrén Dorselius, Auktoriserad  
revisor

# Koncernledning



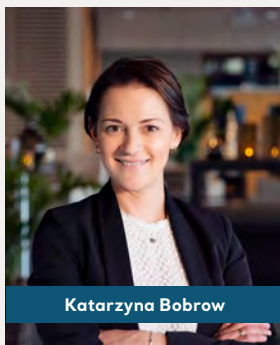
**Joacim Lindoff**

Född 1973.

VD och koncernchef.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Civilekonomexamen, Lunds universitet. Tidigare erfarenhet från flertalet befattningar inom Getinge-koncernen, såsom tillförordnad VD för koncernen, Executive Vice President för Getinges tidigare affärsområde Infection Control och Executive Vice President för affärsområdet Surgical Workflows samt uppdrag i ledande positioner inom NIBE:s affärsområde Heating. Har även varit styrelseordförande i branschorganisationen Swedish Medtech.

**Innehav (eget och närståendes):** 33 288 B-aktier och 1190 476 syntetiska optioner.



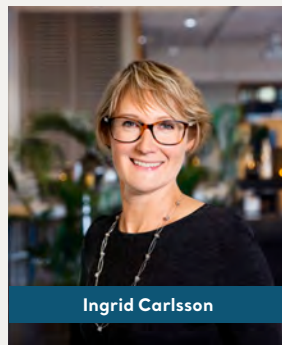
**Katarzyna Bobrow**

Född 1980.

EVP Quality & Regulatory Compliance.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Masterexamen inom bank och finans med inriktning på finans och penningpolitik, Poznan University of Economics and Business och vidarestudier i Quality Management, Poznan University of Technology. Tidigare erfarenhet av olika befattningar inom Getinge-koncernen, bland annat som Senior Director QA Supply Chain and Operations. Även erfarenhet som Quality Specialist för Molex Polska.

**Innehav (eget och närståendes):** 3 300 B-aktier och 261 904 syntetiska optioner.



**Ingrid Carlsson**

Född 1976.

EVP Group Legal & Business Compliance sedan 2020 samt Styrelsens sekreterare.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Jur.Kand., Lunds universitet, vidarestudier i Immaterialrätt, Malmö universitet. Tidigare erfarenhet av olika befattningar inom Alfa Laval, bland annat Legal Counsel, Head of Legal Business Division Food & Water, Senior Associate vid Mannheimer Swartling advokatbyrå och medlem i Advokatsamfundet 2009-2014.

**Innehav (eget och närståendes):** -



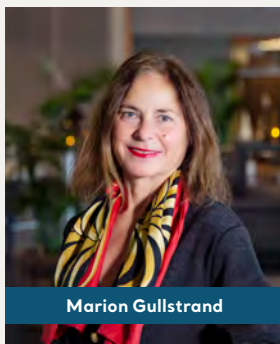
**Daniel Fäldt**

Född 1976.

CFO.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Civilekonom, Bryant University samt Industrial Management vid KTH Executive School. Tidigare erfarenhet som CFO på BE Group AB (Publ) 2017-2020, Ekonomidirektör Region Americas och Region South Europe/MEA på Bombardier Transportation (2013-2017), Ekonomidirektör Propulsion & Controls, Bombardier Transportation AB (2009-2013), Ekonomidirektör Gunnebo Entrance Control UK (2007-2009), samt olika befattningar inom Gunnebo Group (2002-2007).

**Innehav (eget och närståendes):** 16 000 B-aktier  
*Daniel Fäldt tillträdde rollen som CFO i mars 2020.*



**Marion Gullstrand**

Född 1957.

EVP HR & Sustainability.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Kandidatexamen i samhällsvetenskap, fyraårig utbildning till gestaltterapeut - Organisation och gruppnivå samt ekonomexamen, Lunds universitet. Tidigare erfarenhet som HR Director för Wasa-koncernen, VP HR för Trelleborg AB (publ), HR Director för IKEA Supply Chain Greater China Supply och andra HR-befattningar inom IKEA-koncernen samt olika HR-befattningar inom Getinge-koncernen, bland annat tillförordnad EVP HR & Sustainability.

**Innehav (eget och närståendes):** 2 000 B-aktier och 714 285 syntetiska optioner.



Paul Lyon

Född 1962.

President Global Sales.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Kandidatexamen i ingenjörsvetenskap, Western Australian Institute of Technology. FAIM, MAICD, Global Executive Management Programs - Harvard Business School, Chalmers University of Technology och Indian Institute of Management Bangalore. Tidigare erfarenhet av olika ledande positioner inom flera stora industri- och hälsovårdskoncerner, bland annat Huntleigh Healthcare PLC UK, YTL Corporation JV Malaysia och Joyce Healthcare Group Australia. Även erfarenhet som Managing Director och President för olika affärsområden inom Geringe-koncernen, bland annat Geringe Group President APAC och tillförordnad President & CEO för ArjoHuntleigh.

**Innehav ( eget och närståendes):** 5 000 B-aktier och 476 190 syntetiska optioner.



Mikael Persson

Född 1966.

EVP Product Development and Supply Chain & Operations.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Masterexamen i maskinteknik, Lunds universitet. Tidigare erfarenhet av olika befattningar inom Alfa Laval, bland annat VP Operations - Operations Development Manager, Supply Chain Director för Cardo Flow Solutions och Flügger A/S, VP Supply Chain i ArjoHuntleigh AB samt COO Manufacturing Capital Equipment i Geringe-koncernen.

**Innehav ( eget och närståendes):** 57 363 B-aktier och 714 285 syntetiska optioner.



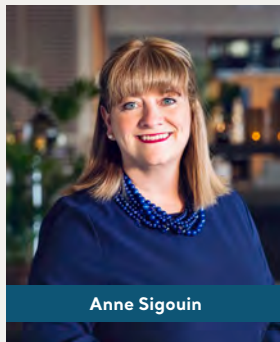
Kornelia Rasmussen

Född 1977.

EVP Marketing Communication & Public Relations.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** IHM Business School och Kommunikation, Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping. Tidigare erfarenhet från olika befattningar inom Volvo Car Corporation, bland annat som Director Corporate Communications och tillförordnad Senior Vice President, Public Affairs, och senast som Executive Vice President Communications & Brand Management i Geringe-koncernen.

**Innehav ( eget och närståendes):** 6 500 B-aktier och 714 285 syntetiska optioner.



Anne Sigouin

Född 1969.

President Sales & Service Nordamerika.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Kandidatexamen från Concordia University, Montreal, Quebec, Executive Education Leadership Consortium, Smith College, Northampton, MA, samt ett flertal ledarskapsutbildningar. Tidigare erfarenhet av ledande positioner inom försäljning och marknadsföring i Kanada och USA inom Johnson & Johnson medical device division, och har även varit Managing Director för ArjoHuntleigh AB i Kanada och President för Geringe Group Kanada.

**Innehav ( eget och närståendes):** 3 125 B-aktier och 309 523 syntetiska optioner.



Christian Stentoft

Född 1984.

EVP Chief Strategy Officer.

**Utbildning och arbetslivserfarenhet:** Masterexamen från design- och innovationsprogrammet, Danmarks Tekniske Universitet. Tidigare erfarenhet av olika befattningar inom Geringe-koncernen, bland annat VP Commercial Excellence & Head of PMO Asia Pacific och Extended Care Division - Director Business Strategy & Insights. Även erfarenhet som Engagement manager/projektledare för Oleto Associates och som managementkonsult på Catalyst Consulting.

**Innehav ( eget och närståendes):** 3 168 B-aktier och 714 285 syntetiska optioner.

# Ersättningsrapport 2020

## Inledning

Denna rapport beskriver hur riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare för Arjo, antagna av årsstämman 2020, tillämpades under år 2020. I rapporten finns också information om ersättning till verkställande direktören och en sammanfattning av Arjos tillämpning av resultatriterierna för att betala ut rörlig kontanterersättning. Rapporten har upprättats i enlighet med aktiebolagslagen och Kollegiets för svensk bolagsstyrnings Regler om ersättningar till ledande befattningshavare och om incitamentsprogram.

Ytterligare information om ersättningar till ledande befattningshavare finns i not 6 (Personalkostnader) på sidorna 82–84 i årsredovisningen för 2020. Information om ersättningsutskottets arbete under 2020 finns i bolagsstyrningsrapporten på sidorna 57–65 i årsredovisningen för 2020.

Styrelsearvode omfattas inte av denna rapport. Sådant arvode beslutas årligen av årsstämman och redovisas i not 6 på sidorna 82–84 i årsredovisningen för 2020. Samma information finns också som en bilaga till denna rapport.

## Väsentlig utveckling under 2020

VD sammanfattar Arjos övergripande resultat i sitt vd-ord på sidan 8 i årsredovisningen för 2020.

## Arjos ersättningsriktlinjer: tillämpningsområde, ändamål och avvikelser

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att Arjo 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.

Arjos VD har under 2020 erhållit följande ersättningskomponenter: grundlön, kortsiktiga incitament (baserade på EBITDA och arbetande kapital), långsiktiga incitament (baserat på resultat per aktie), pensionsförmåner samt övriga förmåner.

Riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare finns på sidorna 52–53 i årsredovisningen för 2020.

## Beskrivning av betydande förändringar av riktlinjerna och hur aktieägarna synpunkter har beaktats

Bolaget har under 2020 följt de tillämpliga ersättningsriktlinjerna som antagits av bolagsstämman. Inga avsteg från riktlinjerna har

gjorts och inga avvikelser har gjorts från den beslutsprocess som enligt riktlinjerna ska tillämpas för att fastställa ersättningen.

Inga synpunkter på ersättningsriktlinjerna har framkommit.

## Aktiebaserad ersättning

Arjo har inga långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram. Det bör noteras att Arjos huvudägare – Carl Bennet AB – tidigare har erbjudit Arjos ledning syntetiska optioner med en löptid på tre år. Arjos styrelse och koncernledning har individuellt blivit erbjudna att teckna ett avtal avseende syntetiska optioner med Carl Bennet AB. Kostnader för detta kommer inte att belasta Arjos resultaträkning. Arjos VD äger 1 190 476 sådana optioner.

## Tillämpning av prestationskriterier

Prestationskriterierna för den verkställande direktörens rörliga ersättning har valts för att förverkliga Arjos strategi och för att uppmuntra agerande som ligger i Arjos långsiktiga intresse. Vid valet av prestationskriterier har de strategiska målen samt kort- och långsiktiga affärsprioriteringar för år 2020 beaktats.

## Arjo långsiktigt incitamentsprogram (LTIP)

Arjos styrelse beslutade att introducera treåriga långsiktiga incitamentsprogram åren 2018, 2019 och 2020. Programmen är kontantbaserade och omfattar 50–55 deltagare. Incitamentsprogrammet är ett tillägg till den årliga grundlönen och rörliga lönen.

## Syfte

Incitamentsprogrammen är riktade och har ett långsiktigt innehåll. Syftet med programmen är att stärka engagemanget samt att belöna och behålla de viktiga ledare och medarbetare som har störst inflytande över Arjos resultat på medellång och lång sikt.

## Mål

Varje program löper under tre år och ersättningen kan maximalt uppgå till tolv månadslöner under en treårsperiod. Vid beräkningen av utfallet exkluderas koncernens jämförelsestörande poster liksom påverkan av eventuella förvärv och avyttringar.

## Utfall och utbetalning

Utfallet för programmen beräknas årligen och ackumuleras över treårsperioden. Eventuellt utfall för programmet som inleddes 2018 betalas ut under 2021 förutsatt att deltagaren är fortsatt anställd vid tillfället för utbetalningen.

**Tabell 1 – Totalersättning till verkställande direktören (SEK)**

Av tabell 1 framgår den totala ersättningen som har kostnadsförts avseende Arjos VD under 2020, 2019 och 2018 (SEK).

Befattningshavarens namn, position	Räkenskapsår	Fast ersättning		Rörlig ersättning		Extraordinära poster	Pensionskostnad	Totalersättning	Andelen fast resp. rörlig ersättning
		Grundlön	Övriga förmåner	Ettårig	Flerårig				
Joachim Lindoff VD	2020	8 130 000	118 592	6 426 000	2 258 678*	0	2 409 750	19 343 020	55/45
	2019	7 803 000	142 209	650 000	0	0	2 295 000	10 890 209	94/6
	2018	7 472 499	135 321	3 465 890	420 517	0	2 241 750	13 735 977	72/28

\* Intjänat belopp för 2020 från Arjo LTI-program 1-3 varav 714 268 utbetalas under 2021

**Tabell 2a - Verkställande direktörens prestation under det rapporterade räkenskapsåret**

I tabell 2a finns en beskrivning av hur kriterierna för betalning av rörlig kortsiktig ersättning har tillämpats under räkenskapsåret.

Befattningshavarens namn, position	Beskrivning av kriterier hänförliga till ersättningskomponenten	Relativ viktning av prestationskriterier	a) Uppmätt prestation och
			b) faktisk tilldelning / ersättningsutfall
Joacim Lindoff VD	Justerat resultat före ränta, skatt, av- och nedskrivningar (EBITDA)*	70 %	a) 1 964 MSEK b) 5 341 612 SEK
	Arbetande kapital (R12)	30 %	a) 133 dagar b) 1 084 388 SEK

\* Justerat för jämförelsestörande poster samt omräknat till föregående års valutakurser.

**Tabell 2b - Verkställande direktörens prestation under det rapporterade räkenskapsåret**

I tabell 2b finns en beskrivning av hur kriterierna för betalning av rörlig långsiktig ersättning har tillämpats under räkenskapsåret.

Befattningshavarens namn, position	Beskrivning av kriterier hänförliga till ersättningskomponenten	Relativ viktning av prestationskriterier	a) Uppmätt prestation och
			b) faktisk tilldelning / ersättningsutfall
Joacim Lindoff VD	Resultat per aktie (justerat) år 2020*: Mål 1,80 (Program 1 2018–2020)	33,3 %	a) 2,36 b) 714 268 SEK (intjänat)
	Resultat per aktie (justerat) år 2020*: Mål: 1,80 (Program 2 2019–2021)	33,3 %	a) 2,36 b) 756 311 SEK (beviljat)
	Resultat per aktie (justerat) 2020*: Mål 1,80 (Program 3 2020–2022)	33,3 %	a) 2,36 b) 788 099 SEK (beviljat)

\* Justerat för jämförelsestörande poster samt omräknat till föregående års valutakurser.

**Jämförande information avseende förändringar i ersättning och Arjos resultat****Tabell 3 - Förändringar i ersättningar och Arjos resultat under de senaste två redovisade räkenskapsåren (RR)**

Förändring för året	2019 vs 2018	2020 vs 2019	2020)
Joacim Lindoff, VD	-2 691 024 SEK	+8 452 811 SEK	19 343 020 SEK
<b>Arjos resultat</b>			
Koncernens rörelseresultat	+178 MSEK	+195 MSEK	866 MSEK
Koncernens nettoomsättning	+708 MSEK	+102 MSEK	9 078 MSEK
<b>Genomsnittlig ersättning baserat på motsvarande heltid</b>			
Anställda i Arjo* %	+ 50 811 SEK	+ 72 653 SEK	Den genomsnittliga totala ersättningen uppgår till 874 288 SEK för 2020
Anställda i Arjo* Faktiskt antal	173 vs 150	179 vs 173	179 anställda

\* Genomsnittlig ersättning för en heltidsanställd för RR 2018, 2019 inkluderar samtliga anställda i Sverige (exklusive koncernledningen), årlig grundlön under 2018, 2019, pensionsförmåner under 2018, 2019 och faktisk rörlig lön utbetald under 2018, 2019 men avser resultatet för föregående år enligt Arjo STIP Plan.

\* Genomsnittlig ersättning för en heltidsanställd för RR 2020 inkluderar samtliga anställda i Sverige (exklusive koncernledningen), årlig grundlön under 2020, pensionsförmåner under 2020 och mål för rörlig lön under 2020 eftersom den ännu inte är beräknad och utbetald.

# Förslag till vinstdisposition

Arjo AB (publ), org. nr 559092-8064

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

Balanserade vinstmedel	4 367 064 227
Årets resultat	14 537 788
<b>Summa</b>	<b>4 381 602 015</b>

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att utdelning till aktieägarna lämnas med

0,85 kr per aktie	231 514 137
i ny räkning överföres	4 150 087 878
<b>Summa</b>	<b>4 381 602 015</b>

Styrelsen anser att föreslagen utdelning är försvarlig i relation till de krav som koncernverksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital samt koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen upprättats i överensstämmelse med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Malmö den 25 mars 2021

**Johan Malmquist**  
Styrelsens ordförande

**Carl Bennet**  
Styrelsens vice ordförande

**Eva Elmstedt**

**Dan Frohm**

**Ulf Grunander**

**Kajsa Haraldsson**

**Carola Lemne**

**Eva Sandling Gralén**

**Joacim Lindoff**  
VD och koncernchef

Vår revisionsberättelse har avgivits den 25 mars 2021  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

**Magnus Willfors**  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

**Cecilia Andrén Dorselius**  
Auktoriserad revisor

# Koncernens finansiella rapporter

## Resultaträkning för koncernen

Mkr	Not	2020	2019
Nettoomsättning	2, 3	9 078	8 976
Kostnad för sålda varor	4	-4 952	-5 039
<b>Bruttoresultat</b>		<b>4 126</b>	<b>3 937</b>
Försäljningskostnader	4	-1 796	-1 849
Administrationskostnader	4	-1 258	-1 223
Forsknings- och utvecklingskostnader	4, 30	-114	-139
Jämförelsestörande poster	4, 5	-78	-53
Övriga rörelseintäkter		7	8
Övriga rörelsekostnader		-22	-10
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	3, 4, 5, 6, 7, 8, 14	<b>866</b>	<b>671</b>
Ränteintäkter och övriga liknande intäkter	9	5	8
Räntekostnader och övriga liknande kostnader	10	-169	-137
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>702</b>	<b>542</b>
Skatt	11	-175	-139
<b>Årets resultat</b>		<b>526</b>	<b>403</b>
<i>Hänförligt till:</i>			
Moderföretagets aktieägare		526	403
Resultat per aktie, kronor <sup>1)</sup>	12	1,93	1,48
- vägt genomsnittligt antal aktier för beräkning av resultat per aktie (tusental)	12	272 370	272 370

<sup>1)</sup> Före och efter utspädning.

## Rapport över totalresultatet för koncernen

Mkr	Not	2020	2019
<b>Årets resultat</b>		<b>526</b>	<b>403</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<b>Poster som inte kan omföras till resultatet</b>			
Aktuariella vinster/förluster avseende förmånsbestämda pensionsplaner		133	-167
Skatt hänförlig till poster som inte kan omföras till resultatet	11	-24	28
<b>Poster som vid senare tidpunkt kan omföras till resultatet</b>			
Omräkningsdifferenser	19	-853	394
Säkringar av nettoinvesteringar	19	75	-38
Kassaflödessäkringar	19, 28	-	51
Skatt hänförlig till poster som kan omföras till resultatet	11	35	-34
<b>Årets övriga totalresultat netto efter skatt</b>		<b>-634</b>	<b>233</b>
<b>Summa totalresultat för året</b>		<b>-107</b>	<b>637</b>
<i>Totalresultat hänförligt till:</i>			
Moderföretagets aktieägare		-107	637



## Balansräkning för koncernen

Mkr	Not	2020	2019
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	3, 4, 13	6 834	7 072
Materiella anläggningstillgångar	3, 4, 13	1 282	1 292
Nyttjanderätter	3, 4, 14	1 044	1 158
Långfristiga finansiella fordringar, räntebärande	21	1	8
Långfristiga leasingfordringar	14, 21	21	38
Långfristig fordran pensioner, räntebärande	21, 23	33	-
Övriga finansiella anläggningstillgångar	28	134	122
Andelar i intresseföretag	15	120	-
Uppskjuten skattefordran	11	258	333
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>9 728</b>	<b>10 023</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	16	1 039	1 144
Kundfordringar	17, 28	1 500	2 001
Aktuella skattefordringar		71	83
Kortfristiga finansiella fordringar, räntebärande	21	14	13
Kortfristiga leasingfordringar	14, 21	13	14
Derivat, kortfristiga	28	19	8
Övriga kortfristiga fordringar		282	261
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	220	213
Likvida medel	20, 21, 28	972	662
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>4 130</b>	<b>4 399</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>13 858</b>	<b>14 422</b>

## BALANSRÄKNING FÖR KONCERNEN, FORTSÄTTNING

Mkr	Not	2020	2019
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	19	91	91
Andra reserver	19	172	915
Balanserade vinstmedel		5 367	4 908
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>5 630</b>	<b>5 914</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga finansiella skulder	21, 28	2 018	1 791
Långfristiga leasingskulder	14, 21	802	885
Avsättningar för pensioner, räntebärande	21, 23	37	140
Uppskjuten skatteskuld	11	94	110
Övriga avsättningar, långfristiga	22	64	57
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 014</b>	<b>2 983</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Övriga avsättningar, kortfristiga	22	75	45
Kortfristiga finansiella skulder	21, 28	3 051	3 575
Kortfristiga leasingskulder	14, 21	296	313
Leverantörsskulder	28	504	543
Aktuella skatteskulder		22	45
Derivat, kortfristiga	28	32	50
Övriga skulder		293	225
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	941	730
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>5 214</b>	<b>5 525</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>13 858</b>	<b>14 422</b>

Information om ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 25.

## Förändringar i eget kapital för koncernen

Mkr	Aktiekapital	Reserver <sup>1)</sup>	Balanserad vinst	Total
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>	<b>91</b>	<b>543</b>	<b>4 793</b>	<b>5 427</b>
Årets resultat	-	-	403	403
Övrigt totalresultat för året	-	372	-139	233
Utdelning	-	-	-150	-150
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>	<b>91</b>	<b>915</b>	<b>4 908</b>	<b>5 914</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2020</b>	<b>91</b>	<b>915</b>	<b>4 908</b>	<b>5 914</b>
Årets resultat	-	-	526	526
Övrigt totalresultat för året	-	-743	109	-634
Utdelning	-	-	-177	-177
<b>Utgående balans per 31 december 2020</b>	<b>91</b>	<b>172</b>	<b>5 367</b>	<b>5 630</b>

<sup>1)</sup> För reserver, se vidare not 19.

## Kassaflödesanalys

Mkr	Not	2020	2019
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat (EBIT)		866	671
Återläggning av av- och nedskrivningar		973	1 004
Övriga icke kassaflödespåverkande poster	29	56	-54
Kostnadsförda jämförelsestörande poster <sup>1)</sup>		71	53
Utbetalda jämförelsestörande poster		-64	-73
Betalda räntor		-101	-124
Erhållna räntor		5	8
Övriga finansiella poster		-28	-4
Betald skatt		-132	-193
<b>Kassaflöde före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>1 646</b>	<b>1 288</b>
<b>Förändring i rörelsekapital</b>			
Varulager		-30	38
Kortfristiga fordringar		214	-133
Kortfristiga skulder		438	59
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 267</b>	<b>1 252</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Avyttrade / Förvärvade verksamheter	26	-58	6
Förvärv av andelar i intressebolag		-135	-
Förvärvade finansiella anläggningstillgångar		-4	-78
Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar		-807	-758
Avyttringar av immateriella och materiella anläggningstillgångar		23	29
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-981</b>	<b>-801</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagande av lån	21	8 574	9 645
Återbetalning av räntebärande skulder	21	-8 782	-9 993
Återbetalning av leasingskulder		-327	-325
Förändring av pensionstillgångar/skulder		1	-1
Förändring av räntebärande fordringar		8	-4
Utdelning		-177	-150
Realiserade derivat hänförliga till finansieringsverksamheten		-250	65
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-954</b>	<b>-762</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	21	<b>332</b>	<b>-311</b>
Likvida medel vid periodens början		662	961
Årets kassaflöde		332	-311
Omräkningsdifferenser		-22	13
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	29	<b>972</b>	<b>662</b>

<sup>1)</sup> Exklusive nedskrivningar av anläggningstillgångar.

# Koncernens noter

## Not 1 Redovisningsprinciper

### Allmän information

Arjo AB (559092-8064), som är moderföretag i Arjokoncernen, är ett aktiebolag med säte i Malmö, Sverige. Bolagets verksamhet framgår av förvaltningsberättelsen på sidan 51.

### Grunder för upprättande

Arjos konsoliderade finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS)/International Accounting Standards (IAS) såsom de är antagna inom EU och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner.

Arjo tillämpar anskaffningsvärdemetoden vid värdering av tillgångar och skulder utom vad gäller finansiella tillgångar som kan säljas samt finansiella tillgångar och skulder, inklusive derivatinstrument, värderade till verkligt värde via resultaträkningen, vilka värderas till verkligt värde antingen i resultatet eller övrigt totalresultat, i de fall de är säkringsinstrument avseende kassaflödessäkringar. Nedan följer ytterligare beskrivning kring upprättande av de konsoliderade finansiella rapporterna.

### Eliminering av transaktioner inom Arjo

Fordringar, skulder, intäkter och kostnader samt orealiserade vinster och förluster som uppstår mellan enheter inom Arjo elimineras i sin helhet. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som orealiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns något nedskrivningsbehov.

### Redovisnings- och värderingsprinciper

Grunder för upprättande av Arjos finansiella rapporter har redogjorts för ovan.

De finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp är angivna i miljontals kronor (Mkr) om inte annat anges. Sifferuppgifterna inom parentes avser, om inget annat anges, 2019 års verksamhet.

Totalsumman i tabeller och räkningar summerar inte alltid på grund av avrundningsdifferenser. Syftet är att varje delrad ska överensstämma med sin ursprungskälla och därför kan avrundningsdifferenser uppstå på totalsumman.

### Viktiga uppskattningar och bedömningar

För att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt antaganden, vilka påverkar de redovisade tillgångs- och skuldbeloppen, övrig information som lämnas i bokslutet samt de intäkter och kostnader som redovisas under perioden. Uppskattningar, bedömningar och antaganden ses över regelbundet. Det faktiska utfallet kan skilja sig från dessa bedömningar, uppskattningar och antaganden. Styrelsen och koncernledningen har bedömt följande områden som särskilt betydelsefulla vid bedömning av Arjos resultat och ställning:

**Värdering av identifierbara tillgångar och skulder vid förvärv.** Vid rörelseförvärv identifieras samtliga identifierbara tillgångar och skulder i det förvärvade bolaget vilka värderas till verkligt värde, inklusive värdet på tillgångar och skulder i redan ägd andel, inklusive andel hänförlig till innehav utan bestämmande inflytande.

**Goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod.** Arjo undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för

goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod enligt den redovisningsprincip som beskrivs här i not 1. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärdet. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras (se not 13).

**Intresseföretag.** Genom aktieägaravtalet med Bruin Biometrics LLC (BBI) tar Arjo en permanent plats i styrelsen och har vetorätt i ett antal viktiga operationella och bolagsrättsliga frågor. Arjo har därför gjort bedömningen att man har betydande inflytande över BBI trots att man endast har 10% av röstetalen.

**Pensionsåtagande.** Redovisningen av kostnader för förmånsbaserade pensioner och andra tillämpliga pensionsförmåner baseras på aktuariella beräkningar som utgår från antaganden om diskonteringsränta, framtida löneökningar och förväntad inflation. Antagandena om diskonteringsränta baseras i sin tur på högkvalitativa placeringar med fast ränta med liknande löptid som pensionsplanerna (se not 23).

**Inkuransreserv.** Varulagret är upptaget till det lägre beloppet av anskaffningsvärde enligt den så kallade först in- först ut-principen och nettoförsäljningsvärde. Varulagrets värde är justerat med bedömd värdeminskning för utgångna artiklar, överdimensionerat lager, fysiska skador, ledtider för lager samt hanterings- och försäljningsomkostnader. Om nettoförsäljningsvärdet är lägre än anskaffningskostnaden upprättas en värdereserv för lagerinkurans (se not 16).

**Uppskjuten skatt.** Värderingen av förlustavdrag och företagens förmåga att utnyttja outnyttjade förlustavdrag baseras på företagens uppskattningar av framtida beskattningsbara inkomster i olika skattejurisdiktioner och inbegriper antaganden om huruvida kostnader som ännu inte har varit föremål för beskattning är avdragsgilla. Uppskjuten skatt redovisas över resultaträkningen förutom i de fall uppskjuten skatt är hänförlig till poster som redovisas i övrigt totalresultat då uppskjuten skatt redovisas tillsammans med underliggande transaktion i övrigt totalresultat (se not 11).

**Nyttjanderätter och leasingkulder.** När leasingavtalets längd fastställs, beaktar ledningen all tillgänglig information som ger ett ekonomiskt incitament att utnyttja en förlängningsoption, eller att inte utnyttja en option för att säga upp ett avtal. Möjligheter att förlänga ett avtal inkluderas endast i leasingavtalets längd om det är rimligt säkert att avtalet förlängs (eller inte avslutas). De avtal som framförallt påverkas av denna bedömning avser byggnader. De olika faktorer som Arjo främst beaktar vid bedömningar om utnyttjande av olika förlängnings- och stängningsoptioner är kostnader förknippade med att säga upp avtalet samt tillgångens betydelse för verksamheten.

Arjo har bedömt det som rimligt säkert att de kommer att utnyttja möjligheten att förlänga vissa avtal för byggnader.

### Dotterföretag

Dotterföretag är alla företag över vilka Arjo har bestämmande inflytande. Arjo kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget.

## NOT 1 FORTSÄTTNING

**Utländska valutor**

**Funktionell valuta.** Transaktioner i utländsk valuta omräknas i redovisningen till den funktionella valutan enligt transaktionsdagens valutakurs. Fordringar och skulder i utländsk valuta värderas till balansdagens kurs och orealiserade kursvinster och kursförluster ingår i resultatet. Kursdifferenser hänförliga till rörelserelaterade fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet. Kursdifferenser avseende finansiella tillgångar och skulder redovisas bland övriga finansiella poster.

**Omräkning av utländska verksamheter.** Arjo tillämpar dagskursmetoden för omräkning av utländska dotterföretags balans- och resultaträkningar. Det innebär att samtliga tillgångar och skulder i dotterföretagen omräknas till balansdagens kurs, medan samtliga poster i resultaträkningarna omräknas till genomsnittskurs. De omräkningsdifferenser som därvid uppkommer är en effekt dels av skillnaden mellan resultaträkningarnas genomsnittskurser och balansdagens kurser, dels av att nettotillgångarna omräknas till en annan kurs vid årets slut än vid årets början. Omräkningsdifferenserna förs till övrigt totalresultat. Den samlade omräkningsdifferensen vid avyttringar redovisas tillsammans med den vinst/ förlust som transaktionen ger upphov till.

För långfristiga koncerninterna lån till dotterbolagen tillämpar Arjo reglerna för utökad nettoinvestering, vilket innebär att omräkningsdifferenser på dessa koncerninterna lån redovisas på samma sätt som omräkningseffekterna på dotterbolagens nettotillgångar.

**Intäktsredovisning**

Koncernen har tre intäktsströmmar produkter, service och uthyrning. Intäkter redovisas till verkligt värde exklusive indirekt omsättnings-skatt och lämnade rabatter. Intäkter från produktförsäljning redovisas vid den tidpunkt då kontrollen för varorna överförs till kunden, vilket i de flesta fall infaller när produkten lämnar Arjos lager. Produkterna säljs ofta med volymrabatter baserade på ackumulerad försäljning över en 12-månadersperiod. Intäkten från försäljningen av produkterna redovisas baserat på priset i avtalet, med avdrag för beräknade volymrabatter. Historiska data används för att uppskatta rabatternas förväntade värde och intäkten redovisas endast i den utsträckning som det är mycket sannolikt att en väsentlig återföring inte uppstår. En skuld (som ingår i posten upplupna kostnader och förutbetalda intäkter) redovisas för förväntade volymrabatter i förhållande till försäljningen till och med balansdagen. Om leverans av färdiga produkter skjuts upp på köparens begäran men där köparen övertar äganderätten och accepterar fakturering, s.k. "Bill and hold" försäljningar, sker intäktredovisning när kontrollen övergår till kund, vilket sker när produkterna placerats på åtskilda platser i lagret. Koncernens åtagande att reparera eller ersätta defekta produkter i enlighet med normala garantiregler redovisas som en avsättning, se not 22 Avsättningar.

Serviceavtal förekommer både till fastpris och löpande räkning. Intäkter från fastprisavtal redovisas över tid i takt med att kontrollen över tjänsterna övergår till kunden. Intäkter från avtal på löpande räkning baseras på pris per nedlagd timme och redovisas i den utsträckning Arjo har rätt att fakturera kunden (månadsvis). Förskottsbetalningar från kunder avser främst betalning hänförliga till serviceavtal. Dessa avtalskulder återfinns i not 24 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.

Ingen finansieringskomponent bedöms föreligga vid försäljningstidpunkten då kredittiden är 30–90 dagar, vilket överensstämmer med marknadspraxis.

Arjo tillämpar undantaget att ej lämna upplysning om framtida kontrakterade intäkter då dessa har en kortare löptid än 1 år.

För intäktsredovisning avseende uthyrning se avsnitt om Arjo som leasegivare.

**Statliga bidrag**

Statliga bidrag redovisas till verkligt värde när det föreligger rimlig säkerhet att bidraget kommer att erhållas och de villkor som är förknippade med bidraget kommer att uppfyllas. Statliga bidrag som gäller kostnader redovisas i resultaträkningen. Intäkten redovisas i samma period som de kostnader bidragen avser. Några av koncernens

utländska dotterbolag har erhållit bidrag från lokala myndigheter till följd av Covid-19 men det uppgår inte till ett väsentligt belopp. Statliga bidrag relaterade till köp av tillgångar reducerar tillgångens redovisade värde. Bidrag påverkar det redovisade resultatet under tillgångens nyttjandeperiod genom lägre avskrivningar.

**Finansiella intäkter och kostnader**

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel och fordringar, räntekostnader på lån och leasingskulder, utdelningsintäkter, orealiserade och realiserade vinster och förluster på finansiella placeringar, valutakursdifferenser, samt värdeförändringar på derivat-instrument som används i den finansiella verksamheten. Lånekostnader i samband med upptagande av lån redovisas som en del av lånet det avser och belastar resultatet över lånets löptid. Ränteintäkter på fordringar och räntekostnader på skulder beräknas med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla uppskattade framtida in- och utbetalningar under den förväntade räntebindingstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran eller skulden.

**Immateriella tillgångar**

**Goodwill.** Goodwill utgörs av den del av köpeskillingen vid ett förvärv som överstiger marknadsvärdet för de identifierbara tillgångarna med avdrag för skulder och eventualförpliktelser, räknat på förvärvsdagen, på den andel av det förvärvade bolagets tillgångar som Arjo förvärvar. Vid ett rörelseförvärv där anskaffningskostnaden understiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventualförpliktelser, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen. Goodwill som uppkommer vid förvärv av utländska enheter behandlas som en tillgång i den utländska enheten och omräknas till den kurs som råder på balansdagen. Nedskrivningsbehovet för goodwill provas minst en gång per år eller oftare om det finns indikation på att en värdeminskning kan ha inträffat. Nedskrivning av goodwill redovisas i resultaträkningen. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på goodwill som avser den avyttrade enheten.

**Övriga immateriella tillgångar.** Övriga immateriella tillgångar består av balanserade utvecklingskostnader, kundrelationer, teknisk kunskap, varumärke, avtal och övrigt. Immateriella tillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivning sker proportionerligt över den förväntade nyttjandeperioden, vilken brukar variera mellan 3 och 15 år. Förvärvade immateriella tillgångar redovisas separat från goodwill om de uppfyller definitionen som tillgång, är antingen avskiljbara eller härrör från kontrakt eller andra legala rättigheter och deras marknadsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Immateriella tillgångar som redovisas separat från goodwill vid verksamhetsförvärv består av kundrelationer, teknisk kunskap, varumärke, avtal m.m. Förvärvade immateriella tillgångar värderas till marknadsvärde och skrivs av linjärt under sin förväntade nyttjandeperiod. Nyttjandeperioden kan i vissa fall vara obestämbar. Dessa immateriella tillgångar skrivs ej av utan nedskrivningsbehovsprövas minst en gång per år eller oftare om det finns indikation på att en värdeminskning kan ha inträffat. Utgifter för utveckling, där forskningsresultatet eller annan kunskap tillämpas för att åstadkomma nya produkter, redovisas som en tillgång i balansräkningen i den mån dessa bedöms komma att ge framtida ekonomiska fördelar. Aktiveringen sker när ledningen bedömer att produkten är tekniskt och ekonomiskt bärkraftig, vilket normalt är när ett produktutvecklingsprojekt har nått en definierad milstolpe enligt en fastställd projektmodell. Det aktiverade värdet inkluderar utgifter för material, direkta utgifter för löner och indirekta utgifter som kan hänföras till tillgången på ett rimligt och konsekvent sätt. I annat fall kostnadsförs utvecklingsutgiften då den infaller. Kostnader för forskning belastar resultatet när de uppkommer. Aktiverade utgifter skrivs av linjärt från tidpunkten då tillgången är färdig att användas och under tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Avskrivningstiden uppgår till 3–15 år.

## Materiella anläggningstillgångar

Fastigheter, maskiner, inventarier och övriga materiella anläggnings-tillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen. Exempel på kostnader som ingår i anskaffningsvärdet är kostnader för leverans och hantering, installation, lagfarter och konsulttjänster. Tillgångar som tillkommer i samband med förvärv av nya dotterbolag, redovisas till marknadsvärdet på förvärvsdagen. Avskrivning sker linjärt. Värdet i balansräkningen representerar anskaffningskostnaden med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Mark är inte föremål för avskrivning, eftersom den bedöms ha oändlig ekonomisk livslängd, men i övrigt grundar sig avskrivningar på följande förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsslag	Avskrivning, antal år
Markanläggningar	40 – 50
Byggnader	10 – 50
Maskiner	5 – 25
Inventarier	10
Produktionsverktyg	5
Utrustning för uthyrning	5 – 10
Bilar	5
Datorutrustning	3

Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika nyttjandeperioder behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar. Ordinarie underhålls- och reparationskostnader kostnadsförs under de perioder de uppkommer. Mer omfattande renoverings- och uppgraderingskostnader kapitaliseras och skrivs av under objektets återstående förväntade nyttjandeperiod. Kapitalvinster/ förluster redovisas under övriga rörelseintäkter/kostnader.

## Leasing. Arjo som leasetagare

Leasingavtal där Arjo är leasetagare avser främst byggnader och bilar. Leasingavtalen skrivs normalt för fasta perioder om ca 5–10 år för byggnader och 3–5 år för bilar. Möjligheter till förlängning och uppsägning i förtid kan finnas, detta beskrivs nedan. Villkoren förhandlas separat för varje avtal och innehåller ett stort antal olika avtalsvillkor.

Leasingavtalen redovisas som nyttjanderätter och en motsvarande skuld, den dagen som den leasade tillgången finns tillgänglig för användning av Arjo. Nyttjanderätten och leasingkulden redovisas på raderna nyttjanderätt respektive kortfristiga leasingkulder och långfristiga leasingkulder i balansräkningen. Varje leasingbetalning fördelas mellan amortering av skulden och räntekostnad. Räntekostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Nyttjanderätten skrivs av linjärt över det kortare av tillgångens nyttjandeperiod och leasingavtalets längd.

Tillgångar och skulder som uppkommer från leasingavtal redovisas initialt till nuvärde. Leasingkuldena inkluderar nuvärdet av följande leasingbetalningar:

- fasta avgifter (inklusive avgifter som till sin substans är fasta), minskat med incitamentsfordringar;
- variabla leasingavgifter som beror på ett index eller ett pris, initialt värderade med hjälp av index eller pris vid inledningsdatumet
- garanterat restvärde som leasetagaren förväntar sig behöva betala till leasegivaren
- lösenpriset för en köption, om det är rimligt säkert att leasetagaren kommer att nyttja optionen, och
- viten för att avsluta leasingavtalet, om leasingavtalets längd speglar antagandet att leasetagaren kommer att utnyttja denna möjlighet.

Leasingbetalningarna diskonteras med den implicita räntan om den räntan kan fastställas, annars den marginella låneräntan som bestäms utifrån aktuell marknadsränta för leasingperioden, land, valuta och koncernens lånemarginal.

Tillgångarna med nyttjanderätt värderas till anskaffningsvärde och inkluderar följande:

- det belopp leasingkulden ursprungligen värderats till
- leasingavgifter som betalats vid eller före inledningsdatumet, efter avdrag för eventuella förmåner som mottagits i samband med teckningen av leasingavtalet
- initiala direkta utgifter
- utgifter för att återställa tillgången till det skick som föreskrivs i leasingavtalets villkor.

Arjo har valt att tillämpa undantag i IFRS 16 som innebär att betalningar för korta kontrakt och leasingavtal av mindre värde kostnadsförs linjärt i resultaträkningen. Korta kontrakt är avtal med en leasingtid på 12 månader eller mindre. Avtal av mindre värde inkluderar framförallt IT-utrustning och kontorsinredning. Optioner att förlänga och säga upp avtal finns inkluderade i ett antal av koncernens leasingavtal gällande byggnader. Villkoren används för att maximera flexibiliteten i hanteringen av avtalen.

Optioner som ger möjlighet att förlänga och säga upp avtal kan antingen endast utnyttjas av koncernen (och inte av leasegivarna) eller antingen av både leasetagare och leasegivare. Optioner där endast leasegivare kan utnyttja dessa är ovanliga. Bedömning avseende utnyttjande av optioner att förlänga eller säga upp avtal omprövas om det uppstår någon väsentlig händelse eller förändring i omständigheter som påverkar denna bedömning och förändringen är inom leasetagarens kontroll.

## Leasing. Sale and leaseback och sublease

Arjo har före övergången till IFRS 16 ingått sale and leaseback-avtal med finansiär där tillgången sedan sålts vidare till kund genom sublease-avtal. Avtalsvillkoren i dessa två led speglar varandra. I balansräkningen redovisas dessa som långfristiga och kortfristiga leasingfordringar på kund samt som långfristiga och kortfristiga leasingkulder till finansiär. Betalningar fördelas mellan ränteintäkt och amortering av fordran respektive som räntekostnad och amortering av skuld. I resultaträkningen har en försäljningsintäkt redovisats när kontrollen och risken övergått till kund. Dessa avtal redovisas enligt övergångsregeln till IFRS 16 och har därmed inte omprövats om överföringen av den underliggande tillgången uppfyller kraven i IFRS 15 för att redovisas som försäljning.

Sale and leaseback och sublease-avtal ingångna efter övergången utvärderas om de uppfyller kraven på en försäljning enligt IFRS 15 om när ett prestationsåtagande är uppfyllt. Avtal som uppfyller kraven på en försäljning redovisas i balansräkningen som långfristiga och kortfristiga leasingfordringar på kund samt som långfristiga och kortfristiga finansiella skulder till finansiär. Betalningar fördelas mellan ränteintäkt och amortering av fordran respektive som räntekostnad och amortering av skuld. I resultaträkningen redovisas en försäljningsintäkt när kraven enligt IFRS 15 är uppfyllda. Vid avtal som inte uppfyller kraven på en försäljning redovisas underliggande tillgång som en anläggningstillgång inom uthyrningsverksamheten och intäkterna tas löpande över kontraktstiden. Under 2020 har inte ingåtts några väsentliga avtal för denna typ av transaktioner.

## Leasing. Arjo som leasegivare

En del av Arjos kunder köper inte Arjos hjälpmedel utan väljer att leasa dessa istället. Leasingavtal definieras i två kategorier, operationella och finansiella, beroende på avtalens finansiella innebörd. De operationella leasingavtalen redovisas som anläggningstillgångar. Intäkter från operationell leasing redovisas jämnt fördelat över leasingperioden. För dessa tillgångar tillämpas linjär avskrivning enligt bedömd ekonomisk

## NOT 1 FORTSÄTTNING

livslängd. Bedömt nedskrivningsbehov belastar resultaträkningen omgående. Utöver sublease-avtalen beskrivna ovan har Arjo enbart operationella leasingavtal.

### Nedskrivning

Vid varje bokslutstillfälle bedöms tillgångarnas bokförda värde för att avgöra om det finns några indikationer på nedskrivningsbehov. Om sådana indikationer finns beräknas tillgångens återvinningsvärde. Återvinningsvärdet anses vara det högre av nettoförsäljningsvärdet och nyttjandevärdet, varvid nedskrivning redovisas så snart det bokförda värdet överstiger återvinningsvärdet. Tidigare redovisad nedskrivning på övriga immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar återförs om återvinningsvärdet bedöms ha ökat, dock inte i större utsträckning än vad det bokförda värdet hade varit om ingen nedskrivning hade redovisats under tidigare år. Redovisad nedskrivning på goodwill återförs inte.

### Intresseföretag

Intresseföretag är alla de företag där koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande, vilket i regel gäller för aktieinnehav som omfattar mellan 20 % och 50 % av rösterna, men kan också gälla fall där man beaktat operationella och bolagsrättsliga avtal som gör att Arjo anser sig ha ett betydande inflytande trots ett lägre röstetal än 20%. Innehav i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Kapitalandelsmetoden innebär att innehav i intresseföretag initialt redovisas i koncernens balansräkning till anskaffningskostnad. Det redovisade värdet ökas eller minskas därefter för att beakta koncernens andel av resultat och övrigt totalresultat från sina intresseföretag efter förvärvstidpunkten. Koncernens andel av resultat ingår i koncernens resultat och koncernens andel av övrigt totalresultat ingår i övrigt totalresultat i koncernen. Utdelningar från intresseföretag redovisas som en minskning av investeringens redovisade värde. När koncernens andel av förlusterna i ett intresseföretag är lika stora som eller överstiger innehavet i detta intresseföretag (inklusive alla långfristiga fordringar som i realiteten utgör en del av koncernens nettoinvestering i detta intresseföretag), redovisar koncernen inga ytterligare förluster såvida inte koncernen har påtagit sig förpliktelser eller har gjort betalningar å intresseföretagets vägnar.

Orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernen och dess intresseföretag elimineras till omfattningen av koncernens innehav i intresseföretag. Orealiserade förluster elimineras också såvida inte transaktionen utgör en indikation på nedskrivning av tillgången som överförs. Redovisningsprinciperna för intresseföretag har justeras om nödvändigt för att säkerställa överensstämmelse med koncernens redovisningsprinciper.

### Varulager

Varulagret värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet/ tillverkningsvärdet enligt först in, först ut principen (FIFO) respektive nettoförsäljningsvärde. I varulagret ingår en därtill hänförlig andel av indirekta kostnader. Värdet på färdiga produkter omfattar råvaror, direkt arbete, övriga direkta kostnader samt produktionsrelaterade omkostnader inklusive avskrivningar. Nettoförsäljningsvärdet är beräknat till uppskattat försäljningspris med avdrag för beräknade färdigställnings och försäljningskostnader. En uppskattning av inkuransen i varulagret sker kontinuerligt under året. Varulagrets värde justeras med en bedömd värdeminskning för utgångna artiklar, överdimensionerat lager, fysiska skador, ledtider för varulagret samt hanterings- och försäljningsomkostnader. Om nettoförsäljningsvärdet är lägre än anskaffningskostnaden upprättas en värdereserv för lagerinkurans.

### Finansiella instrument

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserar, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Förvärv och avyttring av finansiella

tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången förutom i de fall bolaget förvärvar eller avyttrar noterade värdepapper då tillämpas likviddagsredovisning.

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader för alla finansiella instrument förutom de som tillhör kategorin verkligt värde via resultatet, vilka redovisas till verkligt värde exklusive transaktionskostnader. Klassificeringen avgör hur det finansiella instrumentet värderas efter första redovisningstillfället såsom beskrivs nedan. Klassificeringen av finansiella tillgångar som är skuldinstrument avgörs av affärsmodellen för portföljen i vilken den finansiella tillgången ingår och karaktären på de avtalsenliga kassaflödena. Arjos affärsmodell för samtliga finansiella tillgångar som är skuldinstrument är att inkassera kapitalbelopp och eventuell ränta på kapitalbeloppet. De avtalsenliga kassaflödena från dessa tillgångar utgörs enbart av kapitalbelopp och ränta varför dessa klassificeras som finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde. Samtliga finansiella skulder klassificeras som upplupet anskaffningsvärde förutom derivatinstrument och tilläggsköpeskilling som klassificeras som verkligt värde via resultatet. Ytterligare information om finansiella instrument återfinns i not 17 Kundfordringar och not 28 Finansiell riskhantering.

### Finansiella tillgångar redovisade till verkligt värde via resultatet.

Finansiella tillgångar i denna kategori består av derivat och andelar i onoterade bolag. De ingår i omsättningstillgångar om de förväntas bli reglerade inom 12 månader efter rapportperiodens slut, annars klassificeras de som anläggningstillgångar. Samtliga derivat redovisas till verkligt värde i balansräkningen. Förändringar i verkligt värde redovisas i resultaträkningen utom den effektiva del för derivat som ingår i en säkringsrelation som kvalificerar för säkringsredovisning, vilket beskrivs nedan. De återförs till resultatet när den säkrade transaktionen inträffar och redovisas då som en del av bruttoresultatet. Andelar i onoterade bolag redovisas som finansiella anläggningstillgångar och redovisas till verkligt värde, se not 28 för ytterligare detaljer.

### Finansiella tillgångar redovisade till upplupet anskaffningsvärde.

Koncernen klassificerar endast sina finansiella tillgångar som tillgångar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde då tillgången ingår i en affärsmodell där målet är att inkassera avtalsenliga kassaflöden, och att avtalsvillkoren ger vid specifika tidpunkter upphov till kassaflöden som enbart består av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet. Tillgångar i denna kategori består av långfristiga finansiella fordringar, kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter rapportperiodens slut, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Tillgångar i denna kategori redovisas initialt till verkligt värde inklusive transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten redovisas de till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för förväntade kreditförluster som bedömts individuellt. Kundfordrans förväntade löptid är kort, varför värdet redovisats till nominellt belopp utan diskontering. Eventuella nedskrivningar av kundfordringar redovisas i rörelsens kostnader.

**Likvida medel.** Likvida medel består till största delen av kassamedel hos finansinstitut och endast till mindre del av kortfristiga likvida placeringar med en löptid från anskaffningstidpunkten understigande tre månader, vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer.

**Nedskrivning av finansiella tillgångar.** Koncernen bedömer per balansdagen nedskrivningsbehovet för en finansiell tillgång eller grupp av finansiella tillgångar. Bedömningen sker individuellt. Alla finansiella tillgångar, förutom de som tillhör kategorin finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet, prövas för nedskrivning.



Majoriteten av de finansiella tillgångar som är föremål för nedskrivningsreglerna (kundfordringar) är kortfristiga varför koncernen valt att tillämpa den förenklade modellen där förväntade kreditförluster redovisas för tillgångarnas återstående löptid från den dag då de första gången redovisas. Nedskrivningsbehov för kundfordringar fastställs utifrån historiska erfarenheter av kundförluster på liknande fordringar och en bedömning av framåtriktad information. Bedömningen görs av förväntade kreditförluster över tillgångens återstående löptid baserat en sannolikhetsviktning av olika scenarier. Kundfordringar där nedskrivningsbehov har identifierats individuellt redovisas till nuvärdet av förväntade framtida kassaflöden. För fordringar utan individuellt bedömt nedskrivningsbehov bedöms nedskrivningsbehov för förväntade kreditförluster kollektivt. Fordringar med kort löptid diskonteras inte då effekten inte är väsentlig.

#### Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet.

Finansiella skulder i denna kategori består av derivat samt tilläggsköpeskillning. Samtliga derivat redovisas till verkligt värde i balansräkningen. Förändringar i verkligt värde redovisas i resultaträkningen utom den effektiva del för derivat som uppfyller kraven för säkringsredovisning, vilket beskrivs nedan.

#### Finansiella skulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde.

I denna kategori ingår långfristiga finansiella skulder, leverantörskulder och övriga kortfristiga skulder. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än 1 år medan kortfristiga har en löptid kortare än 1 år. Poster i denna kategori värderas initialt till verkligt värde och i efterföljande perioder till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

**Nettoredovisning av finansiella instrument.** Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen, endast när det finns en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen och en avsikt att reglera dem med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden. Den legala rättigheten får inte vara beroende av framtida händelser och den måste vara rättsligt bindande för företaget och motparten både i den normala affärsverksamheten och i fall av betalningsinställelse, insolvens eller konkurs. Koncernen innehar nettningsavtal för derivaten (ISDA-avtal) men uppfyller inte kraven för nettoredovisning av dessa.

**Säkringsredovisning.** Koncernen ingår derivatinstrument för att säkra de risker för valutakurs exponeringar som koncernen är utsatt för. För att uppfylla kraven på säkringsredovisning krävs bland annat att det finns ett ekonomiskt samband mellan säkringsinstrumentet och den säkrade posten och att det ekonomiska sambandet inte väsentligt påverkas av kreditrisk. Säkringskvoten ska följa kvantiteten i säkringsinstrumentet och säkrad post. Vidare krävs säkringsdokumentation avseende företagens mål- och riskhanteringsstrategi, det identifierade säkringsinstrumentet, den identifierade säkrade posten, den risk som säkras och en strategi för uppföljning av effektivitet. Derivatinstrument eller andra finansiella instrument som uppfyller kraven för säkringsredovisning enligt metoden för kassaflödessäkring eller säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet redovisas enligt nedan.

**Kassaflödessäkringar av koncerninterna inköp och försäljning i utländsk valuta.** De valutaterminer som Arjo använder för säkring av transaktioner i utländsk valuta (kassaflödessäkring) redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Arjo tillämpar sedan december 2019 inte längre säkringsredovisning för dessa derivat då säkringen görs först i perioden när transaktionen uppstår. Periodens värdeförändringar redovisas därmed direkt i rapport över resultat.

**Säkring av valutakursrisk i utländska nettoinvesteringar.** Investeringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar inklusive goodwill) har i viss utsträckning säkrats genom användning av valutalån som säkringsinstrument. Periodens valutakursdifferenser på valutalån efter avdrag för skatteeffekter, redovisas i rapport över resultat. Ackumulerade

värdeförändringar från säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet återförs från eget kapital till resultatet när utlandsverksamheten avyttras helt eller delvis. Effekten av säkringen redovisas på samma rad som säkrad post.

**Värderingstekniker för att fastställa verkligt värde.** Presenterade verkliga värden för derivatinstrument har beräknats med ledning av de mest tillförlitliga marknadspriser som finns att tillgå. Detta innebär att alla instrument som handlas på en effektiv marknad, exempelvis valutaterminskontrakt, är värderade "marked-to-market" med aktuella priser. Det verkliga värdet på tilläggsköpeskillningen har fastställts utifrån indata som inte baseras på observerbar marknadsinformation. De klassificeras således som nivå 3 i verkligt värde-hierarkin. Se not 28 för mer information gällande koncernens värderingsprocesser.

#### Ersättning till anställda

**Redovisning av pensioner.** Inom Arjo finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav vissa med tillgångar i särskilda stiftelser eller motsvarande. Planerna finansieras vanligen genom inbetalningar från respektive koncernföretag och de anställda. Arjos svenska företag omfattas generellt av ITP-planen, som inte förutsätter några inbetalningar från de anställda.

**Förmånsbestämda planer.** Pensionskostnaden för förmånsbaserade planer beräknas med hjälp av den så kallade Projected Unit Credit Method på ett sätt som fördelar kostnaden över den anställdes yrkesverksamma liv. Beräkningen görs årligen av oberoende aktuarier. Åtagandena värderas därvid till nuvärdet av förväntade framtida utbetalningar, därvid beaktande beräknade framtida löneökningar, med användande av en diskonteringsränta som motsvarar räntan på förstklassiga företags- eller statsobligationer med en återstående löptid som ungefär motsvarar de aktuella åtagandena. Arjos nettoskuld för respektive förmånsbestämd plan (som också redovisas i balansräkningen) består av nuvärdet av förpliktelsen med avdrag för förvaltningstillgångarnas verkliga värde. Om värdet på förvaltningstillgångar överstiger värdet på förpliktelsen uppstår ett överskott som redovisas som en tillgång. Det redovisade tillgångsbeloppet begränsas till summan av kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder och nuvärdet av framtida återbetalningar från planen eller minskningar av framtida avgifter till planen. De aktuariella antagandena är företagens bästa bedömning av de olika variabler som bestämmer kostnaderna för att tillhandahålla förmånerna. När aktuariella antaganden används kan det verkliga utfallet avvika från det uppskattade utfallet, och de aktuariella antagandena förändras från en period till en annan. Dessa skillnader redovisas som aktuariella vinster och förluster. Aktuariella vinster och förluster redovisas i övrigt totalresultat för den period då de uppstår.

I resultaträkningen utgörs kostnader för förmånsbestämda pensionsplaner av summan av kostnaden avseende tjänstgöring under innevarande och tidigare period, ränta på förpliktelse samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna. Kostnaden avseende tjänstgöring under innevarande period och tidigare perioder redovisas som personalkostnad. Räntekomponenten i pensionskostnaden redovisas bland finansiella kostnader.

**Avgiftsbestämda planer.** Avgiftsbestämda planer är planer enligt vilka företaget betalar fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och inte har någon rättslig eller informell förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Arjos utbetalningar avseende avgiftsbestämda planer redovisas som kostnad under den period när de anställda utförde tjänster som avgiften avser. Den del av den svenska ITP-planen som avser familjepension, sjukpension och tjänstegrupp som är finansierad genom försäkring i Alecta är en förmånsbestämd pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare. Denna pensionsplan innebär enligt IAS 19 att ett företag som huvudregel redovisar sin proportionella andel av den förmånsbestämda pensionsförpliktelse samt av de förvaltningstillgångar och kostnader som är förbundna med pensionsplanen. I redovisningen ska även upplysningar lämnas enligt kraven för för-

## NOT 1 FORTSÄTTNING

månsbestämda pensionsplaner. För närvarande har inte Alecta möjlighet att tillhandahålla erforderlig information varför ovan nämnda pensionsplan redovisas som en avgiftsbestämd plan enligt punkt 30 i IAS 19. Detta innebär att inbetalda premier till Alecta löpande kommer att redovisas som kostnad i den period de avser.

**Avsättningar**

Avsättningar redovisas när Arjo har en legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser och det är sannolikt att en utbetalning kommer att krävas för att fullgöra förpliktelsen samt om det går att göra en tillförlitlig uppskattning av det belopp som ska utbetalas. I balansräkningen redovisas som avsättningar pensioner, uppskjutna skatteskulder, omstrukturingsåtgärder, garantiåtaganden och andra liknande poster. Avsättningar omprövas vid varje bokslutstillfälle.

**Eventualförpliktelser**

Eventualförpliktelser avser åtaganden som ej redovisas som skulder/avsättningar på grund av att det antingen inte är troligt att ett utflöde av Bolaget kommer att krävas för att reglera åtagandet eller att det inte kan göras en tillräckligt tillförlitlig beräkning av beloppet.

**Inkomstskatter**

Arjos inkomstskatter innefattar skatter på koncernföretagens redovisade vinster under redovisningsperioden samt skattejusteringar avseende tidigare perioder och förändringar av uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/fordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som aviserats och med stor säkerhet kommer att fastställas.

Skatt redovisas direkt mot övrigt totalresultat och eget kapital om skatten är hänförlig till poster som redovisas direkt mot övrigt totalresultat och eget kapital. Uppskjuten skatt beräknas för att motsvara den skatteeffekt som uppstår när slutlig skatt utlöses. Den motsvarar nettoeffekten av skatt på samtliga föreliggande skillnader mellan skatte- och redovisningsmässiga värden på tillgångar och skulder med tillämpning av gällande skattesatser. Temporära skillnader uppkommer främst genom avskrivningar på fastigheter, maskiner och inventarier, marknadsvärdering av identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser i förvärvade bolag, marknadsvärdering av investeringar klassade som tillgängliga för försäljning samt finansiella derivat, vinster från koncerninterna lagertransaktioner, obeskattade reserver och skattemässiga underskottsavdrag, varav de senare redovisas som tillgång endast i den omfattning det är sannolikt att de kommer att motsvaras av framtida beskattningsbara vinster. Uppskjuten skatteskuld avseende temporära skillnader som hänför sig till investeringar i dotterföretag och filialer redovisas inte då moderföretaget i samtliga fall kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det inte bedöms sannolikt att en återföring sker inom överskådlig framtid.

**Segmentredovisning**

Arjos verksamhet består av ett rörelsesegment och av den anledningen presenteras enbart de uppgifter som föreligger i not 3. Rörelsesegmentsrapporteringen överensstämmer med den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. I Arjo har denna funktion identifierats som Verkställande Direktören.

**Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalysen upprättas enligt IAS 7, Rapport över kassaflöden, indirekt metod. Utländska koncernföretags kassaflöde omräknas till genomsnittskurser. Förändringar i koncernstruktur, förvärv och försäljningar, redovisas netto exkluderande likvida medel, under Förvärvade verksamheter och Avyttrade verksamheter och ingår i kassaflödet från investeringsverksamheten.

**Utdelning**

Av styrelsen föreslagen utdelning reducerar ej utdelningsbara medel förrän utdelningen har godkänts av årsstämman.

**Alternativa nyckeltal**

I denna rapport förekommer alternativa nyckeltal för uppföljning av Arjos verksamhet och de primära alternativa nyckeltal som presenteras avser EBITDA justerad, cash conversion samt nettoskuldssättningsgrad. Definitioner och avstämningar av de alternativa nyckeltalen återfinns på sidan 122.

**Nya redovisningsprinciper som tillämpas av Arjo 2020**

Inga standarder, ändringar och tolkningar som har trätt ikraft för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2020 har haft en väsentlig inverkan på Arjos finansiella rapporter.

**Nya och ändrade standarder och tolkningar som ännu inte har trätt i kraft**

Inga standarder, ändringar och tolkningar som träder ikraft för det räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2021 och har haft en väsentlig inverkan på Arjos finansiella rapporter.

**Not 2 Nettoomsättning per intäktslag**

Mkr	2020	2019
Produktförsäljning	5 168	5 373
Service inkl. reservdelar	1 426	1 504
Uthyrning	2 483	2 100
<b>Summa</b>	<b>9 078</b>	<b>8 976</b>

## Not 3 Segmentsredovisning

Arjos verksamhet består av ett rörelsesegment. Nedan specificeras nettoomsättning samt immateriella tillgångar och materiella anläggnings-tillgångar samt nyttjanderätter för segmentet per geografiskt område. Nettoomsättningen baseras på säljarens hemvist och tillgångarna baseras på Arjo-bolagens hemvist. Koncernen har inga kunder som står för 10% eller mer av koncernens omsättning.

Mkr	Nettoomsättning		Tillgångar	
	2020	2019	2020	2019
<b>Nordamerika</b>	<b>3 619</b>	<b>3 525</b>	<b>2 312</b>	<b>2 476</b>
varav USA	2 931	2 817	1 699	1 810
<b>Västeuropa</b>	<b>4 149</b>	<b>4 161</b>	<b>6 148</b>	<b>6 287</b>
varav Storbritannien	1 100	1 101	1 140	1 278
varav Sverige	79	85	3 698	3 602
<b>Övriga världen</b>	<b>1 310</b>	<b>1 291</b>	<b>699</b>	<b>758</b>
<b>Summa</b>	<b>9 078</b>	<b>8 976</b>	<b>9 159</b>	<b>9 521</b>

## Not 4 Kostnader per kostnadslag

Mkr	2020	2019
<b>Kostnader fördelade på kostnadslag</b>		
Löner och ersättningar	-2 752	-2 695
Sociala kostnader	-548	-539
Pensionskostnader	-136	-150
Av- och nedskrivningar immateriella tillgångar	-284	-292
Av- och nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	-689	-712
Varor och tjänster	-3 789	-3 915
<b>Summa</b>	<b>-8 198</b>	<b>-8 302</b>

Mkr	2020	2019
<b>Av- och nedskrivningar</b>		
Kostnad för sålda varor	-601	-620
Försäljningskostnader	-158	-172
Administrationskostnader	-205	-201
Forsknings och utvecklingskostnader	-5	-11
Jämförelsestörande poster	-3	-
<b>Summa</b>	<b>973</b>	<b>1 004</b>

## Not 5 Jämförelsestörande poster

Mkr	2020	2019
Förvärvskostnader	-4	-
Skadestånd och tvister	-7	-
Omstrukturerings- och integrationskostnader	-67	-53
<b>Summa</b>	<b>-78</b>	<b>-53</b>

### Omstruktureringskostnader

Av omstruktureringskostnaderna hänför sig 60 Mkr till ett effektiviseringsprogram i Europa. Programmet beräknas leda till besparingar om cirka 50 Mkr på helårsbasis, varav cirka 35 Mkr redan under 2020. Den totala kostnaden för detta program förväntas uppgå till ca 75 Mkr. Återstående del kommer belasta resultatet under 2021.

Vid årsskiftet flyttades koncernens centrala logistikhub från Storbritannien till Sverige. Flytten förväntas generera administrativa effektiviseringar i kombination med organisatoriska synergieffekter. Omstruktureringskostnaderna uppgår till 7 Mkr 2020.

## Not 6 Personalkostnader

Koncernen, Mkr	2020			2019		
	Styrelse och VD <sup>1)</sup>	Övriga	Totalt	Styrelse och VD <sup>1)</sup>	Övriga	Totalt
Löner & ersättningar	93	2 659	2 752	89	2 606	2 695
Sociala kostnader	17	531	548	15	524	539
Pensionskostnader	7	129	136	5	145	150
<b>Summa</b>	<b>117</b>	<b>3 318</b>	<b>3 436</b>	<b>109</b>	<b>3 275</b>	<b>3 384</b>

<sup>1)</sup> Avser ersättningar till styrelse och VD i dotterbolag i koncernen.

Antal	2020			2019		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Australien	148	66	214	150	67	217
Belgien	53	20	73	53	21	74
Brasilien	8	4	12	12	5	17
Danmark	13	8	21	17	13	30
Dominikanska Republiken	228	460	688	175	443	618
Frankrike	371	123	494	364	126	490
Förenade arabemiraten	10	1	11	10	2	12
Nederländerna	106	60	166	104	60	164
Hongkong	14	9	23	13	9	22
Indien	137	30	167	139	28	167
Irland	22	4	26	20	3	23
Italien	81	38	119	85	38	123
Japan	14	5	19	12	5	17
Kanada	248	142	390	257	139	396
Kina	78	122	200	104	129	233
Mexico	2	3	5	-	-	-
Norge	9	8	17	9	8	17
Nya Zeeland	25	7	32	25	7	32
Polen	290	478	768	289	472	761
Schweiz	41	12	53	42	11	53
Singapore	31	10	41	30	12	42
Spanien	20	13	33	18	9	27
Storbritannien	673	288	961	689	293	982
Sverige	96	93	189	96	89	185
Sydafrika	58	32	90	57	33	90
Sydkorea	2	-	2	2	-	2
Tjeckien	7	7	14	7	7	14
Tyskland	313	92	405	305	90	395
USA	682	182	864	628	213	841
Österrike	93	21	114	88	19	107
<b>Summa</b>	<b>3 873</b>	<b>2 338</b>	<b>6 211</b>	<b>3 800</b>	<b>2 351</b>	<b>6 151</b>

## Fördelning ledande befattningshavare per balansdagen i %

### Könsfördelning inom samtliga bolag i koncernen

	2020	2019
<b>Kvinnor:</b>		
Styrelseledamöter i moderbolaget	29%	29%
Styrelseledamöter i samtliga koncernbolag	9%	12%
Andra personer i företagets ledning inkl VD	27%	26%
<b>Män:</b>		
Styrelseledamöter i moderbolaget	71%	71%
Styrelseledamöter i samtliga koncernbolag	91%	88%
Andra personer i företagets ledning inkl VD	73%	74%

### Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare under 2020, tkr

	Styrelse- arvode <sup>1)</sup>	Grundlön	Rörlig ersättning, kortsiktig	Rörlig ersättning, långsiktig	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Johan Malmquist, styrelsens ordförande	1 557						1 557
Carl Bennet, styrelseledamot	707						707
Eva Elmstedt, styrelseledamot	737						737
Ulf Grunander, styrelseledamot	864						864
Carola Lemne, styrelseledamot	737						737
Dan Frohm, styrelseledamot	737						737
Verkställande direktör		8 130	6 426	2 259 <sup>2)</sup>	119	2 410	19 344
Övriga ledande befattningshavare, anställda i Arjo AB		9 109	4 155	2 042 <sup>3)</sup>	484	2 159	17 949
Övriga ledande befattningshavare, anställda i andra koncernbolag		11 637	6 626	3 087 <sup>4)</sup>	879	1 502	23 731
<b>Totalt</b>	<b>5 339</b>	<b>28 876</b>	<b>17 207</b>	<b>7 388</b>	<b>1 482</b>	<b>6 071</b>	<b>66 363</b>

<sup>1)</sup> Inkluderar även arvode för arbete i styrelseutskott och motsvarar vad som beslutats på föregående årsstämma.

<sup>2)</sup> Av beloppet utbetalas 714 tkr under 2021. Resterande del utbetalas villkorat av fortsatt anställning med 756 tkr 2022 och 788 tkr 2023.

<sup>3)</sup> Av beloppet utbetalas 537 tkr under 2021. Resterande del utbetalas villkorat av fortsatt anställning med 629 tkr 2022 och 877 tkr 2023.

<sup>4)</sup> Av beloppet utbetalas 963 tkr under 2021. Resterande del utbetalas villkorat av fortsatt anställning med 994 tkr 2022 och 1 130 tkr 2023.

### Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare under 2019, tkr

	Styrelse- arvode <sup>1)</sup>	Grundlön	Rörlig ersättning, kortsiktig	Rörlig ersättning, långsiktig	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Johan Malmquist, styrelsens ordförande	1 508						1 508
Carl Bennet, styrelseledamot	684						684
Eva Elmstedt, styrelseledamot	713						713
Ulf Grunander, styrelseledamot	836						836
Carola Lemne, styrelseledamot	713						713
Dan Frohm, styrelseledamot	713						713
Verkställande direktör		7 803	650		142	2 295	10 890
Övriga ledande befattningshavare, anställda i Arjo AB		8 787	1 245		418	2 216	12 666
Övriga ledande befattningshavare, anställda i andra koncernbolag		12 694	3 040		1 069	1 660	18 463
<b>Totalt</b>	<b>5 167</b>	<b>29 284</b>	<b>4 935</b>	<b>-</b>	<b>1 629</b>	<b>6 171</b>	<b>47 186</b>

<sup>1)</sup> Inkluderar även arvode för arbete i styrelseutskott och motsvarar vad som beslutats på föregående årsstämma.

### Kommentarer till tabellen

- Kortsiktig rörlig ersättning avser för verksamhetsåret 2020 kostnadsförd bonus vilken utbetalats under 2021.
- Övriga förmåner avser tjänstebil och sjukvårdsförsäkring.
- Övriga ledande befattningshavare avser ersättningar till medlemmar av koncernledningen andra än VD (10 personer).

## NOT 6 FORTSÄTTNING

**Ersättningar till ledande befattningshavare**

**Principer:** Årsstämman 2020 fastställde riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare innebärande i huvudsak följande: 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. Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Arbetstagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode. Ersättning till VD och andra ledande befattningshavare utgörs av grundlön, rörlig ersättning, övriga förmåner samt pension. Med andra ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen. För koncernledningens sammansättning, se sidorna 64–65. Fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning ska stå i proportion till befattningshavarens ansvar och befogenheter. För VD är den rörliga ersättningen maximerad till 80 procent av grundlönen.

**Rörlig ersättning:** 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 långsiktiga värdeskapande. Någon rörlig ersättning ska ej utgå om resultatet före skatt är negativt. För VD:n baserades bonus 2020 på finansiella mål uppsatta av styrelsen. Prestationsbaserad årsbonus för VD ska inte överstiga 80 procent av den fasta årslönen. För andra ledande befattningshavare baserades bonus 2020 på en kombination av finansiella mål och individuella mål. Prestationsbaserad årsbonus för övriga ledande befattningshavare ska inte överstiga 50–70 procent av den fasta årslönen (beroende på funktion och geografisk placering).

**Pensioner:** Pensionsåldern för VD:n är 65 år. Pensionslösningen är premiebaserad och uppgår till 30 procent av grundlönen. Även för andra ledande befattningshavare är pensionsåldern 65 år. Även dessa pensionsavtal är premiebaserade. Pensionsavtalen har tecknats enligt gällande lokala regler för det land där befattningshavaren är bosatt.

**Uppsägningslön:** Om VD säger upp sig gäller en uppsägningsperiod om lägst 6 månader. Vid uppsägning från bolagets sida äger VD rätt till lön under en uppsägningsperiod motsvarande 12 månader. Uppsägningslönen avräknas ej mot andra inkomster. Vid uppsägning av andra ledande befattningshavare föreligger rätt till lön under uppsägningsperiod om lägst 6 månader och högst 12 månader.

**Berednings- och beslutsprocess:** Ersättningsutskottet har under året givit styrelsen rekommendationer gällande principer för ersättning till ledande befattningshavare. Rekommendationerna har innefattat proportionerna mellan fast och rörlig ersättning, storleken på eventuella löneökningar samt föreslagit kriterier för bedömning av bonusutfall. Styrelsen har diskuterat ersättningsutskottets förslag och fattat beslut med ledning av utskottets rekommendationer. Ersättningar till VD för verksamhetsåret 2020 har beslutats av styrelsen utifrån ersättningsutskottets rekommendation. Ersättning till andra ledande befattningshavare har beslutats av VD efter samråd med styrelsens ordförande. Ersättningsutskottet har under 2020 sammanträtt vid tre tillfällen. Utöver nämnda rörliga ersättning kan tillkomma från tid till annan beslutad aktie eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram. Ambitionen är att ett sådant program ska möjliggöra att attrahera och behålla duktiga ledare samtidigt som programmet gör koncernledningen i Arjo AB till aktieägare i bolaget vilket bedöms som en viktig och stark signal till övriga aktieägare.

**Långsiktigt incitamentsprogram**

Arjos styrelse har introducerat treåriga långsiktiga incitamentsprogram för åren 2018, 2019 och 2020. Programmen är kontantbaserade och omfattar 50–55 deltagare. Incitamentsprogrammen är ett tillägg till den årliga rörliga lönen.

**Syfte.** Incitamentsprogrammen är riktade och har ett långsiktigt innehåll. Syftet med programmen är att stärka engagemanget samt att belöna de ledande befattningshavare som har störst inflytande över Arjos resultat.

**Måltal.** Ett program löper under tre år och ersättningen kan maximalt uppgå till 4 månadslöner under en tre-års period. Vid beräkningen av utfallet exkluderas koncernens jämförelsestörande poster liksom påverkan av eventuella förvärv och avyttringar.

**Utfall och utbetalning.** Utfallet för varje program beräknas årligen och ackumuleras över treårsperioden. Eventuellt utfall betalas ut under påföljande år förutsatt att befattningshavaren är fortsatt anställd vid tillfället för utbetalningen.

**Syntetiska optioner**

Arjo's styrelse och koncernledning har individuellt blivit erbjudna att teckna ett avtal avseende syntetiska optioner med Carl Bennet AB. Kostnader för detta kommer inte att belasta Arjo's resultaträkning.

**Not 7 Ersättning till revisorer**

Mkr	2020	2019
<b>Arvode till PwC</b>		
Arvode och kostnadsersättningar:		
Revisionsuppdraget <sup>1)</sup>	-9	-9
Skatterådgivning	0	0
Övriga tjänster <sup>2)</sup>	-2	0
<b>Summa</b>	<b>-11</b>	<b>-9</b>

<sup>1)</sup> Varav 5 Mkr (5) avser ersättning till Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

<sup>2)</sup> Varav 2 Mkr (0) avser ersättning till Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) innehar revisionsuppdraget för hela koncernen. Med revisionsuppdraget avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen. Här ingår även granskning av kvartalsrapport. Inga tjänster som avser revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget har utförts. Skatterådgivning avser i huvudsak allmänna skattefrågor angående bolagsskatt. Övriga tjänster avser rådgivning främst i samband med frågeställningar kring redovisningsstandarder, företagsförvärv och IT.

**Not 8 Valutakursvinster och -förluster, netto**

**Valutakursdifferenser har redovisats i resultaträkningen enligt följande:**

Mkr	2020	2019
Kostnad för sålda varor	-	-50
Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader	-10	-3
Finansiella poster	-23	-1
<b>Summa</b>	<b>-33</b>	<b>-54</b>

**Not 9 Ränteintäkter och övriga liknande intäkter**

Mkr	2020	2019
Ränteintäkter	5	8
<b>Summa</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

## Not 10 Räntekostnader och övriga liknande kostnader

Mkr	2020	2019
Räntekostnader finansiella skulder	-108	-94
Räntekostnader leasing	-34	-39
Kursförluster	-23	-1
Övrigt	-3	-3
<b>Summa</b>	<b>-169</b>	<b>-137</b>

## Not 11 Skatter

Mkr	2020	2019
Aktuell skattekostnad	-113	-156
Uppskjuten skatt	-62	17
<b>Summa</b>	<b>-175</b>	<b>-139</b>

### Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat efter finansiella poster, Mkr

Redovisat resultat efter finansiella poster	702	542
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige 21,4% (21,4%)	-150	-116
Justering för skattesatser i utländska dotterföretag	-4	-4
Justering av skattekostnad från tidigare år	0	-1
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-23	-14
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	16	20
Justering för ändrade skattesatser	-2	0
Förändrad värdering av temporära skillnader	3	5
Övrigt	-15	-29
<b>Redovisad skattekostnad</b>	<b>-175</b>	<b>-139</b>

### Belopp redovisade direkt i eget kapital

Sammanlagda beloppet av aktuell och uppskjuten skatt under perioden, hänförliga till poster som inte har redovisats i resultaträkningen utan i övrigt totalresultat:

Mkr	2020	2019
Uppskjuten skatt: aktuariella vinster/förluster avseende förmånsbestämda pensionsplaner	-24	28
Uppskjuten skatt: säkringar av nettoinvesteringar och kassaflödessäkringar	35	-34

Mkr	2020	2019
<b>Uppskjuten skattefordran hänför sig till följande temporära skillnader samt underskottsavdrag</b>		
<i>Uppskjuten skattefordran hänförlig till:</i>		
Anläggningstillgångar	145	153
Finansiella fordringar och derivat	-	1
Omsättningstillgångar	46	56
Avsättningar	47	65
Underskottsavdrag	199	235
Övrigt	36	12
Kvittning	-215	-189
<b>Uppskjuten skattefordran</b>	<b>258</b>	<b>333</b>

### Uppskjuten skatteskuld hänför sig till följande temporära skillnader

<i>Uppskjuten skatteskuld hänförlig till:</i>		
Anläggningstillgångar	-300	-277
Finansiella fordringar och derivat	-	0
Omsättningstillgångar	0	0
Avsättningar	0	-5
Övrigt	-9	-17
Kvittning	215	189
<b>Uppskjuten skatteskuld</b>	<b>-94</b>	<b>-110</b>

### Förfallostruktur för underskottsavdrag

Förfaller inom 5 år	33	32
Förfaller över 5 år	139	163
Ingen förfallodag	629	775
<b>Summa</b>	<b>801</b>	<b>970</b>

Det finns inga väsentliga underskottsavdrag där uppskjuten skatt inte har redovisats.

## Not 12 Resultat per aktie

Resultat per aktie, före och efter utspädning, uppgick till 1,93 kronor (1,48). Beräkningen av resultat per aktie hänförligt till moderbolagets aktieägare baseras på följande information:

Mkr	2020	2019
<b>Resultat (täljare)</b>		
Resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare som utgör underlag för beräkning av resultat per aktie	526	403
<b>Antal aktier (nämnare)</b>		
Vägt genomsnittligt antal stamaktier för beräkning av resultat per aktie	272 369 573	272 369 573

## Not 13 Immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar

Mkr	Goodwill	Varumärken	Balanserade utvecklingskostnader	Kundrelationer	Immateriella tillgångar, övrigt	Summa
<b>IMMATERIELLA TILLGÅNGAR</b>						
<b>Anskaffningsvärde 2020-01-01</b>	<b>5 590</b>	<b>736</b>	<b>853</b>	<b>868</b>	<b>1 893</b>	<b>9 941</b>
Investeringar	-	-	80	-	216	296
Förvärv	31	-	-	40	10	81
Försäljningar/utrangeringar	-	-	-	-	-6	-6
Omklassificeringar	-	-	1	0	2	3
Omräkningsdifferenser	-341	-7	-19	-85	-49	-501
<b>Akkumulerade anskaffningsvärde 2020-12-31</b>	<b>5 280</b>	<b>729</b>	<b>915</b>	<b>824</b>	<b>2 066</b>	<b>9 814</b>
<b>Av- och nedskrivningar 2020-01-01</b>						
Årets avskrivningar	-	-38	-65	-34	-143	-281
Nedskrivningar	-	-	-	-	-3	-3
Försäljningar/utrangeringar	-	-	-	-	6	6
Omräkningsdifferenser	59	2	12	60	34	167
<b>Akkumulerade av- och nedskrivningar 2020-12-31</b>	<b>-119</b>	<b>-497</b>	<b>-565</b>	<b>-588</b>	<b>-1 211</b>	<b>-2 980</b>
<b>Utgående redovisat värde 2020-12-31</b>	<b>5 161</b>	<b>232</b>	<b>350</b>	<b>236</b>	<b>855</b>	<b>6 834</b>

Mkr	Goodwill	Varumärken	Balanserade utvecklingskostnader	Kundrelationer	Immateriella tillgångar, övrigt	Summa
<b>IMMATERIELLA TILLGÅNGAR</b>						
<b>Anskaffningsvärde 2019-01-01</b>	<b>5 395</b>	<b>731</b>	<b>768</b>	<b>819</b>	<b>1 719</b>	<b>9 432</b>
Investeringar	-	-	70	1	159	231
Försäljningar/utrangeringar	-	-	0	-	-15	-15
Omklassificeringar	-	-	-	-	4	4
Omräkningsdifferenser	195	5	15	48	26	289
<b>Akkumulerade anskaffningsvärde 2019-12-31</b>	<b>5 590</b>	<b>736</b>	<b>853</b>	<b>868</b>	<b>1 893</b>	<b>9 941</b>
<b>Av- och nedskrivningar 2019-01-01</b>						
Årets avskrivningar	-	-40	-62	-36	-147	-286
Nedskrivningar	-	-	-6	-	-	-6
Försäljningar/utrangeringar	-	-	-	-	15	15
Omräkningsdifferenser	-41	-2	-8	-35	-20	-105
<b>Akkumulerade av- och nedskrivningar 2019-12-31</b>	<b>-178</b>	<b>-461</b>	<b>-512</b>	<b>-613</b>	<b>-1 105</b>	<b>-2 869</b>
<b>Utgående redovisat värde 2019-12-31</b>	<b>5 413</b>	<b>275</b>	<b>341</b>	<b>255</b>	<b>788</b>	<b>7 072</b>



Mkr	Byggnader och mark <sup>1)</sup>	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Utrustning för uthyrning <sup>2)</sup>	Pågående nyanläggningar	Summa
<b>MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>						
<b>Anskaffningsvärde 2020-01-01</b>	<b>387</b>	<b>237</b>	<b>930</b>	<b>4 200</b>	<b>19</b>	<b>5 772</b>
Investeringar	21	10	34	374	70	509
Försäljningar/utrangeringar	-1	0	-35	-271	0	-307
Omklassificeringar	3	-1	31	-5	-30	-3
Omräkningsdifferenser	-34	-24	-69	-351	-4	-481
<b>Ackumulerade anskaffningsvärde 2020-12-31</b>	<b>375</b>	<b>222</b>	<b>892</b>	<b>3 947</b>	<b>54</b>	<b>5 490</b>
<b>Av- och nedskrivningar 2020-01-01</b>						
Årets avskrivningar	-14	-14	-64	-272	-	-364
Nedskrivningar	-	-	0	-	-	0
Försäljningar/utrangeringar	0	0	34	245	-	279
Omklassificeringar	0	0	-5	4	-	-
Omräkningsdifferenser	16	18	56	269	-	358
<b>Ackumulerade av- och nedskrivningar 2020-12-31</b>	<b>-174</b>	<b>-172</b>	<b>-720</b>	<b>-3 143</b>	<b>-</b>	<b>-4 208</b>
<b>Utgående redovisat värde 2020-12-31</b>	<b>202</b>	<b>50</b>	<b>172</b>	<b>804</b>	<b>54</b>	<b>1 282</b>

<sup>1)</sup> Härav uppgår mark till 11 Mkr, 2020.

<sup>2)</sup> Dessa tillgångar utgörs främst av sängar och madrasser.

Mkr	Byggnader och mark <sup>1)</sup>	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Utrustning för uthyrning <sup>2)</sup>	Pågående nyanläggningar	Summa
<b>MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>						
<b>Anskaffningsvärde 2019-01-01</b>	<b>345</b>	<b>240</b>	<b>821</b>	<b>4 111</b>	<b>32</b>	<b>5 549</b>
Investeringar	5	12	56	423	24	519
Försäljningar/utrangeringar	-	-5	-14	-486	-1	-506
Omklassificeringar	20	-20	41	-9	-36	-4
Omräkningsdifferenser	16	11	27	162	1	217
<b>Ackumulerade anskaffningsvärde 2019-12-31</b>	<b>387</b>	<b>237</b>	<b>930</b>	<b>4 200</b>	<b>19</b>	<b>5 772</b>
<b>Av- och nedskrivningar 2019-01-01</b>						
Årets avskrivningar	-13	-14	-71	-280	-	-379
Försäljningar/utrangeringar	-	2	14	443	-	459
Omklassificeringar	-4	15	-12	1	-	0
Omräkningsdifferenser	-7	-8	-22	-128	-	-166
<b>Ackumulerade av- och nedskrivningar 2019-12-31</b>	<b>-176</b>	<b>-176</b>	<b>-741</b>	<b>-3 389</b>	<b>-</b>	<b>-4 482</b>
<b>Utgående redovisat värde 2019-12-31</b>	<b>210</b>	<b>62</b>	<b>189</b>	<b>811</b>	<b>19</b>	<b>1 292</b>

<sup>1)</sup> Härav uppgår mark till 10 Mkr, 2019

<sup>2)</sup> Dessa tillgångar utgörs främst av sängar och madrasser.

## NOT 13 FORTSÄTTNING

## Prövning av nedskrivningsbehov

Mkr	2020	2019
Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	5 203	5 461

Arjo har endast en kassagenerande enhet och därför prövas nedskrivningsbehov för goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod på koncernens totala värde.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och övriga nettotillgångar sker årligen samt då det finns indikationer på att nedskrivningsbehov föreligger. Återvinningsbart belopp för den kassagenerande enheten fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärdet. Vad gäller nedskrivningstest har detta gjorts för rörelsesegmentet vilket motsvarar Arjo som helhet och det är på denna nivå som goodwill följs upp på.

## Antaganden

Nyttjandevärdet för goodwill och övriga nettotillgångar hänförliga till Arjo har beräknats baserat på diskonterat kassaflöde. Vid beräkning av nyttjandevärdet har en diskonteringsränta om 8,3% (8,3) före skatt använts. Arjo baserar beräkningen på uppnådda resultat, prognoser, affärsplaner samt ekonomiska prognoser och marknadsdata. Kassaflödet för de första tre åren baseras på en av koncernledningen fastställd strategisk plan. Framtida kassaflöden har därefter antagits ha en tillväxt motsvarande 2% (2). Denna tillväxttakt har fastställts baserat på ett långsiktigt antagande och överstiger inte den långsiktiga tillväxttaket för branschen som helhet. Med de antaganden som redovisas ovan överstiger nyttjandevärdet redovisat värde för den kassagenerande enheten.

## Känslighetsanalys

I samband med nedskrivningsbedömningen har även känslighetsanalyser utförts avseende förändringar i tillväxttakt och diskonteringsränta, vilka har en betydande påverkan på beräkningen av de diskonterade kassaflödena. Känslighetsanalyserna visade att nedanstående negativa förändringar var och en för sig inte skulle generera något nedskrivningsbehov:

- Tillväxttaket efter år 5 minskas till 1% (1)
- Diskonteringsräntan före skatt ökas med 1 procentenhet till 9,3% (9,3)

## Immateriella tillgångar

Det finns ett fåtal immateriella tillgångar i form av varumärken med ett redovisat värde om 43 Mkr (47), där nyttjandeperioden har bedömts vara obestämbar. För dessa varumärken finns ingen förutsebar gräns för den tidsperiod under vilken varumärket väntas generera nettoinbetalningar för Arjo. Nyttjandeperioden för övriga immateriella tillgångar uppgår till 3-15 år. För strategiska förvärv överstiger nyttjandeperioden 5 år.

## Not 14 Leasingavtal

## Arjo som leasetagare

## Redovisade belopp i balansräkningen

Mkr	2020	2019
<b>Tillgångar med nyttjanderätt</b>		
Byggnader och mark	743	865
Bilar och övriga fordon	281	282
Övrigt	19	11
<b>Summa</b>	<b>1 044</b>	<b>1 158</b>

## Leasingskulder

Mkr	2020	2019
Kortfristiga	285	300
Långfristiga	787	856
<b>Summa</b>	<b>1 072</b>	<b>1 156</b>

Tillkommande nyttjanderätter under 2020 uppgår till 266 Mkr (163). Kassautflödet uppgår till 312 Mkr (313).

Löptidsanalys för leasingavgifterna med odiskonterade betalningar för leasingavgifter som ska betalas på årsbasis till leasgivare<sup>1)</sup>

Mkr	2020	2019
Förfallotidpunkt inom 1 år	289	317
Förfallotidpunkt 1 till 2 år	229	247
Förfallotidpunkt 2 till 3 år	171	184
Förfallotidpunkt 3 till 4 år	130	141
Förfallotidpunkt 4 till 5 år	100	113
Förfallotidpunkt mer än 5 år	253	339
<b>Summa</b>	<b>1 172</b>	<b>1 341</b>

<sup>1)</sup> Exklusive Sale and leaseback-avtal som redovisas separat nedan

## Redovisade belopp i resultaträkningen

Mkr	2020	2019
<b>Avskrivningar på nyttjanderätter</b>		
Byggnader och mark	-159	-163
Bilar och övriga fordon	-160	-164
Övrigt	-6	-6
<b>Summa</b>	<b>-325</b>	<b>-333</b>

Räntekostnader hänförliga till leasingavtal	-34	-39
---	-----	-----

Utgifter hänförliga till korttidsleasing-avtal (ingår i kostnad för sålda varor, försäljningskostnader, administrationskostnader, forsknings- och utvecklingskostnader)	-8	-9
---	----	----

Utgifter hänförliga till leasingavtal för vilka den underliggande tillgången är av lågt värde som inte är korttidsleasing-avtal (ingår i kostnad för sålda varor, försäljningskostnader, administrationskostnader)	-7	-6
--	----	----

### Arjo som leasegivare, operationella leasingavtal

Redovisade belopp i balansräkningen framgår av not 13, Materiella anläggningstillgångar, Utrustning för uthyrning. Redovisade leasingintäkter framgår av not 2, Nettoomsättning per intäktslag, Uthyrning. Merparten av intäkerna är variabla och relaterar till vilken tid tillgången utnyttjas.

### Löptidsanalys för leasingavgifterna med odiskonterade betalningar för leasingavgifter som ska erhållas på årsbasis från kund

Mkr	2020	2019
Förfallotidpunkt inom 1 år	350	351
Förfallotidpunkt 1 till 2 år	218	304
Förfallotidpunkt 2 till 3 år	144	208
Förfallotidpunkt 3 till 4 år	82	16
Förfallotidpunkt 4 till 5 år	75	5
Förfallotidpunkt mer än 5 år	3	4
<b>Summa</b>	<b>873</b>	<b>888</b>

### Sale and leaseback och sublease-avtal

Sale and leaseback-avtal som ingåtts med finansiär där tillgången sedan sålts vidare till kund genom sublease-avtal. Redovisas i balansräkningen som leasingfordringar på kund och leasingskulder respektive finansiella skulder till finansiär.

### Leasingfordringar i balansräkningen

Mkr	2020	2019
Kortfristiga	13	14
Långfristiga	21	38
<b>Summa</b>	<b>34</b>	<b>52</b>

### Löptidsanalys för leasingavgifterna med betalningar för leasingavgifter som ska erhållas på årsbasis från kund

2020, Mkr	Odiskonterade betalningar	Ränteffekt	Diskonterade betalningar
Förfallotidpunkt inom 1 år	13	0	13
Förfallotidpunkt 1 till 2 år	13	0	13
Förfallotidpunkt 2 till 3 år	8	-1	7
Förfallotidpunkt 3 till 4 år	1	0	1
Förfallotidpunkt 4 till 5 år	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>35</b>	<b>-1</b>	<b>34</b>

2019, Mkr	Odiskonterade betalningar	Ränteffekt	Diskonterade betalningar
Förfallotidpunkt inom 1 år	14	0	14
Förfallotidpunkt 1 till 2 år	14	0	14
Förfallotidpunkt 2 till 3 år	15	-1	14
Förfallotidpunkt 3 till 4 år	9	-1	8
Förfallotidpunkt 4 till 5 år	1	0	1
<b>Summa</b>	<b>53</b>	<b>-1</b>	<b>52</b>

Ränteintäkterna uppgår till 1 Mkr (1).

### Leasingskulder i balansräkningen

Mkr	2020	2019
Kortfristiga	11	13
Långfristiga	15	29
<b>Summa</b>	<b>26</b>	<b>42</b>

### Löptidsanalys för leasingavgifterna med odiskonterade betalningar för leasingavgifter som ska betalas på årsbasis till finansiär avseende Sale and leaseback-avtal från 2018

Mkr	2020	2019
Förfallotidpunkt inom 1 år	12	13
Förfallotidpunkt 1 till 2 år	12	13
Förfallotidpunkt 2 till 3 år	3	12
Förfallotidpunkt 3 till 4 år	-	4
Förfallotidpunkt 4 till 5 år	-	1
<b>Summa</b>	<b>27</b>	<b>43</b>

Räntekostnaderna uppgår till 1 Mkr (1) och kassautflödet uppgår till 13 Mkr (12).

### Finansiella skulder i balansräkningen från sale and leaseback redovisade enligt IFRS 9

Mkr	2020	2019
Kortfristiga	2	2
Långfristiga	5	7
<b>Summa</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

## Not 15 Andelar i intresseföretag

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

Under året förvärvades ett aktieinnehav motsvarande 10% av Bruin Biometrics LLC, (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 BBIs SEM skanner, som möjliggör tidig upptäckt 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 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.

Förändring av bokförda värden i intressebolag

Mkr	2020
Ingående anskaffningsvärde intressebolag	-
Förvärv av andelar	135
Årets resultatandel från intressebolag	-
Övrigt totalresultat	-15
<b>Bokfört värde vid årets utgång</b>	<b>120</b>

Det finns inga väsentliga fordringar eller skulder till BBI vid årets utgång.

Nedan följer finansiell information i sammandrag för Arjokoncernens intresseföretag:

Mkr	2020
<b>Resultaträkning i sammandrag</b>	
Nettoomsättning	12
Rörelseresultat	-122
Periodens resultat	-122
Övrigt totalresultat	-122
<b>Periodens totalresultat</b>	<b>-122</b>
<b>Balansräkning i sammandrag</b>	
Anläggningstillgångar	4
Omsättningstillgångar	101
<b>Summa tillgångar</b>	<b>105</b>
Eget kapital	82
Långfristiga skulder	7
Kortfristiga skulder	16
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>105</b>

## Not 16 Varulager

Mkr	2020	2019
Råmaterial	304	473
Pågående arbeten	16	13
Färdiga produkter	719	658
<b>Summa</b>	<b>1 039</b>	<b>1 144</b>

Av varulagret är 1 020 Mkr (1 132) värderat till anskaffningsvärde och 19 Mkr (12) till nettoförsäljningsvärde. Per den 31 december 2020 uppgår koncernens reserv för inkurans till 114 Mkr (99).

## Not 17 Kundfordringar

Mkr	2020	2019
Kundfordringar före reservering	1 572	2 087
Reservering för osäkra kundfordringar	-72	-86
<b>Summa</b>	<b>1 500</b>	<b>2 001</b>

Kundfordringar netto, efter reservering för osäkra kundfordringar, utgör i teoretisk bemärkelse den maximala exponeringen för beräknad risk för kundförluster. Enligt koncernens bedömning föreligger ingen väsentlig koncentration av kundfordringar på enskilda engagemang.

Åldersanalysen av kundfordringar framgår nedan:

Mkr	2020	2019
Ej förfallna	1 048	1 294
Förfallna 1-5 dagar	113	156
Förfallna 6-30 dagar	144	200
Förfallna 31-60 dagar	93	106
Förfallna 61-90 dagar	39	66
Förfallna mer än 90 dagar	135	265
<b>Summa</b>	<b>1 572</b>	<b>2 087</b>

Per den 31 december 2020 uppgår koncernens reserv för osäkra kundfordringar till -72 Mkr (-86). Åldersanalysen av dessa kundfordringar är som följer:

Mkr	2020	2019
Ej förfallna	-3	-2
Förfallna 1-5 dagar	0	0
Förfallna 6-30 dagar	-4	0
Förfallna 31-60 dagar	0	0
Förfallna 61-90 dagar	-1	-2
Förfallna mer än 90 dagar	-63	-81
<b>Summa</b>	<b>-72</b>	<b>-86</b>

Redovisat belopp, per valuta, för koncernens kundfordringar är som följer:

Mkr	2020	2019
EUR	503	630
USD	551	777
GBP	216	295
CAD	114	120
SEK	7	10
Andra valutor	181	253
<b>Total</b>	<b>1 572</b>	<b>2 085</b>

Förändringar i reserven för osäkra kundfordringar är som följer:

Mkr	2020	2019
<b>Vid årets ingång</b>	<b>86</b>	<b>132</b>
Reservering befarade förluster	-20	-23
Konstaterade förluster	27	38
Infriad betalning av reserverad fordran	1	36
Omräkningsdifferenser	6	-5
<b>Vid årets utgång</b>	<b>72</b>	<b>86</b>

## Not 18 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Mkr	2020	2019
Upplupna intäkter	54	75
Förutbetalda hyreskostnader	8	8
Förutbetalda försäkringskostnader	18	19
Förutbetalda bankavgifter	12	16
Förutbetalda IT kostnader	50	54
Övrigt	78	42
<b>Summa</b>	<b>220</b>	<b>213</b>

## Not 19 Eget kapital

Specifikation av andra reserver	Säkringsreserv		Omräkningsreserv		Säkring av nettoinvesteringar		Summa	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Mkr								
<b>Ingående balans</b>	-	-40	1 007	645	-92	-62	915	543
Årets förändring	-	51	-	-	75	-38	75	13
Skatt hänförlig till poster som kan omföras till resultatet	-	-11	50	-31	-14	8	35	-34
Årets omräkningsdifferens	-	-	-853	394	-	-	-853	394
<b>Utgående balans</b>	-	-	204	1 007	-31	-92	172	915

Aktieslag	A	B	Totalt
Kvotvärde per aktie	0,33	0,33	
31 December 2019	18 217 200	254 152 373	272 369 573
<b>31 December 2020</b>	<b>18 217 200</b>	<b>254 152 373</b>	<b>272 369 573</b>
Akties röstvärde i %	41,8	58,2	100

Enligt bolagsordningen ska bolagets aktiekapital vara lägst 75 Mkr och högst 300 Mkr. Inom dessa gränser kan aktiekapitalet höjas eller sänkas utan att bolagsordningen behöver ändras. Högsta antal aktier är 600 miljoner. En serie A-aktie ger innehavaren rätt till 10 röster och en serie B-aktie ger rätt till 1 röst. Båda aktieslagen har samma kvotvärde, 33 öre. Per den 31 december 2020 hade bolaget ett aktiekapital på 91 Mkr (91).

Det registrerade aktiekapitalet i Arjo AB (publ) uppgick per den 31 december 2020 till 90 789 858 kr, fördelat på 272 369 573 aktier med ett kvotvärde om 0,33 kr per aktie.

## Not 20 Outnyttjad checkräkningskredit och kreditlöften

Avtalade outnyttjade kreditfaciliteter uppgår till 4 092 Mkr (4 590) per 31 december 2020 (varav 3 054 (3 576) Mkr utgör back up för Företagscertifikatsprogrammet). Härutöver finns beviljade outnyttjade checkräkningskredit om 203 Mkr (208).

## Not 21 Koncernens räntebärande nettoskuld

Mkr	1 Jan 2020	Kassa- flöden	Ej kassaflödespåverkande poster		31 Dec 2020
			Övriga ej kassaflödes- påverkande poster	Valutakurs- differenser	
Långfristiga och kortfristiga finansiella skulder	5 365	-184	1	-114	5 068
Avgår ej räntebärande finansiell skuld	-65	-24	-	7	-82
Långfristiga och kortfristiga leasingskulder	1 198	-327	319	-92	1 098
Avsättningar för pensioner, räntebärande	140	1	-100	-4	37
<b>Total räntebärande skuld</b>	<b>6 638</b>	<b>-535</b>	<b>220</b>	<b>-202</b>	<b>6 122</b>
Långfristiga och kortfristiga finansiella tillgångar	-73	19	-	4	-50
Pensionstillgångar	-	0	-33	0	-33
Likvida medel	-662	-332	-	22	-972
<b>Totala räntebärande tillgångar</b>	<b>-735</b>	<b>-313</b>	<b>-33</b>	<b>26</b>	<b>-1 055</b>
<b>Netto räntebärande skuld</b>	<b>5 903</b>	<b>-848</b>	<b>187</b>	<b>-176</b>	<b>5 067</b>

Mkr	1 Jan 2019	Kassa- flöden	Ej kassaflödespåverkande poster		31 Dec 2019
			Övriga ej kassaflödes- påverkande poster	Valutakurs- differenser	
Långfristiga och kortfristiga finansiella skulder	5 620	-347	54	38	5 365
Avgår ej räntebärande finansiell skuld	-	-	-65	-	-65
Långfristiga och kortfristiga leasingskulder	1 304	-325	180	39	1 198
Avsättningar för pensioner, räntebärande	27	-1	115	-1	140
<b>Total räntebärande skuld</b>	<b>6 951</b>	<b>-673</b>	<b>284</b>	<b>76</b>	<b>6 638</b>
Långfristiga och kortfristiga finansiella tillgångar	-55	4	-22	0	-73
Pensionstillgångar	-52	0	52	0	-
Likvida medel	-961	311	-	-12	-662
<b>Totala räntebärande tillgångar</b>	<b>-1 068</b>	<b>315</b>	<b>30</b>	<b>-12</b>	<b>-735</b>
<b>Netto räntebärande skuld</b>	<b>5 883</b>	<b>-358</b>	<b>314</b>	<b>64</b>	<b>5 903</b>

## Not 22 Övriga avsättningar

Mkr	Omstrukturering	Garantier	Personal	Övrigt	Totalt
<b>Värde enligt ingående balans 2020</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>69</b>	<b>102</b>
Avsättningar	24	11	4	40	79
lanspråktaga medel	-17	-3	-2	-10	-32
Förändringar i samband med förvärv	-	-	-	-	-
Outnyttjade medel som återförts	0	-1	-	-1	-2
Omklassificeringar	-	-	-	0	0
Omräkningsdifferenser	-1	-2	-1	-5	-8
<b>Värde enligt utgående balans 2020</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>93</b>	<b>139</b>
Varav:					
Kortfristiga					75
Långfristiga					64
<b>Värde enligt ingående balans 2019</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>127</b>	<b>192</b>
Avsättningar	0	-2	2	13	17
lanspråktaga medel	-19	-11	-4	-12	-46
Förändringar i samband med förvärv	-	-	-	-	-
Outnyttjade medel som återförts	0	-4	0	-3	-7
Omklassificeringar	-	-1	-	-61	-62
Omräkningsdifferenser	0	2	1	5	8
<b>Värde enligt utgående balans 2019</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>69</b>	<b>102</b>
Varav:					
Kortfristiga					45
Långfristiga					57

### Förväntade tidpunkter för utflöde:

Mkr	2020	2019
Inom 1 år	75	47
Inom 3 år	10	6
Inom 5 år	18	17
Mer än 5 år	36	32
<b>Summa</b>	<b>139</b>	<b>102</b>



## Not 23 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelse

### Avgiftsbestämda planer

Arjos anställda i många länder omfattas av avgiftsbestämda pensionsplaner.

Pensionsplanerna omfattar huvudsakligen ålderspension. Premierna betalas löpande under året av respektive koncernföretag till separat juridisk person, exempelvis ett försäkringsbolag. Storleken på premierna som koncernföretaget betalar baseras normalt på en viss andel av den anställdes lön.

### Förmånsbestämda planer

Arjo har förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige, Tyskland, Storbritannien och Italien. Pensionsplanerna omfattar i huvudsak ålderspension. Respektive arbetsgivare har vanligen ett åtagande att betala en livsvarig pension. Intjänandet bygger på antalet anställningsår. Den anställda måste vara ansluten till planen ett visst antal år för att uppnå full rätt till ålderspension. Finansieringen sker genom inbetalningar från respektive koncernföretag.

Pensionsförpliktelsen beräknas normalt vid varje årsskifte efter aktuariella antaganden. Om det sker större förändringar löpande under året upprättas en ny beräkning. Vinster och förluster av ändrade aktuariella antaganden redovisas som en del av totalresultatet.

I sammanställningen nedan specificeras nettovärdet av förmånsbaserade åtaganden:

2020, Mkr	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner	Totalt
Nuvärdet av förpliktelse	-2 394	-31	-2 425
Förvaltningstillgångars verkliga värde	2 421	-	2 421
<b>Nettotillgång/skuld i balansräkningen</b>	<b>27</b>	<b>-31</b>	<b>-4</b>

2019, Mkr	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner	Totalt
Nuvärdet av förpliktelse	-2 518	-32	-2 550
Förvaltningstillgångars verkliga värde	2 410	-	2 410
<b>Nettotillgång/skuld i balansräkningen</b>	<b>-108</b>	<b>-32</b>	<b>-140</b>

Mkr	2020	2019
<b>Pensionsförpliktelse</b>		
<b>Ingående balans</b>	<b>-2 550</b>	<b>-2 042</b>
Kostnader för intjäning under innevarande år	-2	-2
Räntekostnader	-48	-59
Utbetalda ersättningar	82	54
Valutakursdifferenser	235	-155
Vinst/(förlust) till följd av förändrade demografiska antaganden	92	-1
Vinst/(förlust) till följd av förändrade finansiella antaganden	-274	-334
Erfarenhetsbaserade vinster/(förluster)	39	-11
<b>Utgående balans</b>	<b>-2 425</b>	<b>-2 550</b>

Mkr	2020	2019
<b>Förvaltningstillgångar</b>		
<b>Ingående balans</b>	<b>2 410</b>	<b>2 067</b>
Ränteintäkter	42	55
Administrativa kostnader avseende förvaltningstillgångar	0	0
Betalda avgifter av arbetsgivaren	4	4
Utbetalda ersättningar	-79	-53
Valutakursdifferenser	-232	157
Avkastning på förvaltningstillgångar	276	175
Restriktion i överskott av planen med avseende på tillgångstak	0	5
<b>Utgående balans</b>	<b>2 421</b>	<b>2 410</b>

### Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen och förvaltningstillgångarnas sammansättning

2020, Mkr	Nuvärdet av förpliktelsen	Verkligt värde på förvaltningstillgångar	Nettoavsättning för pensioner
Sverige	-62	57	-5
Tyskland	-10	-	-10
Storbritannien	-2 331	2 364	33
Italien	-22	-	-22
<b>Summa</b>	<b>-2 425</b>	<b>2 421</b>	<b>-4</b>

2019, Mkr	Nuvärdet av förpliktelsen	Verkligt värde på förvaltningstillgångar	Nettoavsättning för pensioner
Sverige	-56	56	0
Tyskland	-10	-	-10
Storbritannien	-2 462	2 354	-108
Italien	-22	-	-22
<b>Summa</b>	<b>-2 550</b>	<b>2 410</b>	<b>-140</b>

Storbritannien	2020	2019
<b>Väsentliga aktuariella antaganden, %</b>		
Diskonteringsränta	1,3	2,0
Förväntad löneökningstakt	-	-
Förväntad inflation	2,3	2,2

Diskonteringsräntan motsvarar räntan på förstklassiga företagsobligationer med en återstående löptid som ungefär motsvarar de aktuella åtagandena. Pensionsplanen i Storbritannien är stängd varför ingen förväntad löneökningstakt anges.

## NOT 23 FORTSÄTTNING

**Känsligheten i den förmånsbestämda förpliktelsen för ändringar i de väsentliga antagandena, Storbritannien**

2020, Mkr	Förväntat värde av pensionsförpliktelse	Förändring jämfört med använda beräkningsantagandena
Pensionsförpliktelse enligt ursprunglig värdering	-2 331	
Diskonteringsränta + 1 procentenhet	-1 876	455
Inflation + 1 procentenhet	-2 653	-322

Ovanstående känslighetsanalyser baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta. I praktiken är det osannolikt att detta inträffar och förändringarna i några av antagandena kan vara korrelerade. Vid beräkningen av känsligheten i den förmånsbestämda förpliktelsen för väsentliga aktuariella antaganden används samma metod (nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen med tillämpning av den så kallade projected unit credit method vid slutet av rapportperioden) som vid beräkning av pensionsskulden.

**Sammansättning av förvaltningstillgångar**

Mkr	2020	2019
Värdepapper	2 403	2 393
Fastigheter	5	6
Likvida medel och övriga liknande tillgångar	5	4
Övrigt	7	7
<b>Totalt</b>	<b>2 421</b>	<b>2 410</b>

Vägd genomsnittlig löptid för pensionsförpliktelsen uppgår till 18 (18) år.

**Upplysning om redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner som omfattar flera arbetsgivare, Alecta**

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2020 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 4 Mkr (4). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller till de försäkrade. Vid utgången av 2020 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till cirka 148% (148). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantagandena vilka inte överensstämmer med IAS 19.

**Not 24 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**

Mkr	2020	2019
Löner	411	304
Sociala kostnader	77	56
Provisioner och bonus till kunder	45	31
Räntekostnader	0	2
Konsultarvoden	39	25
Fraktkostnader	16	15
IT-kostnader	10	6
Förutbetalda intäkter	109	106
Övrigt	234	185
<b>Summa</b>	<b>941</b>	<b>730</b>

**Förutbetalda intäkter, specifikation årets förändring**

Mkr	2020	2019
Ingående balans	106	79
Årets avsättning	193	232
Årets utnyttjade värde	-179	-210
Omräkningsdifferens	-11	5
<b>Utgående balans</b>	<b>109</b>	<b>106</b>

**Not 25 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser****Ställda säkerheter**

Koncernen har inga ställda säkerheter.

**Eventalförpliktelser**

Mkr	2020	2019
Borgensförbindelser	15	19
<b>Summa</b>	<b>15</b>	<b>19</b>

## Not 26 Förvärvade/avyttrade verksamheter

### Förvärvade verksamheter under 2020

#### 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 kommer inledningsvis att vara på USA följt av Storbritannien och Australien. Den årliga omsättningen uppgår till cirka 40 Mkr.

Avtalet innebär en inkråmsaffär 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.

### Avyttrade verksamheter 2019

#### Acare Medical Science Co., Ltd

I februari 2019 avyttrades Acare Medical Sciences Co., Ltd, koncernens verksamhet för lågspecificerade sjukvårdssängar, till kinabaserade CBL. Avyttringen omfattar en produktions- och försäljningsenhet i Zhuhai, Kina, med 186 anställda och en omsättning om cirka 80 Mkr. Avyttringen har inte haft någon betydande realisationsresultat. Försäljningslikviden om cirka 24 Mkr har erhållits via en revers varav 11 Mkr betalats under det tredje kvartalet 2019. Vid tidpunkten för avyttringen uppgick de likvida medlen i Acare till 5 Mkr.

Avyttrade nettotillgångar, Mkr	Bokfört värde
<b>Nettotillgångar</b>	
Tillgångar som innehas för försäljning	70
Skulder som innehas för försäljning	-46
<b>Totala nettotillgångar</b>	<b>24</b>
<b>Kassaflödeseffekt</b>	
Erhållen likvid	11
Likvida medel i sålt bolag	-5
<b>Summa kassaflödeseffekt</b>	<b>6</b>

## Not 27 Transaktioner med närstående

Bolag inom Carl Bennet sfären anses vara närstående till Arjo. Utöver sedvanlig utdelning till Carl Bennet AB har Arjo bara haft transaktioner med bolag inom Getinge-koncernen vilka redovisas i nedanstående tabell. Vid leverans av produkter och tjänster mellan bolagen tillämpas affärsmässiga villkor och marknadsprissättning.

Övriga kostnader avser främst koncerngemensamma tjänster. Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare och styrelseledamöter redovisas i not 6.

Mkr	2020	2019
Försäljning	39	64
Inköp av varor	-3	-4
Kundfordringar	1	14
Övriga kortfristiga fordringar	7	-
Långfristiga finansiella skulder	-	29
Leverantörsskulder	6	0
Andra icke räntebärande skulder	-	6

## Not 28 Finansiell riskhantering

Arjos verksamhet är till största delen förlagd utanför Sverige. Detta medför att koncernen är exponerad för flera olika typer av finansiella risker som kan ge upphov till variationer i årets resultat, kassaflöde och eget kapital på grund av förändringar i valutakurser och räntenivåer. Därutöver exponeras koncernen för refinansierings- och motpartsrisiker.

Arjos finansfunktions huvuduppgift är att stödja den operativa verksamheten samt att identifiera och på bästa sätt hantera koncernens finansiella risker enligt den av styrelsen fastställda finanspolicy. Arjos finansiella aktiviteter är centraliserade för att utnyttja stordriftsfördelar, säkerställa god internkontroll och underlätta riskuppföljningen.

### 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).

### 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. Exponeringen reduceras genom att Arjo tillämpar säkringsredovisning med lån i utländsk valuta (EUR) men även valutaderivat. Koncernen har ytterligare lån i euro som inte används i säkringsredovisningen. Valutarisken i dessa lån reduceras genom valutaderivat.

I tabellen lämnas upplysning om vilka lån och derivat som används till säkringsredovisning av nettoinvestering i utlandsverksamhet. Koncernen har inte redovisat någon ineffektivitet i resultatet under året.

## NOT 28 FORTSÄTTNING

Nettoinvestering i utlandsverksamhet	2020	2019
Redovisat belopp lån	1 225	1 061
Redovisat belopp derivat	-	-5
Redovisat belopp i MUSD <sup>1)</sup>	-	58
Redovisat belopp i MEUR	122	50
Säkringskvot	1:1	1:1
Förändring i lånets redovisade värde pga. Förändringar i valutakurs sedan 1 januari	84	38
Förändring i värde av den säkrade posten för att avgöra effektivitet	84	38
Vägda genomsnittet för terminskurser under året (inklusive terminspunkter)		
SEK/USD	-	9,26
SEK/EUR	-	10,52

<sup>1)</sup> Under 2019 hade koncernen lån i USD som ingått i säkringsredovisningen. Lånet var återbetalt vid utgången av året.

**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 koncerninterna produktflöden som fram t.o.m. 2020 skett via ett brittiskt bolag med GBP som funktionell valuta. De viktigaste exponeringsvalutorna gentemot GBP redovisas i tabellen till höger. Transaktionsexponeringen i prognostiserade flöden säkras inte utan koncernen säkrar transaktioner från och med den period som fordringar och skulder uppstår. Från 2021 kommer de koncerninterna produktflödena fortsättningsvis att ske via ett svenskt bolag med SEK som funktionell valuta.

Tabellen nedan redogör för påverkan på årets resultat, omräknad till SEK, vid en valutakursfluktation om  $\pm 5\%$  i de största transaktionsvalutorna. Nettovolymerna utgörs av innevarande års volymer i respektive valuta.

**Känslighetsanalys transaktionsexponering - 2020**

Valuta	Netto-volym	Derivat	Effekt årets resultat +/- 5% (Mkr)	Påverkan Eget kapital (Mkr)
PLN	-783	821	2	-
CNY	-296	228	-3	-
USD	751	-918	-8	-
EUR	582	-600	-1	-
CAD	-183	99	-4	-
AUD	144	-118	1	-

**Känslighetsanalys transaktionsexponering - 2019**

Valuta	Netto-volym	Derivat	Effekt årets resultat +/- 5% (Mkr)	Påverkan Eget kapital (Mkr)
PLN	-1 072	816	13	-
CNY	-298	156	7	-
USD	978	-745	12	-
EUR	719	-253	23	-
CAD	-67	61	-	-
AUD	160	-96	3	-

I tabellerna nedan redovisas de utestående derivaten per balansdagen.

**Utestående derivatinstrument - 2020****Förfallostruktur**

Mkr	Tillgång	Skuld	Nominellt belopp	<1år	1-3 år	3-5 år
Valutaderivat - ej säkringsredovisning	19	32	3 282	3 282	-	-
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>3 282</b>	<b>3 282</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Varav kortfristigt	19	32				
Varav långfristigt	-	-				

**Utestående derivatinstrument - 2019****Förfallostruktur**

Mkr	Tillgång	Skuld	Nominellt belopp	<1år	1-3 år	3-5 år
Valutaderivat - säkring nettoinvesteringar	-	5	527	527	-	-
Valutaderivat - ej säkringsredovisning	8	45	3 252	3 238	14	-
<b>Summa</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	<b>3 778</b>	<b>3 765</b>	<b>14</b>	<b>-</b>
Varav kortfristigt	8	50				
Varav långfristigt	-	-				

## Valutafördelning utestående derivatinstrument

	2020		2019	
	Nominella belopp	Verkligt värde	Nominella belopp	Verkligt värde
AUD	111	0	186	0
CAD	403	-2	330	1
CNY	60	0	33	0
EUR	560	-5	981	-4
GBP	962	-11	1 394	-37
PLN	185	-2	239	0
USD	787	7	303	2
Övriga	214	0	312	-3
<b>Summa, Mkr</b>	<b>3 282</b>	<b>13</b>	<b>3 778</b>	<b>41</b>

## Finansieringsrisk

## Kreditfaciliteter och lån

Inför börsnoteringen 2017, hade Arjo ingått avtal om extern finansiering om sammanlagt cirka 600 MEUR med en grupp av nordiska och internationella banker. Av detta har ca 50 MEUR återbetalts under året och ersatts av nya krediter i samma storleksordning. Arjo har efter noteringen även etablerat ett Företagscertifikatsprogram om 4 000 Mkr. Vid utgången av 2020 hade 3 054 Mkr (3 576) emitterats. Redovisat värde uppgår till 3 049 (3 573 Mkr).

Av nedanstående tabell framgår Arjos kreditfaciliteter och lån per den 31 december 2020.

Typ	Valuta	Belopp, MLC	Utnyttjat	Förfall
Revolverande kreditfacilitet, 5 år	EUR	500	140	2022
Revolverande kreditfacilitet, 3+1+1 år	EUR	50	17	2022
Revolverande kreditfacilitet, 2,5 år	EUR	20	11	2022
Revolverande kreditfacilitet, 2 år	EUR	30	25	2022
Företagscertifikat	EUR	150	111	2021
Företagscertifikat	SEK	2 500	1 945	2021

Av nedanstående tabell framgår Arjos kreditfaciliteter och lån per den 31 december 2019.

Typ	Valuta	Belopp, MLC	Utnyttjat	Förfall
Revolverande kreditfacilitet, 5 år	EUR	500	91	2022
Revolverande kreditfacilitet, 3+1+1 år	EUR	50	19	2020 (med möjl till 1+1 års förl)
Banklån, 3 år	USD	58	58	2020
Företagscertifikat	EUR	97	81	2020
Företagscertifikat	SEK	3 000	2 732	2020

Arjo har vid periodens utgång fyra revolverande kreditfaciliteter denominerade i EUR. Två av dessa är avtal med ett banksyndikat respektive en internationell bank och två är avtal med varsin internationell bank. Genom dessa avtal anser sig Arjo ha en väl diversifierad låneportfölj med en väl sammansatt grupp av såväl nordiska som internationella långgivare. Arjo har som policy att refinansieringsrisken hanteras genom att teckna långfristiga bindande kreditlöften fördelade på olika löptider. Under 2021 kommer arbetet med att teckna nya avtal om kreditfaciliteter att inledas. Samtliga lånefaciliteter innehåller sedvanliga garantier och åtaganden, och innehåller inga restriktioner avseende utdelningar. Kreditfaciliteterna kan förfalla till förtida betalning helt eller delvis om vissa händelser inträffar, inklusive, men inte begränsat till, utebliven betalning av förfallna belopp, att de finansiella åtagandena (så kallade financial covenants) inte uppfylls, att uppsägningsgrunder enligt Koncernens övriga finansieringsavtal inträffar (så kallad cross-default) eller insolvens hos Arjo eller vissa av Arjos dotterbolag. Financial covenants utgörs av Skuldåterbetalningsförmåga (koncernens Nettoskuld i relation till koncernens EBITDA) samt Räntebetalningsförmåga (koncernens EBITDA i relation till koncernens nettoräntekostnader). Arjo har under verksamhetsåret uppfyllt villkoren.

Genom Företagscertifikatsprogrammet kan Arjo finansiera sig i SEK och EUR i 1 till 12 månader. Möjligheten till finansiering genom Företagscertifikatprogrammet har använts för att återbetala andra räntebärande banklån. Arjos utnyttjade revolverande kreditfaciliteter fungerar som back-up för Företagscertifikatsprogrammet.

## Ränterisk

Arjo är exponerat mot ränterisk, definierad som risken för att förändrade marknadsräntor ska påverka koncernens räntenetto. Målet med Arjos räntepolicy är att på kort- och medellång sikt reducera effekten i resultaträkningen av förändrade marknadsräntor och att minimera räntekostnaden. Arjo har fokuserat på att minimera räntekostnaden och arbetat aktivt med certifikatprogrammet för att uppnå detta. Ränterisken bedöms och övervakas löpande under året av styrelsen.

Per 2020-12-31 löpte samtliga externa banklån med rörlig ränta (3-mån eller 1-mån LIBOR och STIBOR). Lån inom Företagscertifikatprogrammet har fast ränta för respektive löptid som baseras på marknadsräntan vid emissionstillfället. Arjo kan vid varje emissions tillfälle välja mellan att använda Företagscertifikatprogrammet eller utnyttja koncernens finansieringsavtal beroende på vad som är mest fördelaktigt. Beräknat på Arjos räntebärande skulder per 2020-12-31 skulle en momentant förändrad genomsnittsränta om  $\pm 1\%$ -enhet för de valutor som finns representerade i koncernens räntebärande skulder medföra förändrade räntekostnader om  $\pm 50$  Mkr på årsbasis, vilket skulle påverka nettoresultatet och eget kapital med  $\pm 40$  Mkr.

## Kredit- och motpartsrisk

Arjos finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot finansiella motparter. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser. Finanspolicyn anger att kreditrisken skall begränsas genom att endast motparter med god kreditvärdighet accepteras samt genom fastställda limiter. Per den 31 december 2020 uppgick den totala motpartsexponeringen i derivatinstrument till -13 Mkr (-42 Mkr). Kreditriskerna i utestående derivat begränsas av de kvittningsregler som avtalats med respektive motpart. Koncernen har ISDA-avtal med samtliga av sina väsentliga motparter för upplåning och handel med finansiella instrument. För de finansiella tillgångar och skulder som är föremål för rättsligt bindande kvittningsavtal eller liknande avtal tillåter varje avtal mellan företaget och motparterna avräkning av relevanta finansiella tillgångar och skulder. Derivatet har bruttoredovisats i balansräkningen. Koncernens likviditet placeras som bankinlåning med låg kreditrisk genom fördelning på flera banker med hög kreditrating. Arjo har ett bankkonsortium bestående av 9 olika banker vars kreditbetyg ligger i intervallet AA- till BBB-.

## NOT 28 FORTSÄTTNING

**Reserv för förväntade kreditförluster**

Arjos kundfordringar är kortfristiga till sin natur och riskbedömningshorisonten är därför kort. Kreditrisken begränsas av en diversifierad kundstock med god kreditvärdighet då en stor andel är offentliga kunder. Även många privata kunder erhåller sina ersättningar från offentligt finansierade försäkringsersättningsystem vilket minskar risken. Covid-19 pandemin har inneburit att sjukvården i samhället varit ett prioriterat område på Arjos marknader och fått ökade anslag. Pandemin har därför inte inneburit någon väsentlig ökad risk av kreditförluster för Arjo. En kollektiv bedömning görs av nedskrivningsbehovet för kundfordringar med låg kreditrisk. En individuell bedömning görs för kunder med försämrad kreditrisk.

**Upplysning om verkligt värde på räntebärande lån och andra finansiella instrument.**

Arjos långfristiga lån har rörliga räntor och därmed bedöms det verkliga värdet överensstämma med det redovisade värdet. Arjos kreditrisk har inte väsentligt förändrats sedan ingången av avtalet. För övriga finansiella

tillgångar och skulder bedöms också det verkliga värdet överensstämma med redovisat värde på grund av den korta förväntade löptiden.

Verkligt värde för valutaterminskontrakt fastställs genom användning av kurser för valutaterminer på balansdagen, där det resulterande värdet diskonteras till nuvärde. Samtliga derivat återfinns inom nivå 2 i värdehierarkin.

Koncernen har en skuld för tilläggsköpeskilling relaterat till förvärvet av ReNu och AirPal i USA som återfinns inom nivå 3 i värdehierarkin. Årets förändring av skulden hänför sig till förvärv av AirPal +36 Mkr, utbetalning ReNU -9 Mkr samt valutakursförändringar. Skulden för tilläggsköpeskillingarna har beräknats utifrån avtalsvillkor i förvärvsavtalen och är baserad på prognostiserade resultat i förvärvade bolag.

Koncernen har innehav i onoterade bolag som återfinns inom nivå 3 i värdehierarkin. Innehavens bokförda värde överensstämmer med verkligt värde.

I nedanstående tabeller framgår koncernens finansiella instrument per kategori.

**Finansiella instrument per kategori**

2020 Finansiella tillgångar, Mkr	Tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Derivat som används för säkringsändamål	Summa
Derivatinstrument	-	19	-	19
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	134	-	134
Kundfordringar och övriga finansiella fordringar	1 536	-	-	1 536
Likvida medel	972	-	-	972
<b>Summa</b>	<b>2 508</b>	<b>153</b>	<b>-</b>	<b>2 661</b>

**Finansiella instrument per kategori**

2020 Finansiella skulder, Mkr	Skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Derivat som används för säkringsändamål	Summa
Upplåning	4 987	-	-	4 987
Derivatinstrument	-	32	-	32
Leverantörsskulder och övriga finansiella skulder	504	-	-	504
Tilläggsköpeskilling	-	82	-	82
<b>Summa</b>	<b>5 491</b>	<b>114</b>	<b>-</b>	<b>5 605</b>

**Finansiella instrument per kategori**

2019 Finansiella tillgångar, Mkr	Tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Derivat som används för säkringsändamål	Summa
Derivatinstrument	-	8	-	8
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	122	-	122
Kundfordringar och övriga finansiella fordringar	2 022	-	-	2 022
Likvida medel	662	-	-	662
<b>Summa</b>	<b>2 684</b>	<b>130</b>	<b>-</b>	<b>2 814</b>

**Finansiella instrument per kategori**

2019 Finansiella skulder, Mkr	Skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Derivat som används för säkringsändamål	Summa
Upplåning	5 365	-	-	5 365
Derivatinstrument	-	50	-	50
Leverantörsskulder och övriga finansiella skulder	543	-	-	543
Tilläggsköpeskilling	-	66	-	66
<b>Summa</b>	<b>5 908</b>	<b>116</b>	<b>-</b>	<b>6 024</b>

Nedanstående tabell visar koncernens avtalsenliga och odiskonterade kassaflöden från de externa finansiella skulderna på balansdagen fram till den avtalsenliga förfallodagen.

Per 31 december 2020, Mkr	Mindre än 6 månader	7- 12 månader	Mellan 1 och 2 år	Mellan 2 och 5 år	Mer än 5 år
Banklån	-	-	-1 930	-	-
Företagscertifikat	-2 552	-502	-	-	-
Leasing	-146	-144	-229	-401	-253
Övriga finansiella skulder	-17	-1	-35	-37	-
Derivatinstrument utflöde	-739	-21	-12	-	-
Derivatinstrument inflöde	2 253	-	12	-	-
Leverantörsskulder	-504	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>-1 705</b>	<b>-668</b>	<b>-2 194</b>	<b>-438</b>	<b>-253</b>

Per 31 december 2019, Mkr	Mindre än 6 månader	7- 12 månader	Mellan 1 och 2 år	Mellan 2 och 5 år	Mer än 5 år
Banklån	-23	-22	-766	-1 034	-
Företagscertifikat	-3 516	-60	-	-	-
Leasing	-159	-158	-247	-438	-339
Övriga finansiella skulder	-1	-30	-67	-4	-1
Derivatinstrument utflöde	-747	-397	-	-	-
Derivatinstrument inflöde	2 094	521	-	-	-
Leverantörsskulder	-543	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>-2 895</b>	<b>-146</b>	<b>-1 080</b>	<b>-1 476</b>	<b>-340</b>

## Not 29 Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalysen

### Likvida medel

Mkr	2020	2019
Kassa och bank	972	662
<b>Summa</b>	<b>972</b>	<b>662</b>

### Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet

Mkr	2020	2019
Förändring av reserv <sup>1)</sup>	48	-73
Resultat vid avyttring/utrangering av anläggningstillgångar	8	19
<b>Summa</b>	<b>56</b>	<b>-54</b>

<sup>1)</sup> Avser främst förändring i lager- och kundreserver.

## Not 30 Aktiverade utvecklingskostnader

Mkr	2020	2019
Utvecklingskostnader, brutto	-202	-212
Aktiverade utvecklingskostnader	88	73
<b>Utvecklingskostnader, netto</b>	<b>-114</b>	<b>-139</b>

## Not 31 Händelser efter räkenskapsårets utgång

Det finns inga väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång.

# Moderbolagets finansiella rapporter

## Resultaträkning för moderbolaget

Mkr	Not	2020	2019
Administrationskostnader	2, 3, 4	-165	-155
Omstruktureringskostnader		-3	-
Övriga rörelseintäkter	5	133	114
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-35</b>	<b>-41</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	6	115	310
Ränteintäkter och liknande intäkter	7	19	13
Räntekostnader och liknande kostnader	8	-80	-88
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>19</b>	<b>194</b>
Skatt	9	-5	-14
<b>Årets resultat<sup>1)</sup></b>		<b>15</b>	<b>180</b>

<sup>1)</sup> Tillika årets totalresultat



## Balansräkning för moderbolaget

Mkr	Not	2020	2019
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	10	381	340
Andelar i koncernföretag	11	5 862	6 294
Övriga finansiella anläggningstillgångar		98	94
Uppskjuten skattefordran	9	2	2
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>6 343</b>	<b>6 730</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Finansiella fordringar koncernföretag		1 212	1 427
Övriga fordringar hos koncernföretag		61	59
Övriga fordringar		12	6
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		18	29
Likvida medel		-	-
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 303</b>	<b>1 521</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>7 646</b>	<b>8 250</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		91	91
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		4 367	4 364
Årets resultat		15	181
<b>Summa eget kapital</b>		<b>4 472</b>	<b>4 635</b>
<b>Avsättningar</b>			
Övriga avsättningar		1	1
<b>Summa avsättningar</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Räntebärande finansiella lån	12	3 049	3 573
Leverantörsskulder		10	15
Övriga skulder till koncernföretag		70	10
Övriga skulder		16	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	13	27	15
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>3 172</b>	<b>3 614</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>7 646</b>	<b>8 250</b>

## Förändring i eget kapital, moderbolaget

Mkr	Aktiekapital	Balanserad vinst och årets resultat	Summa eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>	<b>91</b>	<b>4 514</b>	<b>4 605</b>
Årets resultat	-	181	181
Utdelning till aktieägarna	-	-150	-150
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>	<b>91</b>	<b>4 544</b>	<b>4 635</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2020</b>	<b>91</b>	<b>4 544</b>	<b>4 635</b>
Årets resultat	-	15	15
Utdelning till aktieägarna	-	-177	-177
<b>Utgående balans per 31 december 2020</b>	<b>91</b>	<b>4 382</b>	<b>4 472</b>

## Kassaflödesanalys för moderbolaget

Mkr	Not	2020	2019
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-35	-41
Återläggning av av- och nedskrivningar		79	68
Övriga ej likviditetspåverkande poster		0	1
Erhållen utdelning		990	205
Inbetalda räntor och liknande intäkter		19	13
Utbetalda räntor och liknande kostnader		-80	-88
Betald skatt		-4	-7
<b>Kassaflöde före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>969</b>	<b>151</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Kortfristiga fordringar		3	-10
Kortfristiga skulder		82	-9
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 054</b>	<b>132</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella tillgångar	10	-121	-59
Avyttrade / Förvärvade dotterföretag		-480	-2
Förvärv övriga bolag		-4	-78
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-605</b>	<b>-139</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring av räntebärande lån		-524	813
Förändring av räntebärande fordringar		252	-656
Utdelning		-177	-150
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-449</b>	<b>7</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början		-	-
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

# Moderbolagets noter

## Not 1 Redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning i enlighet med Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Reglerna i RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS/IAS regler och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag som ska göras från IFRS/IAS. Bestämmelserna enligt IFRS/IAS finns angivna i koncernredovisningens not 1 Redovisningsprinciper. Moderbolaget tillämpar de redovisningsprinciper som finns angivna för koncernen med undantag av nedanstående:

### Aktier och andelar

Dotterbolag redovisas enligt anskaffningsmetoden, vilket innebär att i balansräkningen redovisas innehaven till anskaffningsvärde med avdrag för eventuella nedskrivningar. Utdelningar från dotterbolag redovisas som utdelningsintäkter.

Moderbolaget tillämpar undantaget i RFR 2 att inte tillämpa IFRS 9 vilket innebär att finansiella instrument värderas med en grund i anskaffningsvärde enligt Årsredovisningslagen.

Koncernbidrag redovisas i resultaträkningen bland resultat från andelar i koncernföretag.

## Not 2 Av- och nedskrivningar

Mkr	2020	2019
Immateriella tillgångar	-80	-68
<b>Summa</b>	<b>-80</b>	<b>-68</b>
<b>Av- och nedskrivningar per kostnadsslag</b>		
Administrationskostnader	-76	-68
Omstruktureringskostnader	-3	-
<b>Summa</b>	<b>-80</b>	<b>-68</b>

## Not 3 Ersättning till revisorer

Mkr	2020	2019
Arvode och kostnadsersättningar		
Revisionsuppdrag	-3	-3
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag	-	-
Skatterådgivning	0	-
Övriga tjänster	0	0
<b>Summa</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>

Avser ersättning till Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

## Not 4 Personalkostnader

### Medelantal anställda

Sverige	2020	2019
Män	2	3
Kvinnor	2	2
<b>Totalt</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Könsfördelning

%	2020	2019
<b>Kvinnor:</b>		
Styrelseledamöter	29	29
Andra personer i företagets ledning	56	40
<b>Män:</b>		
Styrelseledamöter	71	71
Andra personer i företagets ledning	44	60

### Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

2020, Tkr	Styrelse och VD	Övriga ledande befattningshavare	Totalt
Löner & ersättningar	22 273	15 790	38 063
Sociala kostnader	7 250	5 485	12 735
Pensionskostnader	2 410	2 159	4 569

2019, Tkr	Styrelse och VD	Övriga ledande befattningshavare	Totalt
Löner & ersättningar	13 762	10 450	24 212
Sociala kostnader	4 881	3 821	8 702
Pensionskostnader	2 295	2 216	4 511

## Not 5 Övriga rörelseintäkter

Mkr	2020	2019
Försäljning av tjänster till övriga koncernföretag	133	114
<b>Summa</b>	<b>133</b>	<b>114</b>

## Not 6 Resultat från andelar i koncernföretag

Mkr	2020	2019
Utdelning	990	205
Nedskrivningar	-912	-
Koncernbidrag	37	105
<b>Summa</b>	<b>115</b>	<b>310</b>

## Not 7 Ränteintäkter och liknande intäkter

Mkr	2020	2019
Kursvinster	0	0
Ränteintäkter	19	13
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>13</b>

## Not 8 Räntekostnader och liknande kostnader

Mkr	2020	2019
Räntekostnader	-76	-72
Kursförluster	-3	-16
<b>Summa</b>	<b>-80</b>	<b>-88</b>

## Not 9 Skatter

Mkr	2020	2019
Aktuell skattekostnad	-5	-7
Uppskjuten skatt	0	-7
<b>Summa</b>	<b>-5</b>	<b>-14</b>

### Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat efter finansiella poster:

Redovisat resultat efter finansiella poster	19	194
Skatt enligt gällande skattesats	-4	-42
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-208	-10
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	212	44
Övrigt	-5	-7
<b>Redovisad skattekostnad</b>	<b>-5</b>	<b>-15</b>

Uppskjuten skattefordran i balansräkningen uppgår till 2 Mkr (2) och hänför sig till temporära skillnader.

## Not 10 Immateriella anläggningstillgångar

Mkr	2020	2019
<b>Programvaror</b>		
Ingående anskaffningsvärde	486	427
Investeringar	121	60
Försäljning/utrangering	-	-1
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>607</b>	<b>486</b>
Ingående avskrivningar	-146	-78
Årets avskrivningar	-76	-68
Årets nedskrivningar	-3	-
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-226</b>	<b>-146</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>381</b>	<b>340</b>

## Not 11 Andelar i koncernföretag

Moderbolagets innehav	Säte/Land	Organisationsnummer	Antal andelar 2020	Antal andelar 2019	Andel i %	Bokf värde Mkr 2020
Arjo Belgium N.V.	Belgien	418.919.541	39 120	39 120	62	8
Arjo Danmark A/S	Danmark	26 67 05 78	2 500	-	100	3
Arjo Dominican Republic	Dominikanska Republiken	131398278	3 591 999	3 591 999	100	65
Arjo Sverige AB	Eslöv, Sverige	556528-4600	1 000	1 000	100	54
Arjo France S.A.S.	Frankrike	305.219.677	578 460	578 460	100	360
Arjo Middle East FZ-LLC	Förenade Arabemiraten	94298	1	1	100	41
Arjo Hong Kong Limited	Hongkong	18078186-000-02-20-3	25 000	25 000	100	47
ArjoHuntleigh Healthcare India Private Limited	Indien	U85199MH2002PTC135700	1 905 709	1 905 709	100	-
Arjo (Ireland) Limited	Irland	238034	33 336	33 336	100	37
Arjo Italia Spa	Italien	5503160011	1 000 000	1 000 000	100	94
Arjo Japan K.K.	Japan	2010401135243	500	500	100	0
ArjoHuntleigh Magog Inc	Kanada	626505	24 126 001	24 126 001	100	575
Arjo (Suzhou) Co., Ltd	Kina	913205947573292624	1	1	100	241
Arjo (Suzhou) Medical Equipment Trading Co., Ltd	Kina	91320594MA1UQ6DX7G	1	1	100	35
ArjoHuntleigh AB	Malmö, Sverige	556304-2026	-	50 000	-	-
Arjo Treasury AB	Malmö, Sverige	556475-7242	2 225	2 225	100	9
Arjo IP Holding AB	Malmö, Sverige	556247-0145	3 000	-	100	40
Arjo México Equipos Médicos S.A. de C.V	Mexiko	AME190724UM7	99	99	99	2
Arjo Nederland BV	Nederländerna	69089396	18	18	100	808
Arjo Norge AS	Norge	994290177	100 000	100 000	100	1
ArjoHuntleigh Polska Sp.z.o.o.	Polen	253572	100	-	100	0
Arjo Switzerland AG	Schweiz	CHE-107.306.624	100	100	100	42
Boxuan Medical Equipment Pte Ltd	Singapore	200508769D	5 700 000	5 700 000	100	30
Arjo Iberia S.L.	Spanien	B67064618	3 000	3 000	100	0
Huntleigh Technology Limited	Storbritannien	1891943	85 390 762	85 390 762	100	2 356
Arjo Korea Co., Ltd	Sydkorea	110111-5012995	1 000	1 000	100	20
Arjo Taiwan Limited	Taiwan	83536401	0	-	100	0
Arjo Czech Republic s.r.o.	Tjeckien	46962549	1	1	100	2
Arjo Deutschland GmbH	Tyskland	HRB 12913	1	1	100	334
Huntleigh Healthcare GmbH	Tyskland	HRB 23795	2	2	100	4
Arjo Holding USA, Inc.	USA	-	10 000	10 000	100	646
Arjo Austria GmbH	Österrike	FN42604d	1	1	39	8
<b>Summa bokfört värde</b>						<b>5 862</b>

Sammanställningen ovan omfattar alla direktägda dotterbolag.

Mkr	2020	2019
<b>Anskaffningsvärde</b>		
Ingående anskaffningsvärde	6 294	6 292
Investeringar	955	2
Aktieägartillskott	20	0
Avyttringar	-495	-
Nedskrivningar	-912	-
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>5 862</b>	<b>6 294</b>

## Nedan specificeras de koncernbolag som ägs direkt eller indirekt av Arjo AB

### Sverige

Arjo Sverige AB, 556528-4600, Eslöv  
ArjoHuntleigh AB, 556304-2026, Malmö  
Arjo Treasury AB, 556475-7242, Malmö  
Arjo IP Holding AB, 556247-0145, Malmö  
ArjoHuntleigh International AB,  
556528-1440, Malmö

### Australien

Arjo Australia Pty Ltd  
Arjo Hospital Equipment Pty Ltd  
Joyce Healthcare Group Pty Ltd

### Belgien

Arjo Belgium N.V.

### Brasilien

Arjo Brasil Equipamentos Médicos Ltda.

### Danmark

Arjo Danmark A/S

### Dominikanska republiken

Arjo Dominican Republic

### Frankrike

Arjo France S.A.S.

### Förenade Arabemiraten

Arjo Middle East FZ-LLC

### Hongkong

Arjo Hong Kong Limited

### Indien

ArjoHuntleigh Healthcare India Private  
Limited

### Irland

Arjo (Ireland) Limited

### Italien

Arjo Italia Spa<sup>2)</sup>

### Japan

Arjo Japan K.K.

### Kanada

ArjoHuntleigh Magog Inc  
Arjo Canada Inc

### Kina

Arjo (Suzhou) Medical Equipment Trading  
Co., Ltd  
Arjo (Suzhou) Co., Ltd

### Mexiko

Arjo México Equipos Médicos S.A. de C.V

### Nederländerna

Arjo Nederland BV  
Huntleigh Holdings BV

### Norge

Arjo Norge AS

### Nya Zeeland

Arjo New Zealand Limited

### Polen

ArjoHuntleigh Polska Sp. zo.o.

### Schweiz

Arjo Switzerland AG

### Singapore

Boxuan Medical Equipment Pte Ltd  
Arjo South East Asia Pte. Ltd.

### Spanien

Arjo Iberia S.L.

### Storbritannien

Huntleigh Technology Limited<sup>1)</sup>  
1st Call Mobility Limited  
ArjoHuntleigh International Limited<sup>1)</sup>  
Arjo UK Limited  
Huntleigh Diagnostics Limited<sup>1)</sup>  
Huntleigh Healthcare Limited  
Huntleigh International Holdings Limited<sup>1)</sup>  
Huntleigh Luton Limited<sup>1)</sup>  
Huntleigh Properties Limited<sup>1)</sup>  
Huntleigh (SST) Limited<sup>1)</sup>  
Pegasus Limited<sup>1)</sup>

### Sydafrika

Arjo Africa Exports (Pty) Ltd  
ArjoHuntleigh South Africa Pty Ltd  
Huntleigh Africa Provincial Sales Pty Ltd  
Huntleigh Africa Pty Ltd

### Sydkorea

Arjo Korea Co., Ltd

### Taiwan

Arjo Taiwan Limited

### Tjeckien

Arjo Czech Republic s.r.o.

### Tyskland

Arjo Deutschland GmbH  
Huntleigh Healthcare GmbH

### USA

Arjo Holding USA, Inc.  
Arjo, Inc.  
Renu Medical, Inc.

### Österrike

Arjo Austria GmbH

<sup>1)</sup> Moderbolagsgaranti har utfärdats i enlighet med sektion 479(C) av Storbritanniens Companies Act 2006 för vissa dotterbolag registrerade i Storbritannien. Moderbolagsgarantin gäller för samtliga utestående skulder för dotterbolagen per balansdagen till dess att åtagandena är fullgjorda. Angivna dotterbolag har applicerat undantaget avseende lagstadgad revision i enlighet med sektion 479 (A) av Storbritanniens Companies Act 2006.

<sup>2)</sup> Moderbolagsgaranti har även utfärdats för dotterbolaget registrerat i Italien och gäller samtliga utestående skulder för dotterbolaget per balansdagen till dess att åtagandena är fullgjorda.

## Not 12 Räntebärande finansiella lån

Mkr	2020	2019
Certifikatsprogram	3 049	3 573
<b>Summa</b>	<b>3 049</b>	<b>3 573</b>

Moderbolaget har upprättat ett företagscertifikatsprogram under 2018 där rambeloppet uppgår till 4 000 Mkr. Totalt har det gjorts emissioner om 3 054 Mkr (3 576).

## Not 13 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Mkr	2020	2019
Löner	12	7
Sociala kostnader	7	4
Konsultarvoden	3	1
Upplupna IT-kostnader	4	1
Övriga upplupna kostnader och övriga förutbetalda intäkter	-	2
<b>Summa</b>	<b>27</b>	<b>15</b>

## Not 14 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

### Ställda säkerheter

Moderbolaget har inga ställda säkerheter under 2020 eller 2019.

Eventalförpliktelser, Mkr	2020	2019
<b>Borgensförbindelser</b>		
Garantier för dotterbolag	2 110	1 707
Övrigt	32	50
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>2 142</b>	<b>1 757</b>

## Not 15 Förslag till vinstdisposition

### Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

Kronor	
Balanserade vinstmedel	4 367 064 227
Årets resultat	14 537 788
<b>Summa</b>	<b>4 381 602 015</b>

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att utdelning till aktieägarna lämnas med 0,85 kr per aktie	231 514 137
I ny räkning överföres	4 150 087 878
<b>Summa</b>	<b>4 381 602 015</b>

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Arjo AB (publ), org.nr 559092-8064

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Arjo AB (publ) för år 2020 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 57–65. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 51–65 samt 68–109 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 57–65. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

## Vår revisionsansats

### Översikt

#### Revisionens inriktning och omfattning

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

#### Väsentlighet

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller misstag. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

#### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.



## Särskilt betydelsefullt område

### Nedskrivningsprövning av immateriella tillgångar

Hänvisning till not 1 och 13 i årsredovisningen.

Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar livslängd utgör en väsentlig del av Arjos balansräkning och uppgick per 31 december 2020 till 5 203 MSEK (5 461 MSEK). Bolaget gör årligen en prövning av tillgångarnas värde vilken baseras på beräkning av diskonterat framtida kassaflöde för den kassagenererande enhet där goodwill och övriga immateriella tillgångar redovisas, vilket utgörs av Arjokoncernen som helhet.

Nedskrivningstestet baseras på en hög grad av bedömningar och antaganden om framtida kassaflöden. Av not 1 och 13 framgår hur bolaget gjort sin bedömning, samt en redogörelse av viktiga antaganden samt känslighetsanalyser. De antaganden som har störst påverkan på testet är tillväxt och diskonteringsfaktorn (kapitalkostnad). Det framgår även att inget nedskrivningsbehov har identifierats baserat på de antaganden som gjorts.

## Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

I vår revision har vi bedömt den beräkningsmodell som bolaget använt.

Vi har stämt av och kritiskt granskat viktiga antaganden mot bolagets budget och strategiska plan.

Vi har följt upp hur väl föregående års antaganden har uppnåtts.

Vi har testat känsligheten av de viktigaste antagandena för att bedöma risken för att ett nedskrivningsbehov skulle uppstå.

Vi har även bedömt riktigheten i de upplysningar som framgår i årsredovisningen.

## Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-50, 66-67 samt 113-125. Den andra informationen, utöver hållbarhetsrapporten och vårt yttrande avseende denna, utgör inte årsredovisningen. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS, så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

## Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Arjo AB (publ) för år 2020 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett tryggt sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett tryggt sätt.

### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

### Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 57–65 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FAR:s uttalande RevR 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, utsågs till Arjo AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 29 juni 2020 och har varit bolagets revisor sedan 21 december 2016.

Malmö den 25 mars 2021  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Willfors  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

Cecilia Andrén Dorselius  
Auktoriserad revisor

# Flerårsöversikt: Koncernen

## Koncernens resultaträkning i sammandrag

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
Nettoomsättning	9 078	8 976	8 217	7 688	7 808
Kostnad för sålda varor	-4 952	-5 039	-4 555	-4 260	-4 366
<b>Bruttoresultat</b>	<b>4 126</b>	<b>3 937</b>	<b>3 662</b>	<b>3 428</b>	<b>3 442</b>
Försäljningskostnader	-1 796	-1 849	-1 657	-1 571	-1 392
Administrationskostnader	-1 258	-1 223	-1 219	-1 136	-1 016
Forsknings- och utvecklingskostnader	-114	-139	-141	-134	-133
Jämförelsestörande poster	-78	-53	-156	-324	-161
Övriga rörelseintäkter	7	8	11	29	58
Övriga rörelsekostnader	-22	-10	-7	-11	-16
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>866</b>	<b>671</b>	<b>493</b>	<b>281</b>	<b>781</b>
Ränteintäkter och övriga liknande intäkter	5	8	11	15	7
Räntekostnader och övriga liknande kostnader	-169	-137	-109	-117	-117
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>702</b>	<b>542</b>	<b>395</b>	<b>179</b>	<b>671</b>
Skatt	-175	-139	-99	-61	-181
<b>Årets resultat</b>	<b>526</b>	<b>403</b>	<b>296</b>	<b>118</b>	<b>490</b>
<i>Hänförligt till:</i>					
Moderföretagets aktieägare	526	403	296	118	490

## Koncernens balansräkning i sammandrag

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
Immateriella tillgångar	6 834	7 072	6 946	6 634	6 663
Materiella anläggningstillgångar	1 282	1 292	1 153	1 134	1 110
Nyttjanderätter	1 044	1 158	-	-	-
Andelar i intresseföretag	120	-	-	-	-
Långfristiga finansiella fordringar, räntebärande	55	46	97	8	-
Finansiella anläggningstillgångar	393	455	351	326	316
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>9 728</b>	<b>10 023</b>	<b>8 547</b>	<b>8 102</b>	<b>8 089</b>
Varulager	1 039	1 144	1 117	1 104	1 044
Kundfordringar	1 500	2 001	1 802	1 898	2 277
Kortfristiga finansiella fordringar	27	27	10	-	1 397
Övriga kortfristiga fordringar	592	565	625	434	460
Likvida medel	972	662	961	672	1 446
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>4 130</b>	<b>4 399</b>	<b>4 515</b>	<b>4 108</b>	<b>6 624</b>
Tillgångar som innehas för försäljning	-	-	74	-	-
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>13 858</b>	<b>14 422</b>	<b>13 136</b>	<b>12 210</b>	<b>14 713</b>
Eget kapital	5 630	5 914	5 427	5 074	10 658
<b>Summa eget kapital</b>	<b>5 630</b>	<b>5 914</b>	<b>5 427</b>	<b>5 074</b>	<b>10 658</b>
Pensionsavsättningar, räntebärande	37	140	27	61	36
Långfristiga finansiella skulder	2 018	1 791	2 859	5 131	1 361
Långfristiga leasingkulder	802	885	41	-	-
Övriga avsättningar	158	167	225	187	195
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>3 014</b>	<b>2 983</b>	<b>3 152</b>	<b>5 379</b>	<b>1 592</b>
Leverantörsskulder	504	543	458	541	739
Kortfristiga finansiella skulder	3 051	3 575	2 761	90	340
Kortfristiga leasingkulder	296	313	10	-	-
Andra icke räntebärande skulder	1 363	1 095	1 284	1 126	1 384
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>5 214</b>	<b>5 525</b>	<b>4 513</b>	<b>1 757</b>	<b>2 463</b>
Skulder som innehas för försäljning	-	-	44	-	-
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>13 858</b>	<b>14 422</b>	<b>13 136</b>	<b>12 210</b>	<b>14 713</b>

## Koncernens kassaflödesanalys i sammandrag

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Den löpande verksamheten</b>					
Rörelseresultat (EBIT)	866	671	493	281	781
Återläggning av av- och nedskrivningar	973	1 004	687	715	755
Övriga icke kassaflödespåverkande poster	56	-54	-84	36	21
Kostnadsförda jämförelsestörande poster <sup>1)</sup>	71	53	130	250	67
Utbetalda jämförelsestörande poster	-64	-73	-81	-63	-108
Finansiella poster	-124	-120	-92	-102	-110
Betald skatt	-132	-193	-171	-135	-168
<b>Kassaflöde före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>1 646</b>	<b>1 287</b>	<b>882</b>	<b>982</b>	<b>1 238</b>
<b>Förändring i rörelsekapital</b>					
Varulager	-30	38	24	-103	-87
Kortfristiga fordringar	214	-133	95	176	-345
Kortfristiga skulder	438	59	-10	-483	113
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>2 267</b>	<b>1 252</b>	<b>991</b>	<b>572</b>	<b>919</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>					
Avyttrade/Förvärvade verksamheter	-58	6	-144	-	-212
Förvärv av andelar i intressebolag	-135	-	-	-	-
Förvärvade finansiella anläggningstillgångar	-4	-78	-16	-	-
Investeringar, netto	-784	-729	-557	-652	-314
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-981</b>	<b>-801</b>	<b>-717</b>	<b>-652</b>	<b>-526</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>					
Förändring av räntebärande skulder	-535	-672	171	5 131	-6
Förändring av långfristiga fordringar	8	-5	-22	-29	-47
Utdelning	-177	-150	-136	-	-
Realiserade derivat hänförliga till finansieringsverksamhet	-250	65	-	-	-
Transaktioner med aktieägare	-	-	-	-5 796	289
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-954</b>	<b>-762</b>	<b>13</b>	<b>-694</b>	<b>236</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>332</b>	<b>-311</b>	<b>287</b>	<b>-774</b>	<b>629</b>
Likvida medel vid periodens början	662	961	672	1 446	808
Årets kassaflöde	332	-311	287	-774	629
Omräkningsdifferenser	-22	13	16	0	9
Omklassificering till tillgångar som innehas för försäljning	-	-	-14	-	-
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>972</b>	<b>662</b>	<b>961</b>	<b>672</b>	<b>1 446</b>

<sup>1)</sup> Exklusive nedskrivningar av anläggningstillgångar.

## Nettoomsättning per geografiskt område

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
Nordamerika	3 619	3 525	3 015	2 818	2 905
Västeuropa	4 149	4 161	4 125	3 771	3 759
Övriga världen	1 310	1 291	1 077	1 099	1 144
<b>Koncernen</b>	<b>9 078</b>	<b>8 976</b>	<b>8 217</b>	<b>7 688</b>	<b>7 808</b>

## Nyckeltal för Koncernen

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Försäljningsmått</b>					
Nettoomsättning	9 078	8 976	8 217	7 688	7 808
Nettoomsättningstillväxt, %	1,1%	8,6%	6,9%	-1,5%	-3,8%
Organisk försäljningstillväxt, %	3,9%	3,9%	3,0%	-1,6%	-2,6%
<b>Kostnadsmått</b>					
Försäljningskostnader i procent av nettoomsättning	19,8%	20,6%	20,2%	20,4%	17,8%
Administrationskostnader i procent av nettoomsättning	13,9%	13,6%	14,8%	14,8%	13,0%
Forsknings- och utvecklingskostnader brutto i procent av nettoomsättningen	2,2%	2,4%	2,5%	2,7%	2,5%
<b>Resultatmått</b>					
Rörelseresultat (EBIT)	866	671	493	281	781
Rörelseresultat (EBIT) justerat	943	724	649	605	942
EBITA	1 150	963	798	596	1 147
EBITA justerad	1 224	1 016	930	846	1 221
EBITDA	1 838	1 675	1 180	996	1 536
EBITDA-tillväxt, %	9,8%	42,0%	18,4%	-35,1%	25,8%
EBITDA justerad	1 913	1 728	1 312	1 246	1 610
Resultat per aktie, kronor	1,93	1,48	1,09	0,43	1,80
<b>Marginalmått</b>					
Bruttomarginal, %	45,5%	43,9%	44,6%	44,6%	44,1%
Rörelsemarginal, %	9,5%	7,5%	6,0%	3,7%	10,0%
Rörelsemarginal justerad, %	10,4%	8,1%	7,9%	8,0%	12,1%
EBITA-marginal, %	12,7%	10,7%	9,7%	7,8%	14,7%
EBITA-marginal justerad, %	13,5%	11,3%	11,3%	11,0%	15,6%
EBITDA-marginal, %	20,3%	18,7%	14,4%	13,0%	19,7%
EBITDA-marginal justerad, %	21,1%	19,2%	16,0%	16,2%	20,6%
<b>Kassaflödes- och avkastningsmått</b>					
Avkastning på eget kapital, %	9,1%	7,1%	5,6%	1,5%	4,7%
Cash conversion, %	123,3%	74,7%	84,0%	57,4%	59,8%
Arbetande kapital, Mkr	11 408	11 082	9 946	10 317	11 055
Avkastning på arbetande kapital, %	8,3%	6,5%	6,5%	5,9%	8,5%
<b>Kapitalstruktur</b>					
Räntebärande (+) nettoskuld / (-) nettofordran	5 067	5 903	4 630	4 602	-1 175
Räntetäckningsgrad, ggr	6,5x	5,5x	6,2x	5,3x	8,2x
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,9x	1,0x	0,9x	0,9x	-0,1x
Nettoskuld / justerad EBITDA, ggr	2,9x	3,0x	3,5x	3,7x	-0,7x
Soliditet, %	40,6%	41,0%	41,3%	41,6%	72,4%
Eget kapital per aktie, kronor	20,7	21,7	19,9	18,6	39,1
<b>Övrigt</b>					
Antal aktier, st	272 369 573	272 369 573	272 369 573	272 369 573	272 369 573
Antal anställda, medel	6 211	6 151	6 123	5 853	5 763

# Härledning av nyckeltal

Alternativa nyckeltal avser finansiella mått som används av företagets ledning och investerare för att utvärdera koncernens resultat och ställning som inte direkt kan utläsas eller härledas ur de finansiella rapporterna.

Dessa finansiella mått är avsedda att underlätta analys av koncernens utveckling. De alternativa nyckeltalen ska inte betraktas som substitut utan snarare som komplement till den finansiella rapportering som upprättats i enlighet med IFRS. De finansiella mått som redovisas i denna rapport kan skilja sig från liknande mått som används av andra bolag.

De alternativa nyckeltalen redovisade nedan är inte beräknade enligt IFRS men tillhandahålls då Arjo anser att de är viktiga i samband med investerares bedömning av Bolaget och Bolagets aktie. De alternativa nyckeltalen presenteras även i Bolagets övriga finansiella rapportering.

Nyckeltalen för åren 2020 och 2019 inkluderar IFRS 16 belopp. Övriga år är exklusive IFRS 16. För effekter av övergången se årsredovisningen för 2019.

## Försäljningsmått

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
(A) Nettoomsättning föregående år	8 976	8 217	7 688	7 808	8 115
Förvärvad/avvecklad nettoomsättning under perioden	–	-11	-3	–	40
(B) Organisk nettoomsättning under perioden	348	320	231	-125	-210
Effekter från förändringar i valutakurser	-246	399	301	5	-137
Omräkning av nettoomsättning på amerikanska marknaden	–	51	–	–	–
Nettoomsättning	9 078	8 976	8 217	7 688	7 808
(B/A) Organisk försäljningstillväxt, %	3,9%	3,9%	3,0%	-1,6%	-2,6%

## Kostnadsmått

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
(A) Försäljningskostnader	1 796	1 849	1 657	1 571	1 392
(B) Administrationskostnader	1 258	1 223	1 219	1 136	1 016
(C) Forsknings- och utvecklingskostnader, brutto	202	212	201	204	199
(D) Nettoomsättning	9 078	8 976	8 217	7 688	7 808
(A/D) Försäljningskostnader i procent av nettoomsättningen	19,8%	20,6%	20,2%	20,4%	17,8%
(B/D) Administrationskostnader i procent av nettoomsättningen	13,9%	13,6%	14,8%	14,8%	13,0%
(C/D) Forsknings- och utvecklingskostnader brutto i procent av nettoomsättningen	2,2%	2,4%	2,5%	2,7%	2,5%

## Resultat- och marginalmätt

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
(A) Rörelseresultat (EBIT)	866	671	493	281	781
Återläggning av- och nedskrivningar immateriella tillgångar	284	292	305	315	366
(B) EBITA	1 150	963	798	596	1 147
Återläggning av- och nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	688	712	382	400	389
(C) EBITDA	1 838	1 675	1 180	996	1 536
Jämförelsestörande poster	78	53	156	324	162
Återläggning av nedskrivningar av omstrukturerings- och integrationskostnader	-3	-	-24	-74	-88
(D) Justerat Rörelseresultat	943	724	649	605	942
(E) Justerad EBITA	1 224	1 016	930	846	1 221
(F) Justerad EBITDA	1 913	1 728	1 312	1 246	1 610
(G) Nettoomsättning	9 078	8 976	8 217	7 688	7 808
(A/G) Rörelsemarginal, %	9,5%	7,5%	6,0%	3,7%	10,0%
(B/G) EBITA-marginal, %	12,7%	10,7%	9,7%	7,8%	14,7%
(C/G) EBITDA-marginal, %	20,3%	18,7%	14,4%	13,0%	19,7%
(D/G) Justerad rörelsemarginal, %	10,4%	8,1%	7,9%	8,0%	12,2%
(E/G) Justerad EBITA-marginal, %	13,5%	11,3%	11,3%	11,0%	15,6%
(F/G) Justerad EBITDA-marginal, %	21,1%	19,2%	16,0%	16,2%	20,6%



## Kassaflödes- och avkastningsmätt

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Beräkning av cash conversion</b>					
(A) Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 267	1 252	991	572	919
(B) EBITDA	1 838	1 675	1 180	996	1 536
(A/B) Cash conversion, %	123,3%	74,7%	84,0%	57,4%	59,8%
<b>Beräkning av avkastning på eget kapital</b>					
(A) Årets resultat	526	403	296	118	490
Eget kapital vid periodens början	5 914	5 427	5 074	10 658	10 227
Eget kapital vid periodens slut	5 630	5 914	5 427	5 074	10 658
(B) Genomsnittlig totalt eget kapital	5 772	5 671	5 251	7 866	10 443
(A/B) Avkastning på totalt eget kapital, %	9,1%	7,1%	5,6%	1,5%	4,7%
<b>Beräkning av avkastning på arbetande kapital</b>					
Balansomslutning vid periodens början	14 422	13 136	12 210	14 713	14 017
Balansomslutning vid periodens slut	13 858	14 422	13 136	12 210	14 713
Genomsnittlig balansomslutning	14 140	13 779	12 673	13 462	14 365
Avgår genomsnittliga likvida medel	-817	-812	-817	-1 058	-1 127
Avgår genomsnittliga övriga avsättningar	-223	-257	-278	-220	-191
Avgår genomsnittliga andra icke räntebärande skulder	-1 692	-1 629	-1 632	-1 867	-1 992
(A) Arbetande kapital	11 408	11 082	9 946	10 317	11 055
Rörelseresultat (EBIT)	866	671	493	281	781
Återläggning av jämförelsestörande poster	78	53	156	324	162
(B) EBIT efter återläggning av jämförelsestörande poster	943	724	649	605	943
(B/A) Avkastning på arbetande kapital	8,3%	6,5%	6,5%	5,9%	8,5%

## Kapitalstruktur

Mkr	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Beräkning av räntebärande nettoskuld, nettoskuldsättningsgrad och räntebärande nettoskuld / Justerad EBITDA</b>					
Finansiella skulder	4 987	5 300	5 671	5 221	1 701
Leasing skulder	1 098	1 198	-	-	-
Pensionsavsättningar, räntebärande	37	140	27	61	36
Avgår finansiella fordringar	-83	-73	-107	-8	-1 466
Avgår likvida medel	-972	-662	-961	-672	-1 446
(A) Räntebärande (+) nettoskuld/(-) nettofordran	5 067	5 903	4 630	4 602	-1 175
(B) Eget kapital	5 630	5 914	5 427	5 074	10 658
(C) Justerad EBITDA	1 913	1 728	1 312	1 246	1 610
(A/B) Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,9x	1,0x	0,9x	0,9x	-0,1x
(A/C) Räntebärande nettoskuld / Justerad EBITDA, ggr	2,9x	3,0x	3,5x	3,7x	-0,7x
<b>Beräkning av räntetäckningsgrad</b>					
Resultat efter finansiella poster	702	542	395	179	671
(A) Tillägg av räntekostnader	143	133	105	117	115
Återläggning av jämförelsestörande poster	78	53	156	324	155
(B) Resultat efter finansiella poster med tillägg för räntekostnader och återläggning av jämförelsestörande poster	922	728	656	620	941
(B/A) Räntetäckningsgrad	6,5x	5,5x	6,2x	5,3x	8,2x

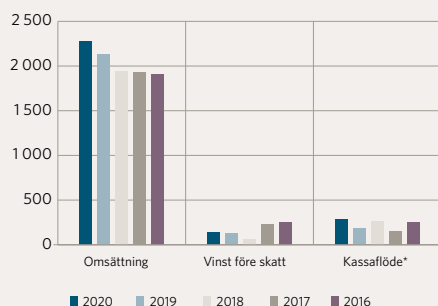
## Kvalitets- och miljöcertifieringar 2020

Kvalitets- och miljöcertifieringar 2020	Global certifiering					
	ArjoHuntleigh AB	Suzhou, Kina	Poznan, Polen	Magog, Kanada	San Christobal, Dominikanska Republiken	Cardiff, Storbritannien
ISO 9001	x	x	x	x	x	x
ISO 13485	x	x	x	x	x	x
MDSAP	x	x	x			x
CE (MDD)	x	x	x	x	x	x
CE (MDR)	x	x	x	x	x	x
ISO 14001		x	x	x	x	x

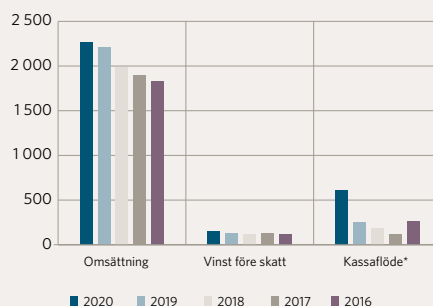
x – certifierad anläggning

## Utveckling per kvartal

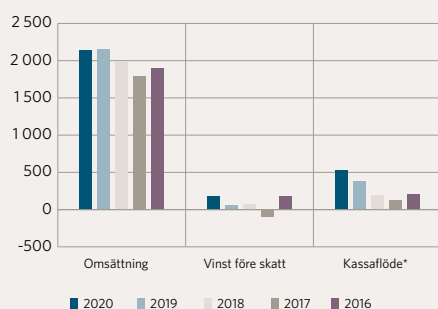
### Kvartal 1



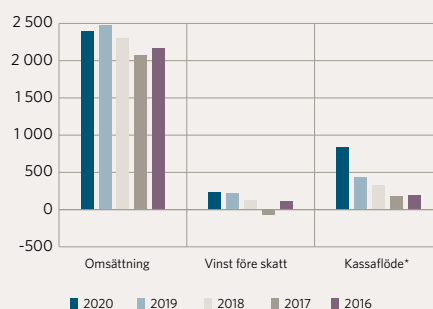
### Kvartal 2



### Kvartal 3



### Kvartal 4



\*Från löpande verksamheten.

## Koncernens 20 största marknader

Land	2020			2019			2018			2017			2016		
	Mkr	%	#	Mkr	%	#	Mkr	%	#	Mkr	%	#	Mkr	%	#
USA	2 931	32,3	1	2 817	31,4	1	2 390	29,2	1	2 242	29,2	1	2 331	29,9	1
Storbritannien	1 100	12,1	2	1 101	12,3	2	1 128	12,9	2	992	12,9	2	1 116	14,3	2
Frankrike	842	9,3	3	828	9,2	3	748	8,8	3	678	8,8	3	645	8,3	3
Kanada	688	7,6	4	708	7,9	4	625	7,5	5	576	7,5	5	574	7,3	5
Tyskland	655	7,2	5	693	7,7	5	651	7,9	4	609	7,9	4	595	7,6	4
Australien	417	4,6	6	428	4,8	6	399	5,9	6	455	5,9	6	428	5,5	6
Nederländerna	329	3,6	7	342	3,8	7	323	3,8	7	293	3,8	7	269	3,4	7
Italien	250	2,7	8	258	2,9	8	266	3,2	8	247	3,2	8	238	3,0	8
Österrike	200	2,2	9	200	2,2	9	197	2,8	9	214	2,8	9	200	2,6	9
Belgien	158	1,7	10	183	2,0	10	186	2,4	10	181	2,4	10	181	2,3	10
Irland	153	1,7	11	153	1,7	11	146	1,9	11	143	1,9	11	132	1,7	12
Schweiz	150	1,6	12	141	1,6	12	123	1,5	12	117	1,5	12	134	1,7	11
Spanien	128	1,4	13	53	0,6	21	47	0,6	21	32	0,4	23	32	0,4	22
Sydafrika	125	1,4	14	92	1,0	14	98	1,1	14	84	1,1	15	86	1,1	16
Indien	92	1,0	15	127	1,4	13	113	1,3	13	103	1,3	13	106	1,4	13
Hong Kong	91	1,0	16	82	0,9	16	87	1,1	15	31	0,4	24	59	0,8	18
Sverige	79	0,9	17	85	1,0	15	75	0,9	17	78	1,0	16	78	1,0	17
Japan	62	0,7	18	54	0,6	20	36	0,4	23	38	0,5	20	26	0,3	23
Nya Zeeland	57	0,6	19	59	0,7	18	60	0,7	18	56	0,7	19	54	0,7	19
Singapore	54	0,6	20	55	0,6	19	56	0,7	20	68	0,9	17	51	0,7	20

# Koncernbolag

## Huvudkontor

### Arjo AB

Hans Michsensgatan 10  
211 20 Malmö, Sverige  
Tel: +46 10 335 45 00  
VD: Joacim Lindoff

## Australien

### Arjo Australia Pty Ltd

461B Nicholson Road  
Canning Vale, 6155  
Western Australia  
Tel: +61893374111  
VD: Michael Luxton

### Arjo Hospital Equipment Pty Ltd

461B Nicholson Road  
Canning Vale, 6155  
Western Australia  
Tel: +61893374111  
VD: Michael Luxton

### Joyce Healthcare Group Pty Ltd

461B Nicholson Road  
Canning Vale, 6155  
Western Australia  
Tel: +61893374111  
VD: Michael Luxton

## Belgien

### Arjo Belgium N.V.

Evenbroekveld 16  
9420 Erpe-Mere  
Tel: +3253607380  
VD: Marc Tielens

## Brasilien

### Arjo Brasil Equipamentos Médicos Ltda.

Rua Marina Ciufuli Zanfelice, 329  
05040-000, Sao Paulo  
Tel: +055 11 3588-5088  
VD: Fernando Hernandez

## Danmark

### Arjo Danmark A/S

Vassingerodvej 52  
DK-3540 Lyngø  
Tel: +4549138486  
VD: Vegard Oulie

## Dominikanska republiken

### Arjo Dominican Republic

PIISA Industrial Park, Haina  
91000 San Cristobal  
Tel: +8099080055  
VD: Mikael Persson

## Frankrike

### Arjo France S.A.S.

2 Avenue Alcide de Gasperi  
59436 Roncq Cedex  
Tel: +33320281313  
VD: Rob Geraerdt

## Förenade Arabemiraten

### Arjo Middle East FZ-LLC

Office 908, 9th floor, north tower, HQ Building  
Dubai Science Park, Al Barsha South.  
P.O.Box. 11488, Dubai  
Tel: +971 4 874 8053  
VD: Chander Tahiliani

## Hongkong

### Arjo Hong Kong Limited

Unit 408 & 411-414 Manhattan Centre, 8  
Kwai Cheong Road, Kwai Chung,  
New Territories, Hong Kong  
Tel: +85229607600  
VD: Michael Luxton

## Indien

### Arjo Huntleigh Healthcare India Private Limited

1401, 1410 Remi Comercio, Plot No. 14,  
Shah Industrial Estate, Off Veera Desai  
Road, Andheri (W)  
Mumbai - 400053  
Tel: +91-22-26378300  
VD: Chander Tahiliani

## Irland

### Arjo (Ireland) Limited

EA House Damastown Industrial Park  
Mulhuddart  
Dublin 15  
Tel: +35318098960  
VD: Bettina Fitt

## Italien

### Arjo Italia Spa

Via G.Peroni 400/402  
00131 Rome  
Tel: +390687426211  
VD: Marco Salvatore

## Japan

### Arjo Japan K.K.

9th Floor, Landic Toranomom 2nd Building  
3-7-8 Toranomom, Minato-ku, 105-0001  
Tokyo  
Tel: +81364356401  
VD: Ikuro Yoshizumi

## Kanada

### Arjo Canada Inc

90-350 Matheson Blvd. West  
L5R 3R3 Mississauga  
Tel: +9052387880  
VD: Anne Sigouin

### ArjoHuntleigh Magog Inc

2001 Tanguay  
Magog, Quebec, J1X 5Y5  
Tel: +8198680441  
VD: Mikael Persson

## Kina

### Arjo (Suzhou) Medical Equipment Trading Co., Ltd

No. 158 Fangzhou Road, SIP, Suzhou, Jiangsu  
215024 Suzhou, Jiangsu  
Tel: +86 512 6956 0783  
VD: Jos Oudakker

### Arjo (Suzhou) Co.,Ltd

No 158, Fangzhou Road  
215024 SIP Suzhou  
Tel: +8651262838966  
VD: Kevin Zhao

## Mexiko

### Arjo México Equipos Médicos S.A. de C.V

Av presidente Masarik 29 Floor 14, Polanco,  
Miguel Hidalgo  
11560 CDMX  
Tel: +52 (55) 79332387  
VD: Juan Carlos Salcedo Chavez

## Nederländerna

### Arjo Nederland BV

Biezenwei 21  
4004 MB TIEL  
Tel: +31344640800  
VD: Marc Tielens

### Huntleigh Holdings BV

Biezenwei 21  
4004 MB TIEL  
Tel: +31344640800  
VD: Christian Merks

## Norge

### Arjo Norge AS

Nils Hansensvei 8  
0667 Oslo  
Tel: +4722080050  
VD: Vegard Oulie

## Nya Zeeland

### Arjo New Zealand Limited

34 Vestey Drive Mt Wellington, Auckland  
1060  
PO Box 132262, Sylvia Park  
Auckland 1644  
Tel: +6495735344  
VD: Anthony Blyth

## Polen

### ArjoHuntleigh Polska Sp. z o.o.

ul. Ks. Piotra Wawrzyniaka 2, 62-052  
Komorniki  
Tel: +48616621550  
VD: Bartłomiej Kornaszewski

### ArjoHuntleigh AB Sp. z o.o.

ul. Ks. Piotra Wawrzyniaka 2, 62-052  
Komorniki  
Tel: +461033548888  
VD: Johan Johannesson

## Schweiz

### Arjo Switzerland AG

Fabrikstrasse 8  
4614 Haegendorf  
Tel: +41613379777  
VD: Andreas Aerni

**Singapore****Boxuan Medical Equipment Pte Ltd**

31 Kaki Bukit Road 3, #05-06/07 Techlink,  
Lobby B  
Singapore 417818  
Tel: +6562027366  
VD: Craig Roddy

**Arjo South East Asia Pte. Ltd.**

31 Kaki Bukit Road 3, #05-06/07 Techlink,  
Lobby B  
Singapore 417818  
Tel: +6562027366  
VD: Michael Luxton

**Spanien****Arjo Iberia S.L.**

1-7, Carrer Cabaynes. Poligono Industrial  
Can Salvatella  
08210 Barbera del valles (Barcelona)  
Tel: +34931315999  
VD: Mauricio Benito

**Storbritannien****Huntleigh (SST) Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis LU5 5XF  
Tel: +441582745767  
VD: Khizer Ibrahim

**Huntleigh Diagnostics Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis LU5 5XF  
Tel: +441582745767  
VD: Khizer Ibrahim

**Huntleigh International Holdings Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis LU5 5XF  
Tel: +441582745767  
VD: Khizer Ibrahim

**Huntleigh Luton Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis LU5 5XF  
Tel: +441582745767  
VD: Khizer Ibrahim

**Huntleigh Properties Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis LU5 5XF  
Tel: +441582745767  
VD: Khizer Ibrahim

**Pegasus Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis LU5 5XF  
Tel: +441582745767  
VD: Khizer Ibrahim

**1st Call Mobility Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis, Dunstable,  
Bedfordshire LU5 5XF  
Tel: +441279 425648  
VD: Bettina Fitt

**ArjoHuntleigh International Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis, Dunstable,  
Bedfordshire LU5 5XF  
Tel: +441582745577  
VD: Paul Lyon

**Arjo UK Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis, Dunstable,  
Bedfordshire LU5 5XF  
Tel: +441582413104  
VD: Bettina Fitt

**Huntleigh Healthcare Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis, Dunstable  
LU5 5XF  
Tel: +442920485885  
VD: Peter Cashin

**Huntleigh Technology Limited**

Arjo Huntleigh House, Houghton Hall  
Business Park, Houghton Regis LU5 5XF  
Tel: +441582745767  
VD: Khizer Ibrahim

**Sverige****Arjo IP Holding AB**

Hans Michelsensgatan 10  
211 20 Malmö  
Tel: +46 10 335 45 00  
VD: Ingrid Carlsson

**Arjo Treasury AB**

Hans Michelsensgatan 10  
211 20 Malmö  
Tel: +46 10 335 45 00  
VD: Joacim Lindoff

**Huntleigh Technology Ltd Filial**

Hans Michelsensgatan 10  
211 20 Malmö  
Tel: +46 10 335 45 00  
VD: Joacim Lindoff

**Arjo Sverige AB**

Hans Michelsensgatan 10  
211 20 Malmö  
Tel: +46 10 494 77 60  
VD: Vegard Oulie

**ArjoHuntleigh AB**

Hans Michelsensgatan 10  
211 20 Malmö  
Tel: +46 10 335 45 00  
VD: Joacim Lindoff

**ArjoHuntleigh International AB**

Hans Michelsensgatan 10  
211 20 Malmö  
Tel: +46 10 335 45 00  
VD: Victor Nilsson

**Sydafrika****ArjoHuntleigh South Africa Pty Ltd**

PO Box 16216  
Pretoria North 0116  
Tel: +27125272000  
VD: Abdullah Ebrahim

**Huntleigh Africa Pty Ltd**

PO Box 16216  
Pretoria North 0116  
Tel: +27125272000  
VD: Abdullah Ebrahim

**Huntleigh Africa Provincial Sales Pty Ltd**

PO Box 16216  
Pretoria North 0116  
Tel: +27125272000  
VD: Abdullah Ebrahim

**Arjo Africa Exports (Pty) Ltd**

PO Box 16216  
Pretoria North 0116  
Tel: +27125272000  
VD: Abdullah Ebrahim

**Sydkorea****Arjo Korea Co., Ltd**

2212, 22F Seoul City Tower, 110 Huam-ro,  
Jung-gu  
Seoul, 04637  
Tel: +8225676501  
VD: Michael Luxton

**Taiwan****Arjo Taiwan Limited**

24F, No.333, Sec 1, Keelung Rd, Xinyi Dist,  
Taipei City 11012, Taiwan (R.O.C.)  
11012 Taipei City  
Tel: +227210031  
VD: Michael Luxton

**Tjeckien****Arjo Czech Republic s.r.o.**

Na Strzi 1702/65  
140 00 Praha 4  
Tel: +420225092388  
VD: Konrad Pianko

**Tyskland****Arjo Deutschland GmbH**

Peter-Sander-Strasse 10  
55252 Mainz-Kastel  
Tel: +4961341860  
VD: Andreas Aerni

**Huntleigh Healthcare GmbH**

Industriering Ost 66  
47906 Kempen  
Tel: +49215255111  
VD: Peter Cashin

**USA****Arjo Holding USA, Inc.**

2349 W. Lake St. Addison, IL 60101  
Tel: +18003231245  
VD: Chris Dorsey

**Arjo, Inc.**

2349 W. Lake St.  
Addison, IL 60101  
Tel: +18003231245  
VD: Anne Sigouin

**Renu Medical, Inc.**

830 80th St SW  
Everett, WA, 98203  
Tel: +18003231245  
VD: Randy Long

**Österrrike****Arjo Austria GmbH**

Lemboeckgasse 49A/ 4.OG  
1230 Vienna  
Tel: +43186656  
VD: Torsten van Steelandt

# Definitioner

## Finansiella termer

### Arbetande kapital

Genomsnittlig balansomslutning minskat med likvida medel, övriga avsättningar, leverantörsskulder och övriga icke räntebärande skulder.

### Avkastning på arbetande kapital

Rullande tolv månaders rörelseresultat med återläggning av jämförelsestörande poster i förhållande till arbetande kapital.

### Avkastning på eget kapital

Rullande tolv månaders resultat efter skatt i förhållande till genomsnittligt eget kapital.

### Cash conversion

Kassaflöde från den löpande verksamheten i förhållande till EBITDA.

### EBIT

Rörelseresultat.

### EBITA

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar av immateriella tillgångar.

### EBITA, justerad

EBITA med återläggning av jämförelsestörande poster.

### EBITA-marginal

EBITA i förhållande till nettoomsättning.

### EBITA-marginal, justerad

EBITA justerad i förhållande till nettoomsättning.

### EBITDA

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar.

### EBITDA, justerad

EBITDA med återläggning av jämförelsestörande poster.

### EBITDA-marginal

EBITDA i förhållande till nettoomsättning.

### EBITDA-marginal, justerad

EBITDA justerad i förhållande till nettoomsättning.

### Jämförelsestörande poster

Summan av förvärvs-, omstrukturerings- och integrationskostnader samt poster av större karaktär.

### Nettoskulsättningsgrad

Räntebärande nettoskuld i förhållande till eget kapital.

### Nettoskuld / justerad EBITDA, ggr

Genomsnittlig nettoskuld i förhållande till rullande tolv månaders justerad EBITDA.

### Organisk förändring

En finansiell förändring justerad för valutaförändringar, förvärv och avyttringar.

### Resultat per aktie

Periodens resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt antal aktier.

### Räntetäckningsgrad

Resultat efter finansiella poster med tillägg för räntekostnader och återläggning av jämförelsestörande poster i förhållande till räntekostnader. Beräknas på rullande 12 månaders data.

### Rörelsekostnader

Försäljningskostnader, administrationskostnader och forsknings- och utvecklingskostnader.

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i förhållande till nettoomsättning.

### Soliditet

Eget kapital i förhållande till balansomslutning.

## Medicinska och övriga termer

### Blodpropp

Blodproppar bildas när blodet leverar eller koagulerar sig och formar en propp, vilket kan täppa till blodkärl och göra det svårare för blodet att passera.

### DVT - djup ventrombos

Djup ventrombos är den vanligaste formen av ventrombos, och innebär blodpropp i benens djupa vener.

### Ergonomi

Läran om anpassning av arbete och miljö till människans förutsättningar för att förebygga ohälsa och olycksfall.

### FDA (US Food and Drug Administration)

Den amerikanska myndigheten ansvarig för att skydda och främja folkhälsan genom regelbundna inspektioner av bland annat medicintekniska produkter.

### Kompressionsbehandling

Behandlingsteknik som innebar att man med hjälp av tryck utifrån med viss frekvens och under viss tid behandlar och förebygger venösa bensår.

### MDR (EU Medical Device Regulation)

Ett regelverk skapat av EU för att säkerställa ett bättre skydd för folkhälsan och patientsäkerhet genom att inrätta en moderniserad och mer robust EU-lagstiftning.

### Mobilitet

Kroppens förmåga att röra sig eller att aktivt utföra en rörelse.

### Prevention

Förebyggande aktivitet/ behandling.

### Rehabilitering

Insatser som är utformade för att optimera funktionen och minska hinder, med sikte mot att återfå maximal funktionalitet efter skada eller sjukdom.

### SEM-skanner (sub epidermal moisture)

En handhållen, portabel och trådlös enhet som mäter vätskeansamling i hudens undre lager, för att tidigt identifiera risk för utveckling av trycksår.

### Scope 1,2,3

Enligt den internationella beräkningsstandard GHG Protocol delas växthusgasutsläpp in i tre "scopes", det vill säga omfattning eller omfång:

- Scope 1: Direkta utsläpp (till exempel från egna fordon och oljepannor)
- Scope 2: Indirekta utsläpp från nätburen energianvändning (från inköpt el, fjärrvärme, fjärrkyla, ånga)
- Scope 3: Övriga indirekta utsläpp (till exempel från inköpta transporter, varor, material och tjänster)

### Trycksår

Sår som orsakas av att blodcirkulationen i ett område försämrats på grund av ihållande tryck mot huden, oftast som följd av nedsatt rörlighet.

### Venösa och arteriovenösa bensår

Sår på fötter och underben som inte läker inom sex veckor, på grund av försämrat blodflöde i venerna eller i både vener och artärer.

### VTE - venös tromboembolism

Ventrombos innebär blodpropp i vensystemet. Uppstår oftast i de djupa venerna i benen (djup ventrombos).

### Ödem

Svullnad på grund av ansamling av vätska i vävnaderna.

# Övrig information

## Distributionspolicy

Den tryckta versionen av Arjo ABs årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som uttryckligen begärt en sådan. Årsredovisningen finns även tillgänglig i sin helhet på koncernens hemsida: [www.arjo.com](http://www.arjo.com)

## Läsanvisningar

- I årsredovisningen benämns Arjokoncernen som Arjo
- Sifferuppgifterna inom parentes avser, om inget annat anges, 2019 års verksamhet.
- Svenska kronor (SEK) används genomgående.
- Miljoner kronor förkortas Mkr.
- Samtliga belopp avser Mkr, om inget annat anges.
- De i årsredovisningen redovisade uppgifterna avseende marknader, konkurrens och framtida tillväxt är Arjos bedömningar och baseras främst på en kombination av externt material och internt framtaget material.
- Totalsumman i tabeller och räkningar summerar inte alltid på grund av avrundningsdifferenser. Syftet är att varje delrad ska överensstämma med sin ursprungskälla och därför kan avrundningsdifferenser uppstå på totalsumman.

## Årsstämma

Årsstämma kommer att hållas digitalt den 27 april 2021, med möjlighet till poströstning. För vidare information angående årsstämman samt anmälan se Arjos hemsida [www.arjo.com](http://www.arjo.com).

## Valberedning

I Arjos delårsrapport för det tredje kvartalet 2020 fanns upplysningar om hur aktieägare ska gå tillväga för att lämna förslag till Arjos valberedning respektive få ett ärende behandlat på årsstämman.

## Utdelning

Styrelse och VD föreslår en utdelning för 2020 uppgående till 0,85 kr (0,65) per aktie, vilket är en ökning med 30,8% jämfört med föregående år. Vinstutdelningen uppgår således till sammanlagt cirka 232 Mkr (177).

Förslaget motiveras mot bakgrund av koncernens finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter sammantaget. Den föreslagna utdelningen för 2020 ligger väl i linje med den av Arjo antagna utdelningspolicy.

## Finansiell information

Uppdaterad information rörande exempelvis Arjos aktie och bolagsstyrning finns på [www.arjo.com](http://www.arjo.com).

Årsredovisning, bokslutskommuniké och kvartalsrapporter publiceras på svenska och engelska och finns tillgängliga för nedladdning på [www.arjo.com](http://www.arjo.com). Årsredovisningen kan också beställas från: Arjo AB Att: Informationsavdelningen, Hans Michelsensgatan 10, SE-211 20 Malmö. Telefon: +46 (0) 10 335 4500.

### För räkenskapsåret 2021 kommer följande information att publiceras:

27 april, 2021	Delårsrapport januari-mars
27 april, 2021	Årsstämma
15 juli, 2021	Delårsrapport januari-juni
28 oktober 2021	Delårsrapport januari-september
3 februari 2022	Bokslutskommuniké 2021
April 2022	Årsredovisning 2021

På Arjo är vi övertygade om att goda förutsättningar för rörelse i vårdmiljöer är en central del av att erbjuda vård av hög kvalitet. Våra produkter och lösningar för patientförflyttning, hygien, desinfektion, diagnostik, behandling av bensår, förebyggande av trycksår och ventrombos samt våra sjukvårdssängar, är utformade för att främja mobilitet, säkerhet och värdighet i alla vårdssituationer. Med 60 års erfarenhet av att förbättra vardagen för patienter och vårdgivare, och ett globalt team på över 6 000 personer arbetar vi ständigt för att skapa bättre resultat för människor som möter utmaningar inom mobilitet.

Arjo AB · Org.Nr. 559092-8064 · Hans Michelsensgatan 10 · 211 20 Malmö · Sverige

[www.arjo.com](http://www.arjo.com)