

Indutrades affärsmodell

VISION

En entreprenörsdriven värld där människor gör skillnaden

Indutrade har ett långsiktigt engagemang att få människor och företag att växa. Vi bidrar både till vår egen utveckling och till samhället i stort genom att låta fler människor och företag bli en del av en entreprenörsdriven affärsvärld.

RESURSER OCH INPUT

Finansiella resurser

- 22,0 Mdkr i totala tillgångar
- Starkt och stabilt kassaflöde
- Lönsam tillväxt

Immateriella resurser

- Teknisk nischkompetens i över 200 dotterbolag
- Affärsmässig kompetens
- Kontinuerlig teknisk utveckling

Kulturkapital

- Stark entreprenörsanda
- Decentraliserad styrning

Relationskapital

- Nära och långvariga kundrelationer på lokala marknader
- Nära samarbete med utvalda leverantörer
- Internt kunskapsutbyte

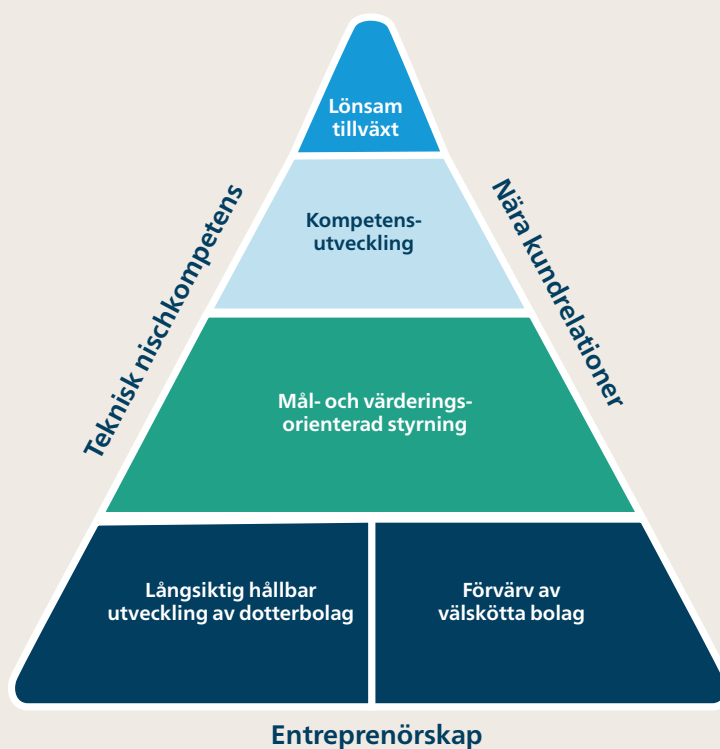
Humankapital

- Drygt 8 200 medarbetare, många med specialistkunskaper

Miljöresurser

- Energianvändning 108 GWh, varav 29% från förnybara energikällor
- 19 766 tCO₂e-utsläpp (scope 1 & 2)

VERKSAMHET



VÄRDEGRUND



Människor gör skillnaden

För oss är människorna viktigast – våra medarbetare är nyckeln till koncernens framtida utveckling. Vår ambition är att tillvarata duktiga medarbetare inom hela koncernen och genom dem sprida goda exempel mellan bolagen.



Entreprenörskap

Vi har en stark entreprenörsanda och ett stort affärs-engagemang. Vi är dessutom fast beslutna att ständigt driva, utveckla och förbättra verksamheten.



Decentralisering

Vi är en decentraliserad organisation med stark lokal förankring. Vi anser att de bästa besluten fattas lokalt och av dem som är närmast kunden.



Långsiktighet

Vi fokuserar på lönsamhet och vår definition av framgång är att uppnå hållbar lönsamhet, en tillväxt som gynnar individer, företag och samhället i stort.

TRUSTED BY ENTREPRENEURS

SKAPAT VÄRDE

Kunder

- Hållbara lösningar
- Effektivare resursutnyttjande
- Attraktiva erbjudanden
- Långsiktiga relationer

Leverantörer och affärspartners

- Etiska affärsmetoder
- Långsiktiga affärsrelationer

Medarbetare

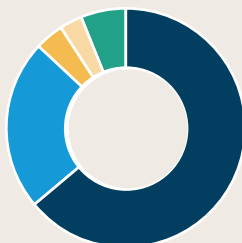
- Kompetensutveckling
- Kunskapsutbyte
- Karriärutveckling
- Stabil arbetsgivare

Samhälle

- Kunderbjudande som bidrar till hållbar utveckling
- Arbetsstillfällen
- Närvaro i lokalsamhället
- Investeringar i produktutveckling som minskar belastningen på miljön

Aktieägare

- Lönsam tillväxt
- Utdelning



Fördelning ekonomiskt värde

- Leverantörer och affärspartners 64%
- Medarbetare (inklusive sociala avgifter) 23%
- Aktieägare och andra finansärer 4%
- Samhälle (bolagsskatt) 3%
- Kvar i bolaget 6%

Indutrades varumärkeslöfte "Trusted by entrepreneurs" bygger på förtroendet vi vunnit från denna målgrupp sedan starten 1978 och att de även är nödvändiga för vår fortsatta tillväxt. Efter drygt 40 år med över 200 genomförda förvärv av framgångsrika företag har vi en unik position med betydande kompetens inom både förvärvs- och företagsutveckling.

Vår verksamhet bygger på att utveckla och förvärva välskötta och lönsamma teknik- och industribolag med fortsatt lönsam organisk tillväxt i fokus. Genom vår beprövade, decentraliserade affärsmodell ges drivna entreprenörer möjlighet till bibehållen självständighet med fullt operationellt ansvar och mandat. De bästa besluten fattas lokalt nära kund och affär.

Genom att förvärva framgångsrika bolag med stabila kund- och leverantörsrelationer och god lönsamhet balanseras vår affärsrisk. Vi gör därför en grundlig utvärdering av de bolag vi vill förvärva och har tydliga förväntningar på hållbar och lönsam tillväxt. Vi stödjer sedan våra bolag på deras fortsatta tillväxtresor.

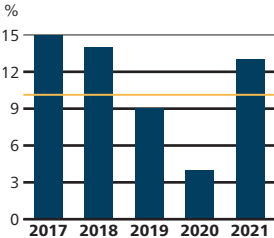
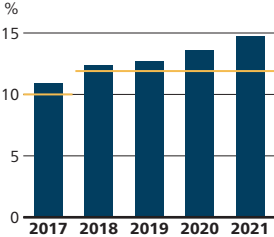
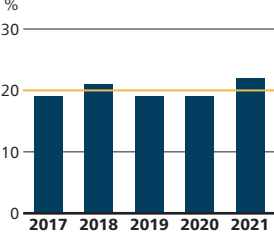
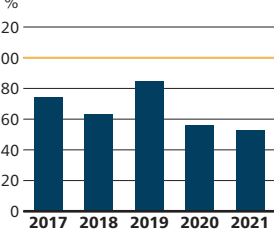
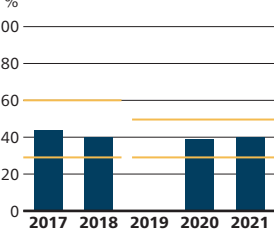
Förutom att möta finansiella resultatkrav är det viktigt att de bolag vi förvärvar har en driven ledning, präglas av en genuin entreprenörsanda och besitter djup affärskompetens. Den viktigaste faktorn för ett lyckosamt förvärv är dock en sund företagskultur och sunda värderingar samt att säkerställa en delad värdegrund och gemensamma etiska principer.

Mål och strategier

Övergripande mål

Koncernen eftersträvar att med en balanserad affärsrisk kontinuerligt växa inom utvalda geografiska marknader, produktområden och nischer. Tillväxten ska ske såväl organiskt som genom förvärv.

**KONCERNENS
ÖVERGRIPANDE
MÅL ÄR ATT SKAPA
HÅLLBAR LÖNSAM
TILLVÄXT.**

FINANSIELLA MÅL	MÅLUPPFYLLELSE	HISTORISK MÅLUPPFYLLELSE	GENOMSnitt 2017-2021	UTFALL 2021
Försäljningstillväxt Genomsnittlig försäljningstillväxt ska uppgå till minst 10 procent per år över en konjunkturcykel. Tillväxten ska ske såväl organiskt som genom förvärv.	Under den senaste femårsperioden uppgick den genomsnittliga årliga försäljningstillväxten till 11 procent. Under 2021 ökade nettoomsättningen med 13 procent. Jämförbara enheter ökade med 8 procent, den förvärvade tillväxten var 7 procent och avyttringar påverkade marginellt. Valutaeffekten uppgick till -2 procent.	 Mål minst 10%	11%	13%
EBITA-marginal EBITA-marginalen ska uppgå till minst 12 procent per år över en konjunkturcykel.	Genomsnittet för EBITA-marginalen har de senaste fem åren varit 12,9 procent. Under 2021 uppgick EBITA-marginalen till 14,7 procent.	 Mål minst 12%	12,9%	14,7%
Avkastning på sysselsatt kapital Avkastningen på sysselsatt kapital ska i genomsnitt uppgå till minst 20 procent per år över en konjunkturcykel.	De senaste fem åren har den genomsnittliga avkastningen på sysselsatt kapital uppgått till 20 procent. Under 2021 var den 22 procent.	 Mål minst 20%	20%	22%
Nettoskuld-sättningsgrad Nettoskuld-sättningsgraden bör normalt inte överstiga 100 procent.	De senaste fem åren har nettoskuld-sättningsgraden vid respektive års utgång varierat mellan 53 och 85 procent. Vid årsskiftet 2020/2021 uppgick nettoskuld-sättningsgraden till 53 procent.	 Ej överstiga 100%	varierat mellan 53% och 85%	53%
Utdelningsandel Utdelningsandelen ska uppgå till mellan 30 och 50 procent av resultatet efter skatt.	De senaste fem åren har utdelningsandelen uppgått i genomsnitt till 40 procent, inklusive årets föreslagna utdelning och exklusive 2019 då ingen utdelning gjordes. För 2021 föreslås en utdelning om 2,30 kr vilket motsvarar 40 procent.	 Mål mellan 30-50%	40%	40%

Indutrades hållbarhetsstrategi bygger på tre fokusområden: människor, miljö och lönsam tillväxt – med mål för 2030 fastställda för respektive område. För att uppnå de övergripande målen har vi identifierat väsentliga frågor med tillhörande delmål för 2025 och mätbara nyckeltal som vi årligen utvärderar och följer upp. Beskrivning och utfall för dessa återfinns i hållbarhetsrapporten på sidorna 19-24.

FOKUSOMRÅDEN HÅLLBARHET

Människor

Engagerade och kompetenta medarbetare är nyckeln till att bygga långsiktigt hållbara företag. Genom ett fokus på kontinuerlig ledarskaps- och kompetensutveckling, inkluderande och produktiva arbetsgrupper och arbetsplatser där medarbetarna trivs, samt att alltid prioritera hälsa och säkerhet, möjliggör vi långsiktig tillväxt för vår verksamhet.

Miljö

Att minska koldioxidutsläppen är avgörande för att bidra till miljömässig hållbarhet. Övergången till en ekonomi med låga koldioxidutsläpp innefattar många olika insatser. Från och med 2020 mäter Indutrade koldioxidavtrycket på koncernnivå för scope 1 och 2 och målet är att vi ska bli klimatneutrala för dessa delar. Vi avser också att börja inkludera scope 3, det vill säga utsläpp uppströms och nedströms i vår värdekedja, i vår datainsamling från dotterbolagen för att förstå omfattningen av dem samt att framåt kunna inkludera detta i målsättningar och strategier.

Lönsam tillväxt

Vi säkerställer våra företags starka marknadspositioner genom kontinuerlig produkt- och processinnovation. Hållbarhet blir alltmer centralt för såväl kunder som samhället i stort och koncernens fokus är att stimulera framtagande och försäljning av produkter med hållbara mer värden. Vi är selektiva vad gäller förvärv och fokuserar på stabila och lönsamma bolag och begränsar affärsrisken genom att växa inom utvalda segment med långsiktiga drivkrafter för tillväxt och en positiv påverkan på samhället. Tillväxten ska ske såväl organiskt som genom förvärv och Indutrade eftersträvar hållbart värdeskapande över tid för alla våra intressenter.

VÄSENTLIGA FRÅGOR MED MÅL OCH NYCKELTAL

- Engagerade medarbetare
- Ledarskaps- och kompetensutveckling
- Mångfald och inkludering
- Medarbetarnas välbefinnande
- Medarbetarnas säkerhet

- Förbättrad energieffektivitet
- Andel förnybar energi
- Minskade CO₂-utsläpp
- Resurseffektivitet
- Effektiva affärsresor

- Kundnöjdhet
- Lösningar som förbättrar kundernas verksamhet och minskar miljöpåverkan
- Nya produkter bör förbruka mindre energi och/eller minska koldioxidavtrycket
- Utvärdering av företagsförvärv

ÖVERGRIPANDE MÅL 2030

100%

engagerade medarbetare

CO₂
neutral

scope 1 och 2 (GHG)

100%

av Indutrades företag bidrar till en hållbar utveckling

Strategier

För att nå de övergripande målen tillämpar Indutrade följande strategier:

STRATEGI	EFFEKT	UTVECKLING 2021
Tillväxt med balanserat risktagande Indutrades bolag har ansvar och mandat att kontinuerligt utveckla sin verksamhet för att uppnå långsiktig hållbar lönsam tillväxt: - Genom ett breddat kunderbjudande baserat på relevant kunskap, exempelvis utökad support, utbildning och andra eftermarknadstjänster - Genom innovation samt produkt- och sortimentsutveckling - Geografisk tillväxt på utvalda marknader - Indutrade stöttar bolagen via ett aktivt styrelsearbete, strukturerad kunskapsdelning mellan bolag samt genom att utveckla och utbilda medarbetare i viktiga affärsfrågor.	→ Affärsutveckling och organisk tillväxt är strategiskt viktiga för ett kontinuerligt ökat värdeskapande över tid.	→ Samtliga affärsområden och majoriteten av bolagen växte organiskt under året tack vare starka erbjudanden och bra marknadspositioner, trots covid-19-pandemin.
Förvärv Indutrade förvärvar välskötta, framgångsrika, ofta ägarledda teknik- och industribolag med en ledning som har en ambition att fortsatt driva och utveckla verksamheten. Bolagen tillverkar eller säljer produkter på en väl definierad marknad. Särskild vikt läggs vid fortsatt möjlighet till organisk tillväxt. Mindre kompletteringsförvärv kan ske via våra befintliga bolag för att stärka marknadspositionerna. I förvärvsprocessen är det centralt att säkerställa en delad värdegrund och gemensamma etiska principer. Alla dotterbolag förväntas följa vår uppförandekod.	→ Förvärven utökar Indutrades portfölj av välskötta och framgångsrika bolag. Portföljen breddas ytterligare och konjunkturrisken minskas samtidigt som möjligheten till organisk tillväxt förbättras.	→ Alla affärsområden slutförde under året förvärv och totalt förvärvades 17 välskötta och framgångsrika bolag med starka ledningar. Årsomsättning för de förvärvade bolagen uppgick till cirka 1,6 miljarder kronor. För att stärka marknadspositionen inom attraktiva segment har även ett flertal bolag genomfört tilläggsförvärv under 2021.
Starka marknadspositioner De flesta av Indutrades bolag har en ledande position i den marknadsnisch som de verkar.	→ Starka marknadspositioner är ofta en förutsättning för god lönsamhet samt att attrahera de bästa leverantörerna, vilket ytterligare befäster Indutrades ställning.	→ Under 2021 har dessa positioner bibehållits och i flera fall även stärkts tack vare den lokala närvaron som varit en tillgång då störningar i leverantörskedjorna tilltog.
Långsiktiga samarbeten med ledande leverantörer Indutrades bolag prioriterar leverantörer som via egen produktutveckling tillhandahåller marknadsledande och högkvalitativa produkter med högt teknikinnehåll. Ett samarbete med ett Indutradebolag ska vara det mest lönsamma sättet för leverantörerna att sälja sina produkter på.	→ Ett sortiment med marknadsledande produkter från de bästa leverantörerna, tillsammans med Indutrades teknik- och marknadskunnande, gör Indutrade till en attraktiv samarbetspartner för befintliga och potentiella kunder.	→ Långsiktiga relationer med befintliga leverantörer av högkvalitativa produkter har prioriterats även under 2021. De goda relationerna har bidragit till att många av Indutrades bolag lyckats klara sina leveransåtaganden under året på ett relativt framgångsrikt sätt. Samtidigt har många bolag inlett samarbeten med ett antal nya leverantörer under året.

STRATEGI	EFFEKT	UTVECKLING 2021
Bolag med egna produkter och varumärken Indutrade har många bolag med egna varumärken och produkter. Produkterna ska ha ett högt teknikinnehåll och bolagen en stark marknadsposition med god tillväxtpotential.	→ Företagen med egna produkter och varumärken har ofta goda möjligheter att utveckla sitt erbjudande och växa geografiskt vilket ökar deras tillväxtpotential. Tillsammans med de stabila och kostnadseffektiva teknikförsäljningsbolagen ger det Indutrade en balanserad portfölj av bolag. Sedan 2004 har andelen bolag med egna produkter ökat med 34 procentenheter och motsvarar 43 procent av koncernens nettoomsättning 2021.	→ I linje med det långsiktiga målet att öka andelen bolag med egna produkter, har en stor del av de bolag som förvärvades 2021 egna varumärken och produktion. Ett exempel är det finska företaget Dewaco som utvecklar och tillverkar utrustning och lösningar för slambehandling, slamavskiljning och avvattnings till olika applikationer för avloppsvattenrening.
Hög andel repetitiv försäljning samt fokus på utvalda kundsegment Många av Indutrades bolag prioriterar kunder i branscher med repetitiva behov och goda förutsättningar att bibehålla konkurrenskraftig produktion på bolagens hemmamarknader. Dessa branscher karaktäriseras ofta av hög automatisering, höga distributionskostnader och/eller stora initiala investeringar.	→ Repetitiv försäljning bidrar till stabilitet i verksamheten och förutsägbarhet i intäktsflödena.	→ Under året har vi fortsatt att förvärva bolag med repetitiv försäljning, till exempel tyska Tecno Plast som erbjuder single-use system samt PTFE- och silikonslangar till kunder inom bioläkemedel, läkemedel, medicinteknik och kemi i Tyskland, Österrike och Schweiz.
Försäljningsorganisation med hög teknisk kompetens Våra bolags produkt- och tjänsteutbud, som riktar sig till både slutanvändare och OEM-kunder (kunder som integrerar våra produkter i sina egna produkter), ska ha ett högt teknikinnehåll och innefatta en hög servicenivå samt kvalificerad teknisk rådgivning. Bolagens säljare ska ha hög teknisk kompetens inom sina respektive nischer och en ingående kunskap om kundernas produktionsprocesser.	→ Hög teknisk kompetens gör Indutrades bolag till en attraktiv samarbetspartner som skapar mervärde för såväl kunder som leverantörer.	→ Genom fördjupade kundrelationer och ständig kompetensutveckling inom sina respektive teknikområden har bolagen stärkt sina erbjudanden. Under året har ett flertal interna nätverksträffar och seminarier genomförts, huvudsakligen digitalt, för utbyte av erfarenheter och kunskap inom olika områden.
Decentraliserad organisation med stark lokal förankring Indutrades styrmodell bygger på decentraliserat ansvar och beslutsfattande, eftersom de bästa affärsbesluten fattas nära kunden av personer som bäst känner till kundens behov och processer.	→ Med dotterbolag som själva styr sin verksamhet, är flexibla och entreprenörsdrivna och arbetar nära kunden, ökar vi kundvärdet.	→ Vår decentraliserade organisation med entreprenörsdrivna VD:ar som fattar självständiga och snabba affärsbeslut, anpassade efter rådande utmaningar och möjligheter på respektive marknad, har under året återigen visat sig vara en styrka.

Aktivt ägande

Indutrade är en långsiktig och stabil ägare som är engagerad i och tar ansvar för dotterbolagens utveckling. Med ett decentraliserat ledarskap baserat på tydliga värderingar främjas entreprenörsandan i bolagen, som behåller sin ursprungliga identitet med eget namn, kultur och egen ledning. Ledare med starkt affärsmannaskap och ansvarstagande utvecklas och ges möjlighet att kontinuerligt driva sina bolag framåt.

INDUTRADE SOM ÄGARE

Vårt ägarperspektiv är mycket långsiktigt. När vi förvärvar ett bolag finns aldrig någon plan för utträde eller avyttring. Vårt aktiva ägande utövas i huvudsak via bolagens styrelser där vi kontinuerligt arbetar för att utveckla bolagen och skapa en hållbar värdeutveckling och bidra till samhället. Som aktiv ägare bidrar vi exempelvis genom att utveckla våra ledare, samt tillföra kunskap och kapital som ger bolagen förutsättningar att välja rätt strategisk inriktning, satsa på produktutveckling och förbättrade kunderbjudanden. Det är också av största vikt att våra bolag kontinuerligt arbetar med att förbättra sin sociala och miljömässiga påverkan. Vi är fast övertygade om att ett ansvarsfullt och hållbart agerande skapar långsiktigt värde och stärker konkurrenskraften.

Värderingsstyrt ledarskap

Indutrades värderingar vägleder oss i hur vi agerar externt och internt. Värderingarna har genom åren växt fram tillsammans med våra bolag och medarbetare, utifrån övertygelsen om att det är människorna som gör skillnaden. Ett värderingsstyrt ledarskap med stor frihet och hög grad av självbestämmande är utgångspunkten i vårt arbete, ända från förvärvsfasen till hur vi sedan driver, bygger och utvecklar verksam-

heterna på ett ansvarsfullt sätt. Detta tankesätt utgör grunden för vår vision: en entreprenörsvärld där människor gör skillnaden.

Vår uppförandekod är ett viktigt verktyg för att beskriva gemensamma principer och främja en delad värdegrund. Vår decentraliserade styrmodell ställer krav på alla bolag att ha en väl fungerande verksamhet och ledning. Redan under förvärvsprocessen lägger vi därför stor vikt vid att lära känna bolaget med dess ledning, personal och ägare för att förstå om de delar våra värderingar och vår syn på hållbart företagande.

Decentraliserad organisation

Vår decentraliserade organisation medför att självbestämmandet i bolagen är stort vilket skapar frihet och flexibilitet. De bästa affärsbesluten fattas nära kunden av personer som bäst känner till kundens behov och processer. Många av våra dotterbolag verkar på mindre orter där medarbetarna blir viktiga ambassadörer och bidrar till att våra bolag uppfattas som pålitliga och ansvarstagande, till exempel genom att säkerställa att den lokala miljön inte påverkas negativt av bolagens verksamhet. Genom lokala investeringar och arbetstillfällen på orten bidrar våra bolag till samhällets tillväxt och utveckling.

VAD VI ERBJUDER

Business as ususal

Vår decentraliserade organisation medför att självbestämmandet i bolagen är stort vilket skapar frihet och flexibilitet. De bästa affärsbesluten fattas nära kunden av personer som bäst känner till kundens behov och processer.

Professionell styrelse

Vi tillsätter en aktiv och engagerad styrelse som stödjer företagsledningen och agerar bollplank. Genom vår samlade kompetens, erfarenhet och struktur skapas förutsättning för fortsatt utveckling av bolagen.

Expertis

Indutrade stödjer dotterbolagen med industriellt och tekniskt kunnande, affärsutveckling, finansiering och målstyrning. Vi erbjuder också stöd gällande bland annat kompetensutveckling, digitalisering och hållbarhet.

Finansiell styrka

Koncernens finansiella styrka skapar stabilitet och underlättar dotterbolagens expansion. Som stabil ägare tar vi ansvar för dotterbolagens långsiktiga fortlevnad.

Kunskapsdelning och nätverk

Vi delar erfarenhet, kunskap och "best practice" genom nätverksträffar, utbildningar och via vår digitala kommunikationsplattform Indutrade Portal. Många utmaningar och lösningar är relevanta för de flesta bolag och genom kunskapsutbyte och informellt nätverkande främjas utbyte av idéer och erfarenheter mellan bolagen.

Kompetens- och ledarutveckling

I en decentraliserad organisation är människorna allting. Vi är mycket måna om att vi för varje bolag har en noga utvald VD, ledning och styrelse. Under paraplyet Indutrade Academy driver vi flera skräddarsydda utbildningar för att kontinuerligt vidareutveckla våra nyckelpersoner.

UTVECKLA

Att ingå i Indutradekoncernen innebär att bolaget får behålla sin ursprungliga identitet samtidigt som det får tillgång till koncernkollegornas samlade erfarenheter och kunskaper. Bolagen inom koncernen berikar varandra och ges genom nätverksträffar och intern benchmarking möjlighet till värdefull kunskapsöverföring. Alla bolag inom Indutrade har tydligt mandat och ansvar över den egna verksamheten. Indutrade stödjer bolagen genom industriellt kunnande, finansiering, affärsutveckling och målstyrning.

FÖRVÄRVA

Vi ställer höga krav på de bolag vi förvärvar. De är framgångsrika och välskötta med en väl definierad marknad och ett tydligt kunderbjudande. De drivs av entreprenörer som brinner för sin affärsidé, som vill utveckla verksamheten ytterligare och som delar vår värdegrund om hållbart företagande. Vi förvärvar bolag där ägaren vill fortsätta att leda och utveckla företaget utan att vara ägare. Skälen att sälja kan variera. Kanske står bolaget inför en expansions- eller investeringsfas, eller kanske vill ägaren se sitt livsverk leva vidare. Indutrade har ingen exitstrategi och genom att sälja till Indutrade säkras därmed bolagets framtid.



FÖRVÄRVSPROCESS

Förvärv är en naturlig del av Indutrades verksamhet och ett väsentligt inslag i vår strategi för tillväxt. Vår förvärvsstrategi har utvecklats över tid, är väl underbyggd och historiskt framgångsrik. Vi förvärvar bolag som är lönsamma och välskötta, med en väl definierad marknad och ett tydligt erbjudande. Vi håller en hög förvärvstakt och normalt sett förvärvar vi flera bolag varje år.

Vi ställer höga krav på de bolag vi förvärvar. De drivs av entreprenörer som brinner för sin affärsidé, som vill utveckla verksamheten ytterligare och som delar vår värdegrund om hållbart företagande. Bolagen har dessutom teknisk nischkompetens. De har en väl fungerande och motiverad ledning som präglas av entreprenörskap och som vill fortsätta sitt engagemang även efter förvärvet.

Processen inför ett nytt förvärv kan pågå i flera år och vi träffar ledning och anställda vid flertalet tillfällen för att fastställa om bolaget är ett "Indutradebolag". Vi strävar efter att så tidigt som möjligt i förvärvsprocessen föra diskussioner och resonemang kring vår decentraliserade styrningsmodell och våra grundläggande värderingar.

Samtliga företag som förvärvas granskas för att säkerställa att det förvärvade bolaget har en långsiktigt hållbar affärsstrategi som genererar långsiktiga värden. Att företaget drivs på ett ansvarsfullt sätt är avgörande för långsiktigt hållbar tillväxt, utveckling och lönsamhet. 2021 förvärvade Indutrade 17 nya bolag som alla genomgick en hållbarhetsgranskning.

Identifiering

Indutrade strävar efter att redan i ett tidigt skede föra en dialog med ägarna till potentiellt intressanta bolag. Därigenom blir Indutrade ofta den naturliga samtalspartnern för ägarna inför en eventuell försäljning. Indutrade har ett kontinuerligt inflöde av nya intressanta bolag att potentiellt förvärva, både från det interna nätverket och från externa mäklare och företagsrådgivare. Strävan är att tidigt i processen komma till en nära och exklusiv dialog med ägarna. På detta sätt kan vi på bästa sätt förmedla Indutrades långsiktiga modell och värderingar.

Utvärdering

Potentiella förvärv utvärderas utifrån en mängd parametrar såsom marknadsposition, kunder, konkurrenter, huvudleverantörens strategiska och tekniska inriktning, miljöpåverkan, ISO-certifieringar, finansiell ställning, historik samt nyckelpersoners fortsatta engagemang. Att verksamheten bedrivs på ett ansvarsfullt sätt är avgörande för att skapa långsiktigt hållbar tillväxt, utveckling och lönsamhet och är därför centralt vid utvärderingen.

En grundlig och anpassad utvärdering minimerar den operativa och finansiella risk som är förenad med ett förvärv. I utvärderingen utnyttjar vi den samlade kompetens som finns inom Indutrade och bland våra bolag för att säkerställa att vi förstår alla möjligheter och risker tydligt. En nyckel till framgång är noggranna förberedelser och att parterna kan lära känna varandra. Förvärvsprocessen får därför gärna ta tid. Om ett potentiellt förvärv inte följer relevanta standarder, inte uppfyller granskningen avseende till exempel mänskliga rättigheter eller korruptionsrisker, eller inte bedöms vara mottagligt för nödvändiga förbättringar, avstår Indutrade från förvärvet.

Förhandling

Förhandlingsfasens främsta syften är att säkerställa bland annat:

- Att förvärvet kan genomföras till ett pris som gör att affären blir värdeskapande för båda parter.
- Nyckelpersoners fortsatta engagemang efter förvärvet. Då dessa ofta är delägare i det bolag som förvärvas används vanligen en förvärvsstruktur med tilläggsköpeskilling, vilket innebär att ytterligare köpeskilling betalas ut om bolaget når en viss lönsamhetsnivå efter förvärvet.
- Att förvärvsbolagets samarbetspartners samtycker till förvärvet, för att väsentliga kunder och leverantörer ska kunna behållas.

STYRPROCESS

Implementering

Ett förvärv får alltid ett tydligt hem i ett av Indutrades affärsområden, baserat på antingen vilken geografi som bolaget hör hemma i eller vilka produkter som erbjuds. Detta ökar möjligheterna till värdeskapande samarbeten och nätverk. En ny styrelse för bolaget tillsätts med kompetenser som är anpassade för bolagets aktuella behov.

I samband med ett förvärv görs också en strukturerad genomgång av det förvärvade bolaget. De områden som vi främst fokuserar på är det förvärvade bolagets:

- Kunder och leverantörer – finns möjlighet att bredda kundkrets och produktsortiment?
- Hållbarhet – är hållbarhetsaspekten integrerad i affärsmodell, affärskultur, strategier, processer och produkterbjudanden?
- Organisation – går det att effektivisera och öka fokus på kunder och försäljning?
- Kostnader, marginaler och lageromsättning – finns möjlighet att höja lönsamhet och avkastning?

Nya finansiella mål, anpassade efter bolagets förutsättningar fastställs.

Uppföljning

Det förvärvade bolagets ledning, dess nya styrelse och Indutrades affärsområdeschef har en kontinuerlig dialog. Varje månad rapporterar bolaget in försäljning, resultat och andra viktiga finansiella nyckeltal till Indutrade centralt. Den löpande styrningen är målorienterad med fokus på tillväxt, marginal och kapitalbindning. Under året säkerställs även att kompetensutveckling, successionsplanering och hållbarhetsagendan i dotterbolagen följs upp och utvärderas – en viktig del i Indutrades roll som aktiv ägare.

INVESTERINGSKRITERIER

De bolag vi förvärvar ska bland annat:

- Drivas av entreprenörer som brinner för sin affärsidé och vill fortsätta sitt engagemang efter förvärvet
- Vara stabila och lönsamma
- Ha en ledande position inom en marknadsnisch
- Ha en långsiktigt hållbar affärsmodell
- Dela vår värdegrund och kultur

Hållbarhetsrapport

Fokusområden och mål

Strategiskt ramverk för hållbar utveckling

Indutrade har ett strategiskt ramverk som sammanfattar våra fokusområden för hållbar utveckling. Ramverket utgår från en väsentlighetsanalys där vi identifierat de viktigaste hållbarhetsfrågorna för koncernen och våra bolag, utifrån påverkan och intressentförväntningar. Vi arbetar mot övergripande mål inom områdena Människor,

Miljö och Lönsam tillväxt och har definierat tillhörande delmål och nyckeltal som vi följer upp minst årligen. Syftet är att främja affärsmöjligheter, driva hållbar lönsam tillväxt och stödja de Globala målen för hållbar utveckling. Indutrade är signatär av FN:s Global Compact och stödjer ILO-konventionerna, FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

Hållbarhetsstyrning	Utbildning och kunskapsdelning, nätverk, uppförandekod, policyer och riktlinjer, styrelsemöten, koncern- och företagsmål, datarapportering och uppföljning.		
Fokusområden och övergripande mål	MÄNNISKOR 100% engagerade medarbetare	MILJÖ CO ₂ -neutral scope 1&2 (GHG)	LÖNSAM TILLVÄXT 100% av Indutrades företag bidrar till en hållbar utveckling
Väsentliga frågor med tillhörande delmål och uppföljning ¹⁾	- Engagerade medarbetare - Ledarskaps- och kompetensutveckling - Mångfald och inkludering - Medarbetarnas välbefinnande - Medarbetarnas säkerhet	- Förbättrad energieffektivitet - Andel förnybar energi - Minskade CO₂-utsläpp - Resurseffektivitet - Effektiva affärsresor	- Kundnöjdhet - Lösningar som förbättrar kundernas verksamhet och minskar miljöpåverkan - Nya produkter bör förbruka mindre energi och/eller minska koldioxidavtrycket - Utvärdering av företagsförvärv
Förhållningssätt	Värderingar och affärsetik		

¹⁾ Utfallen på våra mål och nyckeltal kopplade till dessa frågor framgår under respektive avsnitt.

Uppföljning av mål och nyckeltal

Alla dotterbolag redovisar hållbarhetsdata kopplat till koncerngemensamma delmål, nyckeltal och andra viktiga frågor i en digital plattform. Vi följer upp utfallet på koncernnivå samt på affärsområdes- och bolagsnivå för att kunna identifiera förbättringsområden och implementera relevanta åtgärder. Under 2021 har vi vidareutvecklat informationsinsamlingen genom att addera ytterligare frågeställningar. Vi har även förbättrat datakvaliteten genom mer stöd och vägledning till bolagen under rapporteringsprocessen samt tydligare och snabbare uppföljning och återkoppling.

Rätt fokus i varje bolag

Indutrade har fler än 200 bolag som är verksamma inom vitt skilda branscher och marknader varför såväl utmaningar som möjligheter skiljer sig åt mellan bolagen. Därför är det viktigt att respektive bolag, utöver att arbeta mot de gemensamma koncernövergripande målen, också identifierar sina egna väsentliga hållbarhetsfrågor och tillhörande mål och nyckeltal. Under 2021 började vi mäta andelen bolag som har gjort en egen väsentlighetsanalys. Utfallet blev 73 procent och målet är 100 procent till år 2025.

EXEMPEL PÅ AKTIVITETER UNDER 2021

- Uppföljning av hållbarhetsmål och nyckeltal med affärsområden och bolag
- Tydligare definierat hållbarhetspunkten på dotterbolagens styrelsemötesagenda
- Vidareutvecklat processen för datainsamling
- Löpande intressentdialog och vidareutveckling av hållbarhetsstrategi och prioriteringar
- Aktivt arbete och kunskapsdelning i hållbarhetsnätverket
- Analys kring hur Indutrade omfattas av taxonomiförordningen
- Utbildningsaktiviteter på viktiga teman kopplat till hållbar utveckling

Övergripande hållbarhetsstyrning

Indutrades hållbarhetsstyrning är anpassad efter vår decentraliserade organisation och sker huvudsakligen via dotterbolagens styrelser, en gemensam uppförandekod, policyer och riktlinjer samt nätverk, utbildning och uppföljning av data. VD och företagsledning i varje dotterbolag har operativt ansvar för sitt hållbarhetsarbete och varje styrelse är ytterst ansvarig för att säkerställa att företaget följer sina egna och Indutrades riktlinjer och policyer.

Hållbarhet på styrelsemöten

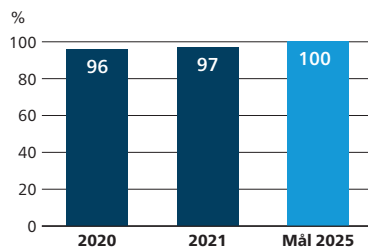
Hållbarhet finns med som obligatorisk agendapunkt på dotterbolagens styrelsemöten. Där diskuteras utfall på rapporterade data samt bolagets egen väsentlighetsanalys och tillhörande mål, nyckeltal och aktiviteter.

På koncernnivå är styrelsen involverad i hållbarhetsfrågor genom att godkänna strategier, policyer, mål, samt förvärv och eventuella avyttringar. Styrelsen godkänner även den årliga koncernövergripande riskanalysen, som inkluderar viktiga områden avseende hållbar utveckling. Mer information om hur vi arbetar med riskerna finns löpande i hållbarhetsrapporten och i det samlade avsnittet om riskanalys på sidorna 32-34.

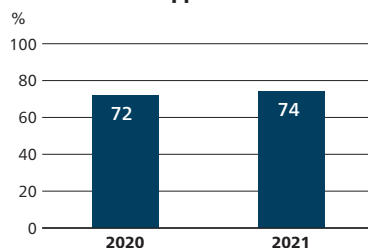
Uppförandekoden en viktig grund

Indutrades uppförandekod är vår policy för hållbart företagande. Den är vägledande för vilka vi vill vara och hur vi vill uppfattas, och omfattar alla medarbetare inom Indutrade-koncernen, i samtliga länder. Uppförandekoden innehåller riktlinjer för miljöhänsyn, hälsa och säkerhet, affärsetik inklusive anti-korruption, medarbetarrelationer, mänskliga rättigheter och samhällspåverkan. Den är översatt till åtta olika språk och finns även tillgänglig på vår hemsida. Uppförandekoden är fastställd av Indutrades styrelse och finns tillgänglig för samtliga medarbetare på vår interna kommunikationsplattform Indutrade Portal där även en digital utbildning finns som ett stöd i implementeringen. Här finns även fördjupande material kring de olika områden som ingår i uppförandekoden. Årets uppföljning visar att 97 (96) procent av Indutrades bolag har implementerat uppförandekoden i sina verksamheter. Vår målsättning är att samtliga bolag ska ha implementerat koden år 2025.

Andel bolag som implementerat uppförandekoden



Andel bolag som inkluderat tredjepart att omfattas av uppförandekoden



Visselblåsarfunktionen används

Medarbetare kan, anonymt om de så önskar, rapportera avvikelser från uppförandekoden eller misstankar om andra oegentligheter, via en extern visseblåsarfunktion. Visselblåsarfunktionen finns även tillgänglig för dotterbolagens leverantörer, samarbetspartners och underleverantörer. Under 2021 mottog Indutrade åtta ärenden, samtliga relaterade till händelser i våra dotterbolag. Indutrade följer en process med tydliga steg för att utreda de ärenden som kommer in. Samtliga ärenden 2021 har följts upp och hanterats enligt denna process och relevanta åtgärder har vidtagits. Majoriteten av ärendena handlade om lokala anställnings- och arbetsmiljöfrågor, i ett par fall med koppling till ledarskap. Vi ser positivt på att rapporteringssystemet är känt i organisationen och att medarbetare agerar på sådant som kan vara inkorrekt.

Antikorruption och affärsetik

Med verksamheter i fler än 30 länder är affärsetik av stor betydelse för Indutrade och en förutsättning för hållbar lönsam tillväxt. Brister avseende affärsetik skulle innebära risker för felaktiga affärsbeslut samt för vårt

förtroende och varumärke. Affärsetik ingår i uppförandekoden som medarbetarna utbildats i. Koncernledningen har också fått en fördjupad utbildning inom området. Utöver uppförandekoden har Indutrade ett antal koncernövergripande interna riktlinjer och policyer, bland annat trade compliance-, skatte-, försäkrings-, informations- och investeringspolicyer. Under 2021 har inga incidenter avseende korruption rapporterats.

Uppförandekod för leverantörer och samarbetspartners

Våra produkter, och ingående material och komponenter, tillverkas i länder där arbetsförhållanden, miljöreglering och affärsetik inklusive antikorrupktion kan variera. Det är därför avgörande att arbeta med leverantörer och samarbetspartners för att minska risker och säkerställa hållbara arbetssätt. Löpande social och miljömässig utvärdering av kunder och leverantörer sker hos dotterbolagen, som genom nära och långvariga samarbeten har god insikt och kunskap kring leverantörskedjan. Indutrade har en uppförandekod för leverantörer och samarbetspartners. I uppföljningen 2021 hade 74 (72) procent av Indutrades bolag helt eller delvis inkluderat tredjepart att omfattas av uppförandekoden. Hållbara leverantörsredjor är ett stort, komplext och viktigt område som vi kommer fortsätta att utveckla. Under 2022 kommer vi att närmare undersöka riskexponering i leverantörsledet och definiera eventuella åtgärder, utifrån bland annat perspektivet mänskliga rättigheter.

Hållbarhetsnätverk för kunskapsdelning

I Indutrades hållbarhetsnätverk deltar representanter från dotterbolagen och de tar del av inspiration och vägledning inom viktiga områden för hållbar utveckling. Ett värdefullt inslag är att dela erfarenheter och arbetssätt mellan företagen. Under året har det genomförts möten som handlat om klimat, leverantörsuppföljning, hållbarhetskommunikation samt mångfald och inkludering. Nätverksträffarna spelar in och läggs upp på vår interna kommunikationsplattform Indutrade Portal så att de går att ta del av i efterhand.

Löpande intressentdialog

Indutrade viktigaste intressenter är medarbetare, ägare, investerare och andra aktörer på kapitalmarknaden. Några särskilt viktiga frågor och förväntningar som intressenterna lyft under 2021 är:

- Vidareutvecklat arbete för minskad klimatpåverkan och identifiering av klimatrisker
- Arbete för säkerställande av De mänskliga rättigheterna
- Mångfald och inkludering

Dessa områden kommer Indutrade att arbeta aktivt med under 2022.

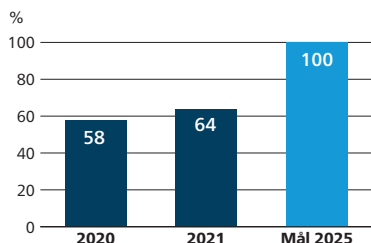
Mot 100 procent engagerade medarbetare

Indutrades vision är en entreprenörsdriven värld där människor gör skillnaden. Det innefattar ett långsiktigt arbete för att få människor, och därmed företag, att växa. Vi tror på att ge människor frihet och förtroende. Det skapar arbetsglädje, stolthet och engagemang. Vårt övergripande mål till 2030 är 100 procent engagerade medarbetare.

Att säkerställa att medarbetarna mår bra och utvecklas i organisationen är prioriterade områden för Indutrade och avgörande för koncernens framgång. Årets uppföljning visade att andelen av våra företag som mäter medarbetarnöjdhet är 64 procent, vilket är en ökning med sex procentenheter från 2020. Målet till 2025 är att alla bolag ska göra denna typ av mätning och nyttja resultatet för dialog och verksamhetsutveckling.

Personalomsättningen inom koncernen uppgick 2021 till 10,5 procent, vilket är i nivå med 2020. Det betyder att vi ligger inom vårt målintervall som är att andelen fortsatt anställda i koncernen ska vara mellan 85 och 90 procent.

Andel bolag som mäter medarbetarnöjdhet



Ledarskaps- och kompetensutveckling i fokus

En av de viktigaste förutsättningarna för långsiktighet i våra verksamheter är att säkerställa att rätt kompetens finns inom koncernen. Hos våra dotterbolag handlar det till stor del om att dra nytta av den kompetens som

redan finns internt. Det gör vi både genom att vidareutbilda nyckelpersoner och genom att aktivt dela kunskap och erfarenheter inom koncernen. Vi följer bland annat upp andel internt rekryterade VD:ar. Denna andel landade för andra året i rad på 50 procent. Till 2025 är målet 60 procent. Med Indutrade Academy tillhandahåller vi utbildningsprogram i egen regi inom bland annat ledarskap och försäljning. Många utmaningar och lösningar är gemensamma eller relevanta för de flesta bolag och vi delar erfarenheter, kunskap och best practice genom nätverk, utbildningar och den interna kommunikationsplattformen Indutrade Portal.

Under 2021 genomfördes ett flertal koncernövergripande aktiviteter för att främja kompetensutveckling och kunskapsöverföring, exempelvis våra koncerngemensamma ledarutvecklingsprogram samt workshops och digitala utbildningar på en rad olika teman. Under 2021 har vi tagit fram ett upplägg för ledarutbildning inom hållbarhet som lanseras under 2022.

Mångfald – en möjlighet och utmaning

En viktig förutsättning för Indutrades fortsatta tillväxt är att lyckas attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare. Medarbetare rekryteras och befordras uteslutande utifrån sina kvalifikationer för arbetet, utan hänsyn till kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsvariation, sexuell läggning, ålder eller andra kategorier som skyddas enligt lag. Mångfald i arbetsstyrkan är en viktig tillgång och förutsättning för utveckling och innovation. Ett av årets nätverksmöten har haft temat mångfald och inkludering.

Andelen dotterbolag med kvinnor i styrelsen uppgick 2021 till 21 (17¹⁾) procent. Målet 2025 är 60 procent. Motsvarande siffra gällande dotterbolagens ledningsgrupper uppgick 2021 till 80 procent.

¹⁾ Uppgiften från föregående år har justerats.

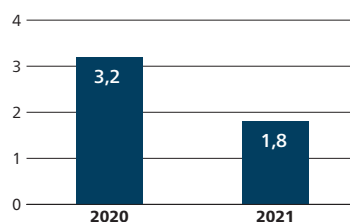
Vi arbetar aktivt med vår successionsplanering och att identifiera och långsiktigt utveckla kvinnor till ledande positioner.

När det gäller att nå en mer jämn könsfördelning i våra bolag finns dock en utmaning på samhälls- och branschsnivå då det är en betydligt högre andel män som är entreprenörer inom teknik och industri samt i tekniska utbildningar och yrken. Vår ambition är att påverka utvecklingen genom att etablera samarbeten som kan inspirera fler kvinnor till en karriär inom entreprenörskap och teknik.

Nollvision för arbetsskador

Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen är grundläggande för Indutrade och en förutsättning för produktivitet och tillväxt i dotterbolagen. Att investera i förbättrad arbets- och produktionsmiljö, med färre riskmoment, är något som vi prioriterar och uppmuntrar. Totalt rapporterades 136 arbetsplatsskador som ledde till arbetsfrånvaro under 2021, vilket ger en skadefrekvens på 1,8 (3,2), en klar förbättring mot året innan. Övergripande arbetar vi mot en nollvision för arbetsskador.

Skadefrekvens¹⁾



¹⁾ Olycksfrekvensen mäts som antalet skador per 200 000 arbetade timmar.

Sjukfrånvaro under pandemin

Sedan pandemins utbrott har Indutrade noggrant följt utvecklingen av effekterna av covid-19 och prioriterat medarbetares, kunders och leverantörers hälsa och säkerhet i första hand.

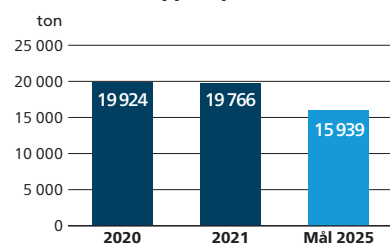
Siffrorna för sjukfrånvaron under 2020 och 2021 är svårtolkade då de inkluderar frånvaro för medarbetare som varit isolerade i sina hem på grund av pandemirelaterade karantänsregler. Under 2021 separerade vi sjukfrånvaron i kort- och långtid för att få mer relevanta mått att förhålla oss till. Korttids-sjukfrånvaron (under 14 dagar) för 2021 uppgick till 4,8 dagar per heltidsanställd och långtidssjukfrånvaron (över 14 dagar) uppgick till 3,3. Det sammantagna antalet dagar blev således 8,1 (6,1) per heltidsanställd. Målet 2025 är 4,3 dagar. Vi följer upp de bolag som ligger högt för att förstå bakomliggande orsaker och kunna analysera och sätta in särskilda åtgärder där det behövs.



Vårt mål är klimatneutralitet

Vårt övergripande klimatmål om att nå klimatneutralitet till 2030 innefattar direkta utsläpp (scope 1) och utsläpp från vår energianvändning (scope 2). Vi beräknar våra utsläpp i enlighet med GHG-protokollet (Greenhouse Gas Protocol). Utsläppen från scope 1 och 2 uppgick 2021 till 19 766 (19 924) ton CO₂e. Vårt delmål för 2025 är en minskning av utsläppen i absoluta tal med 20 procent jämfört med år 2020. Utsläppsintensiteten 2021 låg på 0,91 (1,04) tCO₂e/mkr nettoomsättning, vilket är en förbättring med 13 procent jämfört med 2020. Vi arbetar med analys på koncern-, affärsområdes-, och bolagsnivå för att identifiera viktiga åtgärder och prioriteringar framåt i vår strävan mot klimatneutralitet. Under 2022 kommer vi att intensifiera detta arbete, bland annat genom mer konkret vägledning till bolagen och riktade insatser till de bolag som har störst utsläpp.

Totala CO₂-utsläpp scope 1&2



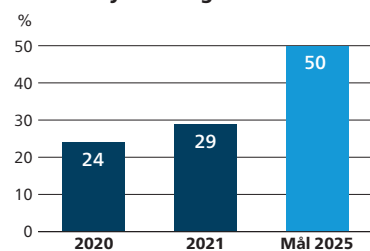
Förnybar energi och energieffektivitet

När det gäller andel energi från förnybara energikällor som nyttjas i verksamheterna har denna ökat från 24 procent 2020 till 29 procent 2021¹⁾. Målet är 50 procent till 2025. Vår energiintensitet har dock gått åt fel håll och uppgick till 4,97 (4,79) MWh/mkr nettoomsättning. Vårt mål till 2025 är 3,35.

Resurseffektivitet

Andelen av våra dotterbolag som har nyckeltal för att mäta olika dimensioner av resurseffektivitet, avseende exempelvis vatten, energi och avfall uppgick 2021 till 57 procent. Målet är att alla bolag ska ha nyckeltal inom miljöområdet år 2025 och vi arbetar med kommunikation och stöd till bolagen för att nå det.

Andel förnybar energi



¹⁾ Energin omfattar el, värme, kyla och bränslen till produktions- och verksamhetsprocesser samt bränslen till egna och leasade fordon.

Scope 3 och ökad medvetenhet om affärsresor

Klimatfrågan står högt på Industrades agenda och under 2022 planerar vi att börja inkludera scope 3, det vill säga utsläpp uppströms och nedströms vår värdekedja, i vår datainsamling från dotterbolagen för att förstå omfattningen av dem samt att framåt kunna inkludera detta i målsättningar och strategier. I samband med detta kommer vi också utvärdera möjligheten att ansluta oss till SBTi – Science Based Targets initiative.

Pandemin har påskyndat omställningen inom digitalisering och hållbar utveckling, områden som vi anser både stärker konkurrenskraften och leder till nya affärsmöjligheter. Vi har under året fokuserat på vikten av att hitta ett nytt normalläge för varje enskilt bolag och inte i sin helhet gå tillbaka till arbetssätt och resande som före pandemin. Detta är viktigt både för att anpassa verksamheten till nya behov och önskemål hos olika intressenter och för att arbeta kostnadseffektivt och hållbart ur ett resurs- och utsläppsperspektiv.

Analys av klimatrisker

Det förändrade klimatet leder till allt större påverkan på samhälle och ekonomi runt om i världen. Under 2022 kommer vi att genomföra en övergripande analys av hur våra bolag berörs av den omställning som sker på många marknader i form av förändrad teknik och efterfrågan. Vi kommer även att utvärdera riskerna för fysisk påverkan på våra värdekedjor till följd av olika typer av extremväder. Utifrån resultaten kan våra verksamheter anpassas och riskexponeringen minska.

Systematiskt miljöarbete hos bolagen

Alla våra bolag ska ha en grundsystematik avseende miljöarbete, vilket innebär att de ska ha identifierat väsentliga miljöfrågor och ha tillhörande mål, nyckeltal och uppföljning. Vissa av bolagen, särskilt de lite större, arbetar sedan länge efter etablerade miljöledningssystem. I slutet av 2021 arbetade 71 procent av de tillverkande bolagen med miljöledningssystem och drygt 22 procent av det totala antalet bolag i koncernen var certifierade enligt ISO 14001. I sju av våra svenska dotterbolag bedrivs tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Sex av de utländska dotterbolagen bedriver verksamhet med motsvarande tillstånds- eller anmälningsplikt.



Alla våra bolag ska ha en grundsystematik avseende miljöarbete, vilket innebär att de ska ha identifierat väsentliga miljöfrågor och ha tillhörande mål, nyckeltal och uppföljning.

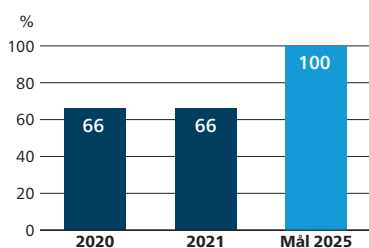
Fler produkter och lösningar med hållbara mervärden

Vårt övergripande mål till 2030 är att alla koncernens bolag ska bidra till hållbar utveckling genom sina produkter och erbjudanden. Våra företag erbjuder högkvalitativa produkter med lång livslängd. Genom god kunskap om kundernas system och processer i kombination med hög teknisk kompetens, effektiviserar vi i många fall kundernas verksamheter och erbjuder lösningar som minskar miljöpåverkan, eller bidrar med andra fördelar, exempelvis förbättrad arbetsmiljö. Hållbarhet blir alltmer centralt för såväl kunder som samhället i stort och det är avgörande för fortsatt tillväxt och framgång. Att stimulera framtagandet och försäljningen av produkter med hållbara mervärden är därför ett viktigt fokusområde för koncernen. Vi arbetar särskilt för att nya produkter som lanseras bör förbruka mindre energi och/eller minska koldioxidavtrycket. Vi kommer börja mäta andel av nettoomsättning som kommer från produkt erbjudanden som lanserats under de senaste tre åren, för att stimulera innovation i en hållbar riktning. Hur bolagen arbetar med att inkludera hållbara värden i sina erbjudanden följs upp via vår årliga hållbarhetsrapportering samt på bolagens styrelsemöten.

Kvalitet och kundnöjdhet

Vi har som mål att alla våra bolag ska mäta kundnöjdhet och nyttja resultatet för verksamhetsutveckling. Andelen ligger för andra året i rad på 66 procent. Vi arbetar för att dela erfarenheter och bra arbetssätt för detta mellan bolagen. Vidare är 49 procent av våra bolag certifierade enligt ISO 9001.

Andel bolag som mäter kundnöjdhet



Noggrann förvärvsprocess

Indutrades dotterbolag ska sälja produkter och tjänster av god kvalitet som adderar värde till kunderna. Vi förvärvar välrenommerade och framgångsrika bolag som ofta är ledande i sin nisch. Samtliga 17 företag som förvärvats under året har utvärderats brett ur ett hållbarhetsperspektiv, som en integrerad del i vår due diligence-process. Kultur- och värderingsfrågor är särskilt viktiga för oss när vi förvärvar nya bolag. Det är avgörande att bolagen delar vår syn på ansvarstagande och vad som är viktigt för att långsiktigt utveckla en hållbar och framgångsrik verksamhet.

Taxonomiförordningen

Vi ser positivt på tydligare definitioner kring vad som kan anses vara hållbart och under 2021 har vi analyserat hur Indutrade omfattas av taxonomiförordningen, det vill säga EU:s nya klassificeringssystem för hållbara ekonomiska aktiviteter. Analysen har utförts genom en granskning av alla bolags aktiviteter utifrån den årliga detaljerade koncernrapporteringen vilken sedan jämförts med de i taxonomin definierade aktiviteterna. Resultatet av denna analys har därefter diskuterats med och verifierats av respektive affärsområdesledning.

Den sammantagna slutsatsen är att Indutrades bolag i mycket liten utsträckning omfattas av taxonomiförordningen som den är utformad och definierad i nuläget. Dels bedriver våra bolag inte den typ av aktiviteter som tydligt definieras i förordningen, dels har en stor andel av bolagen inte egen tillverkning vilket gör att de därigenom inte omfattas. I nuläget ingår inte heller komponenter inom ramverket. Tre ekonomiska aktiviteter som återfinns i taxonomiförordningen har bedömts tillämpliga för Indutrade och de är tillverkning av energieffektiv utrustning för byggnader (3.5), tillverkning av annan koldioxidsnål teknik (3.6) samt installation, underhåll och reparation av energieffektiv utrustning (7.3). Dessa utgör dock en mycket liten andel av den totala omsättningen, cirka 1 procent. Bedömningar har gjorts på basis av tillgänglig information per den 31 januari 2022.

Indutrade bevakar löpande de uppdateringar som sker i framtagandet av taxonomiförordningen och vi kommer troligen att omfattas i en större utsträckning framåt, när fler av EU:s miljömål och därmed fler typer av aktiviteter och produkter ingår.

Redovisningsprinciper

I enlighet med EU-förordningen (EU) 2020/852 Artikel 10 framgår det att icke-finansiella företag har krav på att upplysa om i vilken utsträckning företagets verksamheter, i sina så kallade ekonomiska aktiviteter, är hållbara genom tre nyckeltal: andel av omsättningen, kapitalutgifterna och driftsutgifterna som är förenliga med verksamhet som, enligt taxonomiförordningen, är miljö-

mässigt hållbara. För räkenskapsåret 2021 har en lättad införts vilket innebär att endast den andel av Indutrades omsättning, kapitalutgifter och driftsutgifter som avser taxonomiberättigade ekonomiska aktiviteter, det vill säga ekonomiska aktiviteter som omfattas av taxonomin, redovisas.

Indutrade har gjort en allokering baserad på kostnadsstruktur och säkerställt att kostnadselementen är åtskilda för varje aktivitet.

Omsättning

Total omsättning, nämnaren, innefattar koncernens totala externa nettoomsättning vilken definieras i enlighet med IFRS 15. Inga övriga intäkter har identifierats som uppfyller definitionen i taxonomiförordningen. Se not 4 för redovisningsprinciper avseende koncernens intäkter. Extern nettoomsättning från Indutrades ekonomiska aktiviteter som omfattas av taxonomiförordningen avser dörrar, produkter för fastighetsautomation, produkter för automation av kommersiella växthus, batteridrivna elektrofusionsmaskiner för svetsning samt isolering.

Kapitalutgifter

Kapitalutgifter avser investeringar för anskaffning av en anläggningstillgång under innevarande år. Nämnaren är koncernens totala investeringar för 2021, som presenteras i not 16, Immateriella anläggningstillgångar, exklusive goodwill, not 17 Materiella anläggningstillgångar och not 18 Leasingavtal. Kapitalutgifter som ingår i täljaren är den andel av årets investeringar (kapitalutgifter) som är hänförliga till anläggningstillgångar som används inom ekonomiska aktiviteter som omfattas av taxonomin.

Driftsutgifter

Totala driftsutgifter (nämnaren) innefattar kostnader för forskning och utveckling, renovering av byggnader, korttidsleasingavtal (enligt IFRS 16), underhåll och reparation samt service som krävs för en effektiv daglig drift av materiella anläggningstillgångar. Driftsutgifter som ingår i täljaren är de driftsutgifter som är hänförliga till anläggningstillgångar som används inom ekonomiska aktiviteter som omfattas av taxonomin.

	Totalt Mkr	Omfattas av taxonomiförordningen		Omfattas inte av taxonomiförordningen	
		%	Mkr	%	Mkr
Nettoomsättning	21 715	1	227	99	21 488
Kapitalutgifter	1 805	0	3	100	1 802
Driftsutgifter	394	2	9	98	385

DE GLOBALA MÅLEN FÖR HÅLLBAR UTVECKLING



Indutrade bidrar både direkt och indirekt till ett stort antal områden för hållbar utveckling. De Globala målen för hållbar utveckling där Indutrade har störst ansvar och möjlighet att göra skillnad är mål nummer 4, 8, 9 och 13. Indutrade har också ett grundläggande ansvar och arbete mot de övriga målen. Företagets uppförandekod inne-

fattar många viktiga frågor som hjälper oss att arbeta ansvarstagande ur ett brett perspektiv. Vi bidrar också till målen genom våra bolags breda sortiment av produkter som används i många sammanhang och syften runt om i samhället.



Mål nr 4 – God utbildning för alla

(Särskilt delmål 4.3 och 4.7)

För Indutrade är det centralt att få människor att växa och utveckla sin fulla potential. Det är genom att människor växer som våra bolag växer. Vi satsar därför mycket på kompetens- och ledarutveckling. Vi utvecklar också löpande utbildning och kunskapsdelning inom områden som krävs för en hållbar utveckling och hållbara affärer.



Mål nr 8 – Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

(Särskilt delmål 8.4, 8.5 och 8.8)

Resurseffektivitet och goda arbetsvillkor med trygg och säker arbetsmiljö är viktiga områden för Indutrade. Vidare arbetar flera av våra bolag med lösningar och produkter som bidrar till en säkrare arbetsmiljö och bättre hälsa. Ofta finns våra bolag i mindre städer och samhällen vilket bidrar till lokal tillväxt och arbetstillfällen.



Mål nr 9 – Hållbar industri, innovationer och infrastruktur

Effektiv resursanvändning är ett viktigt fokusområde för oss. Vi arbetar med detta både i bolagens interna processer och hos företagets kunder genom att erbjuda dem hållbara lösningar som kan bidra till att spara energi, vatten, material samt minska utsläpp och kostnader. Industri och infrastruktur är två stora och viktiga segment för bolagens produkter.



Mål nr 13 – Bekämpa klimatförändringar

(Särskilt delmål 13.3)

Klimatfrågan står högt på agendan för Indutrade. Vi har mål och aktiviteter för att minska koncernens koldioxidutsläpp och följer upp olika dimensioner av det. Många av Indutrades företag levererar lösningar och produkter som hjälper kunder att vara resurseffektiva och därmed minska koldioxidutsläppen. Detta är ett strategiskt fokusområde som vi arbetar för att växla upp ytterligare, då vi ser att denna typ av lösningar kommer att efterfrågas i ökande utsträckning framåt.

Risker och riskhantering

Indutrade är exponerat för ett antal risker som kan ha större eller mindre påverkan på koncernen. Riskerna definieras i huvudsak som faktorer som påverkar Indutrades möjligheter att nå uppställda mål.

Indutrade arbetar kontinuerligt med bedömning och utvärdering av de risker som koncernen utsätts och kan utsättas för. Årligen genomförs också en strukturerad genomgång av koncernens exponering för olika operationella, finansiella och strategiska risker med representanter från affärsområdena och olika funktioner. Alla identifierade risker graderas utifrån dess sannolikhet och potentiella effekt. För alla risker med antingen hög sannolikhet eller stor potentiell effekt definieras lämpliga proaktiva åtgärder. Slutsatserna från genomgången föredras för och diskuteras därefter inom koncernledning och styrelsen.

Många av de beskrivna riskerna kan påverka koncernen både positivt och negativt. Detta betyder att vid en gynnsam utveckling av risken eller om riskhanteringen lyckas bemästra risken på ett bra sätt kan måluppfyllelsen bli bättre än förväntat. På så sätt innehåller riskerna även möjligheter för Indutrade. Exempel på detta är konjunktur och kundbeteenden samt variationer i marknadspris.

Indutrade bedrev vid utgången av 2021 verksamheter i ett 30-tal länder, i sex världsdelar, genom fler än 200 bolag. Denna spridning tillsammans med ett stort antal kunder i olika branscher och ett stort antal leverantörer inom olika teknikområden begränsar de affärsmässiga riskerna.

RISK

KONJUNKTURFÖRÄNDRINGAR

Indutrades verksamheter är beroende av kunders inköp och investeringar och påverkas av konjunkturförändringar på många olika marknader och av förhållanden på den globala marknaden, inklusive geopolitiska osäkerheter.

Snabba förändringar i konjunkturen och den allmänna efterfrågan kan även skapa störningar i de globala leveranskedjorna när utbudet av komponenter och produkter kraftigt skiljer sig från efterfrågan.

FÖRÄNDRINGAR I LEVERANTÖRSLEDET

Det finns alltid en risk att leverantörer går från ett samarbete med ett av Indutrades teknikhandelsbolag till en annan distributör eller till egen försäljning.

DIGITALISERING

Digitaliseringen, med bland annat ökad tillgång till lättillgänglig information och snabba kontaktvägar, skapar exempelvis möjligheter för producenter att enklare nå sina slutkunder vilket skulle kunna innebära en ökad konkurrens och prispress för Indutrades teknikförsäljningsbolag.

Effektivare produktion, kortare ledtider och högre kvalitet är andra konsekvenser av digitalisering.

FINANSIERINGSRISK

Med finansieringsrisk menas risken att finansiering av koncernens kapitalbehov försvåras, omöjliggörs eller avsevärt fördyras.

RISKHANTERING

Direkta och indirekta effekter av konjunktursvängningar inom specifika branscher och geografiska marknader minskas tack vare att koncernen är verksam inom många olika branscher, segment och geografiska marknader.

Den decentraliserade affärsmodellen innebär att koncernens bolag har en god anpassningsförmåga genom att beslut tas snabbt och verksamhetsnära.

Genom att kontinuerligt förvärva bolag inom nya kundsegment och på nya marknader kan koncernen minska marknadsrisker och parera konjunktursvängningar bättre.

Indutrades bolag väljer leverantörer som ser ett samarbete med dem som den bästa försäljningsmetoden. Stabila leverantörssamarbeten är en av parametrarna som utvärderas vid Indutrades förvärv av bolag. Det totalt sett stora antalet leverantörer inom Indutradekoncernen gör dessutom att ingen enskild leverantör står för en avgörande ekonomisk risk ur ett koncernperspektiv.

Indutrades bolag besitter hög teknisk kompetens och god kunskap om kunders system och processer och adderar därigenom ett attraktivt mervärde i leverantörskedjan. Ambitionen är också att kontinuerligt vidareutveckla denna kompetens och erbjuda för att bibehålla konkurrenskraften.

För att möjliggöra kunskapsdelning och bidra till kompetenshöjning inom digitalisering erbjuds dotterbolagen att via den interna kommunikationsplattformen Indutrade Portal ta del av den kunskapsbank som byggts upp kring digitalisering. Konferenser och seminarier anordnas också löpande för att stimulera kunskapsdelning inom området.

Indutrade har en central ansats avseende koncernens finansiering. I princip all extern finansiering upptas av moderbolaget som sedan finansierar koncernens dotterbolag i lokala valutor. För att begränsa finansieringsrisken eftersträvar koncernen en jämn förfallostruktur av den externa skulden, en god likviditetsreserv, samt en diversifierad upplåning. Detta skapar förutsättningar för att vidta nödvändiga alternativa kapitalanskaffningsåtgärder om så skulle behövas.

RISK

RÄNTERISK

Med ränterisk menas risken för att ofördelaktiga förändringar i räntenivåer får en alltför stor inverkan på koncernens finansnetto och resultat.

GLOBALA HANDELSREGULATORISKA FÖRÄNDRINGAR

Koncernbolagen är verksamma i många olika länder och på många olika marknader. Förändringen av nationella eller internationella regler för import eller export av olika produkter kan innebära ökade kostnader eller andra svårigheter för Indutrades bolag.

EFTERLEVNAD REGLER FÖR EXPORTKONTROLL OCH SANKTIONER

FN, EU och USA använder frekvent olika handelsregler för att värna säkerhetspolitiska och utrikespolitiska intressen. Dessa regler kan i vissa fall försvåra den internationella handeln för Indutrades bolag.

Avsiktliga eller oavsiktliga brott mot olika handelsregler och internationella sanktioner kan innebära att koncernbolag bötfälls eller utsätts för olika former av sanktioner. Indutrades anseende och attraktionskraft kan i sådana fall skadas.

VALUTARISK

Med valutarisk avses risken för att ofördelaktiga valutakursförändringar ska påverka koncernens resultat och eget kapital mätt i SEK:

- Transaktionsexponering uppstår som ett resultat av att koncernen har in- och utbetalningar i utländska valutor.
- Omräkningsexponering uppstår som ett resultat av att koncernen genom utländska dotterbolag har nettoinvesteringar i utländska valutor.

FÖRVÄRVSPROCESSEN

Indutrade förvärfvar bolag löpande och under 2021 förvärvades 17 bolag. Det är viktigt att förvärvsprocessen och särskilt utvärderingen före förvärv (s.k. "due-diligence") är såväl grundlig som effektiv och inkluderar legala, ekonomiska och hållbarhetsaspekter. Om bolag med väsentliga problem förvärfvas, till exempel avseende ekonomisk intjänandeförmåga eller viktiga hållbarhetsaspekter, kan Indutrades anseende eller finansiella utveckling äventyras.

IT-INCIDENTER

Med IT-incident avses risken att kritiska data eller något eller flera av de IT-system som används på något sätt blir obrukliga, låses, fallerar eller förstörs. Indutrades verksamhet är beroende av att IT-systemen fungerar och särskilt vid långvariga eller omfattande avbrott eller andra IT-incidenter finns det risk för att viss verksamhet inte kommer att kunna bedrivas under en tid – eller i värsta fall alls – eller endast kommer att kunna bedrivas med svårighet eller till ökade kostnader.

AFFÄRSETIK

Med verksamheter i fler än 200 bolag och 30 länder runt om i världen finns risker kopplat till oetiskt eller olagligt agerande, såväl inom Indutrades bolag som hos våra bolags kunder och leverantörer. Detta kan skapa en direkt finansiell skada men också skada Indutrades varumärke och rykte bland såväl entreprenörer som andra aktörer på marknaden.

Genom god affärsetik och tydliga interna kontrollrutiner kan Indutrade påverka värdekedjan positivt och minimera risken för oetiskt eller illegalt beteende.

RISKHANTERING

Indutrade följer löpande och frekvent upp ränteläget och utvärderar kontinuerligt behovet av att utöka lånen med fast ränta eller säkra räntan med ränteswappar.

Indutrades bolag är verksamma inom många olika marknadssegment och geografier vilket gör koncernens exponering inom ett enskilt område relativt sett mindre. De bolag med verksamhet i mer utsatta geografier arbetar proaktivt med olika aktiviteter för att minimera effekterna av förändrade regler.

I syfte att öka medvetenhet och kunskap om regler för exportkontroll och sanktioner samt interna policyer genomförs utbildningar för relevanta målgrupper. För att identifiera eventuella riskfyllda affärsflöden görs kontinuerligt riskanalyser. Bolag med affärer i riskfyllda regioner har också implementerat särskilda rutiner för att säkerställa regelefterlevnad.

Indutradekoncernens transaktionsexponering uppstår exempelvis då dotterbolagen importerar produkter för försäljning på den inhemska marknaden. Eliminering av valutakurseffekter görs så långt det är möjligt genom användning av valutaklausuler i kundkontrakt och genom försäljning i samma valuta som inköp. I vissa fall används terminkontrakt.

Koncernen har en omräkningsrisk vid omräkning av utländska dotterbolag till koncernvaluta SEK. Denna typ av valutarisk säkras för närvarande inte.

Indutrade har en väl etablerad förvärvsprocess som genomförs av ett antal personer med omfattande förvärvserfarenhet samt med stöd av specialister inom till exempelvis juridik och ekonomi. En grundlig utvärdering görs alltid av företaget för att minimera den risk som är förenad med ett förvärv. Potentiella förvärv utvärderas utifrån en mängd olika parametrar, såväl kvantitativa som kvalitativa. Nyförvärvade bolag integreras i Indutrades ekonomiska och hållbarhetsrelaterade processer och rutiner.

Indutrades decentraliserade affärsmodell med självständiga dotterbolag innebär att endast ett fåtal bolag delar IT-plattform och infrastruktur. Detta gör att risken för en betydande ekonomisk påverkan vid en större IT-incident för koncernen är relativt begränsad.

För att minska risken ytterligare finns en obligatorisk självutvärdering kring IT-säkerhet som alla bolag genomför och redovisar för sin respektive styrelse.

För att säkerställa att Indutrades organisation lever upp till koncernens värdegrund och inte medverkar i eller kan kopplas till oetiska affärsmetoder finns sedan 2015 en fastställd uppförandekod.

Uppförandekoden för leverantörer och samarbetspartners ställer krav på exempelvis arbete med antikorrupcion och respekt för mänskliga rättigheter genom leverantörskedjan. Koderna kommer att utvecklas vidare, bland annat med hänsyn till den föreslagna EU-lagstiftningen som förbinder företag att göra en så kallad Human rights due diligence (HRDD), vilket är en process för att kartlägga, hantera och redovisa sina risker kopplade till mänskliga rättigheter.

Ett externt visuellblåsarsystem är etablerat och misstänkta överträdelseer behandlas av koncernledningen samt vid behov med stöd av extern part.

RISK

PANDEMIER

Pandemier, som exempelvis covid-19-pandemin, kan väsentligt påverka koncernens bolag med förändringar i efterfrågan, risk för anställdas, kunders och leverantörers hälsa och störningar i verksamheten; till exempel om många blir sjuka samtidigt eller sätts i karantän eller om det, som en följd av verklig eller befarad smittspridning, införs import- eller exportbestämmelser som leder till förseningar, fördröjningar eller hinder. Detta skulle kunna påverka koncernens omsättning och kostnader och således resultatet.

EFFEKTER AV FÖRÄNDRAT KLIMAT

Klimatförändringar i form av global uppvärmning kan medföra ekonomiska risker, exempelvis kraftigt höjda energikostnader. Extrema väderomslag och naturkatastrofer är andra exempel på risker som kan påverka våra bolag och deras värdekedjor. Förändrad miljölagstiftning, skatter och ändrad efterfrågan kan påverka bolagens försäljning av produkter och lösningar, liksom transporten av varor.

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Att arbeta för ökad mångfald och inkludering är ett strategiskt viktigt område för Indutrade, då forskning visar att grupper med mångfald presterar bättre än homogena grupper. Genom att bygga team med mångfald ökar såväl förmågan till innovation och utveckling som attraktionskraft för kompetens. Bristande mångfald riskerar att leda till mindre nytänkande och kreativitet samt begränsade perspektiv i beslutsfattande och en mindre attraktiv arbetsplats.

HÅLLBARHETSSTYRNING OCH -KOMMUNIKATION

För att bedriva verksamheten långsiktigt med god ekonomisk lönsamhet, attrahera den bästa personalen samt attrahera investerare, kunder och leverantörer är det av största vikt att Indutrade bedriver verksamheten på ett långsiktigt hållbart sätt. Om bolag i koncernen inte identifierar väsentliga hållbarhetsrisker och hållbara affärsmöjligheter riskerar Indutrade minskat förtroende hos olika intressenter, vilket i sin tur kan påverka koncernens resultat och finansiella ställning negativt.

Om Indutrade som koncern inte kan kommunicera tillräckligt med hållbarhetsdata och tydliga principer för hur vi arbetar kan Indutrades förtroende hos investerare och andra intressenter försämrast.

RISKHANTERING

Koncernens struktur med en diversifierad och spridd verksamhet begränsar de aggregerade affärsmässiga och finansiella riskerna vid en pandemi.

Den decentraliserade styrmodellen med över 200 självständiga bolag bidrar också till ett lokalt anpassat snabbt beslutsfattande, vilket är viktigt för att minimera effekterna av ett pandemiutbrott. Vid omfattande kriser utökar dessutom Indutrade dialogen med dotterbolagen för att säkerställa korrekt och snabb informationsspridning och rätt stöd för bra beslutsfattande.

Indutrade påverkar klimatet negativt genom CO₂-utsläpp från koncernens bolag. Sedan 2020 mäter koncernen utsläppen från scope 1 och 2 och har mål och nyckeltal som följs upp (se sid 22). Medvetenheten och ambitionsnivån hos kunder, leverantörer och medarbetare ökar och dotterbolagen arbetar aktivt för att möta växande krav och förväntningar på ansvarsfulla och hållbara lösningar. Att stimulera och stödja framtagandet och försäljningen av produkter med hållbara mervärden är ett fokusområde för koncernen.

Riskerna inom området minimeras genom förebyggande arbete i form av generella riskanalyser och riskanalyser i samband med förvärv. Under 2022 är planen att ta oss an mer av scope 3 och även göra en översiktlig analys av klimatrelaterade risker, till följd av omställning på marknader och extremväder.

När det gäller att nå en mer jämn könsfördelning i våra bolag finns en utmaning på samhälls nivå då det är en betydligt högre andel män i tekniska utbildningar och yrken.

Indutrade har policyer och utbildning inom mångfald och inkludering och har även mål och uppföljning avseende jämställdhet i styrelser och ledande positioner. Det finns också etablerade processer för successionsplanering för ledande befattningar samt identifikation och utveckling av kvinnor för dessa.

För att öka kompetensen och förmågan att arbeta strukturerat med hållbarhet finns ett etablerat gemensamt ramverk för hållbarhetsarbetet. Vi följer upp data och företagets prestanda inom hållbarhet via en digital plattform. Kontinuerligt genomförs utbildningar, workshops och nätverksmöten, med fokus på hållbarhet. På den interna kommunikationsplattformen Indutrade Portal finns dokumentation tillgänglig som vägledning inom olika områden.

Bolagens hållbarhetsarbete och risker följs upp och diskuteras årligen i respektive styrelse. Indutrades decentraliserade modell med många självständiga bolag i olika branscher medför dock vissa utmaningar när det gäller att kommunicera en relevant koncernöversikt.



Att ingå i Indutradekoncernen innebär att bolaget får behålla sin ursprungliga identitet samtidigt som det får tillgång till koncernkollegornas samlade erfarenheter och kunskaper.