CONSO 1

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING EN ANDERE OVEREENKOMSTIG HET WETBOEK VAN VENNOOTSCHAPPEN EN VERENIGINGEN NEER TE LEGGEN DOCUMENTEN

IDENTIFICATIEGEGEVENS (op datum van neerlegging)

NAAM VAN DE CONSOLIDERENDE VENNOOTSCHAP OF VAN HET CONSORTIUM[1] [2]: FAGRON

Rechtsvorm[3]: Naamloze Vennootschap

Adres: Venecoweg Nr.: 20 Bus: A

Postnummer: 9810 Gemeente: Nazareth

Land: België

Rechtspersonenregister (RPR) - Ondernemingsrechtbank van Gent, Afdeling Gent

Internetadres[4]: https://www.fagron.com

E-mailadres[4]:

Ondernemingsnummer BE 0890.535.026

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING in DUIZENDEN EURO[5]

voorgelegd aan de algemene vergadering van 09 / 05 / 2022

met betrekking tot het boekjaar dat de periode dekt van 01 / 01 / 2021 tot 31 / 12 / 2021

Vorig boekjaar van 01 / 01 / 2020 tot 31 / 12 / 2020

De bedragen van het vorige boekjaar **zijn**[1] identiek met die welke eerder openbaar werden gemaakt.

Zijn gevoegd bij deze geconsolideerde jaarrekening: - het geconsolideerde jaarverslag
- het controleverslag over de geconsolideerde jaarrekening

ZO DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING DOOR EEN BELGISCHE DOCHTER WORDT NEERGELEGD

Naam van de Belgische dochter die de neerlegging verricht *(artikel 3:26, §2, 4°, a) van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen)*.

Ondernemingsnummer van de Belgische dochter die de neerlegging verricht

---

Totaal aantal neergelegde bladen: 191 Nummers van de secties van het standaardformulier die niet werden neergelegd

omdat ze niet dienstig zijn:

Handtekening	Handtekening
(naam en hoedanigheid)	(naam en hoedanigheid)
Rafael Padilla	Cornelia de Jong
Gedelegeerd Bestuurder	Bestuurder

---

1 Schrappen wat niet van toepassing is.

2 Een consortium dient de sectie CONSO 5.4 in te vullen.

3 In voorkomend geval wordt na de rechtsvorm "in vereffening" vermeld.

4 Facultatieve vermelding.

5 Indien nodig, aanpassen van de eenheid en munt waarin de bedragen zijn uitgedrukt.

Nr.	0890535026		CONSO 2

lijst van de bestuurders of zaakvoerders van de consoliderende onderneming en van de commissarissen die de geconsolideerde jaarrekening hebben gecontroleerd

lijst van de bestuurders, zaakvoerders en commissarissen

VOLLEDIGE LIJST met naam, voornamen, beroep, woonplaats (adres, nummer, postnummer en gemeente) en functie
In de vennootschap

de Jong Cornelia
Boomvalk 9, 2235 DL Valkenburg, Nederland
Functie : Bestuurder
Mandaat : 14/05/2018-09/05/2022

Padilla Rafael
RBLA. Torrent D'en Xandri 21 P04, bus 0002, 08173 Sant Cugat Del Valles – Barcelona, Spanje
Functie : Gedelegeerd bestuurder
Mandaat : 14/05/2018-09/05/2022

Ten Hoedt Robert
Chemin du Péage 47, 1807 Blonay, Vaud, Zwitserland
Functie : Bestuurder
Mandaat : 11/05/2020-13/05/2024

AHOK BVBA (BE 0457.927.595)
Steenvoordestraat 166, 9070 Heusden (O.-Vl.), België
Functie : Voorzitter van de raad van bestuur
Mandaat : 13/05/2019-08/05/2023
Vertegenwoordigd door :
Hoffman Koen
Steenvoordestraat 166, 9070 Heusden (O.-Vl.), België

ALYCHLO NV (BE 0895.140.645)
Lembergsesteenweg 19, 9820 Merelbeke, België
Functie : Bestuurder
Mandaat : 11/05/2020-13/05/2024
Vertegenwoordigd door :
Coucke Marc
Lembergsesteenweg 19, 9820 Merelbeke, België

Management Deprez BV (BE 0454.896.544)
Consciencelaan 13, 3190 Boortmeerbeek, België
Functie : Bestuurder
Mandaat : 14/05/2018-09/05/2022
Vertegenwoordigd door :
Deprez Veerle
Consciencelaan 13, 3190 Boortmeerbeek, België

MICHAEL SCHENCK BV (BE 0634.706.335)
Cogels-Osylei 4, 2600 Berchem (Antwerpen), België
Functie : Bestuurder
Mandaat : 11/05/2020-13/05/2024
Vertegenwoordigd door :
Schenck Michael
Cogels-Osylei 4, 2600 Berchem (Antwerpen), België

VANZEL Comm.V (BE 0405.148.610)
Boslaan 1, 8300 Knokke-Heist, België
Functie : Bestuurder
Mandaat : 13/05/2019-08/05/2023
Vertegenwoordigd door :
Van Waeyenberge Giulia
Boslaan 1, 8300 Knokke-Heist, België

DELOITTE Bedrijfsrevisoren BV (BE 0429.053.863)
Gateway Building, Luchthaven Brussel Nationaal 1, bus J, 1930 Zaventem , België
Functie : Commissaris, Lidmaatschapsnummer : B00025
Mandaat : 13/05/2019-09/05/2022
Vertegenwoordigd door :
Nuyts Ine
Lange Lozanastraat 270, 2018 Antwerpen, België
Bedrijfsrevisor
Lidmaatschapsnummer : A02183

Fagron N.V. Jaarverslag 2021

Inhoud

Fagron in vogelvlucht	**p. 2**
Voorwoord van de CEO	**p. 4**
Kerncijfers	**p. 8**
Over Fagron	**p. 10**
Onze waardeketen	p. 12
Onze werkgebieden	p. 14
Onze kernwaarden	p. 17
Strategie	**p. 18**
Trends en marktontwikkelingen	p. 18
Strategische pijlers	p. 22
Waardecreatiemodel	p. 26
Regio's	**p. 30**
Fagron EMEA	p. 30
Fagron Latijns-Amerika	p. 36
Fagron Noord-Amerika	p. 42
Risicobeheer	**p. 48**
Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid	**p. 58**
Milieu	p. 64
Onze mensen	p. 72
Ketenverantwoordelijkheid	p. 82
Giving back	p. 84
Goed bestuur	p. 86
Informatie over het aandeel Fagron	**p. 94**
Voorwoord van de voorzitter	**p. 98**
Verslag van de Raad van Bestuur over het geconsolideerde jaarverslag	**p. 100**
Corporate Governance Verklaring	**p. 106**
Geconsolideerde jaarrekening	**p. 152**
GRI Index	**p. 220**

Fagron in vogelvlucht

Financiële indicatoren

(in miljoen euro)

Omzet

573,8

2020: 556,0

+3,2%

REBITDA (EBITDA voor niet-recurrent resultaat)

118,3

2020: 123,9

-4,5%

Recurrent nettoresultaat

61,2

2020: 62,9

-2,8%

EBIT

87,4

2020: 88,7

-1,5%

Nettoresultaat

61,4

2020: 60,0

+2,2%

Niet-financiële indicatoren

Medewerkers*

3.061

Klimaatimpact scope 1 + 2 (in ton CO_2-eq)

12.430

Aantal faciliteiten

70

Aantal geleverde bereidingen (in miljoen)

5,4

Sustainable Engagement Score

83%

* Aantal medewerkers op 31 december (incl. zelfstandige managers en uitzendkrachten).

Noord-Amerika

(in miljoen euro)

Omzet

177,6

2020: 159,5

+11,3%

REBITDA

(EBITDA voor niet-recurrent resultaat)

32,2

2020: 33,4

-3,7%

Omzet per werkgebied

Essentials: 24,3%
Brands: 14,7%
Compounding Services: 61,0%

Latijns-Amerika

(in miljoen euro)

Omzet

141,1

2020: 129,1
+9,3%

REBITDA
(EBITDA voor niet-recurrent resultaat)

30,5

2020: 25,8
+18,4%

Omzet per werkgebied

Essentials:		71,6%
Brands:		26,6%
Compounding Services: 1,8%		
Premium	Pharmaceuticals:	0%

EMEA

(in miljoen euro)

Omzet

255,1

2020: 267,4
-4,6%

REBITDA
(EBITDA voor niet-recurrent resultaat)

55,6

2020: 64,7
-14,1%

Omzet per werkgebied

Essentials:		56,0%
Brands:		15,3%
Compounding	Services:	24,4%
Premium Pharmaceuticals: 4,2%		

Voorwoord van de CEO

Het jaar 2021 was voor Fagron zeer dynamisch. De COVID-19-pandemie dicteerde nog steeds een groot deel van de markten waarop we actief zijn, met planbare zorg die in veel markten op een laag niveau bleef. Desondanks slaagden we erin de omzet te laten groeien. Een mooie prestatie die we met het hele Fagron team hebben neergezet. Daarnaast hebben we een significant aantal nieuwe producten en innovaties op de markt gebracht en wisten we nieuwe grote klanten aan ons te binden. Hiermee hebben we onze positionering verder versterkt. Zowel de successen als de uitdagingen van afgelopen jaar hebben ons waardevolle inzichten gebracht, die ons helpen nog relevanter te worden voor al onze stakeholders. De pandemie heeft het belang van onze producten en dienstverlening nog verder benadrukt. Onze bijdrage aan de gezondheid van mensen, ook door preventie, is relevanter dan ooit. Dat is waar we als Fagron voor werken en wat ons energie geeft.

Ik ben er trots op hoe effectief wij in 2021 hebben geopereerd. De aangescherpte aansturing van onze organisatie, met een compacter uitvoerend management team, en de gerichte investeringen in cruciale competenties, zoals digitalisering en supply chain management, hebben hieraan bijgedragen. Ook hebben we de samenwerking tussen onze wereldwijde teams vergroot, wat ons geholpen heeft om in turbulente tijden de juiste beslissingen te nemen.

De wereldwijde verstoringen in de toeleveringsketen hebben we voor een groot deel kunnen mitigeren, dankzij ons omvangrijke netwerk aan leveranciers en door hogere voorraden aan te houden. Hiermee hebben we de haperingen in de levering van onze producten tot een minimum beperkt. De gestegen prijzen voor transport, verpakkingsmateriaal en sommige grondstoffen kunnen we inmiddels grotendeels doorbelasten of verwachten dat met enige vertraging te kunnen doen.

We zagen grote verschillen in hoe de markten zich in 2021 bewogen, met name de impact van COVID-19 verschilde per markt. Mede dankzij onze diversificatie, zowel geografisch als in onze producten- en klantenportfolio, is de omzet van Fagron met 3,2% gegroeid (5,9% tegen constante wisselkoersen) naar €574 miljoen. Hier hebben onze activiteiten in Noord- en Latijns-Amerika sterk aan bijgedragen. De REBITDA daalde met 4,5% naar €118 miljoen.

In Noord-Amerika is onze omzetstijging in steriele bereidingen indrukwekkend te noemen. De lancering van nieuwe producten en het verwelkomen van nieuwe klanten zorgden voor een significante groei. In combinatie met de voorspoedige integratie van de activiteiten die we van US Compounding hebben overgenomen halverwege het jaar, liggen we dan ook goed op koers om in Wichita onze omzetdoelstelling van 125 miljoen US-dollar eind 2022 (run rate) te realiseren, hetgeen een geweldige prestatie is. Brands & Essentials lieten in 2021 een omzetdaling zien. Dit werd vooral veroorzaakt door de afnemende vraag naar COVID-19 gerelateerde producten.

Fagron Latijns-Amerika heeft haar positie over de gehele linie versterkt. In Brazilië hebben we onze concurrentiepositie weer verder verbeterd en onze organisatie versterkt. Zo hebben we met de herontwikkeling van onze faciliteit in Anápolis een state-of-the-art GMP-faciliteit gerealiseerd. Ook de integratie van onze distributiecentra in Brazilië, waarmee het grootste distributiecentrum binnen Fagron wordt verwezenlijkt, zorgt voor een grotere slagkracht om onze verdere groei te faciliteren.

In EMEA was 2021 een lastiger jaar met een wisselend beeld. In vooral Noord-Europa had COVID-19 een grote impact, omdat onze producten in deze markt sterk samenhangen met de planbare zorg, die in 2021 op een laag niveau bleef. Daarnaast zagen we vooral in de eerste drie kwartalen een duidelijke impact van registraties door derden. In België hebben we onze commerciële processen verder verbeterd en de integratie van Pharma Tamar (Israël) resulteerde in synergiën en groei. Tot slot is in Polen de nieuwe herverpakkingsfaciliteit in Trzebinia in gebruik genomen. Een gigantische operatie, waar we gedurende 2022 de vruchten van zullen gaan plukken. In combinatie met de verdere integratie binnen EMEA, waar we in 2022 belangrijke verdere stappen in zullen nemen, zijn we goed uitgerust om onze positie verder te versterken.

Een belangrijke motor van ons succes blijven innovaties en productintroducties. In 2021 was zo'n 10% van de omzet afkomstig uit nieuwe producten. In totaal zijn binnen Fagron wereldwijd 1.125 nieuwe

producten geïntroduceerd, waarmee we ons aanbod en onderscheidend vermogen blijven verbeteren en vergroten.
Naast de bijdrage die we met onze producten leveren aan de gezondheid van mensen wereldwijd zetten we ons ook op andere gebieden in voor een betere wereld. ESG staat centraal in onze manier van werken; we zetten ons in om onze invloed op het milieu te verminderen, zorgen goed voor onze mensen en willen positief bijdragen aan de gemeenschappen waarin we opereren.
Begin 2021 presenteerden we onze eerste ESG-strategie en in de implementatie van de strategie hebben we het afgelopen jaar goede voortgang geboekt. Zo hebben we onze broeikasgasintensiteit met 20,4% gereduceerd ten opzichte van 2019 (doelstelling: -10%). Begin 2022 hebben we additionele uitdagende doelen gesteld, waarmee we laten zien dat onze inzet om bij te dragen aan een betere wereld een integraal onderdeel vormt van onze strategie.
We hebben tijdens de 'Capital Markets Day' in maart 2022 onze strategische ambities aangekondigd. We streven er naar wereldwijd marktleider te worden in Brands & Essentials, en hét wereldwijde platform te bieden voor steriele outsourcingsdiensten. Daarnaast willen we onze niet-steriele en registratie activiteiten verder optimaliseren en bouwen aan een toekomstbestendige organisatie met een duidelijke focus op duurzaamheid.
Deze ambities worden ondersteund door onze focus op 'Operational Excellence', de Fagron Academy, ESG en door onze M&A strategie. Als 'One Global Fagron' zullen we nog nadrukkelijker onze centrale functies versterken en samenvoegen, met name in supply chain management en digitalisering. Hier hebben we in 2021, onder andere met de centralisatie en integratie binnen de regio's, al een belangrijk fundament voor gelegd. Wij zien het jaar 2022 vol vertrouwen tegemoet.

Kerncijfers

Financiële resultaten

Resultaten (x 1.000 euro)	2017	2017[1] herzien	2018	2019	2020	2021
Netto-omzet	436.934	433.529	471.679	534.695	555.971	573.808
REBITDA[2]	95.727	95.727	99.059	117.001	123.927	118.339
EBITDA	92.157	92.157	93.047	113.706	120.031	116.770
Bijzonder waardeverminderingsverlies	0	0	0	0	0	0
EBIT	74.607	74.607	73.472	84.388	88.738	87.438
Nettoresultaat	47.047	47.047	43.282	41.540	60.037	61.378
Recurrent nettoresultaat[3]	49.060	49.060	49.491	58.082	62.910	61.171
Brutomarge	61,8%	61,5%	61,6%	60,2%	59,2%	58,6%
REBITDA-marge	21,9%	22,1%	21,0%	21,9%	22,3%	20,6%
EBITDA-marge	21,1%	21,3%	19,7%	21,3%	21,6%	20,3%

Balans (x 1.000 euro)	2017	2018	2019	2020	2021
Balanstotaal	594.047	682.772	801.240	752.826	800.421
Eigen vermogen	184.881	209.716	246.440	257.819	325.466
Operationeel werkkapitaal[4]	36.135	49.029	44.764	49.682	59.070
Netto operationele capex[5]	10.032	15.694	22.174	18.421	20.731
Netto financiële schuld[6]	236.197	252.294	284.847	271.290	264.941
Netto financiële schuld/ geannualiseerde REBITDA	2,48	2,63	2,33	2,06	2,11
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	71.740.277	71.740.277	71.797.971	72.089.385	72.643.423

Kasstroom (x 1.000 euro)	2017	2018	2019	2020	2021
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	84.247	73.278	77.175	92.953	78.419
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11.741	-54.611	-43.588	-51.299	-31.923
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-304.391	1.789	-4.486	-53.111	-61.648
Netto kasstromen van de periode	-231.885	20.456	29.102	-11.457	-15.152

Gegevens per aandeel (euro)	2017	2018	2019	2020	2021
Nettoresultaat[7]	0,65	0,60	0,58	0,83	0,84
Recurrent nettoresultaat	0,68	0,69	0,81	0,87	0,84
Dividend	0,10	0,12	0,08	0,18	0,20
Slotkoers (ultimo jaar)	11,42	14,28	19,33	19,00	14,80
Marktkapitalisatie[8]	820.098.164	1.025.930.949	1.395.218.214	1.377.075.426	1.079.810.279

Werknemers	2017	2018	2019	2020	2021
FTE per 31 december[9]	2.054	2.360	2.615	2.712	2.846

1. De geconsolideerde resultatenrekening is herzien voor de toepassing van IFRS 15.
2. REBITDA verwijst naar EBITDA na corporate kosten en voor niet-recurrent resultaat.
3. Recurrent nettoresultaat is nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten voor niet-recurrente elementen en herwaardering van financiële derivaten, gecorrigeerd voor belastingen.
4. Operationeel werkkapitaal is de som van voorraden en handelsvorderingen, verminderd met de handelsschulden.
5. Netto operationele capex wordt gedefinieerd als de verworven en geproduceerde vaste immateriële en materiële activa (exclusief acquisities), verminderd met de verkochte activa.
6. Netto financiële schuld is de som van langlopende en kortlopendefinanciële verplichtingen, verminderd met geldmiddelen (exclusief financiële instrumenten) en kasequivalenten.
7. Nettoresultaat is op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.
8. Marktkapitalisatie is berekend door het aantal uitstaande aandelen per jaareinde te vermenigvuldigen met de slotkoers van het aandeel op 31 december.
9. FTE van de eigen medewerkers op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.

Niet-financiële resultaten

Milieu – Klimaatverandering en energiegebruik	2019 [1]	2020	2021
Scope 1: Directe emissies (in ton CO_2-eq)	2.818	2.944	3.358
Scope 2: Indirecte emissies door energieopwekking (in ton CO_2-eq)	7.714	8.431	9.072
Klimaatimpact scope 1 + 2 - location-based (in ton CO_2-eq)	10.532	11.375	12.430
Scope 3: Overige indirecte emissies[2] (in ton CO_2-eq)	2.477	830	665
Klimaatimpact scope 1 + 2 + 3 - location-based (in ton CO_2-eq)	13.009	12.205	13.095
Totaal energiegebruik (in GJ)	121.159	129.212	148.047

Onze mensen – Betrokken werkgeverschap	2016	2018	2020
Participatiegraad Global Employee Survey	89%	79%	87%
Sustainable Engagement Score	80%	80%	83%

Onze mensen – Training & ontwikkeling	2017	2018	2019	2020	2021
Gemiddeld aantal jaar in een functie	4,5	4,1	4,9	5,1	5,0
% medewerkers met jaarlijks beoordelings- en ontwikkelingsgesprek	82,3%	89,6%	83,7%	69,9%	88,8%

Onze mensen – Diversiteit [3]	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal medewerkers per 31 december	2.217	2.556	2.790	2.921	3.061
% medewerkers vrouw	58,1%	58,5%	55,8%	56,6%	53,1%
% management vrouw	39,0%	40,7%	39,1%	37,4%	40,7%
% senior management vrouw	26,7%	31,6%	29,8%	28,6%	34,1%
Nationaliteiten hoofdkantoor	9	11	13	17	18
Gemiddelde leeftijd medewerkers (jaar)	38,2	38,3	38,8	38,9	37,7

Giving back	2021
Aantal geleverde bereidingen (in miljoen)	5,4

Goed bestuur – Naleving van wet- en regelgeving (Fagron NV/Fagron BV)	2017	2018	2019	2020	2021
Totale waarde van boetes (x 1.000 euro)	0	0	0	0	0
Totaal aantal niet-monetaire sancties	0	0	0	0	0
Aantal zaken tot een goed eind gebracht d.m.v. geschillenbeslechting	0	1	2	0	0

Goed bestuur – Voorkomen van corruptie en omkoping	2020	2021
% medewerkers dat de Code of Conduct training gevolgd heeft [4]	67,7%	99,1%

Goed bestuur – Productkwaliteit en productveiligheid	2017	2018	2019	2020	2021
Recalls klasse I: Recall om ernstige bijwerking	0	2	0	1	1
Recalls klasse II: Recall om bijwerking	11	10	17	5	2
Recalls klasse III: Recall om GMP-voorschriften [5]	12	14	9	7	2

1. Waardes wijken af van de waardes uit het 2020 jaarverslag. Deze waardes zijn aangepast op basis van een paar kleine wijzigingen in activiteitendata en wijzigingen in een aantal emissiefactoren
2. Scope 3 emissies als gevolg van de zakelijke dienstreizen van werknemers.
3. Alle indicatoren zijn op basis van het aantal medewerkers op 31 december (incl. zelfstandige managers en uitzendkrachten).
4. Van de medewerkers die een uitnodiging ontvangen hebben.
5. Good Manufacturing Practice.

Over Fagron

Fagron is wereldwijd marktleider in farmaceutische bereidingen. Fagron ontwikkelt unieke concepten en innovatieve oplossingen voor de groeiende behoefte aan medicijnen op maat; gepersonaliseerde medicatie. Onze belangrijkste afnemers zijn ziekenhuizen, apotheken en klinieken, we leveren in sommige markten ook direct aan patiënten.

Wat we doen

Fagron streeft ernaar om, samen met apothekers, voorschrijvers, ziekenhuizen en de industrie, gepersonaliseerde medicatie te verbeteren en toegankelijk(er) te maken voor patiënten. Door de behandeling te personaliseren wordt beter voldaan aan de individuele behoefte van de patiënt. Dat vergroot niet alleen de effectiviteit van de behandeling, maar ook de veiligheid voor de patiënt. Bovendien wordt door de behandeling beter af te stemmen op de specifieke situatie van de patiënt de behandeling minder belastend en worden behandelingen toegankelijk voor meer mensen, wat bijdraagt aan het welzijn en de kwaliteit van leven van patiënten. Uiteindelijk leidt gepersonaliseerde medicatie ook tot lagere zorgkosten. Zo draagt Fagron bij aan de gezondheid en het welzijn van mensen.

Onze activiteiten

Fagron is uniek in het aanbieden van het volledige assortiment aan producten en diensten aan haar klanten wereldwijd. Fagron levert grondstoffen, benodigdheden en apparatuur, halffabricaten, vehikels en steriele en niet-steriele bereidingen aan haar klanten. Daarnaast biedt Fagron opleidingen en trainingen aan voorschrijvers en apothekers via de Fagron Academy. Fagron stemt haar activiteitenportfolio af op de klantbehoefte in de verschillende markten. Ook de lokale omstandigheden en de infrastructuur van de gezondheidszorg, inclusief de geldende wetgeving, spelen hierbij een rol.

Wereldwijd marktleider

Fagron is wereldwijd in 35 landen actief.[6] Fagron beschikt over steriele en niet-steriele bereidingsfaciliteiten in Europa (Nederland, België, Tsjechië), Israël, de Verenigde Staten, Colombia en Zuid-Afrika, die medicatie leveren aan apotheken, ziekenhuizen en klinieken, en in Zuid-Afrika en Colombia ook rechtstreeks aan patiënten.

[6] Landen waar Fagron in 2021 meer dan €250.000 aan sales heeft gerealiseerd.

Onze waardeketen

Als verticaal geïntegreerde speler zijn we actief in de gehele waardeketen van farmaceutische bereidingen; gepersonaliseerde medicatie die niet commercieel verkrijgbaar is, gebaseerd op voorschrift van een arts. Fagron is uniek in het aanbieden van een volledig aanbod van producten en diensten aan haar klanten en draagt daarmee bij aan het beschikbaar maken en houden van medicatie voor patiënten wereldwijd.

De waardeketen van Fagron begint bij de inkoop van producten en grondstoffen, en eindigt bij de patiënt.

Fagron koopt wereldwijd producten en grondstoffen in die kunnen worden gegroepeerd in vijf hoofdproductgroepen. API's (de werkzame stoffen), farmaceutische hulpstoffen en farmaceutische producten nemen ongeveer 2/3de voor hun rekening, apparatuur, verpakkingen en overige producten de overige 1/3de.

Deze grondstoffen en producten worden gebruikt binnen de verschillende activiteiten van Fagron, gericht op het bieden van gepersonaliseerde medicatie. Onder onze Brands & Essentials activiteiten voegen we waarde toe aan deze grondstoffen en producten door grondstoffen te testen en producten in de juiste hoeveelheden te herverpakken voor onze klanten (Essentials) en door eigen producten te ontwikkelen en te produceren (Brands). Dit alles volgens GMP-standaarden. Onze klanten gebruiken deze producten vervolgens om er op maat gemaakte medicatie mee te bereiden en de patiënt van goede zorg te kunnen voorzien.

Bij onze Compounding Services bereiden we steriele en niet-steriele producten met de grondstoffen en producten die we hebben ingekocht en hebben geproduceerd. Met onze bereidingen kunnen onze klanten, de apotheken, ziekenhuizen en klinieken, hun patiënten van op maat gemaakte medicatie voorzien.

Apothekers, ziekenhuizen, voorschrijvers en patiënten beslaan ruim 75% van onze totale klantenbasis, en de groothandel en industrie een kleine 25%.

Onze werkgebieden

Essentials

Fagron ging in 1990 in Nederland van start met het leveren van grondstoffen van farmaceutische kwaliteit in kleinere hoeveelheden aan apotheken en ziekenhuizen. Al snel werd het assortiment uitgebreid met benodigdheden en apparatuur om bereidingen in de apotheek te kunnen maken. Deze producten vallen onder het werkgebied "Essentials" en worden wereldwijd verkocht aan apotheken, ziekenhuizen en de farmaceutische, nutraceutische en cosmetische industrie.

Brands

Doordat apotheken en farmaceutische bereidingen steeds meer worden gereguleerd en de kwaliteitseisen toenemen, ontstaat er een grotere behoefte aan halffabricaten en vehikels van farmaceutische kwaliteit waardoor apotheken (deels) ontzorgd worden. Onder het segment "Brands" worden, in nauwe samenwerking met apothekers, artsen en universiteiten, door Fagron nieuwe en innovatieve vehikels, zoals emulsies, poedermengsels, crèmes en totaalconcepten ontwikkeld, maar ook apparatuur voor de bereiding van medicatie. Naast het leveren van vehikels biedt Fagron ook toegevoegde waarde aan klanten in de vorm van formuleringen en bereidingsprotocollen. Hiermee ondersteunt Fagron de apothekers in het bereiden van gepersonaliseerde medicatie en wordt medicatie beter toegankelijk voor patiënten.
Onder het segment Brands valt ook Fagron Genomics. Fagron Genomics is gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en het op de markt brengen van innovatieve genetische testen. Met behulp van deze testen kan de meest geschikte gepersonaliseerde therapie worden voorgeschreven. Met name op het gebied van lifestyle en preventie verwachten we dat dit veel potentie heeft.

Compounding Services

Om apotheken verder te ontzorgen is Fagron niet-steriele 'ready-to-dispense' bereidingen gaan leveren in de landen waar dat is toegestaan. Tegelijkertijd besteden apotheken, ingegeven door de steeds striktere regulering en focus op kwaliteit en efficiëntie, hun steriele bereidingen meer en meer uit. Fagron voorziet hierin door ook steriele 'ready-to-administer' medicatie te leveren, in de landen waar regelgeving deze activiteiten toestaat. Deze steriele en niet-steriele bereidingen, die voldoen aan de specifieke behoeften van patiënten, vallen onder het segment "Compounding Services".
Met Compounding Services voorziet Fagron in gepersonaliseerde medicatie, wat bijdraagt aan een effectievere behandeling en aan de kwaliteit van leven voor de patiënt. Deze bereidingen worden door Fagron geproduceerd in bereidingsfaciliteiten in Europa, de Verenigde Staten, Colombia, Israël en Zuid-Afrika. Deze gepersonaliseerde medicatie wordt geleverd aan apotheken, ziekenhuizen en klinieken. Compounding Services gebruikt de grondstoffen van Essentials en de vehikels van Brands bij haar bereidingsactiviteiten.

Premium Pharmaceuticals

In Nederland richt Fagron zich in toenemende mate op het registreren van specifieke bereidingen onder het segment "Premium Pharmaceuticals". Dit zijn langdurige en complexe processen die minimaal één tot twee jaar kunnen duren. Als een bereiding eenmaal is geregistreerd, kan deze niet meer als een doorgeleverde bereiding worden vermarkt.

Wat is farmaceutische bereiding?

Farmaceutische bereiding is het samenstellen van niet-patentrechtelijk beschermde of ongeregistreerde farmaceutische preparaten door of op verzoek van apotheken en ziekenhuizen, op voorschrift van een arts. Het doel is om een gepersonaliseerd medicijn, dat niet commercieel verkrijgbaar is, te bereiden dat voldoet aan de specifieke behoefte van de patiënt.

Personalisatie door bereiding

Farmaceutische bereiding geeft een voorschrijver de mogelijkheid een gepersonaliseerde behandeling te bieden, bijvoorbeeld door een andere toedieningsvorm of andere dosering voor te schrijven, passend bij de specifieke behoefte van een patiënt. Patiënten zijn niet altijd in staat om standaard verkrijgbare toedieningsvormen van bestaande medicijnen te gebruiken, bijvoorbeeld vanwege de leeftijd, problemen met slikken of bijwerkingen. Bovendien kan een alternatieve doseringsvorm, bijvoorbeeld een lokale dosering in de vorm van een crème, bijwerkingen en verslavingspotentieel verminderen en het geneesmiddel direct op de plaats van de aandoening effectiever toedienen, bijvoorbeeld bij de behandeling van pijn.

Hoewel een farmaceutische bereiding een op maat gemaakt medicijn is, kunnen farmaceutische bereiders zoals Fagron in bepaalde landen zonder specifiek voorschrift op relatief grote schaal gepersonaliseerde medicijnen bereiden, bijvoorbeeld door ziekenhuizen te bevoorraden met het meest voorgeschreven gepersonaliseerde medicijn. Voor traditionele farmaceutische bedrijven, waaronder producenten van generieke geneesmiddelen, is zo'n batch van geneesmiddelen over het algemeen te klein om dergelijke bereidingen rendabel aan te bieden.

Steriel en niet-steriel

Bij een bereiding worden Active Pharmaceutical Ingredients (API's) of bestaande commerciële medicijnen gemengd of opgenomen in een toedieningsvorm. Farmaceutische bereidingen kunnen zowel niet-steriel als steriel zijn. Niet-steriele bereidingen omvatten tabletten, capsules, vloeistoffen, zetpillen, crèmes, zalven en suspensies. Steriele bereidingen zijn gewoonlijk geneesmiddelen die door middel van een injectie of infuus toegediend worden en een groter risico op infecties en andere negatieve bijwerkingen met zich meebrengen. Voorbeelden van steriele farmaceutische bereidingen zijn injecties verpakt in spuiten, flesjes, ampullen en infuuszakken.

Onze kernwaarden

Kwaliteit

Kwaliteit staat centraal in de bedrijfsvoering van Fagron, bij alles wat we doen is het ons belangrijkste referentiepunt. We streven naar het beste en optimaliseren onze standaarden en processen om altijd topkwaliteit te kunnen leveren.

Klant staat op nummer 1

Door onze klant centraal te zetten kunnen we onze dienstverlening en producten op continue basis verbeteren. We spelen in op de behoefte van onze klanten en leggen onze focus altijd op klanttevredenheid, zo kunnen we waarde toevoegen.

Creativiteit

Creativiteit in onze manier van denken en doen om te komen tot nieuwe oplossingen, daar ligt de sleutel om gezondheidszorg te verbeteren en tegelijkertijd duurzame groei en winstgevendheid te realiseren. We kijken voortdurend hoe we beter en slimmer kunnen opereren om in de groeiende behoefte aan gepersonaliseerde medicatie te voorzien.

Snelheid van uitvoering

In ons handelen zijn we efficiënt, we werken snel en slim. We durven besluiten te nemen en van koers te veranderen als dat nodig is.

Ondernemerschap

In onze organisatie past een ondernemende geest. We nemen verantwoordelijkheid en het initiatief om innovatieve oplossingen te ontwikkelen en nieuwe markten te onderzoeken. We dagen onze concurrenten uit en inspireren anderen.

Strategie
Trends en marktontwikkelingen

Fagron is actief in een groeiende markt van gepersonaliseerde medicatie die door verschillende trends wordt gedreven. In deze groeiende vraag naar gepersonaliseerde medicatie spelen onder andere onderstaande ontwikkelingen een belangrijke rol.

Demografische ontwikkelingen

Demografische factoren, zoals een groeiende wereldbevolking, een steeds hogere levensverwachting en vergrijzing, dragen onder meer bij aan een toenemende vraag naar medicijnen. Daarbij komt er ook meer aandacht voor prognostiek en preventie, naast behandelen en genezen. Ook neemt de focus op een gezonde en verantwoorde levensstijl steeds verder toe. De COVID-19-pandemie heeft de aandacht hiervoor verder doen toenemen. Met de ontwikkeling van gepersonaliseerde medicatie draagt Fagron bij aan het zo breed mogelijk beschikbaar maken en houden van medicijnen.

Personalisatie

Het 'one-size-fits-all' karakter van veel op grote schaal geproduceerde medicijnen betekent dat aan de behoefte van sommige patiënten niet kan worden voldaan. Bij een farmaceutische bereiding kan een apotheker met de voorschrijver samenwerken om een medicijn te creëren dat aan de specifieke behoeften van een patiënt voldoet en rekening houdt met allergieën, andere intoleranties en de exact benodigde dosering en toedieningsvorm. Daarnaast is door technologische innovatie en data-analyse het genetisch profiel van een patiënt steeds beter in kaart te brengen. Hierdoor kan de kans op bepaalde ziektes worden verkleind of het verloop van een ziekte beter worden voorspeld. Op basis hiervan kan door middel van gepersonaliseerde medicatie en/of supplementen een behandeling op maat worden gemaakt. Hierdoor ondervinden deze patiënten een betere kwaliteit van leven.

Een andere ontwikkeling is dat de zorg voor (klinische) aandoeningen steeds vaker buiten het ziekenhuis wordt verleend. Door zorg buiten het ziekenhuis aan te bieden wordt de drempel voor het ontvangen van zorg verlaagd en de kwaliteit van leven voor patiënten verhoogd, terwijl de kosten lager zijn. Deze ontwikkeling stelt eisen aan de vorm waarop medicatie beschikbaar moet worden gesteld. In de bereiding van deze kleine(re) batches en ad hoc bereiding kunnen generieke, grote farmaceutische bedrijven niet voorzien.

Toegankelijkheid

Door medicatie te personaliseren wordt deze voor meer mensen toegankelijk gemaakt.
Met het maken van soms relatief kleine aanpassingen aan de sterkte, toedieningsvorm of samenstelling, wordt medicatie geschikt gemaakt voor patiënten die geen commerciële medicatie kunnen verkrijgen. Daarnaast zorgen toenemende (kwaliteits)eisen en regelgeving ervoor dat apotheken en ziekenhuizen farmaceutische bereidingen steeds vaker uitbesteden. Om deze bereidingen beschikbaar te houden zijn partijen als Fagron essentieel.

Farmaceutische bereiders spelen een essentiële rol in het oplossen van (tijdelijke) medicijntekorten, alsook in het voor patiënten toegankelijk houden van medicatie die niet meer of niet meer in de juiste vorm op de markt beschikbaar is. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat er te weinig vraag naar is en het medicijn voor grote farmaceutische bedrijven commercieel niet interessant genoeg is om te blijven produceren.

Duurzaamheid

Maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt in de kern van de activiteiten en strategie van Fagron besloten. Fagron draagt met haar activiteiten bij aan een betere gezondheid van patiënten. Vanzelfsprekend voldoen al onze producten aan alle relevante kwaliteits- en veiligheidsnormen. Wij

zorgen voor een werkomgeving voor onze mensen die voldoet aan de normen voor gezondheid en veiligheid op het werk. Wij verminderen onze impact op de klimaatverandering door minder energie te verbruiken, zonnepanelen te installeren en over te schakelen op elektrische mobiliteit. Ook aanvaarden wij geen schendingen van de mensenrechten en arbeidsrechten in onze locaties en streven wij ernaar schendingen in onze toeleveringsketen te elimineren.

Strategische pijlers

Als partner van voorschrijvers, apotheken en ziekenhuizen maakt Fagron gepersonaliseerde medicatie voor zowel zorgaanbieders als hun patiënten toegankelijk. We hebben een leidende positie in EMEA en Latijns-Amerika. In Noord-Amerika groeit Fagron's marktaandeel en behoren we tot de top vijf marktpartijen.

In het bestendigen van onze leidende marktposities is een continue focus op innovatie, kwaliteit en efficiëntie essentieel. We zijn actief in een markt waarin voornamelijk lokale partijen opereren. Fagron beschikt als enige internationale en verticaal geïntegreerde marktpartij over de faciliteiten, het netwerk, de schaal(baarheid) en geografische dekking om de consolidatie in deze gefragmenteerde markt te leiden, zowel organisch als door acquisities. Fagron's internationale reikwijdte en schaalgrootte met bijbehorende innovatiekracht en mogelijkheden voor cross-selling, zorgen voor een sterke concurrentiepositie.

Innovatie en productontwikkeling
Als innovatieve speler wil Fagron toonaangevend zijn in het vormgeven van gepersonaliseerde medicatie wereldwijd om deze markt verder te ontwikkelen en te laten groeien. Innovatie is de drijvende kracht achter de groei van Fagron en essentieel om te voldoen aan de wereldwijd groeiende behoefte aan gepersonaliseerde medicatie. Innovatie is een onderscheidende kracht van Fagron. Door voortdurende interactie binnen en tussen de verschillende Fagron teams en onze klanten worden veelbelovende ideeën snel geïdentificeerd en ontwikkeld tot producten. Onze in-house kennis, gecombineerd met een sterk ontwikkelvermogen, zorgt voor een uniek aanbod van producten. Onze kwalitatief hoogwaardige producten zijn ontwikkeld op basis van wetenschappelijke data en inzichten.

De ontwikkeling van de genetische testen van Fagron Genomics is een mooi voorbeeld van Fagron's innovatiekracht. Deze testen kunnen genetische variaties identificeren, op basis waarvan de voorschrijver de meest geschikte en effectieve gepersonaliseerde therapie kan voorschrijven aan patiënten. Door de toenemende bewustwording van het belang van preventie en levensstijl ziet Fagron veel potentieel voor Fagron Genomics in de toekomst van gepersonaliseerde medicatie.

De door Fagron ontwikkelde innovaties worden zo goed mogelijk beschermd door onder meer internationale patenten en trademarkregistraties. Naast inspelen op nieuwe behoeftes met productontwikkeling, betekent dit ook het anticiperen op nieuwe wet- en regelgeving.

Kennisoverdracht aan voorschrijvers en apothekers
Fagron opereert in een kennisintensieve nichemarkt. Het is van groot belang dat de schakel naar de uiteindelijke patiënt, de voorschrijvers en apothekers, gedegen kennis heeft van de producten en diensten die Fagron biedt. Het informeren en trainen van voorschrijvers en apothekers over bereidingen via lokale Fagron Academy platforms in de landen waar we actief zijn, is dan ook een integraal onderdeel van de strategie. Door middel van kennisdeling, trainingen, cursussen en opleidingen vergroten en verbeteren de Fagron Academies de kennis van en vaardigheden in bereidingen van voorschrijvers en apothekers. We bieden uitgebreide trainingen en opleidingsmogelijkheden voor onder andere bereidingstechnieken, het gebruik van materialen, toedieningsvormen en kwaliteits- en veiligheidsprocedures. Trainingen en kennisoverdracht vinden plaats via praktijktrainingen, congressen en webinars en worden zowel in persoon als digitaal aangeboden en kunnen algemeen van aard zijn of toegesneden zijn op een specifieke klant(groep). Fagron werkt samen met diverse universiteiten, wereldwijd, waarmee academische programma's worden ontwikkeld.

Buy-and-build
Naast een sterke innovatie-gedreven organische groei, wil Fagron groeien met gerichte overnames in met name EMEA en Noord-Amerika. Het businessmodel van Fagron is schaalbaar waardoor er bij de integratie van een overname direct commerciële en operationele schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast biedt cross-selling de mogelijkheid om innovatieve producten en concepten in nieuwe markten te introduceren.

Voortgang in 2021

Operational excellence
In 2021 is er veel vooruitgang geboekt met het optimaliseren van onze operatie (operational excellence). Er is veel focus geweest op de centralisatie van ondersteunende functies binnen de drie regio's waar Fagron actief is en een betere en nauwere samenwerking tussen en binnen de verschillende teams. Zo bevordert de nieuwe Poolse herverpakkingsfaciliteit het verder centraliseren van de herverpakkingsactiviteiten in Europa. In Noord-Amerika is de verkooporganisatie van de Brands & Essentials activiteiten geïntegreerd en gecentraliseerd. In Latijns-Amerika zijn verdere stappen gezet in het centraliseren van de distributie voor alle Braziliaanse merken in een centraal distributiecentrum, ondersteund door een nieuw laboratorium. Ook is het shared service center voor Latijns-Amerika verder uitgebreid met onder andere de R&D activiteiten om de synergie en samenwerking tussen Fagron vestigingen in de regio verder te vergroten. Met deze stappen is het fundament verder verstevigd waar het aangekondigde strategische programma verder op kan voortbouwen.

Innovatie en productontwikkeling
In 2021 zijn weer een veel nieuwe producten geïntroduceerd. Zo is in Noord-Amerika het productaanbod aan voorgevulde infuuszakken uitgebreid. Dit is strategisch een belangrijke stap omdat Fagron op deze manier grote ziekenhuisorganisaties aan zich kan binden. Ook de nieuwe Avastin injectiespuit, een innovatieve nieuwe siliconenvrije injectiespuit voor ooginjecties, is zeer goed door de markt ontvangen. In het bijzonder in Latijns-Amerika is de vraag naar producten gericht op preventie en een gezondere lifestyle nog verder toegenomen en de nieuwe productlanceringen zijn dan ook met name op dit segment gericht.

Buy-and-build
In 2021 heeft Fagron door organische groei en een aantal gerichte strategische overnames haar leidende marktposities weer verder versterkt. Zo heeft Fagron de bereidingsactiviteiten van US Compounding overgenomen, wat de groei van FSS in de VS verder heeft versneld. In België is een 20% belang genomen in HeW Pharma, dat hoge kwaliteit grondstoffen voor apothekers produceert.

Strategische en financiële doelstellingen voor middellange termijn

Tijdens de Capital Markets Day in maart 2022 heeft Fagron haar verwachtingen voor Fagron op de middellange termijn toegelicht. Daarbij zijn de volgende vier strategische doelstellingen gepresenteerd. Fagron wil:

1. Marktleider zijn in Brands & Essentials in de landen waar Fagron actief is;
2. Het leidende, wereldwijde platform zijn voor het uitbesteden van steriele bereidingen;
3. Haar niet-steriele bereidingsactiviteiten en registratie activiteiten verder optimaliseren; en
4. Bouwen aan een toekomstbestendige organisatie met een duidelijke focus op duurzaamheid.

De eerste strategische doelstelling realiseren we door ons aanbod van hoge kwaliteit producten verder uit te breiden en te verbeteren, ondersteund door onze sterke innovatiekracht, en onze operationele efficiëntie verder te versterken. Daarnaast gaan we de ontwikkeling van Brands meer globaal organiseren terwijl we deze lokaal blijven verkopen, toegepast op de specifieke behoeften van onze klanten in de verschillende markten waar we actief zijn. Verder versterken en professionaliseren we onze Fagron Academy en rollen we deze wereldwijd uit.

De tweede strategische doelstelling realiseren we door te streven naar marktleiderschap met behulp van innovatieve productintroducties, het blijven leveren van hoge kwaliteit steriele bereidingen, organisch te groeien en specifiek in EMEA uit te breiden naar nieuwe gebieden.

Op het gebied van niet-steriele bereidingen richten we ons op het optimaliseren van onze marktleider positie en van onze capaciteiten en expertise op het gebied van het registeren van bereidingen.

Dit alles wordt ondersteund door onze wereldwijde focus op 'Operational Excellence', onze Fagron Academy, continue aandacht voor ESG en onze gedisciplineerde M&A strategie met een focus op Noord-Amerika en EMEA.

Tijdens de Capital Markets Day heeft Fagron verder de volgende middellange termijn financiële doelstellingen geschetst voor de periode tot 2026:

- 8% organische omzet CAGR tegen constante wisselkoersen voor Fagron als geheel. Daarbij wordt voor EMEA 'low single digit' groei verwacht, voor Latijns-Amerika groei in de 'high single digits' en voor Noord-Amerika groei in de 'mid-teens';
- REBITDA-marge overeenkomstig het 2017-2021 gemiddelde;
- Duurzaam hoge cash generatie en winstconversie; en
- Kapitaalallocatiestrategie gericht op het bevorderen van groeimogelijkheden.

Waardecreatiemodel

Fagron streeft er naar lange termijn waarde te creëren voor al haar stakeholders: klanten, werknemers, aandeelhouders en de maatschappij als geheel. Met als ultiem doel bij te dragen aan het verbeteren van de gezondheid van patiënten. Daarbij spant Fagron zich in om haar voetafdruk te minimaliseren en haar sociale impact te vergroten.

Het waardecreatiemodel geeft inzicht in welke input we benutten, hoe we er waarde aan toevoegen en wat dat de maatschappij oplevert. Het biedt zodoende handvatten om op integrale wijze na te denken over Fagron's impact op de samenleving.

Input

Onze input bestaat naast natuurlijke grond- en hulpstoffen en onze wereldwijde faciliteiten uit financieel, intellectueel en menselijk kapitaal en ons netwerk van leveranciers.

Voor haar bedrijfsvoering koopt Fagron meer dan 2.500 grondstoffen in bulk in. Daarnaast maakt Fagron in haar bedrijfsvoering gebruik van natuurlijke hulpbronnen zoals aardgas en water. Fagron beschikt wereldwijd over diverse faciliteiten. Vrijwel alle herverpakkings- en bereidingsfaciliteiten van Fagron hebben de GMP-status (Good Manufacturing Practice). GMP staat garant voor de kwaliteit van producten. Daarnaast beschikt Fagron over diverse laboratoria waar kwaliteitscontroles worden uitgevoerd en een groot aantal magazijnen.

Ons menselijke kapitaal bestaat uit meer dan 3.000 toegewijde Fagron medewerkers. Hun expertise, ervaring en motivatie zijn essentieel voor het succes van Fagron. Ons intellectuele kapitaal wordt vertegenwoordigd door alle kennis die in de loop der jaren is ingebed in de organisatieprocessen en systemen en de specifieke kennis die aanwezig is bij onze medewerkers, waaronder apothekers. De ontwikkelde innovaties worden zo goed mogelijk beschermd door patenten en trademarkregistraties.

Fagron beschikt over een robuust netwerk van zorgvuldig geselecteerde leveranciers waarmee de beschikbaarheid en kwaliteit van Fagron's producten wordt gewaarborgd. Daarnaast onderhoudt Fagron een breed netwerk van apothekers, artsen en universiteiten. De actieve dialoog en samenwerking met dit netwerk is van groot belang voor ontwikkeling en innovatie.

Het financieel kapitaal bestaat uit het vermogen dat door vreemd vermogen verschaffers en aandeelhouders ter beschikking wordt gesteld. Het uitgangspunt van het kapitaalbeleid is het waarborgen van de continuïteit en het optimaliseren van de kosten van kapitaal.

Wat we doen

De motor van het waardecreatiemodel wordt gevormd door onze bedrijfsactiviteiten. Fagron is als verticaal geïntegreerde speler actief in de gehele waardeketen van farmaceutische bereidingen. Op pagina 14 staan de werkgebieden waarin Fagron actief is (Essentials, Brands, Compounding Services en Premium Pharmaceuticals) verder uitgelegd. De waarden van Fagron, die nader staan uitgewerkt op pagina 17, vormen een belangrijke leidraad voor de manier waarop Fagron werkt.

Strategische pijlers

De strategische pijlers vormen de basis voor het verder ontwikkelen van de markt voor gepersonaliseerde medicatie en het bestendigen van Fagron's leidende marktposities. De strategische pijlers van Fagron zijn innovatie & productontwikkeling, educatie & kennisoverdracht en buy-and-build. Deze staan verder uitgewerkt op vanaf pagina 22.

Goed bestuur, transparante verantwoording naar alle stakeholders, en effectief risicobeheer gelden als belangrijke voorwaarden in de uitvoering van de strategie. In onze Corporate Governance Verklaring (vanaf pagina 106) en vanaf pagina 58 in het hoofdstuk Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid staat in detail beschreven hoe Goed bestuur bij Fagron georganiseerd en verankerd is. In het hoofdstuk

Risicobeheer (vanaf pagina 48) worden de belangrijkste risico's beschreven, alsmede op welke wijze deze gemitigeerd worden.

Output

De waarde die Fagron voor haar stakeholders creëert wordt gemeten aan de hand van financieel rendement, maatschappelijk rendement en milieutechnische en sociale indicatoren.

Het financieel rendement van Fagron wordt onder andere uitgedrukt door de (positieve) kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, waardoor Fagron in staat is om, naast het doen van investeringen, onder andere de salarissen aan werknemers, belastingen aan overheden en dividend aan aandeelhouders te voldoen. De totale kasstroom uit bedrijfsactiviteiten wordt verder toegelicht op pagina 158.

Onder het maatschappelijke rendement verstaat Fagron het bieden en toegankelijk maken van veilige medicatie, om zodoende met haar producten en dienstverlening een positieve bijdrage te leveren aan de gezondheid van patiënten. Het kwantificeren van ons maatschappelijke rendement is lastig omdat Fagron niet direct aan de patiënt levert. Zoals te zien op pagina 13 levert Fagron met name producten aan apotheken en ziekenhuizen, die deze vervolgens gebruiken om de patiënten te helpen. Vrijwel al onze producten en diensten worden ingezet voor farmaceutische bereidingen, zie pagina 16 voor een toelichting op farmaceutische bereiding. Onze klanten gebruiken de producten in onze Brands & Essentials categorie om zelf medicatie te bereiden en Fagron bereidt producten voor klanten in een van onze bereidingsfaciliteiten. Fagron heeft geen inzicht in hoeveel patiënten de steriele en niet-steriele bereidingen ingezet worden. We rapporteren daarom het aantal bereidingen dat we leveren vanuit een van onze bereidingsfaciliteiten, om een indicatie te geven van onze positieve bijdrage aan de gezondheid van patiënten. Fagron rapporteert in meer detail over haar maatschappelijke bijdrage vanaf pagina 58.

Op het gebied van milieutechnische indicatoren streeft Fagron naar het minimaliseren van haar klimaatimpact en overige negatieve invloed op het milieu en grondstofbeschikbaarheid. Daarnaast draagt Fagron zorg voor ketenverantwoordelijkheid door strikte procedures en protocollen aan te houden en alleen te werken met gecertificeerde leveranciers. Fagron rapporteert in meer detail over haar doelstellingen en behaalde resultaten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid vanaf pagina 58.

Op het gebied van sociale indicatoren meet Fagron onder andere de betrokkenheid van haar medewerkers. Hierover rapporteert Fagron in meer detail vanaf pagina 58 van het hoofdstuk Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Impact

Aan de hand van de door de Verenigde Naties geïntroduceerde Sustainable Development Goals (SDG's), kijkt Fagron ook meer integraal naar de impact van haar activiteiten op de maatschappij. Deze ontwikkelingsdoelen bieden een routekaart om te komen tot een rechtvaardigere en duurzamere toekomst. Fagron heeft zich met haar activiteiten gecommitteerd aan vijf SDG's. Op pagina 62 staat nader uitgewerkt hoe Fagron aan deze thema's bijdraagt.

Regio's
Fagron EMEA

Fagron is sinds de oprichting in 1990 actief in Europa, met op dit moment vestigingen in 12 landen. Ook de activiteiten in Zuid-Afrika en Israël worden onder EMEA gerapporteerd. In al deze markten biedt Fagron Brands & Essentials. Daarnaast is Fagron in België, Israël, Nederland, Tsjechië en Zuid-Afrika ook actief op het gebied van Compounding Services. Het segment EMEA vertegenwoordigt 44% van de groepsomzet.

Omzet 2021

Omzet (in miljoen euro)

255,1

2020: 267,4

-4,6%

REBITDA

(EBITDA voor niet-recurrent resultaat, in miljoen euro)

55,6

2020: 64,7

-14,1%

Kantoren/Overig

3

Magazijnen

11

Bereidingsfaciliteiten

11

Herverpakkingsfaciliteiten

10

Laboratoria [1]

1

Medewerkers [2]

1.211

Apothekers in dienst

179

Energie (in GJ)

75.522

1. In totaal 3 laboratoria, waarvan 2 onderdeel zijn van een herverpakkingsfaciliteit.
2. Aantal medewerkers op 31 december (incl. zelfstandige managers en uitzendkrachten).

Aantal faciliteiten

36

Aantal geleverde bereidingen (in miljoen)

2,3

Klimaatimpact scope 1 + 2 (in ton CO_2-eq)

6.448

Sustainable Engagement Score

80%

Fagron EMEA

De omzet van het segment EMEA daalde met 4,6% (-4,9% tegen constante wisselkoersen) naar 255,1 miljoen euro. Organisch daalde de omzet met 6,8% (-7,1% tegen constante wisselkoersen). Binnen de regio was een gemengd beeld te zien als gevolg van verschillen in zowel het verloop van de COVID-19-pandemie, alsmede het beleid in verschillende landen om het virus in bedwang te houden.

Bij Compounding Services is de omzetdaling van 9,4% (tegen constante wisselkoersen) een duidelijke afspiegeling van de aanhoudende druk op de planbare zorg in vooral de Noord-Europese landen en het zeer beperkte herstel van het aantal doktersbezoeken als gevolg van COVID-19. Daarnaast droegen registraties van niet-steriele bereidingen door derden bij aan de omzetdaling. In het vierde kwartaal van 2021 heeft de regio EMEA een organische groei van 2,2% gerealiseerd (1,4% tegen constante wisselkoersen). Dit werd mede veroorzaakt door de lagere impact van de registraties in het vierde kwartaal en een voorzichtig herstel van de planbare zorg in sommige landen.

Brands & Essentials profiteerden vorig jaar nog van toegenomen vraag naar COVID-19 gerelateerde producten, waar in 2021 geen sprake meer van was. Wel zagen we vooral in het vierde kwartaal een toenemende vraag naar COVID-19 (zelf)testen. Per saldo was in 2021 de ontwikkeling bij Essentials over de gehele linie negatief en bij Brands licht positief. Premium Pharmaceuticals liet over 2021 een lichte omzetstijging zien.

Twee factoren hadden een - tijdelijk - drukkend effect op de marges. In april 2021 werd de nieuwe herverpakkingsfaciliteit voor grondstoffen in Polen in gebruik genomen. Ten behoeve van een soepele transitie was tijdelijk zowel de Nederlandse als de Poolse GMP herverpakkingsfaciliteit in gebruik voor bepaalde productgroepen. Daarnaast was er sprake van enige vertraging in het doorbelasten van de hogere kosten als gevolg van de druk op de toeleveringsketen.

Verhogen efficiëntie en benutten schaalvoordelen

In het afgelopen jaar is wederom veel aandacht geweest voor het verhogen van efficiëntie om zo nog sneller te kunnen inspelen op de markt en schaalvoordelen en synergiën beter te benutten. Zo is er een volgende slag gemaakt in het centraliseren van ondersteunende functies binnen Nederland. In 2022 zullen met name grote stappen worden gezet op het gebied van centralisatie van de inkoop.

Nieuwe faciliteiten

Na een intensief traject is in april 2021 de nieuwe GMP-faciliteit voor het herverpakken van farmaceutische grondstoffen in gebruik genomen. Deze nieuwe faciliteit in Trzebinia (in de buurt van Krakau) is voorzien van de nieuwste technieken en systemen en voldoet aan de hoogste kwaliteitseisen. Eind december is de GMP auditering afgerond. Fagron zet hiermee een belangrijke stap in het centraliseren van de herverpakkingsactiviteiten voor EMEA. De transitie, die enige vertraging heeft opgelopen, zal naar verwachting in de loop van de eerste helft van 2022 volledig zijn afgerond, waarna een structurele jaarlijkse margeverbetering van 2 miljoen euro zal worden gerealiseerd.

In Israël (Tel-Aviv) is in 2021 een nieuwe GMP steriele bereidingsfaciliteit (Compounding Services) in gebruik genomen. Deze faciliteit vervangt de oude bereidingsfaciliteit van het in 2020 overgenomen Pharma Tamar. Met de nieuwe faciliteit wordt zowel de capaciteit als de kwaliteit en de efficiëntie verhoogd.

Toeleveringsketen

In 2021 bleef de toeleveringsketen onder druk staan. Als gevolg van onder andere grootschalige vaccinatieprogramma's waren een aantal grondstoffen en verpakkingen beperkter beschikbaar.

Productbeschikbaarheid is een kritische succesfactor voor Fagron. Het uitgebreide wereldwijde netwerk van goedgekeurde leveranciers van Fagron bewees daarbij opnieuw haar waarde. Daarnaast monitort het centrale inkoop team van Fagron samen met de business in nauwe samenwerking continu de voorraden en worden waar nodig hogere voorraden voor specifieke producten aangehouden.

Compounding Services

In België, Israël, Nederland, Tsjechië en Zuid-Afrika biedt Fagron Compounding Services aan zowel apotheken als ziekenhuizen. Als gevolg van COVID-19 liet de omzet een daling van 9,4% (tegen constante wisselkoersen) zien. Door de verschillende besmettingsgolven en de maatregelen die daarop werden ingesteld door lokale overheden kreeg de planbare zorg in vooral Noord-Europa nauwelijks de kans weer op te schalen en kwam het herstel traag op gang. Ook bleef het aantal doktersbezoeken laag. Daarnaast had de registratie van een aantal niet-steriele bereidingen door derden een negatieve impact. Fagron heeft maatregelen genomen om het risico van een vergelijkbare impact in de toekomst te beperken, alsmede haar inspanningen vergroot om eigen registraties te realiseren.

Brands & Essentials
Bij Brands & Essentials werd de omzetdaling veroorzaakt door een traag herstel van de planbare zorg en het aantal doktersbezoeken, wat niet meer werd gecompenseerd door de vraag naar COVID-19 gerelateerde producten. Hier werd in 2020 nog wel duidelijk van geprofiteerd. Wel zagen we vooral in het vierde kwartaal een toenemende vraag naar COVID-19 (zelf)testen. Daarnaast had de vertraging bij de ingebruikname van de herverpakkingsfaciliteit in Polen invloed op de resultaten.

In 2021 is Genomics verder uitgerold. De testen van Fagron Genomics dragen bij aan de omzetontwikkeling van Brands. Op basis van de testen van Fagron Genomics kunnen artsen patiënten gepersonaliseerde medicatie voorschrijven of een onderbouwd advies geven over het gebruik van voedingssupplementen en vitaminen.

Premium Pharmaceuticals
In Nederland richt Fagron zich in toenemende mate op het registreren van specifieke bereidingen. Dit zijn langdurige en complexe processen die één tot twee jaar kunnen duren. Hoewel Fagron verdere voortgang heeft geboekt in de geïnitieerde registratieprocessen, is er in 2021 geen nieuwe registratie gerealiseerd. De omzet in dit segment steeg licht in 2021. Fagron is voornemens meer bereidingen te registreren. In de loop van 2021 heeft Fagron daartoe het team dat zich hiermee bezighoudt uitgebreid wat in 2022 naar verwachting haar eerste vruchten zal afwerpen.

Buy-and-build
In 2021 zijn de integratie van het Duitse Gako en het Israëlische Pharma Tamar, beiden geacquireerd in 2020, afgerond. In december 2021 heeft Fagron een belang van 20% verworven in HeW Pharma. HeW Pharma produceert hoge kwaliteit grondstoffen voor apothekers in België. Daarnaast heeft Fagron na balansdatum, in februari 2022, Pharma-Pack gekocht. Pharma-Pack is een leverancier van verpakkingen en laboratoriumapparatuur voor apotheken en ziekenhuizen in België en heeft een verwachte jaaromzet van ongeveer 6 miljoen euro met een verwachte EBITDA-marge van ruim 13%.

Europese markt voor gepersonaliseerde medicatie

Fagron schat in dat ongeveer 1 tot 1,5% van alle voorschriften in EMEA farmaceutische bereidingen betreft. Uitgaand van een geschatte omvang van de Europese markt voor farmaceutica van zo'n 345 tot 350 miljard euro, betekent dit dat de Europese markt voor steriele en niet-steriele farmaceutische bereidingen in 2020 een omvang had van circa 3,5 miljard euro (met inbegrip van farmaceutische bereidingen in ziekenhuisapotheken en openbare apotheken). Dit is de beschikbare markt voor Compounding Services in Europa. Uitgaande van de goederen die in de bereidingsfaciliteiten van Fagron verkocht worden, schat Fagron in dat in 2020 ongeveer 10 tot 15% van deze markt correspondeert met de kosten van farmaceutische grondstoffen en toedieningsvormen, de beschikbare markt van Brands en Essentials.

Duurzame energieopwekking met zonnepanelen

In EMEA is in 2021 een grote stap gezet met verduurzaming, door in te zetten op duurzame elektriciteitsproductie. Bij verschillende locaties van Fagron zijn in 2021 en het eerste kwartaal van 2022 zonnepanelen geïnstalleerd. Zo zijn er in Johannesburg 50 panelen geïnstalleerd die leiden tot 10% reductie van broeikasgasemissies van deze locatie. Ook bij Fagron België in Nazareth zijn zonnepanelen gelegd waarmee een reductie van 10% van de voetafdruk wordt bereikt. Bij Gako in Duitsland en Fagron Nederland in Capelle wordt de uitstoot door de installatie van de panelen zelfs met 20% verminderd. Bij onze nieuwe herverpakkingsfaciliteit in Polen, is ook een groot project opgestart waarbij uiteindelijk 25% van de benodigde elektriciteit voor de faciliteit door zonnepanelen wordt opgewekt.

Voor het eerste kwartaal in 2022 staat nog een aantal locaties op de planning voor de installatie van zonnepanelen, waaronder Griekenland en Kroatië. Deze installaties zorgen niet alleen voor een reductie in onze broeikasgasemissies, maar zorgen ook voor een reductie in energiekosten.

Constantijn van Rietschoten, Area Leader EMEA:
"Onder zeer dynamische en uitdagende omstandigheden zijn we er afgelopen jaar in geslaagd om weer belangrijke stappen te zetten om onze gezamenlijke kracht nog beter te benutten. Zoals met onze state-of-the-art GMP-faciliteit in Polen, die ons niet alleen helpt meer schaalvoordelen te benutten, maar ook ons serviceniveau en productbeschikbaarheid verder te verbeteren; kritische succesfactoren in de huidige volatiele markt. We beschikken over een veerkrachtig en stevig fundament om op verder te bouwen. Ik ben vol vertrouwen dat we met onze focus op 'One Fagron' en 'Operational Excellence' in staat zullen zijn onze leidende positie in onze volwassen markten verder te bestendigen en het potentieel in groeimarkten te benutten."

Fagron Latijns-Amerika

In Latijns-Amerika is Fagron actief in Brazilië (Brands & Essentials), waar Fagron marktleider is, in Colombia (Compounding Services), en sinds 2019 in de groeiende Mexicaanse markt (Brands & Essentials) voor gepersonaliseerde medicatie. Het segment Latijns-Amerika vertegenwoordigt bijna 25% van de groepsomzet.

Omzet 2021

Omzet (in miljoen euro)

141,1

2020: 129,1

+9,3%

REBITDA (EBITDA voor niet-recurrent resultaat, in miljoen euro)

30,5

2020: 25,8

+18,4%

Kantoren/Overig

8

Magazijnen

7

Bereidingsfaciliteiten

4

Herverpakkingsfaciliteiten

3

Laboratoria [1]

1

Medewerkers [2]

976

1. In totaal 2 laboratoria, waarvan 1 onderdeel is van een herverpakkingsfaciliteit.
2. Aantal medewerkers op 31 december (incl. zelfstandige managers en uitzendkrachten).

Apothekers in dienst

89

Energie (in GJ)

22.960

Aantal faciliteiten

23

Aantal geleverde bereidingen (in miljoen)

0,2

Klimaatimpact scope 1 + 2
(in ton CO_2-eq)

850

Sustainable Engagement Score

88%

Fagron Latijns-Amerika

Alle landen waar Fagron actief is in Latijns-Amerika hebben in 2021 bijgedragen aan de groei van de activiteiten, dit heeft zich vertaald in een omzetstijging van 9,3% (16,6% tegen constante wisselkoersen). Bereidingsapotheken vormen het belangrijkste afzetkanaal voor Fagron in de regio en deze zijn veelal open gebleven ondanks de beperkende COVID-19 maatregelen. Ondanks de huidige volatiliteit in de markten heeft Fagron haar concurrentiepositie in de Latijns-Amerikaanse markt verder weten te verstevigen. In Latijns-Amerika, met name op de Braziliaanse markt, is in 2021 wederom een groot aantal nieuwe producten geïntroduceerd, deze hebben bijgedragen aan de groei. Met onze focus op preventie zijn we goed gepositioneerd om te profiteren van de toegenomen aandacht voor een gezonde levensstijl als gevolg van de COVID-19-pandemie.

Fagron ontwikkelt vanuit Brazilië met Fagron Technologies digitale oplossingen en andere innovatieve tools voor bereidingsapotheken en voorschrijvers ten behoeve van de gehele Latijns-Amerikaanse regio.

Efficiënter en effectiever

In Latijns-Amerika is er dit jaar voortgang gemaakt met het centraliseren van de activiteiten in de verschillende landen. In Brazilië waren alle GMP herverpakkingsactiviteiten al gecentraliseerd en zijn grote stappen gezet met de integratie van de verschillende distributiecentra tot een centraal modern distributiecentrum. In de tweede helft van 2021 zijn drie onderdelen overgebracht naar het centrale distributiecentrum en in 2022 zullen de overige onderdelen volgen. Uiteindelijk zullen daarmee de distributie en het herverpakken voor de gehele Braziliaanse markt op één plek gecentraliseerd zijn. Ook zijn er disciplines toegevoegd aan het shared service center in São Paulo, waaronder de R&D

activiteiten. Dit zal de synergie en samenwerking binnen de regio verder bevorderen. Daarnaast is er voortgang gemaakt met het centraliseren van de activiteiten in Mexico van drie naar één locatie. Dit traject zal naar verwachting in de loop van het tweede kwartaal van 2022 zijn afgerond. In Colombia zijn in 2021 ook alle activiteiten gecentraliseerd op een locatie. Deze transitie zal in de loop van het eerste kwartaal van 2022 volledig zijn gefinaliseerd.

Naast het verder vergroten van de efficiëntie en benutten van de schaalvoordelen, zal de focus in Latijns-Amerika liggen op het verder ontwikkelen van de Brands. Ook de educatie en kennisoverdracht is een belangrijk speerpunt voor 2022. Het platform waar apotheken en voorschrijvers worden getraind op het gebied van het gebruik en de mogelijkheden van gepersonaliseerde medicatie, en met name preventie, wordt verder versterkt.

Brands & Essentials

Brazilië is de grootste markt voor Fagron in Latijns-Amerika op het gebied van Brands & Essentials. Fagron voert hier 8 merken: Fagron, Fagron Tech, Infinity Pharma, Florien, Via Farma, Excipienta, Mypack en Organic Compounding. De herverpakking van farmaceutische grondstoffen vindt in Brazilië plaats in de GMP herverpakkingsfaciliteit in Anápolis. De renovatie van deze faciliteit is in 2021 volledig afgerond. De faciliteit heeft naast een grotere capaciteit nu ook de beschikking over een state-of-the-art laboratorium.

Met de overname van Central de Drogas (Cedrosa) kreeg Fagron in 2019 toegang tot de snelgroeiende Mexicaanse markt. Cedrosa is een toonaangevende leverancier van grondstoffen aan bereidingsapotheken en de farmaceutische industrie in Mexico. In 2021 heeft Fagron verdere stappen gezet in de aansluiting van Cedrosa op de processen en systemen van Fagron. In 2022 zal Cedrosa volledig overgaan op de manier van werken van Fagron, en zal ook de naam worden aangepast naar Fagron.

Ondanks de wegvallende vraag naar COVID-19 gerelateerde producten lieten zowel Brands als Essentials in 2021 een mooie omzetgroei zien. Dit werd onder andere gedreven door een efficiëntere en effectievere marktbewerking, dankzij versterking en centralisering van het commerciële team en productintroducties. De centralisatie van onder andere de inkoop heeft geleid tot betere benutting van de schaalvoordelen, waardoor de concurrentiepositie verder is versterkt.

Compounding Services

Gedurende 2021 waren de bereidingsactiviteiten van Fagron Latijns-Amerika gevestigd in Colombia, in Bogota en Medellín. Deze activiteiten, die een relatief klein deel uitmaken van de totale omzet van Latijns-Amerika, lieten in 2021 een sterke omzetgroei van 40,5% tegen constante wisselkoersen zien. In tegenstelling tot 2020 was in 2021 een groot deel van de voorschrijvers geopend. Fagron Colombia wist haar marktaandeel in deze snel ontwikkelende markt te versterken. Ook nieuwe productintroducties, vooral op het gebied van zonnebeschermingscrèmes en hand- en body crèmes op het gebied van depigmentatie voor patiënten met vitiligo, hebben bijgedragen aan de omzetgroei.

Latijns-Amerikaanse markt voor gepersonaliseerde medicatie

Naar schatting heeft de totale markt voor farmaceutische grondstoffen en vehikels in Brazilië een omvang van ongeveer 1,8 miljard euro in 2020. Rekening houdend met de situatie en prijsstelling in de lokale markt, wordt ingeschat dat de markt voor farmaceutische grondstoffen en vehikels voor farmaceutische bereidingen ongeveer 10 tot 15% vertegenwoordigde van de Braziliaanse markt voor farmaceutische bereidingen in 2020.

Centraal distributiecentrum Brazilië

Begin 2021 waren er in Brazilië zes verschillende distributiecentra voor Brands & Essentials voor de zes merken die in Brazilië verkocht worden; Florien, Organic Compounding, Fagron, Via Farma, Excipienta en Infinity Pharma. Ook Mypack heeft een distributiecentrum, maar verkoopt verpakkingen en geen farmaceutische producten. Van de zes verschillende distributiecentra zijn er drie in 2021 overgebracht naar een nieuw centraal modern distributiecentrum.

In 2022 zullen de overige drie merken volgen; Infinity Pharma, Fagron en Excipienta. Als alle merken verhuisd zijn, zal in totaal een oppervlakte van 10.000 m^2 gebruikt worden. In de inrichting van het distributiecentrum is aandacht besteed aan duurzaamheid. Zo is gekozen voor energiezuinige apparatuur en elektrische vorkliften. In 2022 zal verder gekeken worden naar mogelijkheden voor energiebesparing en zal een business case gemaakt worden voor zonnepanelen op het dak.

Ivan Maróstica, Area Leader Fagron Latijns-Amerika:
"Ondanks de vele veranderingen die de organisatie in 2021 heeft ondergaan met de centralisatie van activiteiten en van de operatie, liet het team van Fagron Latijns-Amerika een grote slagvaardigheid en veerkracht zien. We hebben een goed resultaat gerealiseerd dankzij onze sterke positie en door gebruik te maken van onze schaalvoordelen. Ik ben er trots op dat het team bleef focussen op de business, terwijl we ook grote projecten hebben gerealiseerd waarmee we onze concurrentiepositie hebben versterkt. We kijken met het volste vertrouwen uit naar 2022."

Fagron Noord-Amerika

In Noord-Amerika is Fagron actief met de verkoop van Brands, Essentials en Compounding Services. In 2021 had Fagron vestigingen in Kansas, Texas, Nevada, Florida en Minnesota. Het segment Noord-Amerika vertegenwoordigt 31% van de groepsomzet.

Omzet 2021

Omzet (in miljoen euro)

177,6

2020: 159,5

+11,3%

REBITDA

(EBITDA voor niet-recurrent resultaat, in miljoen euro)

32,2

2019: 33,4

-3,7%

Kantoren/Overig

1

Magazijnen[1]

1

Bereidingsfaciliteiten

4

Herverpakkingsfaciliteiten

2

Laboratoria

1

Medewerkers [2]

796

Apothekers in dienst

195

Energie (in GJ)

47.751

1. Alle herverpakkings- en bereidingsfaciliteiten bevatten ook een magazijn.
2. Aantal medewerkers op 31 december (incl. zelfstandige managers en uitzendkrachten).

Aantal faciliteiten

9

Aantal geleverde bereidingen (in miljoen)

2,9

Klimaatimpact scope 1 + 2 (in ton CO_2-eq)

5.026

Sustainable Engagement Score

83%

Fagron Noord-Amerika

In 2021 liet Fagron Noord-Amerika een sterke groei in omzet zien. Dankzij lanceringen van nieuwe SKU's, contracten met nieuwe klanten en de overname van de activiteiten van US Compounding laten Compounding Services een groeiversnelling zien. De vraag naar COVID-19 gerelateerde producten, die in 2020 sterk bijdroeg aan de omzet, is in 2021 vrijwel geheel weggevallen. Dit heeft geresulteerd in een omzetdaling van Brands & Essentials.

De stappen die in 2020 zijn gezet om de operationele en commerciële processen te verbeteren wierpen in 2021 duidelijk hun vruchten af. De aangescherpte focus en de versterking van het managementteam hebben ervoor gezorgd dat de organisatie en de processen robuuster en efficiënter zijn geworden. Dit resulteerde onder meer in een nauwere en betere samenwerking binnen en tussen de verschillende teams. Ook de sterke bedrijfscultuur van Fagron Noord-Amerika, gebaseerd op kwaliteit, ondernemerschap en samenwerking, vormt een belangrijke motor voor het succes. Daardoor kan de organisatie de dynamische marktontwikkelingen en de uitdagingen die gepaard gaan met sterke groei goed aan.

Compounding Services
De steriele activiteiten van Fagron Compounding Services bestonden in 2021 in Noord-Amerika uit vier bereidingsfaciliteiten. De eerste twee faciliteiten van Fagron Sterile Services zijn gevestigd in Wichita (Kansas). De twee faciliteiten van AnazaoHealth liggen in Las Vegas (Nevada) en Tampa (Florida). Alle faciliteiten zijn geregistreerd om steriele geneesmiddelen te bereiden. De faciliteit in Tampa voldoet aan Section 503A van de Federal Food, Drug and Cosmetic Act (FD&C Act) en mag individuele bereidingen op basis van voorschriften maken. De faciliteiten in Las Vegas en Wichita zijn als Section 503B faciliteiten geregistreerd bij de US Food & Drug Administration (FDA), zij bieden outsourcing services en mogen in batches bereiden.

De omzet van Compounding Services is in 2021 met 28,9% gestegen ten opzichte van vorig jaar (33,5% tegen constante wisselkoersen).

Fagron Sterile Services (FSS)
De 503B faciliteit in Wichita voldoet aan alle geldende wet- en regelgeving en mag producten leveren in heel de Verenigde Staten. FSS heeft haar marktaandeel in 2021 verder versterkt. Dankzij de uitbreiding van het productportfolio is Fagron nu ook voor de grote spelers in de markt, zoals grote ziekenhuisorganisaties, een interessante partner. Dit heeft geresulteerd in veel nieuwe klanten en significant grotere volumes per klant. Een van de meeste succesvolle introducties van het afgelopen jaar was de nieuwe Avastin injectiespuit. Deze siliconenvrije injectiespuit voor ooginjecties is zeer goed ontvangen. Om deze groeiversnelling verder te faciliteren is halverwege 2021 besloten te gaan werken in twee shifts, waarvoor in Wichita zestig nieuwe medewerkers zijn aangetrokken.

In augustus 2021 heeft Fagron een aanzienlijk deel van de activa van US Compounding, een dochteronderneming van Adamis Pharmaceuticals Corporation met een jaarlijkse omzet van circa 6,5 miljoen US-dollar, overgenomen. Met deze overname heeft Fagron toegang gekregen tot een grote groep nieuwe klanten en is het productportfolio verder uitgebreid. De overname draagt bij aan een betere benutting van de productiecapaciteit. Dit alles heeft geleid tot een sterke omzetgroei van FSS van 38,6% (43,6% tegen constante wisselkoersen).

In december 2021 zat FSS op een run rate (omzet op jaarbasis) van ruim 80 miljoen US-dollar. Op basis van gedane en geplande lanceringen van nieuwe SKU's en de voortgang met de integratie van de overgenomen activa van US Compounding en nieuw afgesloten contracten verwachten we dat de groei zal doorzetten. In 2022 staat de introductie van epidurals gepland evenals de verdere uitbreiding van het assortiment voorgevulde infuuszakken. FSS is dan ook goed op koers de omzetdoelstelling van 125 miljoen US-dollar (run rate) in 2022 te behalen.

AnazaoHealth
De klinieken waaraan AnazaoHealth producten levert waren vanaf het tweede kwartaal 2021 weer overwegend open, waardoor AnazaoHealth een omzetgroei van 20,7% (25,0% tegen constante wisselkoersen) kon realiseren. Door nieuwe productintroducties en verdere diversificatie is de marktpositie van AnazaoHealth versterkt. Deze basis geeft Anazao de mogelijkheid om een consoliderende rol te spelen in de gefragmenteerde markt waarin zij opereert.

Brands & Essentials
Fagron verkoopt en ontwikkelt in Noord-Amerika Brands & Essentials onder de merken Fagron en Humco. Dit gebeurde in 2021 vanuit vestigingen in St. Paul (Minnesota), Austin en Texarkana (Texas).

De Brands & Essentials activiteiten van Fagron profiteerden in 2021 van de centralisatie van de commerciële organisatie van de verschillende merken die in 2020 heeft plaatsgevonden. Klanten krijgen hierdoor toegang tot het breedste assortiment via een platform dat de verschillende merken voert, met

één aanspreekpunt voor uitgebreide kennisoverdracht en voorlichting. Dit heeft geleid tot meer cross-selling van verschillende merken bij bestaande klanten. De verbetering van de algehele propositie heeft geresulteerd in een aanwas van nieuwe klanten.

Brands & Essentials lieten in 2021 een omzetdaling zien van 8,2% (7,2% tegen constante wisselkoersen). Dit werd vooral veroorzaakt door de afnemende vraag naar COVID-19 gerelateerde producten. In 2022 zullen de Brands & Essentials activiteiten nog verder profiteren van schaalvoordelen en synergiën op het gebied van sales en marketing maar ook in de operationele processen.

Na balansdatum, in februari 2022, heeft Fagron de acquisitie van Letco Medical aangekondigd. Letco is een leverancier van farmaceutische grondstoffen, benodigdheden en apparatuur voor magistrale bereidingen in de Verenigde Staten en heeft een verwachte omzet in 2021 van ongeveer 40 miljoen US-dollar met een verwachte EBITDA-marge van zo'n 11%. Met de aankoop van Letco verstevigt Fagron haar positie in Brands & Essentials in Noord-Amerika. Hiermee komt Fagron weer een stap dichter bij het realiseren van de ambitie om de marktleider in dit segment te zijn in de landen waar Fagron actief is.

In februari 2022 is ook de verkoop van 80% van Fagron's contract manufacturing divisie aan een syndicaat onder leiding van Signet Healthcare Partners aangekondigd. Deze divisie levert contract manufacturing en private label diensten aan bedrijven in de consumentengezondheidszorg en detailhandel en genereert zo'n 20 miljoen US-dollar aan omzet op jaarbasis. Fagron behoudt een 20% belang in de nieuwe onderneming en deze zal ook enkele producten voor Fagron blijven produceren. De afsplitsing van de contract manufacturing divisie stelt Fagron in staat om zich te focussen op haar kernactiviteiten.

Noord-Amerikaanse markt voor gepersonaliseerde medicatie

Fagron schat dat ongeveer 1 tot 1,5% van alle voorschriften in Noord-Amerika farmaceutische bereidingen betrof. Met een geschatte totale omvang van de Noord-Amerikaanse markt voor farmaceutica van zo'n 415 miljard euro, betekent dit dat de Noord-Amerikaanse markt voor steriele en niet-steriele farmaceutische bereidingen ruim 5,0 miljard euro waard was in 2020. Dit is de beschikbare markt voor Compounding Services in Noord-Amerika.

Uitgaande van de kosten van goederen die in de bereidingsfaciliteiten van de Fagron Groep verkocht worden, is de inschatting dat in 2020 ongeveer 10 tot 15% van deze markt de kosten van farmaceutische grondstoffen en toedieningsvormen betrof. In Noord-Amerika wordt het bereiden van medicijnen in ziekenhuizen in toenemende mate uitbesteed aan bedrijven als Fagron, een ontwikkeling die verder zal toenemen door steeds strengere wet- en regelgeving in de Verenigde Staten.

Siliconenvrije injectiespuit

Fagron heeft een nieuw soort (oog)injectiespuit gevuld met Avastin op er markt gebracht. Deze is gemaakt op basis van siliconenvrije olie waarmee wordt voorkomen dat er onbedoelde stoffen mee worden geïnjecteerd. De injectiespuit is ontwikkeld in samenwerking met de leverancier van de spuit. Fagron heeft geïnvesteerd in een geautomatiseerd vul- en labelsysteem voor Avastin. De injectiespuit maakt het toedienen van de substantie gemakkelijk voor patiënten die een behandeling nodig hebben voor netvliesbeschadigingen, diabetisch oedeem en retinopathie. De spuit heeft een totaal volume van 0,5 ml. De injectiespuit kan in principe worden gevuld met elke steriele oplossing voor een indicatie waarbij een klein volume moet worden geïnjecteerd. De spuit wordt in het oog gestoken en verdooft het effect van de injectie tijdelijk. De injectiespuit is zo ontworpen dat het een zeer nauwkeurige dosis afgeeft en hierdoor een betere gebruikservaring biedt.

Vanwege de geautomatiseerde vul- en afwerkingsmachine zijn er geen handmatige afvulprocessen meer nodig. De kans op menselijke fouten en verontreiniging worden hierdoor verder geminimaliseerd.

Andrew Pulido, Area Leader Fagron Noord-Amerika:
"2021 stond voor Fagron Noord-Amerika in het teken van groei. Het was een dynamisch jaar waarin de intensieve samenwerking in en tussen de teams de spil was van de sterke groeiversnelling, ondanks de uitdagingen die de COVID-19-pandemie met zich meebracht. We hebben in 2021 de organisatie nog verder geoptimaliseerd om deze groeiversnelling in 2022 voort te zetten. Onze focus zal daarbij liggen op het verder benutten van onze operationele en commerciële kracht, terwijl we de robuustheid van onze organisatie zullen waarborgen."

Risicobeheer

Risicobeheer is belangrijk voor Fagron om de langetermijndoelstellingen en de waardecreatie van de onderneming veilig te kunnen stellen.

Inleiding

Fagron is actief in de nichemarkt voor farmaceutische bereidingen. De onderneming houdt zich bezig met het inkopen, analyseren, GMP-gecertificeerd herverpakken en verkopen van essentiële farmaceutische grondstoffen, bereidingsapparatuur & -voorraad, en het leveren van bereidingsdiensten aan apotheken en ziekenhuizen die ervoor kiezen de bereiding uit te besteden. Fagron gelooft dat het risico van economische veranderingen voor de onderneming beperkt wordt door regionale spreiding van haar zakelijke activiteiten – en daarmee ook spreiding van vraag en wetgevende kaders –, diversiteit in de productportefeuille en een brede leveranciersbasis.

De risicobeheersings- en controlesystemen van Fagron zijn erop gericht om de algemene bedrijfsstrategie van Fagron te ondersteunen, daarbij rekening houdend met de aard van de bedrijfsvoering en de omgeving waarin de onderneming opereert. De risicobeheersings- en controlesystemen zijn continu onderhevig aan verdere verfijning en verbetering, waarbij rekening wordt gehouden met ontwikkelingen van de omgeving, inclusief wet- en regelgeving, en van de onderneming zelf.

Risicobeheersingskader

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie evenals het bijbehorende risicoprofiel en de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De controle- en risicobeheersingssystemen worden continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd, waarbij er aandacht wordt besteed aan zowel de governancestructuur, processen, systemen en controles, als aan bewustzijn onder management en medewerkers van het belang van de correcte toepassing daarvan.

Verantwoordelijkheid voor het beheersen van individuele risico's hangt af van het type en de aard van het risico en ligt ofwel bij het operationele management ondersteund door het betreffende financeteam ofwel bij het risicomanagementteam op groepsniveau.

Verdedigingslinies

Het risicobeheersingssysteem bij Fagron is gebaseerd op het 'three lines of defense'-model, waarbij drie verdedigingslinies worden onderscheiden. De eerste linie is eigenaar en beheerder van de risico's, de tweede linie heeft een toezichthoudende en adviserende rol op het gebied van risicobeheer en de derde linie is verantwoordelijk voor het controleren van de risicobeheersing en interne controlesystemen.

Eerste linie

Verantwoordelijkheden, richtlijnen en procedures bij Fagron zijn vastgelegd in de Global Policies en Ethische Gedragscode (Code of Conduct) van de onderneming. Elk belangrijk proces komt aan de orde. Management en business controllers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. Acquisities worden geïntegreerd waarbij rekening wordt gehouden met de bestaande procedures, processen en systemen.

Het lokale management heeft volledig eigenaarschap van alle risico's op entiteitsniveau en is verantwoordelijk voor het naleven van beleid en normen van Fagron en voor het beheer van risico's die zich voordoen bij het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten. Het lokale management identificeert en beoordeelt potentiële risico's voor de betreffende entiteit en reageert op adequate wijze op het risico.

Tweede linie

De bedrijfsstrategie van Fagron en de bijbehorende doelstellingen worden jaarlijks kritisch beoordeeld en waar nodig aangepast op basis van marktontwikkelingen, geïdentificeerde kansen en bedreigingen, een sterkte/zwakte analyse en een strategisch risico-assessment. Verantwoordelijkheid voor deze taak ligt bij de Raad van Bestuur.

De strategische doelstellingen, inclusief de belangrijkste kansen en risico's, worden met het uitvoerend management team besproken. De strategische doelstellingen van Fagron vormen de basis voor de budgettering van de bedrijfsonderdelen. Per bedrijfsonderdeel bevat het budget, naast een financiële begroting, een aantal concrete businessdoelstellingen. Deze worden vertaald in Key Performance Indicatoren (KPI's), waarvan de voortgang in de loop van het jaar consequent wordt gemeten en gecontroleerd.

De financiële resultaten en de prognoses worden regelmatig geanalyseerd, op zowel lokaal als centraal niveau. Dit systeem staat ter beschikking van het management en de business controllers, evenals van het uitvoerend management team en de afdeling Corporate Controlling.

Het management en de business controllers rapporteren maandelijks aan het uitvoerend management team en aan de afdeling Corporate Controlling over de voortgang van het realiseren van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende KPI's en de financiële prestaties. Op basis van deze rapportage worden voortgangsgesprekken gehouden waarbij in elk geval de volgende onderwerpen aan de orde komen: de in eerdere voortgangsgesprekken afgesproken acties, de financiële resultaten, de geactualiseerde prognoses, het personeelsverloop en de voortgang van ontwikkelingen in de business.

Derde linie
Fagron geeft prioriteit aan interne controle en beheer. In het vierde kwartaal van 2020 heeft het Auditcomité van de Raad van Bestuur een onafhankelijke interne auditfunctie opgezet om de effectiviteit van de bestaande reviews, risicobeheersing en interne controlesystemen verder te verbeteren. De interne auditfunctie helpt Fagron om haar doelstellingen te bereiken met een systematische, gedisciplineerde aanpak om de effectiviteit van risicobeheer-, controle- en governance processen te evalueren en verbeteren. Concrete voorbeelden van werkzaamheden zijn (1) het uitvoeren van audits door de gehele organisatie, (2) rapporteren over auditresultaten, (3) het beheren van de risicoplannen voor de in dit hoofdstuk beschreven risico's en (4) het doen van aanbevelingen om het interne controlekader te optimaliseren.

Identificatie en analyse van risico's

Het risicobeheer bij Fagron omvat het identificeren van alle belangrijke risico's, het opstellen van plannen om deze risico's te beperken en het treffen van maatregelen voor het effectieve beheer ervan.

Identificatie van risico's
In 2021 is opnieuw een analyse uitgevoerd naar de voornaamste risico's voor Fagron. Deze risico's zijn hetzelfde gebleven, waarbij de score op "waarschijnlijkheid" en "impact" indicatoren voor een aantal risico's is gewijzigd. Het gaat hierbij om de risico's "Veranderende klantvraag" en "Toeleveringsketen". Zie voor een toelichting op deze veranderingen pagina 56.

Actieplannen en maatregelen
Voor elk van de geïdentificeerde risico's bestaat een actieplan. Deze actieplannen zijn in 2021 bijgesteld en uitvoering van deze actieplannen wordt gecontroleerd door de interne auditor. Een actieplan beschrijft (1) welke acties ondernomen dienen te worden om het risico te vermijden, (2) de onderzoeksrichtingen om het risico over te dragen aan een derde, en (3) de te treffen controle- en monitoringmaatregelen om het risico te vermijden of deze in een vroeg stadium op te sporen. De actieplannen voor het managen van risico's en de getroffen maatregelen verschillen van vorm en mate van beperking.

Voornaamste risico's
In dit hoofdstuk worden de voornaamste risico's beschreven met voor elk risico de waarschijnlijkheid en impact ervan en de beheersmaatregelen die Fagron treft.

Fagron onderscheidt ruwweg de volgende vier risicocategorieën:
- Financiële risico's
- Strategische risico's
- Operationele risico's
- Compliance risico's

STRATEGISCHE RISICO'S				
Risico	Omschrijving	Waarschijnlijkheid	Impact	Beheersmaatregel
Acquisitie en integratie	Acquisities zijn en blijven een belangrijk onderdeel van de groeistrategie van Fagron. Er bestaat een risico dat de toekomstige groei van Fagron kan worden beperkt door het mislukken van de afronding of integratie van recente of mogelijke toekomstige acquisities.	Matig	Matig	Fagron beheerst dit risico door het zorgvuldig identificeren van overnamedoelen, waarbij gelet wordt op culturele en organisatorische aansluiting bij Fagron. Acquisities worden gestructureerd uitgevoerd. Dit omvat het vaststellen van de transactiestructuur en een grondig due diligence-proces. Acquisitieactiviteiten worden opgepakt door een M&A team dat sinds augustus 2021 geleid wordt door de Head of Legal and M&A, die lid is van het uitvoerend management team. De acquisitieactiviteiten worden uitgevoerd met ondersteuning van gerenommeerde externe consultants.
Veranderende klantvraag	Fagron is actief in verschillende regio's in EMEA, Noord-Amerika en Latijns-Amerika. De vraag van klanten naar de producten van Fagron kan beïnvloed worden door veranderende consumptiepatronen, macro-economische veranderingen of geopolitieke omstandigheden in deze regio's.	Hoog	Matig	Fagron hanteert een hoge mate van diversiteit in zowel haar productportefeuille als haar klantenbestand om de impact van dit risico zoveel mogelijk te beperken.

OPERATIONELE RISICO'S				
Risico	Omschrijving	Waarschijnlijkheid	Impact	Beheersmaatregel
Toeleveringsketen	Fagron is afhankelijk van derden voor toelevering en productie en staat daarom bloot aan risico's in de toeleveringsketen.	Matig	Matig	Fagron zorgt ervoor dat een aanzienlijk deel van de farmaceutische grondstoffen, apparatuur en voorraden verkrijgbaar zijn van meerdere toeleveranciers en in toereikende hoeveelheden om in de behoefte van Fagron te voorzien. Er worden goede werkrelaties gevormd en onderhouden met de toeleveranciers.
Gezondheid, veiligheid & milieu-incidenten	Tijdens de productie kunnen om uiteenlopende redenen problemen optreden, zoals onder andere storing van de apparatuur, natuurrampen, pandemieën, stroomstoringen en andere omgevingsfactoren.	Laag	Matig	Fagron streeft naar een veilige en gezonde werkomgeving. Al onze faciliteiten hebben procedures en calamiteitenplannen om de veiligheid, gezondheid en welzijn van onze medewerkers te waarborgen. Fagron is verzekerd voor de financiële gevolgen van incidenten op het gebied van gezondheid, veiligheid en milieu.
Menselijk kapitaal	Het succes van Fagron is in grote mate afhankelijk van haar vermogen om vakkundig personeel en management met een grondige kennis van en	Matig	Hoog	Fagron biedt concurrerende salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden, een prestatiegerichte bonusregeling en kansen op internationale outplacement

	affiniteit met de markt voor farmaceutische bereidingen aan te trekken en te behouden.			binnen Fagron. Verder stimuleert zij permanente professionele ontwikkeling door middel van prestatiebeoordelingen en maatwerktrainingen.
IT	Storingen in IT-systemen en -diensten kunnen een negatieve impact hebben op de bedrijfsactiviteiten van Fagron.	Matig	Matig	Fagron heeft veiligheidsmaatregelen getroffen die bescherming bieden tegen misbruik of aantasting van haar systemen, opzettelijke of onopzettelijke openbaarmaking van vertrouwelijke informatie of verstoring van de bedrijfsactiviteiten. Medewerkers en managers worden voortdurend getraind in cybersecurity-onderwerpen, zoals data-integriteit en phishing.

FINANCIËLE RISICO'S				
Risico	Omschrijving	Waarschijnlijkheid	Impact	Beheersmaatregel
Kredietrisico	Fagron is actief in verschillende rechtsgebieden met uiteenlopende tegenpartijen en staat daarom bloot aan kredietrisico.	Matig	Laag	Fagron hanteert strikte procedures voor het beheersen en beperken van kredietrisico's. Er worden maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat klanten individueel geen belangrijk deel uitmaken van de omzet noch van de openstaande vorderingen. Daarnaast voert Fagron een actief beleid om het operationele werkkapitaal te verlagen.
Renterisico	Het risico dat een wijziging in de rente een negatief effect heeft op de operationele winst van Fagron.	Matig	Laag	Fagron beoordeelt periodiek de aangehouden mix tussen financiële schulden met een vaste- en variabele rente om het risico op een aanvaardbaar niveau te houden. Fagron ziet erop toe dat in ieder geval een groot deel van haar langlopende rentedragende financiële schulden is gefinancierd op vaste rentebasis. Waar nodig worden derivaten zoals renteswaps gebruikt om leningen met een variabele rente af te dekken.
Liquiditeitsrisico	Het risico dat Fagron niet in staat is om aan haar financiële verplichtingen te voldoen.	Laag	Matig	Fagron beheert de liquiditeit door ervoor te zorgen dat er altijd voldoende financiële middelen zijn om aan de liquiditeitsbehoefte te kunnen voldoen. Dit betekent dat ervoor gezorgd moet worden dat er geldmiddelen ter beschikking staan aan de bedrijfsonderdelen en dat er tegelijkertijd voldoende financiële speelruimte is onder de toegezegde kredietfaciliteiten. De financiële speelruimte wordt op doorlopende basis gemonitord.
Wisselkoersrisico	De jaarrekening van Fagron is opgesteld in euro, haar rapporteringsvaluta. Fagron loopt zowel transactie- als omrekeningsrisico bij het wisselen van vreemde valuta's in verband met haar activiteiten in landen buiten de Eurozone.	Hoog	Hoog	Een uitgebreide uitleg over het wisselkoersrisico en de daarbij behorende beheersmaatregelen wordt weergegeven in toelichting 3 van het financieel jaarverslag.

COMPLIANCE RISICO'S				
Risico	Omschrijving	Waarschijnlijkheid	Impact	Beheersmaatregel
Compliance risico	Fagron loopt mogelijk risico op hoge kosten in verband met het naleven van veranderende regelgeving evenals op boetes of andere nadelige gevolgen van het	Matig	Matig	Fagron streeft ernaar in alle rechtsgebieden waar zij actief is te voldoen aan de wetgeving. De Directeur Juridische Zaken & M&A, die lid is van het uitvoerend management team ziet toe op naleving van wetgeving in alle rechtsgebieden, terwijl op lokaal niveau

	overtreden van wet- en regelgeving.			medewerkers worden aangesteld om naleving te waarborgen.
Productkwaliteit & productveiligheid	Fagron loopt risico's met betrekking tot de veiligheid en kwaliteit van haar producten of van farmaceutische bereidingen in het algemeen.	Laag	Matig	Fagron maakt producten in een productienetwerk dat zowel haar eigen productiefaciliteiten omvat als contractfabrikanten, die alle voldoen aan de meest recente nationale en internationale normen (GMP, GDP en/of ISO 9001). Fagron hanteert een uitgebreide procedure voor het selecteren van leveranciers om ervoor te zorgen dat de grondstoffen volledig traceerbaar zijn. Audits op locaties van leveranciers, (her)kwalificaties en regelmatige prestatiebeoordelingen garanderen voortdurende controle van de toeleveringsketen van Fagron. Farmaceutische grondstoffen worden onderworpen aan een grondig proces van testen. De resultaten van deze testen en de uitvoerige documentatie die Fagron van haar leveranciers eist worden gecontroleerd voordat grondstoffen vrijgegeven worden.
Corruptie & omkoping	Het niet naleven van anticorruptie- en omkopingswetten kan leiden tot boetes en/of kan een negatieve invloed hebben op het merk en de reputatie van Fagron en haar zakelijke vooruitzichten.	Matig	Matig	De Code of Conduct en de Global Anti-Bribery & Anti-Corruption Policy van Fagron omschrijven het soort gedrag dat de onderneming van al haar medewerkers verwacht. Alle medewerkers moeten de Code of Conduct formeel ondertekenen wanneer ze beginnen bij Fagron, waarmee ze toezeggen de code te zullen naleven. Om ervoor te zorgen dat zowel nieuwe en bestaande medewerkers bekend zijn met de Code of Conduct worden alle medewerkers uitgenodigd voor een jaarlijkse training. Deze training besteedt ook altijd aandacht aan corruptie en omkoping. In 2019 werd een Klokkenluidersregeling ingevoerd zodat medewerkers mogelijke misstanden anoniem kunnen melden. Eind 2021 is daarnaast gestart met het aanstellen en trainen van vertrouwenspersonen voor een aantal locaties.
Reputatierisico	Elke vermeende overtreding van maatschappelijke normen kan een negatieve invloed hebben op het merk en de reputatie van Fagron en haar zakelijke vooruitzichten.	Laag	Hoog	Fagron voert jaarlijkse onderzoeken uit onder haar stakeholders als onderdeel van de beoordeling van de materialiteit op ESG-factoren om inzicht te krijgen in de verwachtingen van stakeholders ten aanzien van Fagron's ESG-(Environmental, Social, and Governance) strategie en beleid. De ESG-strategie van Fagron wordt elk jaar herzien naar aanleiding van een interne evaluatie en de resultaten van deze onderzoeken.

Uitgebreidere toelichting op geselecteerde risico's

COVID-19, veranderende klantvraag en de toeleveringsketen
Voor de risico's "Veranderende klantvraag" en "Toeleveringsketen" is de waarschijnlijkheidsindicator aangepast respectievelijk van matig naar hoog, en van laag naar matig. In 2021 dicteerde de COVID-19-pandemie nog steeds een groot deel van de markten waarin Fagron actief is. De planbare zorg bleef vooral in Europa op een laag niveau. De pandemie had in 2021 ook een verstorend effect in de toeleveringsketen. Fagron verwacht dat zowel de klantvraag als de toeleveringsketen ook in 2022 nog beïnvloed zal worden door (de gevolgen van) de COVID-19-pandemie, al zal deze naar verwachting lager zijn dan in 2021. In de tweede helft van 2021 was een herstel van planbare zorg in Noord-Amerika zichtbaar en in het vierde kwartaal ook een voorzichtig herstel in sommige landen

in EMEA. Verder verwacht Fagron de gestegen prijzen voor transport, verpakkingsmateriaal en sommige grondstoffen - al dan niet met enige vertraging - door te kunnen belasten.

Oorlog Oekraïne
Ook de inval van Rusland in Oekraïne in februari 2022 heeft een verstorend effect op de toeleveringsketen van een aantal producten/grondstoffen omdat Oekraïne en Rusland een belangrijke rol spelen hebben in de wereldmarkt voor deze producten. Het gaat hierbij onder andere om oliehoudende producten (zowel fossiele als plantaardige oliën) en producten bereid uit graan en mais. Ook hebben de afgekondigde vliegverboden in de regio impact op transportkosten. Daarnaast heeft de inval invloed op wereldwijde energie- en brandstofprijzen. Vooralsnog verwacht Fagron prijsstijgingen (grotendeels) door te kunnen belasten aan klanten.

Risico's van klimaatverandering
De Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) biedt een kader om te rapporteren over klimaatverandering. Fagron onderschrijft het belang van transparantie op het gebied van het management van risico's die samenhangen met klimaatverandering, en rapporteert daarom in dit jaarverslag voor de eerste keer in lijn met TCFD-aanbevelingen. Deze aspecten zijn terug te vinden in de verschillende onderdelen van dit jaarverslag;

- Management van klimaatrisico's en kansen. De Raad van Bestuur houdt toezicht op zowel het risicobeheer (zie p. 48) als het ESG-beleid (zie p. 58)
- Strategie en risicomanagement van klimaatrisico's beschrijven we hieronder, en sluit aan bij het risicobeheer (zie p. 48).
- Onze doelstellingen op het gebied van klimaatimpact en energiegebruik evenals een overzicht van onze broeikasgasemissies zijn terug te vinden in het hoofdstuk Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid (zie p. 58).

Het risicomanagement voor klimaatrisico's is hetzelfde als voor andere risico's, zie p. 48. Klimaatverandering is tijdens de identificatie van risico's niet door Fagron geïdentificeerd als een van de voornaamste risico's voor Fagron. De verschillende risico's die voor Fagron samenhangen met klimaatverandering vallen namelijk onder een van de wél geïdentificeerde voornaamste risico's zoals beschreven in de tabel hierboven.

Klimaatverandering brengt de volgende risico's met zich mee voor Fagron op de korte, middellange en lange termijn;

1. Fysieke klimaatrisico's voor onze faciliteiten zoals natuurrampen en extreme(re) weersomstandigheden. De beheersmaatregelen die we hiervoor treffen, vallen onder de beheersmaatregelen voor het risico "Gezondheid, veiligheid & milieuincidenten".
2. Fysieke klimaatrisico's voor onze toeleveringsketen, zoals natuurrampen en extreme(re) weersomstandigheden die een invloed hebben op de leveringszekerheid voor bepaalde farmaceutische grondstoffen. De beheersmaatregelen die we hiervoor treffen, vallen onder de beheersmaatregelen voor het risico "Toeleveringsketen".
3. Transitierisico's door veranderende vereisten voor rapportage over broeikasgasemissies. Beheersmaatregelen voor dit risico vallen onder de beheersmaatregelen voor het risico "Compliance risico".
4. Transitierisico's door veranderende consumentenvoorkeuren, richting duurzame(re) en klimaatvriendelijke(re) producten. Beheersmaatregelen voor dit risico vallen onder de beheersmaatregelen voor de risico's "Reputatieschade" en "Veranderende klantvraag".

Op de korte termijn is de verwachting dat deze risico's relatief weinig invloed hebben op de bedrijfsvoering van Fagron. Daarnaast schatten we in dat de risico's die klimaatverandering met zich meebrengt voor Fagron, vergelijkbare gevolgen hebben voor onze concurrenten.

Op de middellange en lange termijn zullen deze risico's voor Fagron groter worden. Fagron heeft geen scenarioanalyse uitgevoerd voor de invloed op de resultaten van Fagron van een toename van de gemiddelde temperatuur op aarde met bijvoorbeeld 1,5, 2 of 4 graden Celsius. Deze scenarioanalyse lijkt op dit moment nog niet van belang voor Fagron omdat we de risico's van klimaatverandering op de korte termijn voor Fagron niet materieel achten. Uiterlijk in 2023 zullen we een risicoanalyse uitvoeren om de risico's van verschillende temperatuurscenario's voor Fagron beter in kaart te brengen.

Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid (ESG-Verklaring)

Met meer dan 3.000 collega's draagt Fagron met haar producten en diensten elke dag bij aan het verbeteren van de gezondheid van mensen.

Fagron's ESG-strategie, ESG-beleid en ESG-rapportage is in overeenstemming met zowel nationale als internationale regelgeving. In lijn met de EU-richtlijn (2014/95/EU) en de daaruit volgende wetgeving in België, rapporteert Fagron over niet-financiële informatie. Ter voorbereiding op de inwerkingtreding van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die op dit moment gepland staat voor het boekjaar 2022, rapporteren we uitgebreid over ESG-onderwerpen. Hiervoor is gekozen om te rapporteren volgens de algemeen aanvaarde GRI Standards (2021). De GRI Index is te vinden vanaf pagina 220.

Positieve impact

We streven ernaar om een positieve impact te hebben door bewust om te gaan met onze omgeving en stellen onszelf ten doel om al onze producten ethisch en verantwoord te produceren. Dit komt onder andere tot uitdrukking in ons streven de broeikasgasemissies die vrijkomen als gevolg van onze activiteiten te reduceren en positief bij te dragen aan het welzijn van onze medewerkers. Het waardecreatiemodel (pagina 26) geeft inzicht in ons bedrijfsmodel en de bronnen en middelen die we inzetten om waarde te creëren.

ESG-strategie

In 2020 is een ambitieuze maar realistische ESG-strategie (Environmental, Social, Governance) opgesteld, deze is in 2021 in werking getreden. Op basis van voortschrijdend inzicht en interacties met stakeholders in 2021 is eind van het jaar een strategie met aangescherpte doelstellingen goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Deze is begin 2022 gepubliceerd en beschikbaar via investors.fagron.com.

Stakeholderanalyse en materialiteitsanalyse

Fagron is op regelmatige basis in gesprek met haar stakeholders (waaronder aandeelhouders, klanten, personeel, marktanalisten en ESG-rating instanties). Daarnaast worden een keer in de twee jaar onderzoeken en enquêtes uitgevoerd om inzicht te krijgen in de wensen en eisen van onze stakeholders met betrekking tot Fagron's strategie en beleid op het gebied van ESG. In 2020 is een eerste stakeholderanalyse uitgevoerd op basis van de Fagron Global Employee Survey en contact met aandeelhouders en marktanalisten. De waarde en het belang die deze stakeholders hechten aan bepaalde onderwerpen hebben de eerste selectie van materiële thema's bepaald.

In 2022 zal de aanpak die gehanteerd is voor de stakeholderanalyse in 2020 verder geprofessionaliseerd worden. De stakeholderanalyse zal als input dienen voor de materialiteitsanalyse die we in 2022 gaan uitvoeren.

Materiële onderwerpen

In 2020 hebben we voor het eerst een materialiteitsanalyse uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten van de stakeholderanalyse die in 2020 is uitgevoerd en de mate waarop onderwerpen van belang zijn voor het succes van Fagron in de komende vijf jaar[7] zijn de materiële thema's bepaald. Deze onderwerpen zijn in de volgende categorieën ingedeeld:

1. Milieu
2. Onze mensen
3. Ketenverantwoordelijkheid
4. Giving back
5. Goed bestuur

De onderwerpen die 'Hoog' of 'Gemiddeld' scoren in de materialiteitsmatrix vormen ook in 2021 de basis van de ESG-strategie van Fagron. Over deze onderwerpen rapporteren we in dit jaarverslag. In 2022 zal een nieuwe materialiteitsanalyse uitgevoerd worden en zullen de materiële onderwerpen (mogelijk) veranderen.

Management van ESG

Management van bestaand ESG-beleid

De CFO van Fagron is eindverantwoordelijk voor de implementatie van het ESG-beleid zoals begin 2022 gepubliceerd. Eens in de twee weken wordt de voortgang van de implementatie van het ESG-beleid besproken in het ESG-team. Dit team bestaat uit de CFO, Global Investor Relations Manager en Global ESG Officer. In het tweede kwartaal van 2022 zal dit team verder uitgebreid worden met een Global Legal Counsel.

De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse werkzaamheden, verschillen per categorie:

1. Milieu: Global ESG Officer
2. Onze mensen: Global HR Director en Global ESG Officer
3. Ketenverantwoordelijkheid: Global Procurement Director en Global ESG Officer
4. Giving back: Global ESG Officer
5. Goed bestuur: Global Quality Director (Productkwaliteit en veiligheid), Head of Legal & M&A (Naleving wet- en regelgeving), Global HR Director (Voorkomen corruptie en omkoping, grievance mechanism en overige ethische onderwerpen) en de Global ESG Officer.

De lokale bedrijven spelen een belangrijke rol in de implementatie van het ESG-beleid. De installatie van zonnepanelen of het opvolgen van kwaliteitsstandaarden gebeurt immers altijd op lokaal niveau. Dit betekent dat er regelmatig contact is tussen het ESG-team, diegenen die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse werkzaamheden binnen een categorie en de locatiemanagers.

---

[7] De mate waarop onderwerpen van belang zijn voor het succes van Fagron in de komende jaren is bepaald door het afnemen van twee interne enquêtes, één bij het (toen nog) Global Leadership Team en één bij de managers van alle bedrijven in de Fagron Groep.

Voortgang op het ESG-beleid wordt regelmatig besproken in het uitvoerend management team en in de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur stelt de ESG-strategie vast, houdt toezicht op het uitgezette ESG-beleid, en stuurt waar nodig bij. Beide organen staan onder andere stil bij de gerealiseerde resultaten op het gebied van ESG, aanpassing van het ESG-beleid op basis van de jaarlijkse evaluatie (zie volgende paragraaf) en ESG als onderdeel van strategie en het jaarlijkse budget.

Aanscherping en bijstelling van Fagron's ESG-beleid
De aanscherping en bijstelling van Fagron's ESG-beleid vindt plaats door middel van een jaarlijkse evaluatie van het gestelde beleid binnen de materiële onderwerpen én door evaluatie van deze onderwerpen in de materialiteitsanalyse die elke twee jaar plaatsvindt.

In 2021 is voor het eerst een evaluatie uitgevoerd door het ESG-team. Deze evaluatie bestond uit een analyse van alle gesprekken over ESG die het team gedurende het jaar heeft gevoerd met aandeelhouders en analisten, en evaluatiegesprekken met diegenen die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse werkzaamheden per categorie (bijv. de Global HR Director voor de categorie Onze mensen). De aanpak voor evaluatie van ESG-beleid zal in 2022 verder geprofessionaliseerd worden.

Op basis van de uitgevoerde evaluatie is de ESG-strategie aangepast, goedgekeurd en vastgesteld door het uitvoerend management team en de Raad van Bestuur. De aanpassingen worden per ESG-categorie besproken in de rest van dit hoofdstuk.

Sustainable Development Goals

Fagron onderschrijft alle 17 Sustainable Development Goals (SDG's) die in 2015 door de Verenigde Naties zijn gedefinieerd. Op basis van de gedefinieerde duurzaamheidsstrategie heeft Fagron vijf SDG's geselecteerd waar zij zich actief op richt en waaraan wij denken de hoogste bijdrage te kunnen leveren. Voor deze vijf SDG's leveren we een actieve bijdrage aan het behalen van deze SDG's in 2030.

ESG-categorie	Bijdrage Fagron	SDG
Milieu	Fagron draagt bij aan SDG 7 en SDG 13 met onze inzet voor het reduceren van broeikasgasemissies in onze bedrijfsvoering en investeringen in zonnepanelen en energiebesparende maatregelen.	Betaalbare en duurzame energie Klimaatactie
Onze mensen	Fagron draagt bij aan SDG 5 met beleid op het gebied van gendergelijkheid. Fagron draagt bij aan SDG 8 door het verschaffen van een fijne en veilige werkomgeving voor meer dan 3.000 medewerkers wereldwijd.	Gendergelijkheid Waardig werk en economische groei
Ketenverantwoordelijkheid	Fagron draagt bij aan SDG 8 door middel van de Business Partner Code of Conduct.	Waardig werk en economische groei

	Giving back	Fagron draagt bij aan SDG 3 door het leveren van gepersonaliseerde medicatie en medicatie voor kwetsbare patiëntgroepen.	Goede gezondheid en welzijn
	Goed bestuur	Fagron draagt bij aan SDG 8 door te streven naar het realiseren van jaarlijkse omzetgroei.	Waardig werk en economische groei

Fagron's duurzame economische activiteiten (Taxonomie-verordening)

De Europese taxonomie verordening (Sustainable finance taxonomy – Regulation (EU) 2020/852) schrijft voor dat een groot aantal bedrijven, waaronder Fagron, informatie moeten publiceren of hun economische activiteiten als "ecologisch duurzaam" aangemerkt kunnen worden. Hierbij moet gerapporteerd worden op een drietal indicatoren: omzet, kapitaaluitgaven en operationele uitgaven die bijdragen aan de "ecologisch duurzame" economische activiteiten.

Na een grondige bestudering van de relevante regelgeving (EU Taxonomy Climate Delegated Act) kan gesteld worden dat Fagron's economische activiteiten niet als "ecologisch duurzaam" aangemerkt kunnen worden. Fagron's activiteiten vallen met name in de NACE-codes 21.10 (Vervaardiging van farmaceutische producten), 26.51 (Vervaardiging van meet-, regel-, controle- en navigatie-instrumenten en -apparatuur), 46.46 (Groothandel in farmaceutische producten), 47.73 (Apothekers in gespecialiseerde winkels) en 82.92 (Verpakkingsbedrijven). Fagron's economische activiteiten vallen niet onder de in de wetgeving geïdentificeerde categorieën "Bosbouw", "Herstel van watergebieden", "Fabricage", "Energie", "Distributie van water, afval- en afvalwaterbeheer en sanering", "Vervoer", "Bouw- en vastgoedactiviteiten", "Informatie en communicatie", "Vrije beroepen, wetenschappelijke en technische activiteiten", "Financiële en verzekeringsactiviteiten", "Onderwijs", "Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening – Tehuizen" of "Kunst, amusement en recreatie". In het geval van fabricage spreekt de relevante wetgeving enkel over fabricage van apparatuur en materialen die bijdragen aan de energietransitie of verduurzaming van de industrie. Dit betekent dat 100% van Fagron's omzet, kapitaaluitgaven en operationele uitgaven onder de categorie "niet voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten" vallen. Dit houdt in dat 0% van onze activiteiten in aanmerking komt voor de Taxonomie-verordening.

Wij zijn van mening dat Fagron met haar beleid op het gebied van klimaatimpact en energiegebruik bijdraagt aan de milieudoelstelling voor het mitigeren van klimaatverandering. Ook draagt Fagron bij aan de milieudoelstelling preventie en bestrijding van verontreiniging zoals gedefinieerd in de taxonomie. Zie voor Fagron's inzet op beide onderwerpen de sectie Milieu vanaf de volgende pagina. Fagron ontplooit echter in geen van beide gevallen economische activiteiten en komt als zodanig niet in aanmerking voor de taxonomie.

Milieu

Wereldwijd wordt de gezondheid en veiligheid van mensen beïnvloed door de gevolgen van klimaatverandering. Fagron heeft sterke ambities op het gebied van reductie van broeikasgasemissies (carbon footprint reductie). In de uitvoering van onze activiteiten maken we gebruik van natuurlijke bronnen zoals energie, water en grondstoffen zowel voor onze producten, kantoren als logistiek en vervoer. Fagron streeft er naar deze bronnen zo effectief mogelijk in te zetten.

Belangrijke thema's die onderdeel uitmaken van de categorie "Milieu" zijn:

- Klimaatimpact en energiegebruik
- Emissies naar lucht en bodem
- Afvalbeheer
- Overige milieuonderwerpen

We rapporteren over de milieu-onderwerpen voor alle bedrijven die behoren tot de Fagron Groep en het gehele boekjaar deel uitgemaakt hebben van de Groep. Dit betekent dat bijvoorbeeld Cedrosa, dat in 2019 onderdeel is geworden van de Fagron Groep, pas voor het eerst is meegenomen in de milieurapportage voor het boekjaar 2020.

Klimaatimpact en energiegebruik

Wereldwijd wordt de gezondheid en veiligheid van mensen beïnvloed door de gevolgen van klimaatverandering. Het is daarom van belang om de wereldwijde temperatuurstijging onder de 2 graden Celsius te houden ten opzichte van de temperatuur in het pre-industriële tijdperk (1900). Fagron's activiteiten zorgen voor broeikasgasemissies door energiegebruik in haar faciliteiten, leaseauto's en zakelijke (vlieg)reizen. We zetten ons in om te opereren in lijn met het akkoord van Parijs. Dit betekent een broeikasgasemissiereductie naar (bijna) nul uitstoot in 2050.

Ambities en doelstellingen
Na in 2018 een nulmeting te hebben uitgevoerd, heeft Fagron in 2019 voor het eerst de ambitie geformuleerd om de broeikasgasintensiteit van al haar activiteiten met 30% te reduceren tussen 2019 en 2025. Onder deze doelstelling hangen subdoelstellingen voor energiegebruik, zakelijk reizen (met de auto en vliegtuig) evenals de installatie van zonnepanelen. Voor energiegebruik hebben we daarnaast de doelstelling om de energie-intensiteit in onze eigen faciliteiten met 3% per jaar te reduceren. Hierbij is de reductiedoelstelling voor eind 2025, 18% ten opzichte van 2019. Begin 2022 is hier de doelstelling bijgekomen om 100% van de elektriciteit die we gebruiken zelf op te wekken of duurzaam in te kopen.

Fagron is van plan om eind 2022 de doelstellingen verder aan te scherpen door een absoluut broeikasgasemissietarget te stellen voor scope 1, 2 en 3 emissies in lijn met het Science Based Target Initiative (SBTi). Op deze manier willen we ons beleid op het gebied van klimaatimpact nog beter aan laten sluiten bij de doelstellingen zoals deze geformuleerd zijn in het akkoord van Parijs. Dit betekent ook dat we ernaar streven om

in het 2022 jaarverslag scope 3 emissies te gaan rapporteren voor alle relevante scope 3 categorieën naast Business Travel waar we nu al op rapporteren.

Beleid en initiatieven
Energiebesparende initiatieven
Op basis van de vier, begin 2021 uitgevoerde energiescans, is er een aantal energiebesparende maatregelen getroffen. Het gaat hierbij om het plaatsen van ledverlichting en het vervangen van drie air conditioning units, drie industriële koelkasten en een vriezer door nieuwere apparatuur.

In 2021 is het type verlichting van alle faciliteiten van Fagron wereldwijd in kaart gebracht en is gestart met het vervangen van bestaande verlichting door energiezuinige ledverlichting. Er zijn in 2021 en het eerste kwartaal van 2022, in 14 faciliteiten projecten uitgevoerd of gestart om oude verlichting te vervangen door ledverlichting. Na afronding van deze projecten zullen van het totaal aan 69 faciliteiten wereldwijd er 50 uitgerust zijn met ledverlichting. Van de overige faciliteiten worden vijf faciliteiten in Mexico en Colombia geïntegreerd in twee nieuwe faciliteiten. Daarnaast zijn er twee faciliteiten begin 2022 al gesloten. Voor de overige faciliteiten zal in 2022 een plan gemaakt worden om de verlichting ook te vervangen door ledverlichting.

In 2022 zal er in een aantal grote locaties een energiemanagementsysteem ingevoerd worden om nog beter grip te krijgen op het energiegebruik. In 2021 is de locatie van Gako gecertificeerd volgens ISO 15001:2008 voor energiemanagement.

Duurzame energie
We werken voortdurend aan mogelijkheden om ons energiegebruik te verduurzamen. Dit doen we met name door het installeren van zonnepanelen op de daken van onze faciliteiten wereldwijd. In 2021 zijn er op vijf faciliteiten zonnepanelen geïnstalleerd die per locatie in ongeveer 20% van het elektriciteitsgebruik van de faciliteit voorziet. Met de twee faciliteiten die in 2020 al zonnepanelen op het dak hadden, maakt dit zeven faciliteiten met zonnepanelen eind 2021. De verwachting is dat we in 2022 op nog acht andere locaties ook zonnepanelen installeren (15 in totaal eind 2022).

Naast het opwekken van duurzame energie, kopen we ook in een aantal locaties elektriciteit van duurzame bronnen. In 2021 was 8,9% van het totaal aan gebruikte elektriciteit uit eigen opwek en ingekochte elektriciteit van duurzame bronnen.

Leasebeleid
In EMEA is eind 2020 een nieuw leasebeleid uitgerold met als doel om alle leaseauto's eind 2025 volledig elektrisch te laten rijden. Om op de korte termijn al een emissiereductie te bewerkstelligen, worden ook nieuwe plug-in hybride auto's toegestaan tot en met 2024. Dit wordt alleen toegelaten als er te weinig laadcapaciteit is in de desbetreffende regio. In 2021 is weer een groot aantal leaseauto's op fossiele brandstoffen vervangen door elektrische of plug-in hybride leasewagens. Dit brengt het totaal op 18% van alle leasewagens (2020: 14%). De reden waarom het aandeel elektrische of plug-in hybride leasewagen maar licht is toegenomen, komt omdat we voor 2021 ook de bestaande leasewagens van de overnames die in 2020 plaats hebben gevonden meenemen in de carbon footprint (Pharma Tamar, Gako).

Reisbeleid
Fagron's Global Travel Policy is in 2020 aangepast waarbij de belangrijkste verandering een reductie van het zakelijk reizen per vliegtuig was. Vliegen is alleen toegestaan na een strikte evaluatieprocedure waarbij de noodzakelijkheid van vliegen aangetoond wordt. Daarnaast wordt het reizen per trein zoveel mogelijk gestimuleerd. In 2021 is een start gemaakt met het introduceren van een nieuwe boekingsapplicatie voor reizen waardoor er centraal geboekt kan worden en wat controle en monitoring op het reisbeleid zal vergemakkelijken. Ook in 2021 heeft de COVID-19-pandemie nog invloed op het reisgedrag, we verwachten dat dit in 2022 minder het geval zal zijn.

Resultaten
De berekening van de uitstoot van broeikasgassen zijn gebaseerd op het Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol). Fagron rapporteert haar scope 2 klimaatimpact volgens de location-based én de market-based methodologie. In dit jaarverslag geven we alleen de resultaten weer volgens de location-based methodologie. De volledige carbon footprint rapportage, inclusief uitgebreidere methodologiebeschrijving, is te raadplegen via investors.fagron.com.

De tabel hieronder geeft een overzicht van de onderwerpen die zijn opgenomen in de Fagron Carbon Footprint. De resultaten zijn weergegeven op pagina 68/69.

	Scope 1	Scope 2	Scope 3
Zakelijk reizen - Vliegtuig	-	-	Zakelijk reizen per vliegtuig
Zakelijk reizen – Auto	Brandstofgebruik eigen/lease auto's	Elektriciteit gebruik eigen/lease auto's	Zakelijk reizen met auto in eigendom medewerker[2, 3]
Energiegebruik	Brandstofgebruik in eigen/gehuurde faciliteiten	Ingekochte elektriciteit en warmte gebruikt in eigen/gehuurde faciliteiten[1]	-
Koelmiddelen	Lekkage van koelmiddelen in eigen/gehuurde faciliteiten	-	-

1. Ingekochte elektriciteit minus de elektriciteit die ter plaatse wordt gebruikt voor het opladen van elektrische/plug-in hybride auto's.
2. Autogebruik betaalt door Fagron via terugbetaling van brandstofverbruik of terugbetaling per kilometer/mijl.
3. Exclusief zakelijke reizen betaalt via een mobiliteitsbudget.

Broeikasgasintensiteit
De broeikasgasintensiteit berekenen we door de totale location-based broeikasgasemissies in ton CO_2-eq te delen door de omzet van de Groep in miljoen euro. Voor de broeikasgasintensiteit normaliseren we elk jaar de omzet met de constante wisselkoers van 2019 om eventuele positieve of negatieve gevolgen van schommelende wisselkoersen tegen te gaan. Dit is vooral van belang omdat de wisselkoers van de Braziliaanse real ten opzichte van de euro grote fluctuaties laat zien.

De absolute broeikasgasemissies zijn iets toegenomen (+1%) ten opzichte van de emissies in 2019, dit komt met name door acquisities die de afgelopen drie jaar hebben plaatsgevonden. De broeikasgasintensiteit is met 20,4% afgenomen ten opzichte van 2019.

Mutatie in broeikasgasemissies tussen 2019 en 2021

(in ton CO_2-eq)
Scope 1: Directe emissies

3.358

2019: 2.818 [2]

+540

(+19%)

Scope 2: Indirecte emissies door energieopwekking

9.072

2019: 7.714 [2]

+1.358

(+18%)

Scope 3: Overige indirecte emissies

665

2019: 2.477 [2]

-1.812

(-73%)

Totaal emissies (scope 1 + 2 + 3) – location-based

13.095

2019: 13.009[2]

+86

(+1%)

Mutatie broeikasgasintensiteit tussen 2019 en 2021

(in ton CO_2-eq per miljoen € omzet) [1]

Totaal (ton/miljoen € omzet)

20,4

2019: 25,7

-5,2

(-20%)

Mutatie in energie intensiteit tussen 2019 en 2021

(in GJ per miljoen € omzet) [1]

Totaal

231,1

2019: 239.1

-13,0

(-3%)

Mutatie in energiegebruik tussen 2019 en 2021

(in GJ)

Brandstofgebruik niet-hernieuwbare bronnen

50.545

2019: 44.902 [1]

+5.644

Elektriciteitsgebruik

96.562

2019: 75.452 [1]

+21.110

Verkochte elektriciteit

0

2019: 0

0

Brandstofgebruik hernieuwbare bronnen

0

2019: 0

0

Warmtegebruik

940

2019: 805 [1]

+135

Totaal energiegebruik

148.047

2019: 121.159 [1]

+26.888

(+8%)

1. Waarde wijkt af van de waarde uit het 2020 jaarverslag. De waarde is aangepast op basis van een paar kleine wijzigingen in activiteitendata en wijzigingen in een aantal emissiefactoren.

Elektriciteitsgebruik van hernieuwbare bronnen 2021
(in GJ)

8.543

Emissies naar lucht en bodem

Naast broeikasgasemissies zorgen de activiteiten voor Fagron ook voor andere emissies naar lucht en bodem. Bij emissies naar lucht gaat het hierbij met name om verbrandingsemissies zoals stikstofdioxiden (NOx), zwaveldioxide (SO_2) en fijnstofemissies (PM10) die vrijkomen tijdens de verbranding van aardgas, benzine en diesel in onze faciliteiten en (lease)auto's. Bij emissies naar bodem gaat het hierbij met name om emissies die vrijkomen via ons afvalwater. Deze emissies kunnen een negatieve invloed hebben op de gezondheid van mensen. Met ons beleid proberen we bij te dragen aan het realiseren van een schonere leefomgeving.

Beleid, initiatieven, ambities en doelstellingen

Inventarisatie emissies naar lucht
In 2021 hebben wij de soorten en hoeveelheden verbrandingsemissies die we genereren in kaart gebracht. Op basis van gewicht zijn stikstofemissies (NOx-eq) hierbij de grootste uitstoot. Omdat de andere luchtemissies (SO_2 en PM10) veel minder zijn in gewicht en samenhangen met onze stikstofemissies hebben we besloten om stikstofemissies jaarlijks te rapporteren. Daarnaast stellen we onszelf tot doel om de stikstofemissie-intensiteit van onze faciliteiten en voertuigen met 40% te verlagen in vergelijking met 2019.

Inventarisatie emissies naar bodem
In onze herverpakkings- en bereidingsfaciliteiten werken we met farmaceutische grondstoffen. Deze kunnen een negatieve invloed hebben op mens en milieu als ze in het milieu terechtkomen via afval of afvalwater. In de paragraaf over Afvalbeheer (p. 71) lees je meer over ons afvalbeleid. Emissies naar lucht uit onze eigen faciliteiten (met name verbrandingsemissies) en emissies die vrijkomen bij afvalverwerking kunnen neerslaan en zo in de bodem terechtkomen.

Een laatste bron van emissies naar bodem zouden farmaceutische grondstoffen in ons afvalwater kunnen zijn. We voldoen in alle locaties aan de lokale wetgeving op het gebied van afvalwater. In een eerste inventarisatie is gebleken dat van het totaal 37 laboratoria, herverpakkings- en bereidingsfaciliteiten er 14 in locaties zitten waar de publieke afvalwaterbehandeling voldoet aan Europese afvalwaterrichtlijnen en de kans hierdoor erg klein is dat er farmaceutische grondstoffen in de bodem terechtkomen. Naast deze 14 faciliteiten zijn er 6 faciliteiten die

in het eerste kwartaal van 2022 gesloten zijn[8] of geïntegreerd zullen worden met een andere faciliteit[9]. Voor de overige 15 locaties bestaat er een kans, door minder goede lokale afvalwaterbehandeling, dat er wél farmaceutische grondstoffen hun weg in het milieu vinden. In 2022 bekijken we of de veiligheidsmaatregelen die we getroffen hebben in combinatie met de lokale afvalwaterbehandeling op deze locaties afdoende zijn om ongewenste emissies te voorkomen.

Reductie stikstofemissies
Het beleid en de initiatieven gericht op de reductie van klimaatimpact en energiegebruik zorgen ook voor een reductie in stikstofemissies. Het gaat hierbij specifiek om de reductie van aardgasverbruik in onze locaties en de elektrificatie van de leaseauto's.

Resultaten
De absolute stikstofemissies zijn iets afgenomen tussen 2019 en 2021. De stikstofemissie-intensiteit is fors afgenomen naar 7,31 kg NOx-eq per miljoen € omzet, een reductie van 23%.

Indicatoren emissies naar lucht en bodem			
	2021	2019	KPI
Stifstofoxiden emissies (in kg NOx-eq)	4680	4793	-
Stifstofoxiden emissieintensiteit (in kg NOx-eq per miljoen € omzet) [1]	7,31 (-23%)	9,46	-40% in 2025 t.o.v. 2019

1. Tegen constante wisselkoersen van 2019.

Afvalbeheer

Bij onze magazijnen, herverpakkingsfaciliteiten en bereidingsfaciliteiten komt (sporadisch) farmaceutisch afval vrij. Wij verpakken producten die we aan klanten leveren in overeenstemming met de wetgeving voor farmaceutische en dermatologische producten. Afvalstromen zoals farmaceutisch- en verpakkingsafval kunnen als deze niet goed verwerkt worden negatieve gevolgen hebben voor het milieu. Daarnaast gaan bij afvalstromen die niet gerecycled worden grondstoffen verloren.

Ambities en doelstellingen
In het toeleveringsketen van Fagron wordt afval gegenereerd, of het nu gaat om onze leveranciers, faciliteiten of klanten. Wij zijn van mening dat wij moeten beginnen met het verbeteren van het afvalbeheer in onze faciliteiten. Fagron voldoet aan alle wetgeving met betrekking tot afvalbeheer en we voelen ons verantwoordelijk voor het minimaliseren van de impact op het milieu door de verwerking van verpakkingsafval dat we in al onze faciliteiten genereren te verbeteren.

Begin 2022 hebben we onszelf ten doel gesteld om tegen het eind van 2025 alle typen verpakkingsafval die vrijkomen in onze locaties te scheiden en te laten recyclen. Het gaat hierbij om:
- Papier/karton (zowel verpakkingen als overig papier en karton)
- Metalen verpakkingen
- Kunststofverpakkingen

Beleid, initiatieven en resultaten
In 2021 hebben we de typen afval die vrijkomen in de verschillende locaties in kaart gebracht. Het in kaart brengen van de hoeveelheid afval per locatie bleek echter ingewikkeld omdat bij de meeste faciliteiten de afvalverwerker niet afrekent op basis van gewicht of volume verwerkt afval. Wel bleek in alle faciliteiten verpakkingsafval de grootste stroom te zijn. Omdat de grootste reductie in milieu-impact gerealiseerd kan worden door het beter scheiden van deze afvalstromen, hebben we onszelf ten doel gesteld om gescheiden afvalverwerking van verpakkingsafval te realiseren in alle faciliteiten tegen het eind van 2025.

---

8 2 faciliteiten, de locaties in FSS USA zijn geïntegreerd begin 2022 en de activiteiten van oude locatie van Infinity Pharma in Nederland (Helmond) zijn verplaatst naar Oldenzaal.

9 Dit betreft de faciliteiten in Mexico en Colombia.

Eind 2021 werd papier/karton al gescheiden in meer dan 50% van de locaties, metalen verpakkingen in ongeveer 33% van de locaties en kunststofverpakkingen in ongeveer 25% van de locaties.

Overige milieuonderwerpen

In de uitvoering van onze activiteiten maken we gebruik van natuurlijke bronnen zoals energie, water en grondstoffen, zowel voor onze producten, kantoren als logistiek en vervoer. Fagron streeft er naar deze bronnen zo effectief mogelijk in te zetten.

Onze mensen

Fagron werkt actief aan het creëren van een werkomgeving waarin elk individu de beste versie van zichzelf kan zijn. Onze mensen zijn essentieel in het succes van Fagron en samen zorgen we voor een cultuur waar eenieder zich kan ontwikkelen. Het stimuleren van het geven van feedback en erkenning door de hele organisatie is de sleutel tot het behoud van onze cultuur.

Belangrijke thema's die onderdeel uitmaken van de categorie "Onze mensen" zijn:

- Betrokken werkgeverschap
- Diversiteit
- Gezondheid & veiligheid
- Mensen- en arbeidsrechten
- Training & ontwikkeling

We rapporteren over de sociale onderwerpen van alle bedrijven die behoren tot Fagron Groep. Anders dan bij de milieu-onderwerpen worden bedrijven opgenomen in de rapportage vanaf het moment dat ze onderdeel zijn van Fagron Groep en dus niet pas het eerste gehele boekjaar dat een bedrijf deel uitgemaakt van de Groep.

Betrokken werkgeverschap

Fagron vindt goed werkgeverschap belangrijk en gelooft in de positieve impact van betrokken medewerkers op de bedrijfsprestaties. Door de betrokkenheid te meten en onze medewerkers om transparante feedback te vragen, kunnen we de juiste prioriteiten stellen, de behoeften van onze medewerkers begrijpen en daarop reageren.

Beleid en initiatieven

Medewerkersenquête
Sinds 2016 voeren we om de twee jaar een Global Employee Survey uit. Onderdeel van deze Global Employee Survey is een score op sustainable engagement; de intensiteit van de verbinding van medewerkers met de organisatie.

We meten sustainable engagement op basis van drie factoren. Allereerst meten we de mate waarop werknemers het gevoel hebben dat ze betrokken worden bij beslissingsprocessen. Ten tweede meten we de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat ze toegang hebben tot de middelen die ze nodig hebben om het werk goed uit te kunnen voeren. Tot slot meten we of werknemers zich energiek voelen op basis van vragen over het fysieke, interpersoonlijke en emotionele welzijn op het werk. Fagron maakt hiervoor gebruik van een aantal standaardvragen van Wallis Towers Watson.

Op basis van de resultaten van de medewerkers enquête van 2020 is er een actieplan ontwikkeld voor de jaren 2021 en 2022. Dit actieplan richt zich op interne communicatie, welzijn van de medewerkers en opleiding en ontwikkeling. Op het vlak van interne communicatie is een wereldwijde communicatietool (Workplace) geïntroduceerd met als doel de samenwerking en connectiviteit tussen onze medewerkers te verhogen. Er werd ook een interne communicatie matrix geïmplementeerd die ervoor moet zorgen dat er op een consequente manier en via de gepaste communicatiekanalen richting de verschillende doelgroepen gecommuniceerd wordt.

Wat betreft het welzijn van medewerkers zijn diverse, met name lokale, initiatieven genomen en werd het algemene bewustzijn omtrent welzijn op én buiten het werk verhoogd met het programma "Fagron Feel Good". Op het vlak van opleiding en ontwikkeling werd onder meer een onboarding programma opgestart in Latijns-Amerika. Dit programma zal in 2022 ook in de andere regio's worden uitgerold. In 2022 zal opnieuw een Global Employee Survey uitgevoerd worden.

Ambities, doelstellingen en resultaten
De ambitie van Fagron is om een cultuur te creëren waarin medewerkers zich betrokken voelen. We meten hoe goed we dit doen door elke twee jaar een Global Employee Survey uit te voeren. Ons doel hierbij is dat minimaal 85% van de medewerkers participeert in de enquête en we een Sustainable Engagement Score behalen van ten minste 80%.

In 2020 heeft 87% van alle medewerkers de Global Employee Survey ingevuld. De Sustainable Engagement Score van deze medewerkers was 83%.

Indicatoren betrokken werkgeverschap	2020	2018	2016	KPI
Participatiegraad Global Employee Survey	87%	79%	89%	85%
Sustainable Engagement Score	83%	80%	80%	80%

Diversiteit

We werken samen als één groot team en waarderen de unieke bijdrage die elke medewerker met zich meebrengt. We geloven dat iedereen ongeacht geslacht, leeftijd, geaardheid, nationaliteit, etniciteit of ander persoonlijk kenmerk dezelfde kansen verdient. We behandelen elkaar met respect en zijn ervan overtuigd dat we meer kunnen bereiken als mensen met diverse achtergronden en verschillende talenten samenwerken in een prettige, veilige en inclusieve werkomgeving.

Ambities, doelstellingen en resultaten
We behandelen iedereen gelijk en discrimineren niet. Fagron streeft naar diversiteit in een zo breed mogelijk kader. Daarnaast richten we ons specifiek op de volgende thema's:

- Gendergelijkheid
- Nationaliteit & etniciteit
- Leeftijd
- Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

Gendergelijkheid

We zien het belang van diversiteit in teams; divers samengestelde teams dragen bij aan een betere besluitvorming. We streven daarom naar een evenwichtige man-vrouw verhouding op alle niveaus van de organisatie.

Fagron stelt zich tot doel om een 50/50 genderverdeling te hebben in al haar personeel. In december 2021 is additioneel door de Raad van Bestuur bepaald dat deze 50/50 man-vrouw verhouding vanaf begin 2022 ook als doelstelling geldt voor al het management van Fagron. Dit betekent dat we ons tot doel stellen dat eind 2025, 50% van het management bestaat uit vrouwen. In 2021 was 40,7% van het management vrouw (2020: 37,4%). Additioneel is het doel dat in 2025 minimaal 1/3de van het senior management bestaat uit vrouwen, dat was 34,1% in 2021.

Indicatoren gendergelijkheid [1]						
	2021	2020	2019	2018	2017	KPI
% medewerkers vrouw	53,1%	56,6%	55,8%	58,5%	58,1%	50%
% management vrouw	40,7%	37,4%	39,1%	40,7%	39,0%	50%
% senior management vrouw	34,1%	28,6%	29,8%	31,6%	26,7%	33,3%
% Raad van Bestuur vrouw	37,5%	37,5%	37,5%	36,4%	36,4%	33,3%

1. Alle gendergelijkheid indicatoren zijn op basis van het aantal medewerkers op 31 december (incl. zelfstandige managers en uitzendkrachten).

Nationaliteit en etniciteit
Fagron streeft naar een personeelsbestand dat een weerspiegeling is van de (lokale) samenleving. Op regionaal en/of nationaal niveau worden verschillende initiatieven ondernomen die hieraan bijdragen. In Noord-Amerika houden we ons aan het Affirmative Action Plan, een programma dat voorziet in het garanderen van gelijke arbeidskansen.

We vinden het belangrijk dat het Fagron hoofdkantoor de diversiteit van de Fagron Groep vertegenwoordigt en we streven er daarom naar dat minimaal 10 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd worden. In 2021 waren er 18 nationaliteiten werkzaam op het hoofdkantoor (2020: 17).

Leeftijd
Fagron streeft ernaar om door alle geledingen van de organisatie een divers leeftijdsprofiel te laten zien. Wat betreft leeftijd heeft Fagron een divers personeelsbestand. In 2021 was de gemiddelde leeftijd van een Fagron medewerker 38 jaar (2020: 39 jaar). De gemiddelde leeftijd ligt bij management en senior management iets hoger.

Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt
Fagron wil positief bijdragen aan de participatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in het arbeidsproces. We bieden werkgelegenheid aan deze doelgroep en proberen door een flexibele opstelling, op maatgemaakte vacatures of andere type functies zoveel mogelijk te voldoen aan individuele situaties.

Beleid en initiatieven

Ontwikkeling KPI-etniciteit
In 2021 hebben we onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om een KPI te ontwikkelen voor etniciteit die toegepast kan worden in alle regio's en landen waar Fagron actief is. Door een verschil in met name privacywetgeving is het echter niet werkbaar gebleken om een KPI te ontwikkelen. Er is daarom besloten om geen KPI te adopteren. Wel zal er de komende jaren expliciet aandacht besteed worden aan discriminatie op het gebied van etniciteit.

Diversity & Inclusion enquête
In 2021 is de eerste Fagron Diversity & Inclusion enquête uitgevoerd. Ongeveer 1100 medewerkers hebben meegedaan aan de enquête waarin onder anderen gevraagd is naar respectvolle omgang, discriminatie op basis van achtergrond en betrokkenheid bij beslissingen. Uit de enquête is gebleken dat de overgrote meerderheid van deze medewerkers voelt dat ze zichzelf kunnen zijn en zich op geen enkele manier benadeeld voelen door hun achtergrond. Als verbeterpunt uit de enquête is gekomen dat een groot deel van de medewerkers vindt dat het management beter zijn best kan doen om het belang van diversiteit en inclusie te benadrukken. Dit verbeterpunt is opgenomen in het interne communicatieplan in 2021 en zal onderdeel zijn van een nieuwe managementtraining.

Diversity & Inclusion klankbordgroep
Om ervoor te zorgen dat we gepaste acties ondernemen op het gebied van diversiteit en inclusie, hebben we een Diversity & Inclusion klankbordgroep in het leven geroepen. Deze groep bestaat uit mensen met verschillende achtergronden en uit verschillende landen die dit onderwerp nauw aan het hart dragen. Zij geven input over de prioriteiten en doen voorstellen voor acties; alle initiatieven om de diversiteit te bevorderen, worden ook met hen besproken.

Stimuleren van vrouwen in management
Om gendergelijkheid op managementniveau te bevorderen zal in 2022 een coaching programma opgezet worden. Hierbij zullen ambitieuze vrouwen die op termijn een managementfunctie ambiëren, gekoppeld worden aan een vrouw met een (senior) managementpositie. Op deze manier willen we doorstroom van vrouwen stimuleren.

Indicatoren leeftijd [1]	2021	2020	2019	2018	2017	KPI
Gemiddelde leeftijd senior management	46,7	45,5	45,0	45,2	44,2	-
% senior management <25 jaar	0%	0%	0%	0%	0%	-
% senior management 25-34 jaar	8%	4%	2%	4%	2%	-
% senior management 35-44 jaar	36%	48%	52%	49%	57%	-
% senior management 45-54 jaar	41%	37%	39%	34%	28%	-
% senior management >54 jaar	15%	11%	7%	13%	13%	-
Gemiddelde leeftijd management	44,4	43,1	43,5	43,2	42,0	-
% management <25 jaar	0%	0%	0%	0%	1%	-
% management 25-34 jaar	13%	15%	14%	14%	15%	-
% management 35-44 jaar	41%	40%	46%	48%	50%	-
% management 45-54 jaar	34%	32%	28%	25%	23%	-
% management >54 jaar	12%	13%	12%	13%	11%	-
Gemiddelde leeftijd medewerkers	37,7	38,9	38,8	38,3	38,2	-
% medewerkers (FTE) <25 jaar	8%	7%	8%	8%	9%	-
% medewerkers (FTE) 25-34 jaar	33%	34%	33%	34%	33%	-
% medewerkers (FTE) 35-44 jaar	29%	29%	29%	29%	30%	-
% medewerkers (FTE) 45-54 jaar	20%	20%	21%	20%	19%	-
% medewerkers (FTE) >54 jaar	10%	10%	9%	9%	9%	-

1. Alle leeftijd indicatoren zijn op basis van het aantal medewerkers op 31 december (incl. zelfstandige managers en uitzendkrachten).

Gezondheid & veiligheid

Fagron ziet er voortdurend op toe dat al haar medewerkers hun werk kunnen uitvoeren in een schone, ordelijke en veilige omgeving. Er is een zerotolerance beleid op acties die de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en anderen in gevaar kunnen brengen. Door geïdentificeerde risico's proactief aan te pakken of te verhelpen, streven we ernaar letsel en gezondheidsschade bij medewerkers te voorkomen of tot een minimum te beperken.

Ambities, doelstellingen en resultaten
Wij stellen ons tot doel om het aantal werk-gerelateerde blessures zo ver mogelijk te reduceren. Hierbij is de hoogste prioriteit om ervoor te zorgen dat er nul dodelijke slachtoffers vallen, en dat er geen enkel incident plaatsvindt dat leidt tot zware langdurige of permanente blessures. Incidenten die zorgen voor kleinere blessures zien we als een waarschuwingssignaal om onze procedures en calamiteitenplannen waar nodig aan te scherpen en bij te stellen.

In 2021 waren er geen dodelijke slachtoffers of medewerkers die een werk-gerelateerde langdurige of permanente blessure hebben opgelopen.

Indicatoren gezondheid & veiligheid [1]		
	2021	KPI
Dodelijke slachtoffers door werk-gerelateerde ongelukken	0	0
Werk-gerelateerde langdurige of permanente blessures	0	0
Overige registreerbare werk-gerelateerde blessures	32	-

1. We maken hierbij gebruik van de definities van GRI 403-9. *Werk-gerelateerde langdurige of permanente blessures* zijn blessures waarvan medewerkers niet binnen 6 maanden compleet kunnen herstellen. *Overige registreerbare werk-gerelateerde blessures* zijn niet langdurige of permanente blessures die meer zorg nodig hebben dan eerste hulp (plakken van een pleister, ontsmetten van een wondje).

Beleid en initiatieven

Monitoringsysteem
Bij de faciliteiten van Fagron wereldwijd zijn procedures en calamiteitenplannen van kracht om de gezondheid, veiligheid en het welzijn van onze medewerkers te waarborgen. In 2021 is daarnaast een monitoringssysteem opgezet op groepsniveau waarbij elke faciliteit maandelijks rapporteert. Als er een ongeluk heeft plaatsgevonden, moet daarnaast per kwartaal gerapporteerd worden welke maatregelen er genomen zijn om ongelukken te voorkomen. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om additionele educatie of aanpassing van procedures of calamiteitsplannen.

Verbeteren mentaal en fysiek welzijn medewerkers
Via diverse initiatieven werkt Fagron proactief aan het mentale en fysieke welzijn van onze medewerkers. Het verminderen van de werkdruk, het verbeteren van gezondheid, vitaliteit en levensstijl zijn belangrijke focuspunten. We creëren werkplekken die een gezonde leef- en werkstijl stimuleren, bijvoorbeeld door het aanbieden van sportmogelijkheden, gezonde tussendoortjes (vers fruit) en ergonomische werkplekken en kantoren.

Mensen- en arbeidsrechten

Ambities, doelstellingen en resultaten
Fagron zet zich in al haar faciliteiten wereldwijd in om de schending van mensenrechten en arbeidsrechten tegen te gaan.

Non-discriminatie en intimidatie
In lijn met ILO-conventie op het gebied van arbeidsrechten[10] streeft Fagron naar een gelijke beloning voor gelijk werk. Fagron zet zich daarnaast in om alle medewerkers een werkomgeving te bieden die vrij is van geweld, intimidatie, pesterijen of andere vormen van bedreiging. We tolereren geen enkele vorm van discriminatie, intimidatie, misbruik of enige andere actie die als intimiderend, beledigend of discriminerend kan worden beschouwd. Als er zich een geval voordoet worden hier snel passende acties op ondernomen. In het afgelopen jaar zijn er 9 meldingen gemaakt van mogelijke incidenten op het gebied van discriminatie en intimidatie. Hiervan waren er 6 gerelateerd aan discriminatie en 3 aan intimidatie. Het onderzoek van 6 van deze meldingen is afgerond, de overige meldingen worden nog onderzocht. Bij 2 meldingen waar het onderzoek is afgerond is geconcludeerd dat er daadwerkelijk sprake was van discriminatie of intimidatie. In deze gevallen zijn passende maatregelen getroffen.

Slavernij en dwangarbeid
Fagron heeft een Modern Slavery Statement opgesteld om moderne slavernij en mensenhandel in ons bedrijf en onze toeleveringsketen te bestrijden en te voorkomen. In geen van de faciliteiten van Fagron is sprake van slavernij of dwangarbeid.

10 International Labour Organization (ILO), Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work.

Kinderarbeid

We verbieden elk gebruik van kinderarbeid wereldwijd. Iedereen die bij Fagron in dienst is, heeft minstens de wettelijke minimumleeftijd voor werk in het desbetreffende land. Wanneer de wettelijke minimumleeftijd in een land onder de 18 jaar ligt, is er extra aandacht voor deze jonge werknemers en de werkzaamheden die zij uitvoeren. In 2021 waren er bij Fagron geen medewerkers onder de 18 jaar werkzaam.

Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen
Iedereen die bij Fagron werkt, staat het vrij om lid te worden van een vakbond of organisatie die de belangen van het individu behartigt. Dit beleid is in lijn met de ILO-conventies op deze onderwerpen.[11]

Eind 2021 vielen 1172 Fagron medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst (dit is 38% van alle medewerkers). Het gaat hierbij om verschillende typen collectieve arbeidsovereenkomsten. Zo worden bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers van Fagron Italië onderhandeld op sectorniveau terwijl Fagron Services Nederland direct onderhandelt met de vakbond. Eind 2021 is er een vakbond opgericht door een aantal Tsjechische medewerkers en die zullen in 2022 voor het eerst onderhandelen over arbeidsvoorwaarden. We verwachten dan ook dat het aantal medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt in 2022 zal toenemen ten opzichte van 2021.

Beleid en initiatieven

Analyse risico op schendingen van mensenrechten en arbeidsrechten
In 2021 heeft Fagron het risico op schendingen van mensenrechten en arbeidsrechten voor non-discriminatie, intimidatie en vrijheid van vereniging en collectieve onderhandeling in kaart gebracht.
Uit de analyse is gebleken dat de vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen nergens geschonden wordt. Dit is ook duidelijk te zien aan het aandeel van Fagron medewerkers die onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt. Een aantal gevallen van discriminatie en intimidatie hebben zich voorgedaan in het verleden en zijn ook in 2021 gemeld via de Fagron Integrity Line. We geloven dat een combinatie van educatie over onze Code of Conduct (zie pagina 88) en een uitbreiding van ons grievance mechanisme met een vertrouwenspersoon (zie pagina 90) het risico hierop in de toekomst zal verminderen.

Indicatoren mensen- en arbeidsrechten 2021

Meldingen van discriminatie via de Fagron Integrity Line of andere bevoegde autoriteit

6

KPI: –

Meldingen van intimidatie via de Fagron Integrity Line of andere bevoegde autoriteit

3

KPI: –

Medewerkers <18 jaar (FTE)

0

KPI: –

% Medewerkers die onder een collectieve arbeidsovereenkomst vallen

38%

KPI: –

---

11 **International Labour Organization (ILO), Collective Bargaining Convention. International Labour Organization (ILO), Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention. International Labour Organization (ILO), Right to Organise and Collective Bargaining Convention..**

Training & ontwikkeling

Wij geloven dat het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers positief bijdraagt aan zowel ons bedrijf als aan de inzetbaarheid en het werkgeluk van medewerkers. Door medewerkers trainings- en carrièremogelijkheden aan te bieden blijven medewerkers langer voor Fagron werken en neemt de kwaliteit van het geleverde werk toe. De medewerker breidt hiermee zijn capaciteiten uit waardoor ze duurzaam inzetbaar zijn of blijven in de arbeidsmarkt. Daarnaast leidt persoonlijke ontwikkeling vaak tot meer werkplezier.

Ambities en doelstellingen

Wij willen de trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden bij Fagron optimaliseren door het trainingsaanbod te vergroten en een cultuur te creëren waar persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd. Concrete doelstellingen hierbij zijn:

- Minimaal 80% van de medewerkers voert jaarlijks een prestatie- en ontwikkelingsevaluatiegesprek met de directe leidinggevende.
- Invoering van leermanagementsysteem ter ondersteuning van het opleidings- en ontwikkelingsproces en realisatie van een opleidingscatalogus in 2022.

Beleid, initiatieven en resultaten

Jaarlijkse prestatie- en ontwikkelingscycli
Beoordelingsgesprekken en feedbackgesprekken zijn al lange tijd in het Fagron HR-beleid verankerd. Fagron heeft de jaarlijkse prestatie- en ontwikkelingscycli op groepsniveau geïmplementeerd, waarbij tegenwoordig wordt gewerkt met een continue feedbackcyclus. Fagron hecht grote waarde aan de ontwikkeling van haar medewerkers. Aan het begin van elk jaar bepalen medewerkers samen met hun leidinggevende de persoonlijke ontwikkelingsdoelen en loopbaanambities. In 2020 is een nieuw systeem ingevoerd voor het houden van de jaarlijkse prestatie- en ontwikkelingsevaluatiegesprekken waardoor er een tijdelijke daling van het aantal gesprekken is geweest. In 2021 is het aantal gesprekken weer terug op het niveau van 2019.

Invoering van leermanagementsysteem
Onze doelstelling voor 2021 was om een leermanagementsysteem in te voeren. Onder andere door COVID-19 is de implementatie van dit systeem nog niet afgerond. In 2022 zullen volgende stappen gezet worden.

Opleidingscatalogus en trainingsaanbod
We optimaliseren de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden door klassikale trainingen, onlinecursussen en praktijkgerichte training zoals peer tutoring aan te bieden. In 2021 zijn we gestart met de inventarisatie van het bestaande intern ontwikkelde cursusaanbod ten behoeve van de opleidingscatalogus. De verwachting is dat in de eerste helft van 2022 de inventarisatie afgerond is en deze in de tweede helft van 2022 voor alle medewerkers beschikbaar komt.

Indicatoren training & ontwikkeling						
	2021	2020	2019	2018	2017	KPI
Gemiddeld aantal jaar in een functie	5,0	5,1	4,9	4,1	4,5	-
% medewerkers met jaarlijks beoordelings- en ontwikkelingsgesprek	88,8%	69,9%	83,7%	89,6%	82,3%	80%

Ketenverantwoordelijkheid

Fagron heeft zich gecommitteerd aan de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (UVRM) en zet zich in om de schending van mensenrechten en arbeidsrechten tegen te gaan.

Mensen- en arbeidsrechten

We vertrouwen erop dat onze toeleveranciers verantwoord ondernemen en mensen- en arbeidsrechten onderschrijven. Alle leveranciers van farmaceutische grondstoffen voldoen aan de GMP of ISO 19001 certificering en de regelmatige kwaliteitsaudits die Fagron uitvoert, hebben nog nooit een indicatie van mensenrechtenschendingen aan het licht gebracht.

Fagron heeft op basis van de geografische locatie van onze leveranciers in 2021 een high level risicoanalyse uitgevoerd naar het risico op (1) schending van het recht op eerlijke behandeling van werknemers, (2) schending van het recht op vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen, (3) kinderarbeid en (4) dwangarbeid. Hieruit kunnen we concluderen dat ongeveer 25% van de Tier 1 leveranciers een mogelijk risico bestaat op een van deze onderwerpen. Het gaat hierbij specifiek om leveranciers in China en India.

In 2022 zullen we verder de toeleveringsketen in kijken (Tier 2 en waar mogelijk Tier 3). Daarnaast zullen we een eerste opzet maken voor een due diligence proces voor onze toeleveringsketen in lijn met de voorgestelde Europese richtlijn voor "Corporate sustainable due diligence". In deze opzet zal naast due diligence op mensen- en arbeidsrechten ook aandacht besteed worden aan mogelijke misstanden op het gebied van milieu.

Business Partner Code of Conduct

Om risico's op het gebied van mensen- en arbeidsrechten inzichtelijk te maken en schendingen aan het licht te brengen en/of te voorkomen, heeft Fagron in 2020 een Business Partner Code of Conduct opgesteld. De Code is begin 2021 gepubliceerd en beschrijft vereisten en verwachtingen op het gebied van:

- Mensenrechten en arbeidsrechten: eerlijke behandeling van werknemers (non-discriminatie), eerlijk en leefbaar loon, redelijke werktijden, vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen, uitbannen van kinderarbeid en dwangarbeid;
- Gezondheid en veiligheid op het werk;
- Milieu: naleving van wet- en regelgeving, afval en emissies, lozingen en ecologische duurzaamheid;
- Ethiek: bestrijding van omkoping en corruptie, eerlijke concurrentie en dierenwelzijn;
- Managementsystemen: naleving van wet- en regelgeving, risicomanagement, documentatie, leveranciersselectie en monitoring.

In 2021 is de Business Partner Code of Conduct opgenomen in alle nieuwe inkoopcontracten. We stellen ons tot doel dat in 2025 de leveranciers die samen 75% van de waarde van onze handelsgoederen vertegenwoordigen de Business Partner Code of Conduct ondertekend hebben. Hiernaast zullen we met al deze leveranciers in gesprek gaan over ESG in onze toeleveringsketen. Vanaf 2022 zullen we onze voortgang rapporteren op deze doelstelling.

Giving back

Fagron is wereldwijd actief in verschillende regio's en streeft ernaar positief bij te dragen in deze regio's.

Fagron producten

Fagron draagt bij aan de maatschappij door het toegankelijk maken en houden van veilige medicatie. Door de toegang tot veilige medicatie te vergroten, levert Fagron een positieve bijdrage aan de gezondheid van patiënten. Fagron levert met name producten aan apotheken en ziekenhuizen die deze vervolgens gebruiken om de patiënten te helpen. Vrijwel al onze producten en diensten worden ingezet voor farmaceutische bereidingen. Onze klanten gebruiken de producten in onze Brands & Essentials categorie om zelf medicatie te bereiden en Fagron bereidt producten voor klanten in een van onze bereidingsfaciliteiten.

Farmaceutische bereiding is het samenstellen van niet-patentrechtelijk beschermde of ongeregistreerde farmaceutische preparaten door of op verzoek van apotheken en ziekenhuizen, of op voorschrift van een arts. Het doel is om een gepersonaliseerd medicijn, dat niet commercieel verkrijgbaar is, te bereiden dat voldoet aan de specifieke behoefte van de patiënt. Farmaceutische bereiding geeft een voorschrijver de mogelijkheid een gepersonaliseerde behandeling te bieden, bijvoorbeeld door een andere toedieningsvorm of andere dosering voor te schrijven, passend bij de specifieke behoefte van een patiënt. Patiënten zijn niet altijd in staat om standaard verkrijgbare toedieningsvormen van bestaande medicijnen te gebruiken, bijvoorbeeld vanwege de leeftijd, problemen met slikken of bijwerkingen. Bovendien kan een alternatieve doseringsvorm, zoals een lokale dosering in de vorm van een crème, bijwerkingen en verslavingspotentieel verminderen en het geneesmiddel direct op de plaats van de aandoening effectiever toedienen, bijvoorbeeld bij de behandeling van pijn.

Het kwantificeren van onze positieve bijdrage is lastig omdat Fagron niet direct aan de patiënt levert. Fagron heeft geen inzicht bij hoeveel patiënten de steriele en niet-steriele bereidingen ingezet worden. Het aantal bereidingen dat we leveren vanuit onze bereidingsfaciliteiten geeft een indicatie van onze positieve bijdrage aan de gezondheid van patiënten. In 2021 heeft Fagron ongeveer 5,4 miljoen bereidingen geleverd.[12] Daarnaast biedt Fagron een groot portfolio aan van actieve farmaceutische ingrediënten (API), die het voor de (ziekenhuis)apotheker mogelijk maakt om zelf producten te bereiden.

[12] Het aantal bereidingen bepalen we door het totaal aan omzet per bereidingsfaciliteiten (Compounding en Premium Pharmaceuticals) te delen door de gemiddelde prijs van bereidingen per faciliteit.

Fagron Academy

De Fagron Academy is opgericht om de kennis en vaardigheden van voorschrijvers en apothekers op het gebied van magistrale bereidingen te verbeteren. De activiteiten van de Fagron Academy bestaan uit:

- Online onderwijs;
- Live (online) evenementen;
- Praktijkevenementen waar bereidingsprofessionals bereidingstechnieken kunnen oefenen in een Fagron Academy proefopstelling;
- Het geven van lezingen op congressen voor artsen en apothekers;
- De online formule databases: Compounding Matters en FACTS.

Fagron Academy biedt kosteloos uitgebreide trainings- en opleidingsmogelijkheden over onder meer bereidingswijzen, materiaalgebruik, toedieningsvormen en kwaliteits- en veiligheidsprocedures. Daarnaast biedt de Fagron Academy een gratis database "Compounding Matters" aan met 889 formules en bereidingsinstructies voor gepersonaliseerde medicatie.

Naast "Compounding Matters" en de gratis aangeboden trainings- en opleidingsmogelijkheden biedt Fagron Academy Noord-Amerika ook educatie en een onlineformule database (FACTS) toegespitst op de eisen van de Noord-Amerikaanse markt tegen een kleine vergoeding. Tot eind 2021 werd dit aangeboden aan klanten die een minimum aankoopbedrag per jaar besteedde aan Fagron producten in Noord-Amerika. Vanaf de eerste helft van 2022 is dit gewijzigd omdat het minimumaankoopbedrag voor met name kleine apothekers een belemmering bleek. Door een kleine maandelijkse of jaarlijkse bijdrage te vragen, kan hogere kwaliteit informatie aangeboden worden en kunnen zo met name apothekers beter geholpen worden met educatie op maat.

Fagron Foundation

Om de gezondheidszorg in een gemeenschap te verbeteren en de toegang tot de gezondheidszorg laagdrempelig te maken, is in 2012 de Fagron Foundation opgericht. De Foundation stelt gezondheidszorgproducten en -apparatuur ter beschikking en vraagt aandacht voor gezondheidszorg voor kwetsbare patiëntgroepen.

Initiatieven

Acties 2021
In het afgelopen jaar hadden de initiatieven van de Foundation, net als in 2020, deels betrekking op COVID-19. Wereldwijd zijn onder anderen donaties gedaan om gemeenschappen en ziekenhuizen in diverse landen te voorzien van luchtreinigers, mondkapjes, handcrèmes, hydroalcoholische gels en COVID-19 (zelf)testen. In 2021 heeft Fagron verder bijgedragen aan het ondersteunen van, het omgaan met en voorkomen van COVID-19.

Naast COVID-19 gerelateerde materiaaldonaties hebben de verschillende Fagron bedrijven ook een aantal initiatieven geïnitieerd om gezondheidszorg voor specifieke doelgroepen te verbeteren. In juni hebben medewerkers van Fagron Nederland meegedaan aan een sponsorloop voor het Sophia kinderziekenhuis om geld in te zamelen voor gezondheidszorg voor pas- of ongeboren kinderen. In oktober heeft Fagron Sterile Service Verenigde Staten campagne gevoerd voor No-Shave November om geld in te zamelen voor kankerpreventie, -educatie en -onderzoek.

Fagron Foundation Day 2022
In 2022 zal Fagron haar eerste Fagron Foundation Day organiseren. Op deze dag zullen alle Fagron medewerkers en management een dag vrijwilligerswerk doen of geld ophalen voor een goed doel gerelateerd aan gezondheidszorg. Elk Fagron bedrijf kiest hierbij een eigen lokaal initiatief om aan bij te dragen.

Goed bestuur

Fagron ziet Goed bestuur als de basis van haar bedrijfsprocessen. Het is een leidraad die mede zorgdraagt voor een verantwoordelijke manier van zakendoen en activiteiten ontplooien.

Belangrijke thema's die onderdeel uitmaken van de categorie "Goed bestuur" zijn:

- Productkwaliteit en -veiligheid
- Naleving van wet- en regelgeving
- Voorkomen van corruptie en omkoping
- Grievance mechanism
- Eerlijk belastingbeleid

We rapporteren over de Goed bestuur onderwerpen voor alle bedrijven die behoren tot Fagron Groep. Anders dan bij de milieu-onderwerpen worden bedrijven opgenomen in de rapportage vanaf het moment dat ze onderdeel zijn van Fagron, en dus niet pas het eerste gehele boekjaar dat een bedrijf deel uitmaakt van de Groep.

Productkwaliteit en productveiligheid

Als wereldwijd marktleider in farmaceutische bereidingen hanteert Fagron een strikt beleid op productkwaliteit- en veiligheid. Een product dat niet voldoet aan alle kwaliteitsspecificaties kan in het ergste geval zorgen voor (ernstige) bijwerkingen bij eindgebruikers. Productkwaliteit- en veiligheid is daarom een prioriteit voor Fagron. Onze producten kunnen uiteraard enkel een positieve bijdrage leveren aan de gezondheid van patiënten als deze geen onverwachte bijwerkingen geven.

Ambities en doelstellingen

Ons doel is om producten te leveren die voldoen aan alle productkwaliteit- en veiligheidseisen. Een goede indicator hiervoor is het aantal producten dat teruggeroepen moet worden in een jaar. In een aantal uitzonderlijke gevallen moeten producten teruggeroepen worden omdat deze niet voldoen aan alle kwaliteitsspecificaties. Het terugroepen van producten is geclassificeerd in drie categorieën. Klasse I betreft een recall voor producten die ernstig letsel kunnen veroorzaken; Klasse II betreft recalls voor producten die tijdelijke bijwerkingen kunnen veroorzaken; Klasse III gaat om producten waarvan het onwaarschijnlijk is dat ze letsel of ziekte veroorzaken, maar die niet (geheel) aan de GMP-voorschriften voldoen.

Beleid en initiatieven

Leverancierselectieprocedure

Een uitgebreide leveranciersselectieprocedure draagt zorg voor 100% traceerbaarheid van de meer dan 2.500 farmaceutische grondstoffen waar Fagron mee werkt. Nieuwe leveranciers worden uitgebreid gescreend. Voor leveranciers van producten met een hoger risicoprofiel geldt een audit op locatie. Deze audits richten zich primair op de kwaliteit en veiligheid van het product.

Good Manufacturing Practice (GMP)

Fagron beschikt wereldwijd over 34 bereidings- en herverpakkingsfaciliteiten die geheel voldoen aan GMP of vergelijkbare lokale wetgeving. Dit betreft een combinatie van gecertificeerde faciliteiten én faciliteiten waar op regelmatige basis door de autoriteiten een audit wordt afgenomen op navolging van GMP-richtlijnen en wetgeving. De faciliteiten die enkel bestaan uit een magazijn, 19 in totaal, voldoen allemaal aan GDP (Good Distribution Practice) of vergelijkbare lokale wetgeving.

Jaarlijkse trainingen

Internationale certificeringen als GMP en GDP schrijven voor dat alle personeelsleden die in aanraking komen met farmaceutische producten een aantal jaarlijkse trainingen dienen te volgen op het gebied van productkwaliteit en -veiligheid. Naleving van dit onderdeel van GMP en GDP wordt op groepsniveau gemonitord voor onder andere productiemedewerkers, magazijnmedewerkers en kwaliteitspersoneel.

Kwaliteitstesten
Fagron beschikt over een technisch team van experts dat ervoor zorgt dat de producten die we ontvangen van onze leveranciers en die we zelf produceren de juiste eigenschappen hebben voordat deze op de markt gebracht worden. Hierbij maken we onderscheid tussen producten die we herverpakken of gebruiken in een van onze steriele of niet-steriele bereidingsfaciliteiten en producten die we doorleveren.

Grondstoffen en eindproducten in onze steriele of niet-steriele bereidingsfaciliteiten worden getest om te garanderen dat deze voldoen aan alle vigerende wet- en regelgeving, eisen en interne standaarden. Kwaliteitstechnici testen producten tijdens drie fasen van productie (inkomende producten, tijdens productie en bij vrijgave) om ervoor te zorgen dat ze voldoen aan alle kwaliteitsspecificaties. Ook alle producten die we herverpakken in een van onze herverpakkingsfaciliteiten worden getest. Hierbij gaat het naast farmaceutische grondstoffen ook om hulpstoffen zoals crème basis en vulstoffen zoals lactose en methylcellylose. Het grootste gedeelte (ongeveer 2/3de) van de farmaceutische producten die we leveren vanuit onze herverpakkings- en bereidingsfaciliteiten wordt in-house getest in een van onze eigen kwaliteitslaboratoria voordat deze vrijgegeven worden, de rest (ongeveer 1/3de) wordt door een derde (externe) partij getest.

De producten die binnenkomen in onze magazijnen worden gecontroleerd of alle benodigde documentatie aanwezig is, en worden pas weer vrijgegeven voor verkoop als deze ook onder de juiste omstandigheden zijn opgeslagen (temperatuur, luchtvochtigheid). Daarnaast controleren we of het transport van de binnenkomende en uitgaande producten uitgevoerd wordt zoals afgesproken met de leveranciers en distributeurs.

Resultaten
Ondanks dat Fagron flink gegroeid is zowel in geografische spreiding als qua hoeveelheid producten is het aantal product recalls de afgelopen jaren afgenomen. In 2021 zijn in totaal vijf recalls geweest over de hele organisatie.

Indicatoren productkwaliteit & productveiligheid	2017	2018	2019	2020	2021
Recalls klasse I: Recall om ernstige bijwerking	0	2	0	1	1
Recalls klasse II: Recall om bijwerking	11	10	17	5	2
Recalls klasse III: Recall om GMP-voorschriften	12	14	9	7	2

Naleving van wet- en regelgeving

Wereldwijd is Fagron actief in meer dan 20 jurisdicties. Het beleid van Fagron is ingericht op strikte naleving van wet- en regelgeving in al deze jurisdicties. Het niet naleven van wet- en regelgeving kan negatieve gevolgen hebben voor onze stakeholders. Hierbij kan er gedacht worden aan reputatieschade of gezondheidsschade bij de eindgebruikers van onze producten bij het niet naleven van productkwaliteit- of veiligheidseisen.

Op lokaal niveau zijn de Fagron bedrijven verantwoordelijk voor naleving van de relevante regelgeving. Het waarborgen van naleving van wet- en regelgeving van de Groep (Fagron NV) en de Fagron holding (Fagron BV) is belegd op groepsniveau, evenals het voldoen aan productkwaliteit- en veiligheidseisen van de producten die we wereldwijd leveren.

In 2021 is o.a. Fagron BV gedagvaard in een zaak met betrekking tot Gako, een van de bedrijven in de Fagron Groep. Tot op heden is er geen uitspraak geweest in deze zaak en zijn er ook geen boetes of sancties opgelegd aan Fagron NV. Een uitspraak wordt op zijn vroegst in 2022 verwacht. In 2020 en 2021 hebben Fagron NV en Fagron BV geen boetes of sancties opgelegd gekregen in de sociaaleconomische sfeer of op het gebied van milieu wet- en regelgeving, noch was er sprake van betrokkenheid bij geschillenbeslechting. In eerdere jaren is Fagron betrokken geweest bij een aantal geschillen. Het gaat om een zaak in 2018 en twee zaken in 2019. De waarde van de schikkingen bedroeg 3 miljoen euro in 2018 en 21 miljoen euro in totaal in 2019.

Voorkomen van corruptie en omkoping

Fagron heeft transparantie en eerlijke handel hoog in het vaandel staan. We tolereren in onze bedrijfsvoering geen omkoping of andere vorm van corruptie (inclusief faciliterende betalingen). Corruptie en omkoping kunnen zorgen voor oneerlijke prijsstelling

van farmaceutische producten die een integraal onderdeel uitmaken van de gezondheidssystemen in de markten waarin Fagron opereert. Door op te treden tegen corruptie en omkoping draagt Fagron bij aan eerlijke handel.

Beleid en initiatieven

Code of Conduct
De Code of Conduct beschrijft de verwachtingen die Fagron heeft van haar management en medewerkers op het gebied van het naleven van wet- en regelgeving evenals ethisch gedrag op het gebied van onder andere corruptie, omkoping en mensen- en arbeidsrechten. Alle medewerkers en management hebben toegang tot deze Code of Conduct via het Fagron intranet. De Code of Conduct is publiek beschikbaar onder governance documenten op investors.fagron.com.

De Global Anti-Bribery & Anti-Corruption Policy maakt onderdeel uit van de Code of Conduct. Elke schending van dit beleid leidt tot corrigerende maatregelen, waarbij het beëindigen van het dienstverband tot de mogelijkheden behoort.

Management en medewerkers volgen jaarlijks een Code of Conduct training. Deze training is voor het eerst aangeboden in 2020 en legt elk jaar nadruk op één van de onderwerpen van de Code of Conduct. In 2021 is de nadruk gelegd op anti-corruptie en anti-omkoping. In 2022 zal omkoping en corruptie ook weer aan bod komen in de training, maar zal de nadruk gelegd worden op mensen- en arbeidsrechten.

Jaarlijkse risicoanalyse
Als onderdeel van onze jaarlijkse risicoanalyse beoordelen we het risico op corruptie en omkoping per land waarin we opereren. Voor de gehele organisatie schatten we de waarschijnlijkheid van het niet naleven van anti-corruptie wetgeving in op 'matig' (zie Risicobeheer pagina 48), waarop onze mitigerende maatregelen zijn ingericht. Het risico verschilt per land.

Interne auditprocedure
De missie van de interne auditafdeling is het bieden van onafhankelijk en objectieve assurantie en advies om de activiteiten van de Groep te verbeteren. De interne auditor helpt de Groep om haar doelstellingen te bereiken met een systematische, gedisciplineerde aanpak om de effectiviteit van risicobeheer-, controle- en governance processen te evalueren en verbeteren. Concrete voorbeelden van werkzaamheden zijn het beheren van risicoplannen voor de risico's zoals beschreven onder Risicobeheer (zie Risicobeheer pagina 48), het uitvoeren van interne audits en het rapporteren en opvolgen van verbeterpunten. Een van de risico's hierbij is corruptie & omkoping.

Jaarlijks worden een aantal bedrijven in de Fagron Groep onder de loep gehouden tijdens een interne audit. Dit betekent dat alle Fagron bedrijven ongeveer elke vijf jaar bezocht worden door de interne auditor. De te behandelen onderwerpen tijdens een audit hangen af van de uitgevoerde risicobeoordeling van het te bezoeken bedrijf. Hierbij wordt in ieder geval altijd gekeken naar financiële controleprocessen en worden verbeterpunten aangedragen. In 2022 zal de interne auditprocedure zo aangepast worden dat ook expliciet geaudit gaat worden op nalevering van Fagron's Code of Conduct op het gebied van corruptie en omkoping.

Ambities en doelstellingen
Om ervoor te zorgen dat zowel medewerkers als management dit beleid opvolgen, hebben we de volgende twee doelstellingen bepaald:

- Ten minste 90% van alle Fagron medewerkers volgt jaarlijks de Code of Conduct training.
- 100% van Fagron's management volgt jaarlijks de Code of Conduct training.

Resultaten
In 2021 zijn er geen gevallen van corruptie of omkoping gemeld via de Fagron Integrity Line of andere bevoegde autoriteit. In totaal heeft 99,1% van de medewerkers aan wie de Code of Conduct training is aangeboden deze ook gevolgd. Het aantal medewerkers dat de training aangeboden heeft gekregen is lager dan de gestelde doelstelling omdat ervoor gekozen is om in verband met COVID-19 de training enkel digitaal aan te bieden. Omdat niet alle Fagron medewerkers in hun dagelijkse werk gebruik maken van een computer (magazijnmedewerkers, productiemedewerkers) is de training daarom niet aan alle medewerkers aangeboden. In 2022 zal de training aan een groter aandeel van de medewerkers aangeboden worden. De training is wél aan 100% van het management aangeboden, het gehele management heeft de training ook gevolgd.

Indicatoren voorkomen van corruptie en omkoping 2021

% medewerkers die de Code of Conduct training gevolgd hebben

99,1% (1)

KPI: 90%
(1) Het gaat hierbij om het percentage van de medewerkers aan wie de training aangeboden is.
% management dat de Code of Conduct training gevolgd heeft

100%

KPI: 100%

Meldingen van corruptie via de Fagron Integrity Line of andere bevoegde autoriteit

0

KPI: –

Grievance mechanism

Fagron hecht grote waarde aan een transparante en eerlijke cultuur waarin medewerkers openlijk vragen kunnen stellen en zorgen of kritiek kunnen uiten. Een cultuur waar integriteit op waarde wordt geschat, verkleint de kans op misstanden en onregelmatigheden. Een goed werkend grievance mechanism vermindert daarmee zowel de kans op corruptie en omkoping als de kans op ongewenst gedrag (zie ook mensen- en arbeidsrechten op pagina 79).

Ambities en doelstellingen
Fagron vindt het belangrijk dat alle medewerkers weten hoe het grievance mechanism werkt en dat de toegang tot het grievance mechanism zo laagdrempelig mogelijk is. Om hiervoor te zorgen, wordt in de jaarlijkse Code of Conduct training expliciet aandacht besteed aan het grievance mechanism en zullen op termijn alle medewerkers toegang hebben tot een vertrouwenspersoon.

Fagron heeft de volgende doelstelling bepaald:
- 100% van de Fagron medewerkers heeft toegang tot een vertrouwenspersoon.

Beleid en initiatieven
Fagron heeft met de grievance mechanism procedure een veilige, gestructureerde manier gecreëerd om vermoedens van misstanden, gedragingen die niet in lijn zijn met de Code of Conduct, of andere onregelmatigheden te melden. Naast het melden aan de manager kan contact gezocht worden met de vertrouwenspersoon of kan gebruik worden gemaakt van de Fagron Integrity Line.

Vertrouwenspersoon
In 2021 is het grievance mechanism aangepast waardoor er naast melding aan de manager of via de Fagron Integrity Line een derde meldingsoptie is toegevoegd. Per entiteit zal een vertrouwenspersoon worden aangesteld en opgeleid die medewerkers kan ondersteunen in het maken van een melding en die misstanden in een vroeg stadium kan signaleren. Eind 2021 had 5% van alle medewerkers toegang tot een vertrouwenspersoon. In het eerste kwartaal van 2022 zijn 16 medewerkers begonnen aan een training, na voltooiing zal 35% van de medewerkers toegang hebben tot een vertrouwenspersoon. In 2023 zullen we de dekking verder uitbreiden en ons doel is om in 2025 een 100% dekking te bereiken.

Fagron Integrity Line
De Fagron Integrity Line is 24/7 online beschikbaar voor alle Fagron medewerkers en wordt beheerd door een externe provider. Het melding maken via de Fagron Integrity Line is volledig anoniem en valt onder de klokkenluidersregeling. Alle meldingen worden vertrouwelijk behandeld. Fagron neemt geen enkele maatregel tegen iemand die te goeder trouw zijn bezorgdheid uit of een overtreding of verdenking meldt. Uitgangspunt van de regeling is dat bij een vermoeden van een misstand eerst intern onderzoek wordt verricht. Als dat niet tot verbetering leidt, zal extern melding worden gemaakt.

De Europese Klokkenluidersrichtlijn is op 17 december 2021 van kracht geworden. Deze richtlijn zorgt voor wettelijke bescherming van klokkenluiders die een interne klokkenluidersregeling volgen. Van de landen in de Europese Unie waar Fagron entiteiten heeft (11 in totaal), heeft slechts een gedeelte deze richtlijn ook omgezet in lokale wetgeving. In zeven landen in de Europese Unie waar Fagron actief is, is de Europese richtlijn nog niet omgezet in lokale wetgeving of was er nog geen bescherming voor klokkenluiders. Het gaat hierbij om België, Duitsland, Polen, Spanje, Griekenland, Kroatië en Tsjechië. In het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Zuid-Afrika waren klokkenluiders bij bedrijven al wettelijk beschermd. Zodra de overige landen in Europese Unie de richtlijn ook omgezet is in lokale wetgeving, geldt in 14 van de 19 landen waar Fagron een locatie heeft een wettelijke bescherming voor klokkenluiders.

In 2021 is veel aandacht besteed aan het vergroten van de bekendheid van de Fagron Integrity Line onder medewerkers, onder anderen door hier de nadruk op te leggen tijdens de Code of Conduct training. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen want steeds meer medewerkers weten de Fagron Integrity Line te vinden. In 2021 zijn 15 klachten ingediend. Hiervan zijn 9 klachten gerelateerd aan discriminatie (6 klachten) en intimidatie (3 klachten). Zie de sectie mensen- en arbeidsrechten (pagina 79) voor een beschrijving van de afhandeling van deze klachten. De overige klachten gingen met namen om het beleid rond COVID-19 en gezondheid en veiligheid in werkomgeving. In de sectie gezondheid & veiligheid (pagina 78) is meer te lezen over hoe we ons beleid op gezondheid en veiligheid continu proberen te verbeteren.

Resultaten

Indicatoren grievance mechanism 2021

Aantal klachten ingediend via Fagron Integrity Line

15

KPI: -
% Medewerkers met toegang tot een vertrouwenspersoon

5%

KPI: 100% in 2025

Eerlijk belastingbeleid

De manier waarop Fagron omgaat met belastingen heeft een directe invloed op de gemeenschappen waarin we opereren. Het betalen van belastingen ziet Fagron als onderdeel van het creëren van duurzame lange termijn waarde voor alle stakeholders. Belastingontwijking zorgt ervoor dat gemeenschappen die belastinginkomsten nodig hebben om te kunnen opereren, belastinginkomsten mislopen.

Ambities
Fagron wil voldoen aan de letter én de geest van de belastingwetgeving in de landen waar we actief zijn. We maken daarom gebruik van interne en externe belastingdeskundigen om op de hoogte te blijven van veranderingen van belastingwetgeving. Ons belastingbeleid heeft als uitgangspunt dat we wereldwijd belastingen betalen op basis van de economische waarde van activiteiten. Fagron hecht eraan dat belastingafdrachten terecht komen in de regio's en gemeenschappen waarin zij opereert.

Beleid en initiatieven

Jaarlijkse risicoanalyse
Als onderdeel van onze risicobeoordelingscyclus beoordelen we jaarlijks het risico van niet-naleving van veranderende regelgeving, inclusief belastingwetgeving. Een beschrijving van de risicobeoordelingscyclus en risicomanagement wordt gegeven in het hoofdstuk Risicobeheer (pagina 48). Eventuele zorgen met betrekking tot onethisch of onwettig gedrag in termen van onze belastingstrategie kunnen worden gemeld via de Fagron Integrity Line (zie pagina 90).

Inzichtelijk maken verschil wettelijk belastingtarief en effectieve belasting
In 2021 hebben we gekeken naar de effectieve winstbelasting die we betalen in de landen en regio's waarin we opereren. Op groepsniveau rapporteren we al jaren de effectieve belasting, maar sinds dit jaar geven we meer inzicht in de effectieve belasting per regio en het verschil met het wettelijke belastingtarief.

Resultaten

De effectieve belastingdruk voor de gehele groep in 2021 als percentage van de winst vóór belastingen bedroeg 20,1%. De wettelijke winstbelasting voor de gehele groep in 2021 was 26,9%. Het verschil tussen de wettelijke winstbelasting en de effectieve belastingdruk bedroeg 6,8%. In de regio Noord-Amerika is het verschil het grootst, dit wordt veroorzaakt door de opboeking van een latente belastingvordering op basis van verwachte toekomstige winstgevendheid in de regio. In Latijns-Amerika en EMEA ligt de effectieve belastingdruk dicht bij de wettelijke winstbelasting. Zie voor een uitgebreidere toelichting over winstbelasting, toelichting 18 in de jaarrekening.

Indicatoren eerlijk belastingbeleid	Effectieve winstbelasting 2021	Wettelijke winstbelasting 2021	Afwijking
EMEA	23,0%	23,5%	0,5%
Noord-Amerika	-7,0%	24,5%	31,5%
Latijns-Amerika	31,3%	33,8%	2,5%
Fagron Groep	20,1%	26,9%	6,8%

Overige ethische onderwerpen

Code of Conduct
De Code of Conduct is het document dat we gebruiken om aan te geven hoe we verwachten dat medewerkers van Fagron én samenwerkingspartners zich gedragen. Het document bevat met name informatie over hoe er juridisch en ethisch correct gehandeld wordt in de dagelijkse gang van zaken. Deze Code is van toepassing tot alle werknemers in de verschillende bedrijven van de Fagron Groep. Het is ook van toepassing voor onze samenwerkingspartners. Dit zijn alle personen die voor Fagron werken en ingeschakeld zijn via een derde partij. De thema's die onderdeel uitmaken van de Code of Conduct staan ook beschreven per thema in dit jaarverslag. Het gaat hierbij onder anderen om corruptie en omkoping (zie pagina 88), mensen- en arbeidsrechten (zie pagina 79 en pagina 82), gezondheid en veiligheid in de werkomgeving (zie pagina 78), bescherming van informatie (zie hieronder) en het grievance mechanisme (zie pagina 90). Medewerkers krijgen jaarlijks een Code of Conduct training aangeboden die elk jaar de nadruk legt op één specifiek onderwerp.

Patiënt privacy
Fagron vindt privacy belangrijk. Medische patiëntinformatie is informatie die enkel bestemd is voor de patiënt en de partijen aan wie de patiënt toestemming geeft om hier inzicht in te hebben zoals een behandelaar. Fagron levert in principe aan ziekenhuizen, apotheken en klinieken die de producten inzetten voor de patiënt en zelden direct aan de patiënt. Bij het grootste gedeelte van de producten die wij leveren, komen we daarom niet in aanraking met patiëntgegevens. De enige uitzondering is als wij op de recept producten bereiden in één van onze steriele of niet-steriele bereidingsfaciliteiten.

In een deel van onze bereidingsfaciliteiten waar we voor individuele patiënten producten bereiden, zijn we wettelijk verplicht om patiënt- en bereidingsgegevens te bewaren. De wettelijke bewaringstermijn verschilt per locatie en ligt tussen de 5 en 15 jaar. In alle gevallen gaat Fagron zorgvuldig om met de privacygevoelige gegevens van de patiënt en houdt zich aan de lokale privacywetgeving, zoals GDPR in Europa.

Informatie over het aandeel Fagron

Beursnotering

Het aandeel Fagron is genoteerd aan Euronext Brussel en Euronext Amsterdam. Het aandeel is opgenomen in de BEL Mid-index en in de AMX-index. Opties op gewone aandelen Fagron worden verhandeld op Euronext Derivatives Brussels, de derivatenmarkt van Euronext. Deze Amerikaanse-stijl opties expireren op de derde vrijdag van de contractmaand en hebben initiële looptijden van 1, 2, 3, 6, 9 en 12 maanden. Elke optie vertegenwoordigt 100 aandelen Fagron en wordt gecleard door LCH.Clearnet SA. Per 31 december 2021 bedroeg de beurswaarde van Fagron 1.079,8 miljoen euro, een daling van 21,6% in vergelijking met 31 december 2020. Op 31 december 2021 waren er 72.960.154 aandelen geplaatst.

Aantal uitstaande aandelen

Op 31 december 2021 bedraagt het aantal stemrechtverlenende effecten 72.960.154. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedraagt 72.960.154. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 501.870.567,62 euro.

Aandelen
ISIN-code: BE0003874915
Euronext: FAGR

Opties
ISIN-code: BE0003874915
Euronext Derivatives Brussels: RCU

Aandeelhoudersstructuur

Op basis van de Belgische Wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in beursgenoteerde ondernemingen, heeft Fagron kennisgevingen van deelneming ontvangen. In de onderstaande tabel wordt de aandeelhoudersstructuur per 6 april 2022 weergegeven. In artikel 11 van de statuten van Fagron is bepaald dat deelnemingen moeten worden gemeld zodra zij een drempel van 3%, 5% en veelvouden van 5% overschrijden.

Aandelenbezit

	Aantal aandelen	% van effectieve stemrechten
NN Group NV	11.101.452	15,22%
FMR LLC	3.692.481	5,06%
Alychlo NV	3.641.933	4,99%
Kabouter Management LLC	3.569.500	4,89%
Mawer Investment Management Ltd.	2.202.410	3,02%

	Aantal aandelen
Koen Hoffman	0
Rafael Padilla	92.072
Karin de Jong	12.500
Giulia van Waeyenberge	0
Veerle Deprez	0
Michael Schenk	6.037
Rob ten Hoedt	0

Dividend

De Raad van Bestuur van Fagron zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2022 voorstellen om een bruto dividend van 0,20 euro per aandeel uit te keren over het boekjaar 2021.

Beleid Investor Relations

Fagron hecht veel waarde aan een goede, open en tijdige communicatie met investeerders, analisten en anderen met een (financiële) belangstelling in de onderneming, met als doel hen zo goed en tijdig mogelijk te informeren over het beleid en de ontwikkelingen binnen de onderneming. Fagron zoekt actief de dialoog met bestaande en potentiële investeerders evenals met analisten die het aandeel volgen. Dit jaarverslag is een van de middelen daartoe. Alle overige relevante informatie, zoals (half) jaarcijfers, trading updates, persberichten en achtergrondinformatie, is te raadplegen op investors.fagron.com. Vragen van (potentiële) investeerders, analisten, journalisten en andere geïnteresseerden kunnen worden gesteld aan:

Karen Berg
Global Investor Relations Manager
+31 6 53 44 91 99
karen.berg@fagron.com

Beurshandel	2017	2018	2019	2020	2021
Hoogste koers	€ 13,50	€ 17,10	€ 19,33	€ 23,10	€ 21,56
Laagste koers	€ 9,00	€ 10,02	€ 14,17	€ 14,80	€ 13,11
Slotkoers ultimo boekjaar	€ 11,42	€ 14,28	€ 19,33	€ 19,00	€ 14,80
Hoogste dag volume	1.758.530	1.370.323	1.789.353	584.169	525.563
Laagste dag volume	45.321	23.859	37.587	9.133	15.223
Dividend	€ 0,10	€ 0,12	€ 0,08	€ 0,18	€ 0,20
Dividendrendement tegen slotkoers	0,9%	0,8%	0,4%	0,9%	1,4%
Marktkapitalisatie ultimo boekjaar	€ 820.098.164	€ 1.025.930.949	€ 1.395.218.214	€ 1.377.075.426	€ 1.079.810.279

Financiële agenda

14 april 2022*	Trading update eerste kwartaal 2022
9 mei 2022	Jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders
4 augustus 2022*	Halfjaarcijfers 2022
13 oktober 2022*	Trading update derde kwartaal 2022

* Resultaten en trading updates worden om 7.00 uur gepubliceerd

Voorwoord van de Voorzitter

Na 2020 speelde ook in het jaar 2021 COVID-19 een grote rol. Alhoewel er in grote delen van de wereld omvangrijke vaccinatiecampagnes hebben plaatsgevonden, en nog steeds gaande zijn, wordt het dagelijks leven nog steeds sterk beïnvloed door de opkomst van nieuwe virusvarianten en daarmee gepaard gaande besmettingsgolven. De impact op de gezondheidszorg is nog steeds groot, maar we zagen hier wel verschillen tussen gedurende 2021. Zo zagen we dat de druk op de planbare zorg in vooral de Europese landen waar Fagron actief is onder druk bleef staan, terwijl we juist in Noord-Amerika herstel zagen, vooral in de tweede helft van 2021. Dit bleef echter een impact hebben op Fagron. Waar Fagron in 2020 nog profiteerde van een grote vraag naar COVID-19 gerelateerde producten, zagen we die vraag in 2021 grotendeels teruglopen. Niettemin heeft Fagron over 2021 omzetgroei laten zien.

De algemene vergadering van aandeelhouders op 10 mei 2021 is, door de COVID-19 maatregelen wederom geheel digitaal gehouden. Er zijn geen wijzigingen in de Raad van Bestuur geweest in 2021. In december 2021 is het voornemen van de Raad van Bestuur aangekondigd om uit te breiden met twee onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders om de expertise binnen de Raad verder de versterken, mevrouw Bakker en de heer Sharma. In februari 2022 is verder aangekondigd dat in verband met de afloop van de benoemingstermijn van Vanzel G. Comm.V., vertegenwoordigd door Giulia Van Waeyenberge, na afloop van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van Fagron in mei 2022, de Raad van Bestuur het voornemen heeft om benoeming van mevrouw Desender als onafhankelijke en niet-uitvoerende bestuurder voor te leggen. Mevrouw Bakker en de heer Sharma zijn per december en mevrouw Desender per half februari als adviseurs de vergaderingen van de Raad van Bestuur gaan bijwonen om een goede overdracht en inwerkperiode mogelijk te maken.

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders in mei 2022 zal dus de benoeming worden voorgelegd van mevrouw Bakker, mevrouw Desender en de heer Sharma als onafhankelijke en niet-uitvoerende bestuurders voor een periode van 4 jaar. Na afloop van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders zal Vanzel G. Comm.V., vertegenwoordigd door Giulia Van Waeyenberge terugtreden uit de Raad van Bestuur in verband met het einde van de benoemingstermijn en zal één van de twee aan Alychlo NV gelieerde niet-uitvoerende bestuurders terugtreden uit de Raad van Bestuur, in lijn met het verkleinde belang van Alychlo NV in Fagron NV.

Daarnaast is, om de slagvaardigheid te vergroten, het Global Leadership Team omgevormd tot het uitvoerend management team. Dit team is kleiner en bestaat nu naast de CEO en de CFO uit de Area Leaders Constantijn van Rietschoten (EMEA), Andrew Pulido (Noord-Amerika) en Ivan Maróstica (Latijns-Amerika) en de Head of Legal & M&A (Johan Verlinden). Het team heeft tijdens de Capital Markets Day die in maart is gehouden een strategische update gegeven en ook zijn de middellange termijn doelstellingen voor onze drie regio's en voor Fagron als geheel gepresenteerd.

Ik wil onze klanten, leveranciers, aandeelhouders en andere stakeholders danken voor het gestelde vertrouwen in Fagron in het afgelopen jaar. Alle medewerkers van Fagron, die zich ook het afgelopen jaar weer enorm hebben ingezet, wil ik bedanken en mijn trots overbrengen voor het verzette werk. Hun initiatief en ondernemerschap, maar ook de getoonde veerkracht en flexibiliteit maken dat Fagron goed kan blijven inspelen op de veranderende marktomstandigheden en haar kracht kan laten zien in deze dynamische tijden. Fagron is door deze pandemie nog relevanter geworden, hetgeen ons vertrouwen in de toekomst alleen nog maar verder versterkt.

Koen Hoffman Voorzitter
Raad van Bestuur

Verslag van de Raad van Bestuur over de geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde resultatenrekening

De omzet van Fagron steeg in 2021 met 3,2% (5,9% tegen constante wisselkoersen) naar 573,8 miljoen euro. De organische omzetgroei bedroeg 1,8% (4,5% tegen constante wisselkoersen). De REBITDA daalde met 4,5% (-1,5% tegen constante wisselkoersen) naar 118,3 miljoen euro. De REBITDA als percentage van de omzet daalde met 170 basispunten naar 20,6%.

Fagron EMEA

De omzet van het segment EMEA daalde in 2021 met 4,6% (-4,9% tegen constante wisselkoersen) naar 255,1 miljoen euro. Gecorrigeerd voor de acquisities van Gako (Duitsland) en Pharma Tamar (Israël), bedroeg de organische omzetdaling 6,8% (-7,1% tegen constante wisselkoersen). De REBITDA daalde met 14,1% en bedroeg 55,6 miljoen euro. De REBITDA als percentage van de omzet daalde met 240 basispunten naar 21,8%. Dit werd mede veroorzaakt doordat ten behoeve van een soepele transitie tijdelijk zowel de Nederlandse als de Poolse GMP herverpakkingsfaciliteit in gebruik was. Daarnaast zagen we vertraging in het doorbelasten van de hogere kosten als gevolg van de druk op de toeleveringsketen, wat - tijdelijk - onze marges heeft gedrukt.

Ontwikkelingen per land binnen de regio EMEA verschillen, die samenhangen met het verschil in activiteiten en de impact van COVID-19 daarop. Als gevolg daarvan liet een aantal landen omzetgroei zien terwijl andere landen hun omzet zagen dalen. De verschillende besmettingsgolven die zich bleven voordoen zorgden vooral in de Noord Europese landen voor voortdurende druk op de planbare zorg en doktersbezoeken herstelden zich nauwelijks. Dit vertaalde zich, in combinatie met de impact van de registratie van een aantal niet-steriele bereidingen door derden, in een daling van de omzet van Compounding Services in geheel 2021. In het vierde kwartaal zagen we echter een afvlakking van de daling in vergelijking tot de eerste 9 maanden van het jaar. Dit wordt mede veroorzaakt door de lagere impact van de registraties in het vierde kwartaal en een voorzichtig herstel in sommige landen van de planbare zorg.

Waar Brands & Essentials in 2020 profiteerden van toegenomen vraag naar COVID-19 gerelateerde producten, was daar in 2021 geen sprake meer van. Wel zagen we vooral in het vierde kwartaal een toenemende vraag naar COVID-19 (zelf)testen. Per saldo ontwikkelde Essentials zich over de gehele linie negatief en Brands licht positief in 2021. Premium Pharmaceuticals liet over 2021 een lichte omzetstijging zien.

Fagron Latijns-Amerika

De omzet van het segment Latijns-Amerika steeg in 2021 met 9,3% (16,6% tegen constante wisselkoersen) naar 141,1 miljoen euro. De organische omzetgroei bedroeg tegen constante wisselkoersen 16,5%. De REBITDA steeg met 18,4% naar 30,5 miljoen euro. De REBITDA als percentage van de omzet steeg met 170 basispunten naar 21,7%, vooral als gevolg van een sterk vierde kwartaal, efficiëntieverbeteringen en productmix.

In Latijns-Amerika vormen bereidingsapotheken het belangrijkste afzetkanaal voor Fagron. Deze bleven ondanks de beperkende COVID-19 maatregelen veelal open. Alle landen waar Fagron actief is in Latijns-Amerika hebben in 2021 een omzetgroei laten zien, waarbij Fagron haar concurrentiepositie verder heeft verstevigd. Zowel Brands als Essentials lieten over de hele linie een goede organische omzetgroei zien.

De Compounding Services activiteiten in Colombia, die een relatief klein deel uitmaken van de totale omzet van Latijns-Amerika, lieten een zeer sterke omzetgroei zien van 40,5% (tegen constante wisselkoersen) over 2021. Met onze focus op preventie zijn we goed gepositioneerd om te profiteren van de toegenomen aandacht voor een gezonde levensstijl.

Fagron Noord-Amerika

De omzet van het segment Noord-Amerika nam in 2021 met 11,3% toe (15,3% tegen constante wisselkoersen) naar 177,6 miljoen euro. De organische omzetgroei bedroeg 14,3% tegen constante wisselkoersen. De REBITDA daalde met 3,7% naar €32,2 miljoen. De REBITDA-marge daalde met 280 basispunten naar 18,1%. Dit werd vooral veroorzaakt door het inzetten van een tweede shift bij FSS.

Brands & Essentials lieten in 2021 een omzetdaling zien van 8,2% (-7,2% tegen constante wisselkoersen). Dit werd vooral veroorzaakt door de afnemende vraag naar COVID-19 gerelateerde producten.

Fagron Compounding Services (FSS en AnazaoHealth) liet een zeer sterke stijging zien van 28,9% (33,5% tegen constante wisselkoersen). In december zat FSS op een run-rate (omzet; jaarbasis) van ruim 80 miljoen US-dollar. Op basis van reeds gedane en geplande lanceringen van nieuwe SKU's, waaronder de introductie van epidurals in 2022, de verdere uitbreiding van het assortiment voorgevulde infuuszakken, de hoge automatiseringsgraad, de voortgang van

de integratie van de overgenomen activa van US Compounding en nieuw afgesloten contracten verwachten we dat de groei zich blijft doorzetten. FSS is dan ook goed op koers de omzetdoelstelling van 125 miljoen US-dollar (run rate) in 2022 te behalen.
De geconsolideerde brutomarge (het verschil tussen de omzet enerzijds en handelsgoederen anderzijds) steeg met 2,2% naar 336,3 miljoen euro, met name het gevolg van wijzigingen in de product mix. De brutomarge als percentage van de omzet daalde met 60 basispunten ten opzichte van 2020 naar 58,6% en steeg in de tweede helft van 2021 met 40 basispunten ten opzichte van de eerste zes maanden van dat jaar.
Het totaal aan operationele kosten, gedefinieerd als diensten en diverse goederen, personeelskosten, overige bedrijfskosten minus overige bedrijfsopbrengsten bedroeg 219,5 miljoen euro, een stijging van 5,0% ten opzichte van 2020. De kostendekking, gedefinieerd als de operationele kosten ten opzichte van de brutomarge, bedroeg 65,3% in 2021.
De afschrijvingen en waardeverminderingen daalden met 6,4% van 31,3 miljoen euro in 2020 naar 29,3 miljoen euro in 2021.
Het bedrijfsresultaat bedroeg 87,4 miljoen euro in 2021, een daling van 1,5% in vergelijking met 2020.
Het financieel resultaat bedroeg 10,6 miljoen euro negatief, een verbetering van 4,4 miljoen euro ten opzichte van 2020.
Het resultaat vóór belastingen kwam hiermee uit op 76,8 miljoen euro, een stijging van 3,1 miljoen euro ten opzichte van 2020.
De effectieve belastingdruk als percentage van de winst vóór belastingen bedroeg 20,1% in 2021 ten opzichte van 18,6% in 2020. De belastingen zijn in 2021 gestegen naar 15,4 miljoen euro ten opzichte van 13,7 miljoen euro in 2020.
Het nettoresultaat bedroeg 61,4 miljoen euro in 2021 ten opzichte van 60,0 miljoen euro in 2020, een stijging van 2,2%.

Geconsolideerde balans

Het geconsolideerde balanstotaal steeg met 6,3% van 752,8 miljoen euro in 2020 naar 800,4 miljoen euro in 2021.

Activa

Het totaal aan vaste activa bedroeg 566,7 miljoen euro, een stijging van 35,8 miljoen euro ten opzichte van 2020.
De goodwill is met 15,7 miljoen euro gestegen tot 380,4 miljoen euro.
De immateriële vaste activa zijn met 6,2 miljoen euro toegenomen tot 30,7 miljoen euro. De materiële vaste activa zijn met 6,1 miljoen euro toegenomen tot 92,3 miljoen euro.
De netto operationele capex bedroeg €20,7 miljoen (3,6% van de omzet) in 2021. Een stijging ten opzichte van €18,4 miljoen in 2020 (3,3% van de omzet). De capex is vooral opgebouwd uit investeringen in bestaande en nieuwe faciliteiten in Noord-Amerika, Brazilië, Israël en Polen, ESG gerelateerde investeringen en investeringen in software implementaties.
De financiële vaste activa, bestaande uit voor verkoop beschikbare financiële vaste activa en overige vaste activa, bedroegen 4,5 miljoen euro in 2021, een stijging van 2,2 miljoen euro in vergelijking met 2020.
De lease en soortgelijke rechten bedroegen 36,3 miljoen euro ten opzichte van 32,4 miljoen euro in 2020.
De latente belastingvorderingen vertegenwoordigden een waarde van 22,5 miljoen euro.
Het totaal aan vlottende activa bedroeg 233,7 miljoen euro in 2021 ten opzichte van 221,9 miljoen euro in 2020, een stijging van 11,8 miljoen euro. De voorraden zijn met 11 miljoen euro toegenomen, de handelsvorderingen namen met 9,8 miljoen euro toe, de overige vorderingen namen met 4,6 miljoen euro toe, terwijl geldmiddelen en equivalenten met 13,6 miljoen euro zijn afgenomen.

Eigen vermogen en verplichtingen

Het totale eigen vermogen bedroeg 325,5 miljoen euro. Dit is een toename van 67,7 miljoen euro in vergelijking met 2020. Deze toename werd veroorzaakt door het resultaat in 2021 (70,6 miljoen euro), de kapitaalsverhoging (6,8 miljoen euro), het betaalbaar gesteld dividend (-13,0 miljoen euro) en op aandelen gebaseerde betalingen (3,3 miljoen euro).
Het totaal aan verplichtingen is afgenomen van 495,0 miljoen euro in 2020 naar 475,0 miljoen euro in 2021. Dit is een daling van 20,0 miljoen euro.
De voorzieningen zijn met 1,6 miljoen euro afgenomen tot 1,8 miljoen euro.
De pensioenverplichtingen waren 4,3 miljoen euro in 2021, een daling van 0,5 miljoen euro ten opzichte van 2020.
De latente belastingverplichtingen hebben onder meer betrekking op tijdelijke verschillen tussen rapportering en de fiscale boekhouding in de lokale entiteiten. Deze bedroegen 2,5 miljoen euro in 2021 ten opzichte van 2,1 miljoen euro in 2020.
De langlopende rentedragende financiële verplichtingen (leningen en lease verplichtingen op lange termijn) bedroegen 321,3 miljoen euro in 2021, een stijging van 36,9 miljoen euro ten opzichte van 2020.
De kortlopende rentedragende financiële verplichtingen (leningen en lease verplichtingen op korte termijn) kwamen uit op 14,3 miljoen euro in 2021, een daling van 56,8 miljoen euro ten opzichte van 2020.

Per 31 december 2021 bedroeg de netto financiële schuld (het totaal van kortlopende en langlopende rentedragende financiële verplichtingen, vermeerderd met overige langlopende verplichtingen en verminderd met geldmiddelen en kasequivalenten) 265,0 miljoen euro, tegenover 271,3 miljoen euro ultimo 2020.
De kortlopende handelsschulden waren 11,4 miljoen euro hoger dan in 2020 en kwamen uit op 83,7 miljoen euro.
De belastingschulden met betrekking tot het huidige jaar bedroegen 7,2 miljoen euro, een afname van 1,4 miljoen euro in vergelijking met 2020.
De overige kortlopende winstbelastingen personeelsverplichtingen bedroegen 23,7 miljoen euro, een toename van 0,8 miljoen euro in vergelijking met 2020.
De overige (kortlopende) schulden bedroegen 16,0 miljoen euro in 2021 ten opzichte van 24,9 miljoen euro in 2020.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht begint met het resultaat vóór belastingen van 76,8 miljoen euro.
Dit bedrag wordt verlaagd met de uitgaande kasstromen voor belastingen van 18,6 miljoen euro. Vervolgens worden de elementen uit de bedrijfsactiviteiten die géén kasstroomeffect hebben of niet direct verbonden zijn aan de bedrijfsactiviteiten, weer toegevoegd. Dit was in totaal 42,9 miljoen euro. Dit bedrag is opgebouwd uit afschrijvingen en waardeverminderingen op materiële en immateriële activa, betaalde interesten en wijzigingen in voorzieningen en latente belastingen. Daarna worden de wijzigingen in het werkkapitaal verrekend in het kasstroomoverzicht (een negatief effect van 22,7 miljoen euro). De totale kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedroeg 78,4 miljoen euro, een daling van 15,7% ten opzichte van 93,0 miljoen euro in 2020.

Het totaal van kasstromen uit investeringsactiviteiten leverde een uitstroom van 31,9 miljoen euro op en had betrekking op netto-investeringen van 20,7 miljoen euro en de betalingen voor bestaande (nabetalingen) en nieuwe participaties van 11,2 miljoen euro.

Het totaal van kasstromen uit financieringsactiviteiten vertegenwoordigde een uitstroom van 61,6 miljoen euro. De opgenomen financiering (66,2 miljoen euro) en kapitaalsverhogingen (6,8 miljoen euro) zorgde voor een instroom van 73,0 miljoen euro. De uitgaande kasstromen bestonden uit de betaling van rente op leningen en andere financiële elementen zoals financiële kortingen van 13,8 miljoen euro, de uitkering van het dividend (13,0 miljoen euro), en de aflossing op leningen van 99,5 miljoen euro.

In totaal namen de geldmiddelen en kasequivalenten in 2021 af met 15,2 miljoen euro: van 84,2 miljoen euro aan het begin van de periode tot 70,6 miljoen euro aan het einde van de periode. Het verschil van 1,6 miljoen euro tussen de wijzigingen in liquide middelen en equivalenten van 15,2 miljoen euro en de afname van de liquide middelen van 13,6 miljoen euro, werd veroorzaakt door wisselkoersverschillen.

Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Voor belangrijke gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 34, zoals opgenomen in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

Beschrijving van de risicobeheersing

Hiervoor wordt verwezen naar het hoofdstuk risicomanagement en toelichting 3, zoals opgenomen in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

Niet-financiële informatie

De niet-financiële informatie is opgenomen in het maatschappelijk verantwoord ondernemen hoofdstuk.

Corporate Governance Verklaring

Op 1 januari 2020 is de nieuwe Belgische Corporate Governance Code (de Code) in werking getreden. Fagron past de Code toe en gebruikt deze als referentiecode, in overeenstemming met artikel 3:6, §2 WVV en het Koninklijk Besluit van 12 mei 2019 houdende aanduiding van de na te leven code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen. De Code beoogt transparantie in corporate governance te verzekeren door elke beursgenoteerde onderneming te verplichten informatie te vermelden in twee afzonderlijke documenten: het Corporate Governance Charter en de Corporate Governance Verklaring in het jaarverslag.

De Code[13] gaat uit van het 'comply or explain'-principe, wat betekent dat eventuele afwijkingen van de aanbevelingen moeten worden verantwoord. Tenzij uitdrukkelijk anders gesteld en gemotiveerd in deze Corporate Governance Verklaring, voldoet Fagron (hierna ook: de Vennootschap) aan de bepalingen van de Code.

Governance principes

De belangrijkste aspecten van het bestuursbeleid van Fagron – in het bijzonder de rol, de verantwoordelijkheden, de samenstelling en de werking van de Raad van Bestuur, zijn adviserende Comités en het uitvoerend management team – worden uiteengezet in het Corporate Governance Charter. De Raad van Bestuur herziet het Corporate Governance Charter regelmatig en brengt waar nodig wijzigingen aan. Het Corporate Governance Charter, dat oorspronkelijk op 4 oktober 2007 door de Raad van Bestuur werd opgesteld, werd op 6 februari 2017 voor het laatst gewijzigd en zal kortelings worden aangepast om het in overeenstemming te brengen met de bepalingen van de Code en de nieuwe governance structuur van Fagron. De meest recente versie van het Corporate Governance Charter kan worden geraadpleegd op de investeerderspagina van de Fagron website onder de rubriek Corporate Governance/Governance documenten (investors.fagron.com).

Het Corporate Governance Charter en zijn bijlagen bevat de interne reglementen van de Raad van Bestuur, het Audit- en Risicocomité, het Benoemings- en het Remuneratiecomité en het uitvoerend management team (vanaf 2021). Tevens bevat het Charter het door de Raad van Bestuur uitgewerkte beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen Fagron en haar bestuurders en het uitvoerend management team (vanaf 2021). De Raad van Bestuur heeft bovendien regels uitgewerkt ter voorkoming van misbruik van voorwetenschap en marktmanipulatie. Deze interne beleidsdocumenten zijn beschikbaar op de investeerderspagina van de Fagron website onder de rubriek Corporate Governance/Governance documenten (investors.fagron.com). Toekomstige wijzigingen aan het Corporate Governance Charter zullen eveneens worden bekendgemaakt op de corporate website.

Op de datum van dit verslag voldoet Fagron volledig aan de bepalingen van de Code, met uitzondering van een beperkt aantal afwijkingen met betrekking tot principe 7.6 dat voorziet in de betaling van een gedeelte van de vergoeding voor de niet-uitvoerende bestuurders in aandelen, en met betrekking tot principe 7.9 dat bepaalt dat leden van het uitvoerend management een minimumdrempel aan aandelen in de Vennootschap dienen aan te houden. De afwijkingen worden aangegeven, gemotiveerd en nader toegelicht in de relevante delen van deze Corporate Governance Verklaring.

[13] De Code is online beschikbaar op https://www.corporategovernancecommittee.be/nl.

Governance structuur

Fagron heeft in het boekjaar 2021 haar bestuursstructuur omgevormd naar een monistisch bestuur zoals beschreven in artikelen 7:85 en volgende van het Belgische Wetboek van vennootschappen en verenigingen (WVV). Aan de Buitengewone Algemene Vergadering van 10 mei 2021 is voorgesteld om de statuten van Fagron in die zin aan te passen om ze in overeenstemming te brengen met de bepalingen van het nieuwe WVV. Vanaf het boekjaar 2021 evalueert de Raad van Bestuur ten minste eenmaal per vijf jaar of de gekozen governance structuur nog steeds geschikt is.

In die nieuwe bestuursstructuur is de Raad van Bestuur als collegiaal bestuursorgaan bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het voorwerp van Fagron, met uitzondering van de handelingen die door de wet of de statuten zijn voorbehouden aan de Algemene Vergadering. Het Directiecomité is daarbij opgeheven en de Raad van Bestuur delegeert specifieke bestuursbevoegdheden aan het uitvoerend management team. Deze geeft daar uitvoering aan onder het voorzitterschap van de CEO.

1. Algemene Vergadering

Samenstelling van de Algemene Vergadering

De Algemene Vergaderingen worden bijeengeroepen door de Raad van Bestuur, de Commissaris of, in voorkomend geval, de vereffenaars.

De jaarlijkse Algemene Vergadering wordt gehouden op de tweede maandag van mei om 15.00 uur, of, indien deze datum op een algemene feestdag valt, op hetzelfde tijdstip op de volgende werkdag, op de statutaire zetel van Fagron NV of op de locatie die is vastgesteld in de oproeping voor de vergadering. De oproepingen tot de Algemene Vergaderingen worden gedaan in de vorm en binnen de termijnen voorgeschreven door de wet en bevatten ten minste de gegevens voorzien door artikel 7:129 WVV.

Het recht om deel te nemen aan de Algemene Vergadering en om er stemrecht uit te oefenen wordt slechts verleend op grond van de boekhoudkundige registratie van de aandelen op naam van de aandeelhouder, op de veertiende dag vóór de Algemene Vergadering, om vierentwintig uur (Belgisch uur), hetzij door hun inschrijving in het register van de aandelen op naam van de Vennootschap, hetzij door hun inschrijving op de rekeningen van een erkende rekeninghouder of van een vereffeningsinstelling, ongeacht het aantal aandelen dat de aandeelhouder bezit op de dag van de Algemene Vergadering.

De dag en het uur hiervoor bedoeld vormen de registratiedatum. De aandeelhouder meldt uiterlijk de zesde dag vóór de datum van de vergadering aan de Vennootschap, of aan de daartoe door haar aangestelde persoon, dat hij deel wil nemen aan de Algemene Vergadering. De erkende rekeninghouder of de vereffeningsinstelling bezorgt de aandeelhouder een attest waaruit blijkt met hoeveel gedematerialiseerde aandelen, die op naam van de aandeelhouder op zijn rekeningen zijn ingeschreven op de registratiedatum, de aandeelhouder heeft aangegeven te willen deelnemen aan de Algemene Vergadering.

In een door de Raad van Bestuur aangewezen register wordt voor elke aandeelhouder die zijn wens om deel te nemen aan de Algemene Vergadering kenbaar heeft gemaakt, zijn naam en adres of zetel opgenomen, het aantal aandelen dat hij bezat op de registratiedatum en waarmee hij heeft aangegeven te willen deelnemen aan de Algemene Vergadering, alsook de beschrijving van de stukken die aantonen dat hij op die registratiedatum in het bezit was van de aandelen.

De houders van obligaties, inschrijvingsrechten of certificaten die met medewerking van de Vennootschap werden uitgegeven, mogen de Algemene Vergadering bijwonen met raadgevende stem, mits naleving van de toelatingsvoorwaarden die zijn voorzien voor de aandeelhouders.

Iedere stemgerechtigde aandeelhouder mag zich op de Algemene Vergadering door een natuurlijke of rechtspersoon laten vertegenwoordigen, overeenkomstig de toepasselijke bepalingen van het WVV. De Raad van Bestuur stelt in de oproeping, binnen de grenzen bepaald door het WVV, de procedure vast voor het stemmen bij volmacht alsook het model van de volmacht dat voor het geven van de volmacht moet worden gebruikt. De Vennootschap moet de volmachten uiterlijk op de zesde dag vóór de datum van de Algemene Vergadering ontvangen, overeenkomstig de door de Raad van Bestuur vastgestelde procedure. Voor de berekening van de regels inzake quorum en meerderheid wordt uitsluitend rekening gehouden met de volmachten van aandeelhouders die aan de toelatingsformaliteiten zoals uiteengezet in de statuten hebben voldaan.

Werking en rol van de Algemene Vergadering

Een of meer aandeelhouders die samen minstens 3% van het kapitaal bezitten, kunnen te behandelen onderwerpen op de agenda van de Algemene Vergadering laten plaatsen en voorstellen tot besluit indienen met betrekking tot op de agenda opgenomen of daarin op te nemen te behandelen onderwerpen. Dit artikel geldt niet voor een Algemene Vergadering die met toepassing van artikel 7:130 WVV wordt bijeengeroepen.

De aandeelhouders bewijzen op de datum dat zij een agendapunt of voorstel tot besluit indienen, dat zij de 3%-drempel bereiken, hetzij op grond van een certificaat van inschrijving van de desbetreffende aandelen in het register van de aandelen op naam van de Vennootschap, hetzij aan de hand van een door de erkende rekeninghouder of de vereffeningsinstelling opgesteld attest waaruit blijkt dat het desbetreffende aantal gedematerialiseerde aandelen op hun naam op rekening is ingeschreven.

De te behandelen onderwerpen en de voorstellen tot besluit die op de agenda zijn geplaatst, worden slechts besproken indien het hierboven vermelde aandeel van 3% van het kapitaal geregistreerd is conform artikel 7:134, § 2 WVV.

De verzoeken worden schriftelijk geformuleerd en gaan vergezeld van de tekst van de te behandelen onderwerpen en de bijbehorende voorstellen tot besluit, of van de tekst van de op de agenda te plaatsen voorstellen tot besluit. Er wordt een post- of e-mailadres in vermeld waarnaar de Raad van Bestuur het bewijs van ontvangst van deze verzoeken stuurt.

De Vennootschap moet deze verzoeken uiterlijk op de tweeëntwintigste dag vóór de datum van de Algemene Vergadering ontvangen. Zij worden naar de Vennootschap gezonden langs elektronische weg, op het adres dat vermeld is in de oproeping voor de Algemene Vergadering. De Vennootschap bevestigt de ontvangst van de verzoeken binnen een termijn van achtenveertig uur te rekenen vanaf die van ontvangst. De Vennootschap handelt bij de ontvangst van de verzoeken overeenkomstig het WVV, in het bijzonder artikel 7:129 WVV. Het bepaalde in artikel 7:129 WVV dient zowel door de aandeelhouders als door de Vennootschap te goeder trouw te worden toegepast. Er kan enkel gebruik van worden gemaakt in het belang van de Vennootschap.

Zodra de oproeping gepubliceerd is, kunnen de aandeelhouders de hiervoor bedoelde vragen schriftelijk stellen, die tijdens de vergadering zullen worden beantwoord door, naargelang het geval, de bestuurders of de Commissaris(sen), voor zover die aandeelhouders voldoen aan de formaliteiten die vervuld moeten worden om tot de vergadering te worden toegelaten. De vragen kunnen langs elektronische weg tot de Vennootschap worden gericht via het in de oproeping tot de Algemene Vergadering vermelde adres. De Vennootschap dient de schriftelijke vragen uiterlijk op de zesde dag vóór de vergadering te ontvangen.

De bestuurders geven antwoord op de vragen die door de aandeelhouders tijdens de vergadering of schriftelijk worden gesteld met betrekking tot hun verslag of tot de agendapunten, voor zover de mededeling van gegevens of feiten niet van dien aard is dat zij nadelig zou zijn voor de zakelijke belangen van de Vennootschap of voor de vertrouwelijkheid waartoe de Vennootschap, haar bestuurders of de Commissaris(sen) zich hebben verbonden. De Commissaris(sen) geeft/geven antwoord op de vragen die door de aandeelhouders tijdens de vergadering of schriftelijk worden gesteld met betrekking tot zijn/hun verslag. Wanneer verschillende vragen over hetzelfde onderwerp handelen, mogen de bestuurders en de Commissaris(sen) daarop één antwoord geven.

De statuten van Fagron werden tijdens de volgende Buitengewone Algemene Vergaderingen gewijzigd:

- Op 14 mei 2012 om aan de dwingende bepalingen van de Wet van 20 december 2010 (Wet betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen) te voldoen.
- Op 12 december 2014 betreffende de:
  - Verandering van de vennootschapsnaam van Arseus naar Fagron;
  - Vernieuwing van de machtiging inzake de verkrijging en vervreemding van eigen aandelen;
  - Wijziging van de statutaire bepalingen met betrekking tot de afschaffing van aandelen aan toonder (Wet van 14 december 2005); en
  - Wijziging van de statutaire bepalingen met betrekking tot de vereffeningsprocedure overeenkomstig de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen (Wetten van 19 maart 2012 en 25 april 2014).
- Op 29 juni 2015 om het kapitaal te verhogen binnen het kader van het toegestane kapitaal door inbreng in natura tegen uitgifte van nieuwe aandelen.
- Op 5 augustus 2015 om het kapitaal te verhogen binnen het kader van het toegestane kapitaal door inbreng in natura tegen uitgifte van nieuwe aandelen.
- Op 20 mei 2016 om, zoals goedgekeurd tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van 4 mei 2016, het kapitaal te verhogen tegen uitgifte van nieuwe aandelen.
- Op 1 juli 2016 om het kapitaal te verminderen door aanzuivering van overgedragen verliezen zonder vernietiging van aandelen.
- Op 7 juli 2016 om, zoals goedgekeurd tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van 4 mei 2016, het kapitaal te verhogen tegen uitgifte van nieuwe aandelen.
- Op 8 mei 2017 om de machtiging in het kader van het toegestane kapitaal te hernieuwen voor een periode van 5 jaar.
- Op 13 mei 2019 om de machtiging inzake de verkrijging en vervreemding van eigen aandelen te hernieuwen voor een periode van 5 jaar.
- Op 10 mei 2021 om de statuten in overeenstemming te brengen met het WVV;
- Op 9 juni 2021 om het kapitaal te verhogen ingevolge inschrijvingsrechten.

De gecoördineerde statuten kunnen worden geraadpleegd op de investeerderspagina van de Fagron website onder de rubriek Corporate Governance/Governance documenten (investors.fagron.com).

2. Raad van Bestuur

Samenstelling van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit minstens drie en maximaal elf bestuurders waarvan ten minste één derde van een ander geslacht is dan de overige leden. Het Corporate Governance Charter bepaalt dat ten minste de helft van de bestuurders niet-uitvoerend zijn en dat ten minste drie bestuurders onafhankelijk zijn in de zin van artikel 7:87, §1 WVV, en dus voldoen aan de criteria zoals bepaald in principe 3.5 van de Code. Zowel de samenstelling als de werking van de Raad van Bestuur van Fagron voldoet voor het boekjaar 2021 aan alle bepalingen van de Code.

De Raad van Bestuur is zodanig samengesteld dat:

- Er voldoende expertise aanwezig is over de verschillende activiteiten van Fagron, alsook voldoende diversiteit in bekwaamheden, achtergrond, leeftijd en geslacht, zodat de Raad van Bestuur in staat is zijn rol zo goed mogelijk te vervullen;
- Elke bestuurder voldoet aan de specifieke kwalitatieve vereisten uiteengezet in het Corporate Governance Charter;
- Geen van de bestuurders meer dan vijf mandaten als bestuurder van een beursgenoteerde onderneming uitvoeren;
- Het mandaat van de bestuurders zal eindigen op de Algemene Vergadering in het kalenderjaar waarin de bestuurder zeventig jaar wordt, tenzij de Raad van Bestuur anders beslist op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité.

Op de publicatiedatum van dit verslag heeft de Raad van Bestuur acht leden en is de Raad als volgt samengesteld:

- Twee uitvoerende bestuurders;
- Zes niet-uitvoerende bestuurders, waarvan vier onafhankelijke bestuurders die voldoen aan de criteria van artikel 7:87, §1 WVV en principe 3.5 van de Code;
- Drie van de acht bestuurders zijn vrouw en vijf van de acht bestuurders man. Hiermee wordt voldaan aan de criteria bepaald in artikel 7:86 WVV.

Op 11 mei 2020 heeft de Algemene Vergadering de coöptatie van Robert ten Hoedt als bestuurder bevestigd. Daarnaast werden de mandaten van Robert ten Hoedt, Alychlo NV, vast vertegenwoordigd door Marc Coucke, en Michael Schenck BV, vast vertegenwoordigd door Michael Schenck, hernieuwd voor een periode van 4 jaar om te eindigen onmiddellijk na de jaarvergadering van het jaar 2024.

Het lopende mandaat van AHOK BV, vast vertegenwoordigd door Koen Hoffman eindigt na de Algemene Vergadering van 2023.

Aan de Algemene Vergadering van 9 mei 2022 zal worden voorgesteld om Vera Bakker, Ann Desender en Neeraj Sharma te benoemen als onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders voor een periode van 4 jaar (om te eindigen na de Algemene Vergadering van 2026). Vanzel Comm.V., vast vertegenwoordigd door Giulia Van Waeyenberghe en Alychlo NV, vast vertegenwoordigd door Marc Coucke, zullen terugtreden uit de Raad van Bestuur op 9 mei 2022.

Aan de Algemene Vergadering van 9 mei 2022 zal ook de herbenoeming van Rafael Padilla, Karin de Jong en Management Deprez BV, vast vertegenwoordigd door Veerle Deprez, worden voorgesteld ieder voor een termijn van 4 jaar om te eindigen na de Algemene Vergadering van 2026.

Samenstelling Raad van Bestuur

Samenstelling tijdens het boekjaar 2021	Looptijd mandaat	Onafhankelijk bestuurder	Benoemings- en Remuneratiecomité	Audit- en Risicocomité	Aanwezigheid	
Rafael Padilla – Chief Executive Officer	AvA 2022				RvB:	10/10
Karin de Jong – Chief Financial Officer	AvA 2022				RvB:	10/10
Management Deprez BV, vast vertegenwoordigd door Veerle Deprez	AvA 2022	•	• (Voorzitter)		RvB: BRC:	10/10 5/5
AHOK BV, vast vertegenwoordigd door Koen Hoffman (Voorzitter)	AvA 2023	•	•	•	RvB: AC: BRC:	10/10 4/4 5/5
Vanzel G.Comm.V., vast vertegenwoordigd door Giulia van Waeyenberge	AvA 2023	•		• (Voorzitter)	RvB: AC:	10/10 4/4
Alychlo NV, vast vertegenwoordigd door Marc Coucke	AvA 2024				RvB:	10/10
Michael Schenck BV, vast vertegenwoordigd door Michael Schenck	AvA 2024		•	•	RvB: AC: BRC:	10/10 4/4 5/5
Robert ten Hoedt	AvA 2024	•			RvB:	10/10

Hieronder volgen beknopte curricula vitae van de leden van de Raad van Bestuur.

AHOK BV, vast vertegenwoordigd door Koen Hoffman: Voorzitter van de Raad van Bestuur
Koen Hoffman heeft een master in Toegepaste Economie en een MBA van de Vlerick Business School. In de periode van 1992 tot juli 2016 was hij werkzaam voor de KBC Groep waar hij zijn carrière op de corporate finance afdeling begon en in oktober 2012 de CEO van KBC Securities werd. Sinds augustus 2016 is hij de CEO van de vermogensbeheerder Value Square. Koen Hoffman is eveneens onafhankelijk bestuurder bij de beursgenoteerde ondernemingen Greenyard (Voorzitter), Mithra Pharmaceuticals, MDxHealth (Voorzitter) en SnowWorld (Voorzitter).

Rafael Padilla – Chief Executive Officer
Rafael Padilla startte zijn carrière in 2002 bij Fagron in Nederland en is sinds 2017 CEO van Fagron. Rafael Padilla heeft een jarenlang operationeel en commercieel trackrecord binnen Fagron. Onder zijn leiding heeft Fagron sinds 2010 haar activiteiten in Zuid-Europa en Latijns-Amerika succesvol kunnen uitbouwen door sterke organische groei en overnames. Rafael Padilla behaalde een diploma in de farmaceutische wetenschappen aan de universiteit van Barcelona en volgde een program for management development (PMD) aan de IESE Business School.

Karin de Jong – Chief Financial Officer
Karin de Jong is sinds mei 2016 CFO van Fagron. Karin de Jong werkt sinds 2008 bij Fagron waar ze als corporate controller is begonnen en in 2013 is benoemd tot Group Controller. Na haar studie bedrijfskunde, accounting en control, heeft Karin de Jong de postdoctorale register controller opleiding aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam afgerond.

Management Deprez BV, vast vertegenwoordigd door Veerle Deprez
Veerle Deprez begon haar carrière bij Alcatel Bell in 1980. In 1987 legde ze met haar broer Hein Deprez de fundamenten voor Univeg, dat nadien uitgroeide tot het Greenyard Fresh segment. In 2003 en 2004 nam Univeg Peltracom en Agrofino over, makers van potgrond, bodemverbeteraars en substraten. In 2005 stapte de Deprez familie in Pinguin, marktleider in diepvriesgroenten. Het gamma werd uitgebreid met groenten conserven door de overname van Noliko in 2011. De drie takken, Univeg, Pinguin en Peltracom, werden in 2015 samengevoegd onder de naam Greenyard. Veerle Deprez is bestuurder bij de beursgenoteerde ondernemingen Greenyard en Tessenderlo Group, evenals bij verschillende vennootschappen behorende tot de Greenyard groep en De Weide Blik groep.

Vanzel G.Comm.V., vast vertegenwoordigd door Giulia van Waeyenberge
Giulia van Waeyenberge is lid van het executive committee van de investeringsmaatschappij Sofina. Voorheen werkte ze bij de investeringsmaatschappij De Eik en als vicepresident bij Bank of America Merrill Lynch in Londen en in Singapore. Giulia is afgestudeerd aan de Katholieke Universiteit Leuven (Elektr. Ingenieur), de Singapore Management University (Economie), INSEAD (International Directors Programme-Certificate), IMD (Exec. Leadership) en Harvard Business School (Audit Comm. in a New Era)
Giulia van Waeyenberge zetel in verschillende raden van bestuur waaronder de raad van het Havenbedrijf Antwerpen, Collibra, GL events en Mérieux Nutrisciences.

Alychlo NV, vast vertegenwoordigd door Marc Coucke
Marc Coucke is de oprichter van Omega Pharma. Na de verkoop hiervan investeert hij via Alychlo NV, waarvan hij voorzitter is, in verschillende beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde vennootschappen. Marc Coucke is afgestudeerd als apotheker aan de Universiteit van Gent en behaalde een MBA aan de Vlerick Management School in Gent.

Michael Schenck BV, vast vertegenwoordigd door Michael Schenck
Michael Schenck is thans actief als Investment Manager bij Alychlo NV, de investeringsmaatschappij van Marc Coucke. Voorheen was Michael Schenck Investment Manager bij Waterland Private Equity. Hij begon zijn loopbaan in corporate finance in Frankrijk en heeft zowel als vrijwilliger en ondernemer in Afrika gewerkt. Michael Schenck heeft masterdiploma's in bedrijfskunde en internationaal management van de Erasmus Universiteit Rotterdam en HEC Parijs.

Robert ten Hoedt
Robert (Rob) ten Hoedt is President Europa, Midden-Oosten en Afrika en lid van het directiecomité van Medtronic. Rob ten Hoedt heeft tal van internationale sales, marketing en algemene managementfuncties vervuld in de medisch-technologische industrie, sinds 1991 bij Medtronic. Hij is tevens voorzitter van de raad van bestuur van Medtech Europe, de Europese belangenorganisatie voor de medisch-technologische industrie. Rob ten Hoedt behaalde een bachelor in commerciële economie aan de HEAO en een master in marketing van de NIMA.

Vera Bakker - onder voorbehoud van goedkeuring door de AVA
Vera Bakker is Vice President Global Supply Chain Foods bij Unilever. Zij is bijna 25 jaar geleden als supply chain trainee begonnen bij Unilever en is sindsdien binnen de organisatie opgeklommen en heeft daarbij diverse rollen vervuld met een focus op verschillende onderdelen van de toeleveringsketen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Brazilië en Zwitserland. Vera Bakker heeft een master in chemische technologie en een MBA van de Katz Business School, University of Pittsburgh.

Neeraj Sharma – onder voorbehoud van goedkeuring door de AVA
Neeraj Sharma is Chief Executive Officer van SteriScience, een niche bedrijf gespecialiseerd in steriele injecteerbare producten met fabrieken in India en Europa. De heer Sharma is zijn loopbaan begonnen bij Ranbaxy, inmiddels Sun Pharmaceuticals, waar hij meer dan 25 jaar heeft gewerkt op verschillende posities in verschillende landen, waaronder India, Zuidoost-Azië, België, Italië, het Verenigd Koninkrijk en Nederland, waarvan de laatste zeven jaar als hoofd van de Generics Business – West-Europa. Neeraj Sharma heeft een bachelor in techniek en een MBA Business Management van het Institute of Management Technology, Ghaziabad.

Ann Desender – onder voorbehoud van goedkeuring door de AVA
Ann Desender is Chief Financial Officer van Barco sinds 2016. Ze begon haar loopbaan bij Barco ruim 14 jaar geleden als Vice President Corporate Finance & Controlling en is sindsdien binnen de organisatie doorgegroeid naar haar huidige positie. Zij is haar carrière begonnen bij Andersen (nu Deloitte). Ann Desender heeft een master in toegepaste economie en heeft het Advanced Management Program van de IESE Business School doorlopen.

Diversiteit in de Raad van Bestuur
De Raad van Bestuur voldoet aan zijn verplichtingen inzake genderdiversiteit zoals bepaald in artikel 7:86 WVV, dat bepaalt dat ten minste een derde van de leden van de Raad van Bestuur van het andere geslacht moet zijn dan de overige leden. Daarnaast hecht Fagron bij de samenstelling van de Raad van Bestuur waarde aan complementaire vaardigheden, ervaring en kennis en leeftijdsdiversiteit.

Bij de benoeming en de vernieuwing van de mandaten van de bestuurders en bij de benoeming van de leden van de adviserende Comités wordt rekening gehouden met diversiteit in geslacht, leeftijd, opleiding en professionele achtergrond, alsook met complementaire vaardigheden, ervaring en kennis zoals blijkt uit hun biografieën.

In het kader van de zelfevaluatie wordt ook bijzondere aandacht besteed aan de complementariteit en de diversiteit in de samenstelling van de Raad van Bestuur en zijn Comités. Op de datum van dit verslag zetelen drie vrouwelijke en vijf mannelijke bestuurders in de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft vertegenwoordigers van drie nationaliteiten uit verschillende leeftijdscategorieën.

Werking en rol van de Raad van Bestuur
De Raad van Bestuur heeft, in het kader van de opmaak van het Corporate Governance Charter, haar intern reglement vastgelegd. De Raad van Bestuur heeft, naast wat wettelijk bepaald is, in het bijzonder de volgende taken:

- Bepalen van de strategie, het risicoprofiel, de waarden en voornaamste beleidslijnen;
- Erop toezien dat de nodige financiële en menselijke middelen voorhanden zijn om de doelstellingen te realiseren;
- Toezicht houden op en beoordelen van de financiële en operationele performantie en toekomstgerichte ontwikkeling van de bedrijfsresultaten van Fagron;
- Goedkeuren van het kader van interne controle en risicobeheer;
- Structureren van het uitvoerend management team (vanaf 2021), vastleggen van diens bevoegdheden en plichten en evalueren van diens performantie;
- Toezicht houden op de kwaliteit en volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten alsmede op de integriteit en het tijdig openbaar maken van de jaarrekening en andere materiële financiële en niet-financiële informatie;
- Bepalen van de corporate governance structuur en het toezicht houden op de naleving van de bepalingen van de Corporate Governance Code, instellen van gespecialiseerde Comités, vastleggen van hun interne reglementen en beoordelen van hun doeltreffendheid;
- Aanmoedigen van een effectieve dialoog met de aandeelhouders en potentiële aandeelhouders;
- Goedkeuren van de contracten voor de aanstelling van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management team (sinds 2021);
- Vaststellen van de ESG-strategie van de Vennootschap en toezicht houden op de evolutie in de uitvoering daarvan; en
- Selecteren van de Commissaris op voordracht van het Audit- en Risicocomité en toezicht houden op diens prestaties en het toezicht houden op de interne auditfunctie.

De Voorzitter zit de vergaderingen van de Raad van Bestuur voor en bewaakt dat de besluitvorming zo constructief en efficiënt mogelijk verloopt. Hij zit de Algemene Vergaderingen voor, zorgt voor een doeltreffende communicatie met de aandeelhouders en is de eerste contactpersoon met de aandeelhouders voor alle aangelegenheden die onder de bevoegdheid van de Raad van Bestuur vallen. Hij streeft naar een doeltreffende interactie tussen de Raad van Bestuur en het management.

De uitvoerende leden en de niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur hebben in 2021 gezamenlijk tienmaal vergaderd (18 januari, 9 februari, 7 april, 10 mei, 31 mei, 1 juni, 8 juni, 3 augustus, 28 oktober en 2 december). Tijdens deze vergaderingen waren alle bestuurders aanwezig. Alle vergaderingen werden bijgewoond door de Head of Legal & M&A, Johan Verlinden, en sommige vergaderingen werden - gedeeltelijk - bijgewoond door leden van het uitvoerend management team bij onderwerpen die tot hun competentiedomein behoren.

De niet-uitvoerende bestuurders van de Raad van Bestuur hebben in 2021 tweemaal zonder de uitvoerende bestuurders vergaderd (15 april en 21 oktober). De belangrijkste onderwerpen die werden besproken waren de organisatie met het oog op de toekomst (in het bijzonder de samenstelling van de Raad van Bestuur en het uitvoerend management team), het remuneratiebeleid van de onderneming en de verdere uitbouw van de groei- en acquisitiestrategie van de Vennootschap. Tijdens deze vergaderingen waren alle niet-uitvoerende leden aanwezig.

In 2021 heeft de Raad van Bestuur in hoofdzaak veel aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Strategische ontwikkeling van Fagron met inbegrip van de verdere uitbouw van de groei- en acquisitiestrategie;
- Uitvoering van een global business review;
- Analyse, onderzoek en beoordeling van de financieringsstructuur van Fagron;
- Beoordeling van de financiële en bedrijfsresultaten van Fagron;
- Bijeenroeping en vaststelling van de agenda van de Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering, met inbegrip van het voorleggen ter goedkeuring aan de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de toepassing van het nieuwe WVV, alsmede de daaruit voortvloeiende voorgestelde wijzigingen van de statuten;
- Aanpassing van het Remuneratiebeleid en -verslag van Fagron en in het algemeen de opvolging van werkzaamheden om te voldoen aan de bepalingen van de Richtlijn Aandeelhoudersrechten (EU) 2017/828;

- Opvolging, versterking en ondersteuning van het ESG-beleid van de onderneming;
- Verdere invulling en verfijning van de interne auditfunctie en het toezicht op de compliance activiteiten van de onderneming;
- Opvolging en analyse van de digitale ontwikkelingen en veiligheid binnen de onderneming;
- Opvolging van de voortgang van de budget reviews op regioniveau voor het boekjaar 2021 en vervolgens de analyse en goedkeuring uitgevoerd van het budget voor boekjaar 2022;
- Goedkeuring en opvolging van investeringsopportuniteiten en acquisitietrajecten;
- Evaluatie en analyse van de prestaties van de leden van het uitvoerend management team;
- Toezicht op de naleving van de voorschriften van de MAR Verordening;
- Bespreking van het remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders, rekening houdend met de aanbevelingen van de Code;
- Formele zelfevaluatie van de samenstelling, de werking en de doeltreffendheid van de Raad van Bestuur; en
- Beoordeling van de persberichten die zijn opgesteld voor de bekendmaking van de periodieke, halfjaarlijkse en jaarlijkse financiële resultaten.

Evaluatieproces van de Raad van Bestuur
De Raad van Bestuur voert onder leiding van zijn Voorzitter om de twee jaar een evaluatie uit van zijn omvang, samenstelling, werking en die van zijn Comités en van de interactie met het uitvoerend management team (vanaf 2021). Ook de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de uitoefening van zijn rol binnen de Raad van Bestuur worden geëvalueerd. Het doel is om de continue verbetering van de corporate governance van Fagron te stimuleren door de sterke punten van de Raad van Bestuur te erkennen en tegelijkertijd verbeterpunten te identificeren. De zelfevaluatie van de Raad van Bestuur wordt gecoördineerd door de Global HR Director, onder leiding van de Voorzitter, en wordt opgevolgd door het Benoemings- en Remuneratiecomité.

Deze zelfevaluatie beoogt vier doelstellingen:
1. Beoordeling van de werking van de Raad van Bestuur en de Comités;
2. Controle of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken;
3. Daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder aan de werkzaamheden van de Raad van Bestuur nagaan, zijn of haar aanwezigheid bij de Raads- en Comité vergaderingen en zijn of haar constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming beoordelen; en
4. Beoordeling van de bestuursstructuur en samenstelling van de Raad van Bestuur en de Comités in het licht van de gewenste samenstelling van de Raad van Bestuur en van de Comités.

De meest recente evaluatie van de werking van de Raad van Bestuur, voor wat betreft zijn omvang, samenstelling, werking en die van zijn Comités en van zijn interactie met – toen nog – het Directiecomité, vond plaats op 13 april 2020 onder leiding van de Voorzitter van de Raad van Bestuur. Deze evaluatie resulteerde in een gunstige beoordeling op het vlak van de huidige bestuursstructuur, de samenwerking en dynamiek binnen de Raad van Bestuur, de interactie met de Comités en de Commissaris en de bijdrage en betrokkenheid van elke bestuurder.

3. Gespecialiseerde Comités binnen de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft twee adviserende Comités ingesteld: het Audit- en Risicocomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité. Hun rol, taken, werking en samenstelling zijn vastgelegd in overeenstemming met het WVV en de aanbevelingen van de Code en worden beschreven in hun respectieve interne reglementen, die als bijlage bij het Corporate Governance Charter zijn gevoegd. Deze Comités assisteren de Raad van Bestuur bij specifieke aangelegenheden die zij grondig opvolgen en waarover zij aanbevelingen formuleren aan de Raad van Bestuur. De uiteindelijke besluitvorming berust bij de Raad van Bestuur. De Comités rapporteren na elke vergadering met betrekking tot hun werkzaamheden aan de voltallige Raad van Bestuur.

Audit- en Risicocomité
Samenstelling van het Audit- en Risicocomité
Het Audit- en Risicocomité bestaat uit ten minste drie niet-uitvoerende bestuurders die door de Raad van Bestuur worden benoemd. Ten minste één lid van het Audit- en Risicocomité is een onafhankelijk bestuurder in de zin van artikel 7:87, §1 WVV, die voldoet aan de criteria van principe 3.5 van de Code.

Op datum van dit verslag bestaat het Audit- en Risicocomité uit de volgende leden:
- Vanzel Comm.V., vast vertegenwoordigd door Giulia van Waeyenberge (Voorzitter) - Onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder
- Michael Schenck BV, vast vertegenwoordigd door Michael Schenck - Niet-uitvoerend bestuurder
- AHOK BV, vast vertegenwoordigd door Koen Hoffman - Onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder

De samenstelling van het Audit- en Risicocomité voldoet voor het boekjaar 2021 aan alle vereisten die zijn vermeld in de Code en het WVV. Alle leden van het Audit- en Risicocomité beschikken over een collectieve deskundigheid op het gebied van de activiteiten van Fagron en beschikken over voldoende boekhoudkundige en audit-technische ervaring.

Werking en rol van het Audit- en Risicocomité
Het Audit- en Risicocomité heeft in 2021 viermaal vergaderd (9 februari, 3 augustus (2x) en 2 december). Tijdens deze vergaderingen waren alle in functie zijnde leden van het Audit- en Risicocomité aanwezig. Ook Rafael Padilla, Karin de Jong en de interne auditor waren op verzoek van het Audit- en Risicocomité bij de vergaderingen aanwezig. De Commissaris was aanwezig op drie van de vier de vergaderingen (9 februari, 3 augustus en 2 december). Het Audit- en Risicocomité kan andere personen uitnodigen om vergaderingen bij te wonen.

Het Audit- en Risicocomité is het voornaamste aanspreekpunt van de interne auditfunctie en de Commissaris. Onverminderd de wettelijke opdrachten van de Raad van Bestuur, is het Audit- en Risicocomité belast met het uitwerken van een auditprogramma op lange termijn dat alle activiteiten van de Vennootschap omvat, en is het in het bijzonder belast met:
1. Bepalen van de interne financiële rapportering aan de Raad van Bestuur;
2. Monitoring van het financieel verslaggevingsproces;
3. Monitoring van de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de Vennootschap;
4. Monitoring van de interne audits en hun doeltreffendheid;
5. Monitoring van de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening, inclusief opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de Commissaris; en
6. Beoordeling en monitoring van de onafhankelijkheid van de Commissaris, waarbij met name wordt gelet op de verlening van bijkomende diensten aan de Vennootschap.

Het Audit- en Risicocomité heeft in het boekjaar 2021 hoofdzakelijk de volgende onderwerpen behandeld:
- Monitoring van de geconsolideerde halfjaar- en jaarresultaten en de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekeningen;
- Monitoring van de boekhoudkundige verwerking van specifieke IFRS-verrichtingen en -toepassingen;
- Monitoring en evaluatie van de prestaties van de Commissaris;
- Monitoring van de verbeteringen van de systemen voor interne controle en risicobeheer van Fagron en hun doeltreffendheid, in het bijzonder met betrekking tot cybersecurity aanvallen en IT governance;
- Beoordeling en goedkeuring van het jaarlijkse (interne) auditplan en opvolging van voortgang van activiteiten;
- Opvolging van hangende geschillen die door dochterondernemingen werden gerapporteerd;
- Opvolging van de belangrijkste regelgevende ontwikkelingen en wijzigingen en hun mogelijke impact;
- Beoordeling of interne controle-aanbevelingen van de interne auditor zijn geïmplementeerd;
- Voorkomen van fraude, onrechtmatige handelingen, en tekortkomingen in de interne controle.

Het Audit- en Risicocomité is in 2019 gestart met de oprichting van een onafhankelijke interne auditfunctie. Gedurende het boekjaar 2019 werden de eerste stappen genomen om het kader te scheppen voor de werking van een onafhankelijke interne auditfunctie. Tijdens de tweede helft van het boekjaar 2020 is een interne auditor aangeworven die de inrichting en uitbouw van de interne auditfunctie verder vorm heeft gegeven gedurende het boekjaar 2021.

Meer specifiek voor het boekjaar 2021 heeft de interne auditfunctie zich gericht op:
- Ontwikkeling van een flexibel jaarlijks auditplan met behulp van een geschikte risico gebaseerde methodologie, inclusief eventuele risico's of controleproblemen die door het management zijn geïdentificeerd en het indienen van dat plan bij het Audit- en Risicocomité voor beoordeling en goedkeuring, evenals het indienen van periodieke updates erover;
- Uitvoering van het jaarlijkse auditplan, zoals goedgekeurd, met inbegrip van eventuele speciale taken of projecten die door het management en het Audit- en Risicocomité worden gevraagd;
- Uitvoering van onafhankelijke procesbeoordelingen, inclusief speciale onderzoeken, om zekerheid te bieden aan het Audit- en Risicocomité en het management over de effectiviteit van de bestaande controlemechanismes;
- Periodieke rapportage aan het Audit- en Risicocomité en het management van de resultaten van alle auditactiviteiten;
- Rapportage van belangrijke problemen met betrekking tot de processen voor het beheersen van de activiteiten van Fagron , inclusief mogelijke verbeteringen aan die processen, en het verstrekken van informatie over dergelijke problemen totdat een oplossing wordt gevonden;
- Periodiek informeren over de status en resultaten van het jaarlijkse auditplan en de toereikendheid van de middelen per departement; en
- Coördinatie met en toezicht houden op andere controle- en monitoringfuncties (risicobeheer, compliance, beveiliging, ethiek, milieu, externe audit).

Benoemings- en Remuneratiecomité
Samenstelling van het Benoemings- en Remuneratiecomité
Het Benoemings- en Remuneratiecomité bestaat uit ten minste drie niet-uitvoerende bestuurders die door de Raad van Bestuur worden benoemd. Minstens de meerderheid van zijn leden zijn onafhankelijke bestuurders overeenkomstig artikel 7:87, §1 WVV, die voldoen aan de criteria van principe 3.5 van de Code.

Op datum van dit verslag bestaat het Benoemings- en Remuneratiecomité uit de volgende leden:

- Management Deprez BV, vast vertegenwoordigd door Veerle Deprez (Voorzitter) - Onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder;
- Michael Schenck BV, vast vertegenwoordigd door Michael Schenck - Niet-uitvoerend bestuurder;
- AHOK BV, vast vertegenwoordigd door Koen Hoffman - Onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder.

De samenstelling van het Benoemings- en Remuneratiecomité voldoet voor het boekjaar 2021 aan alle vereisten die zijn vermeld in de Code en het WVV. De leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité beschikken over een collectieve bekwaamheid en deskundigheid op het gebied van remuneratie en remuneratiebeleid.

Werking en rol van het Benoemings- en Remuneratiecomité

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft in 2021 vijfmaal vergaderd (14 januari, 4 februari, 11 maart, 24 maart en 23 november). Tijdens deze vergaderingen waren alle in functie zijnde leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité, de CEO en de Global HR Director aanwezig. De CEO wordt uitgenodigd vergaderingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité bij te wonen wanneer het Comité de benoeming of vergoeding van de andere leden van het uitvoerend management team bespreekt. Het Benoemings- en Remuneratiecomité kan andere personen uitnodigen om vergaderingen bij te wonen.

De voornaamste taken van het comité op het vlak van de benoemingen bestaan uit het opstellen van benoemingsprocedures voor de leden van de Raad van Bestuur en het uitvoerend management team (vanaf 2021), het voordragen van gepaste kandidaten voor openstaande bestuursmandaten, het formuleren van voorstellen voor herbenoemingen, het evalueren van en doen van aanbevelingen over de samenstelling van de Raad van Bestuur en diens Comités, het adviseren over voorstellen met betrekking tot benoeming en ontslag van bestuurders, leden van het uitvoerend management team en het evalueren van potentiële kandidaten voor een functie binnen het uitvoerend management team.

De voornaamste taken van het comité op het vlak van remuneratie bestaan uit:

- Opstellen, beoordelen en doen van voorstellen aan de Raad van Bestuur over het te voeren remuneratiebeleid van de bestuurders, de leden van het uitvoerend management team en, waar toepasselijk, betreffende de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de Raad van Bestuur aan de aandeelhouders moeten worden voorgelegd;
- Opstellen, beoordelen en doen van voorstellen aan de Raad van Bestuur over de individuele remuneratie van de bestuurders, de leden van het uitvoerend management team, met inbegrip van variabele remuneratie en langetermijnpremies al dan niet gebonden aan aandelen, in de vorm van aandelenopties of andere financiële instrumenten, en van vertrekvergoedingen, en waar toepasselijk, over de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de Raad van Bestuur aan de aandeelhouders moeten worden voorgelegd;
- Opstellen van aanbevelingen inzake performantie doelstellingen voor de CEO en de overige leden van het uitvoerend management team;
- Opstellen van aanbevelingen inzake de toekenning van jaarlijkse bonussen en lange termijn-incentives voor de CEO en de overige leden van het uitvoerend management team;
- Bespreken van de werking en prestaties van de leden van het uitvoerend management team;
- Minstens jaarlijks bespreken met de CEO van zowel de werking als de prestaties van het uitvoerend management team;
- Voorbereiden van het remuneratiebeleid, het remuneratieverslag dat door de Raad van Bestuur wordt gevoegd in de Corporate Governance Verklaring en het meedelen van het remuneratieverslag aan de ondernemingsraad, of, zo er geen is, aan de werknemersafgevaardigden in het Comité voor preventie en bescherming op het werk of, zo er geen is, aan de syndicale afvaardiging; en
- Toelichten van het remuneratieverslag en -beleid op de jaarlijkse Algemene Vergadering.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft in het boekjaar 2021 hoofdzakelijk de volgende onderwerpen behandeld:

- Monitoring van wijzigingen in het regelgevend kader en aanbevelingen met betrekking tot governance en remuneratie, met betrekking tot de Code en de Richtlijn Aandeelhoudersrechten (EU) 2017/828;
- Assistentie bij de evaluatie van de prestaties van de Raad van Bestuur;
- Beoordeling en bespreking van mogelijke wijzigingen in het remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders naar aanleiding van de aanbevelingen van de Code;
- Bespreking en doen van voorstellen aan de Raad van Bestuur, in overleg met de CEO, aangaande de samenstelling van en de functies binnen het uitvoerend management team;
- Beoordeling en bepaling van prestatiecriteria en -doelstellingen voor de leden van het uitvoerend management team; en
- Behandeling van zaken met betrekking tot de remuneratie, de toekenning van jaarlijkse bonussen en lange termijn incentive beloningen aan de leden van het uitvoerend management team.

4. Uitvoerend management team

Naar aanleiding van de statutenwijziging die goedgekeurd werd tijdens de jaarvergadering van 10 mei 2021 heeft het Directiecomité opgehouden te bestaan en is het vervangen door het Global Leadership Team, zoals beschreven in het jaarverslag over het boekjaar 2020. In de loop van het boekjaar 2021 heeft de Raad van Bestuur op advies van het Benoemings- en Remuneratiecomité besloten om het uitvoerend management toe te vertrouwen aan een kerngroep binnen het Global Leadership Team, het uitvoerend management team genaamd. Sindsdien ligt het uitvoerend management bij het uitvoerend management team, waarbij de CEO verantwoordelijk is voor het dagelijks bestuur in nauwe samenwerking met de CFO. De dagelijkse en operationele leiding van Fagron wordt gevoerd door het uitvoerend management team.

Samenstelling van het uitvoerend management team
De leden van het uitvoerend management team worden benoemd door de Raad van Bestuur, op basis van aanbevelingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité en na overleg en op aanbeveling van de CEO. De leden worden benoemd voor een onbepaalde duur en kunnen ten alle tijde door de Raad van Bestuur uit hun functie worden ontslagen. De remuneratie en voorwaarden voor het ontslag van een lid van het uitvoerend management team zijn vastgelegd in de individuele overeenkomst tussen het teamlid en Fagron.

Hieronder volgen de beknopte curricula vitae van de leden van het uitvoerend management team.

Rafael Padilla – Chief Executive Officer
Rafael Padilla startte zijn carrière in 2002 bij Fagron in Nederland en is sinds 2017 CEO van Fagron. Rafael Padilla heeft een jarenlang operationeel en commercieel trackrecord binnen Fagron. Onder zijn leiding heeft Fagron sinds 2010 haar activiteiten in Zuid-Europa en Latijns-Amerika succesvol kunnen uitbouwen door sterke organische groei en overnames. Rafael Padilla behaalde een diploma in de farmaceutische wetenschappen aan de universiteit van Barcelona en volgde een program for management development (PMD) aan de IESE Business School.

Karin de Jong – Chief Financial Officer
Karin de Jong is sinds mei 2016 CFO van Fagron. Karin de Jong werkt sinds 2008 bij Fagron waar ze als corporate controller is begonnen en in 2013 is benoemd tot Group Controller. Na haar studie bedrijfskunde, accounting en control, heeft Karin de Jong de postdoctorale register controller opleiding aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam afgerond.

Andrew Pulido – Area Leader Noord-Amerika
Andrew Pulido was President van Humco tot hij na de overname van Humco door Fagron President Fagron Verenigde Staten werd en vervolgens President Fagron Noord-Amerika. Binnen Humco heeft Andrew Pulido diverse leidinggevende functies bekleed, waaronder President Global Pharmaceuticals en Vice President Corporate Development. Voordat hij bij Humco kwam, werkte Andrew Pulido ibij Merrill Lynch. Andrew Pulido heeft economie (BA) gestudeerd aan de Vanderbilt University.

Constantijn van Rietschoten – Area Leader EMEA
Constantijn van Rietschoten werkt sinds 2008 bij Fagron en is sinds augustus 2021 Area Leader EMEA. Hij begon als Director Investor Relations, waarna hij in 2012 Chief Marketing Officer werd. Van 2014 tot 2018 was hij area general manager van Australië, Griekenland, het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika. Vanaf 2016 was hij Chief Corporate Affairs Officer, verantwoordelijk voor corporate communicatie, investor relations, stakeholder engagement, public affairs en ESG. Constantijn van Rietschoten heeft Bestuurskunde gestudeerd aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam.

Ivan José Maróstica – Area Leader Latijns-Amerika
Ivan Maróstica is sinds 2018 Area Leader van Fagron Latijns-Amerika. Daarvoor werkte hij als General Manager van Infinity Pharma. Ivan Maróstica was één van de oprichters van Pharma Nostra (het huidige InfinityPharma), een Braziliaanse onderneming die in 2011 door Fagron werd overgenomen. Ivan Marostica heeft Business Management gestudeerd aan de Pontificia Universidade Católica de Campinas.

Johan Verlinden – Head of Legal & M&A
Johan Verlinden startte zijn carrière als advocaat aan de balies van Brussel en Turnhout. Johan Verlinden werkt sinds 2013 bij Fagron als Global Legal Affairs Director en is sinds augustus 2021 Head of Legal & M&A van Fagron. Johan Verlinden behaalde een master in de Rechtsgeleerdheid aan de Universiteit Antwerpen, een master na master Vennootschapsrecht en een master na master Financieel Recht aan de Katholieke Universiteit Brussel.

Diversiteit in het uitvoerend management team

Fagron hecht bij de samenstelling van het uitvoerend management team waarde aan complementaire vaardigheden, ervaring, kennis en diversiteit. Bij de aanstelling van de leden van het uitvoerend management team wordt rekening gehouden met diversiteit in geslacht, leeftijd, opleiding en professionele achtergrond, alsook met complementaire vaardigheden, ervaring en kennis.

Vanaf 2021 bestaat het uitvoerend management team uit één vrouwelijk lid en vijf mannelijke leden. Het uitvoerend management team is samengesteld uit vertegenwoordigers van vijf nationaliteiten uit verschillende leeftijdscategorieën. Zoals hun functie binnen Fagron vereist, verschillen de opleiding, werkervaring en loopbaantrajecten van de teamleden, wat zorgt voor een complementaire set van kennis en vaardigheden binnen het uitvoerend management team.

Werking en rol van het uitvoerend management team
Sinds de goedkeuring door de Buitengewone Algemene Vergadering van 10 mei 2021 van de wijziging van de bestuursstructuur van Fagron naar een monistisch stelsel, delegeert de Raad van Bestuur het dagelijks bestuur aan de CEO. Het dagelijks bestuur omvat alle handelingen en beslissingen die niet verder gaan dan de dagelijkse behoeften van de onderneming, alsook de handelingen en beslissingen die de tussenkomst van de Raad van Bestuur om redenen van ondergeschikt belang of hoogdringendheid niet rechtvaardigen.

De CEO heeft individuele vertegenwoordigingsbevoegdheid op het gebied van het dagelijks bestuur. Hij kan de onderneming geldig vertegenwoordigen op grond van een specifiek mandaat van de Raad van Bestuur en kan elk van de specifieke bevoegdheden die aan hem zijn toegekend, subdelegeren. De CEO dient de voorstellen van het uitvoerend management team in bij de Raad van Bestuur of de adviserende Comités, afhankelijk van het onderwerp.

De rol van het uitvoerend management team is het toezicht houden op en het instaan voor het beheer van de wereldwijde activiteiten van Fagron, onder leiding van de CEO en rekening houdend met de algemene strategie van Fagron zoals bepaald door de Raad van Bestuur. De belangrijkste verantwoordelijkheden van het uitvoerend management team zijn het ontwikkelen van strategische richtlijnen, het analyseren van de budgetten en operationele doelstellingen en het toezicht houden op de lokale managementteams. De individuele leden van het uitvoerend management team hebben bevoegdheden en verantwoordelijkheden die hen door de Raad van Bestuur worden toegewezen, op basis van de voorstellen van het Benoemings- en Remuneratiecomité, en na overleg met en op aanbeveling van de CEO.

Afhankelijk van het onderwerp of de beslissing die aan de Raad van Bestuur wordt voorgesteld, kan een lid van het uitvoerend management team, op verzoek van de CEO en met instemming van de Voorzitter van de Raad van Bestuur, worden uitgenodigd op een vergadering van de Raad van Bestuur om de nodige uitleg of advies te geven. De Raad van Bestuur kan ook, via de CEO, bijzondere schriftelijke of mondelinge verslagen vragen van leden van het uitvoerend management team individueel. Bij de uitoefening van zijn verantwoordelijkheden wordt het uitvoerend management team bijgestaan door een team van personeelsleden op sleutelposities die afkomstig zijn uit de verschillende divisies van Fagron.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van het uitvoerend management team zijn:
- Uitwerking en implementatie van de visie, de missie, de strategische doelstellingen en richting van Fagron, en het adviseren van de Raad van Bestuur hierover, met focus op lange termijn waarde creatie door de onderneming;
- Waarneming van de dagelijkse en operationele leiding van Fagron;
- Onderzoek van mogelijke interessante investeringsopportuniteiten en het doen van voorstellen hierover aan de Raad van Bestuur;
- Uitrol van strategische partnerschappen met belangrijke klanten en het opbouwen en onderhouden van sterke klantenrelaties;
- Organisatie en monitoring van interne controles, onverminderd de toezichthoudende rol van de Raad van Bestuur;
- Toezicht op de volledige, tijdige, betrouwbare en accurate voorbereiding van de jaarrekening, overeenkomstig de boekhoudprincipes en -beleidslijnen van Fagron;
- Opvolging van de verplichte publicatie door Fagron van de jaarrekeningen, de jaarverslagen en de andere materiële financiële en niet-financiële informatie;
- Beoordeling van de financiële situatie en het budget van Fagron en het verstrekken van informatie aan de Raad van Bestuur over de financiële resultaten en de financiële positie van de onderneming; en
- Adviseren en uitvoeren van de door de Raad van Bestuur genomen beslissingen en het uitoefenen van de bevoegdheden die de Raad van Bestuur aan hen delegeert;
- Tijdig verstrekken van alle informatie die de Raad van Bestuur heeft om zijn taken uit te voeren.

Het uitvoerend management team is een collegiaal orgaan dat in principe elke week wordt bijeengeroepen en op elk moment kan worden bijeengeroepen, indien nodig, om de goede werking te verzekeren in de uitvoering van de dagelijkse en operationele leiding van de onderneming. Het wordt voorgezeten door de CEO.

Behalve in uitzonderlijke omstandigheden verstrekt de CEO namens het uitvoerend management team op elke vergadering van de Raad van Bestuur relevante informatie over de voortgang van zaken die onder de bevoegdheid van de Raad van Bestuur vallen, alsook over de belangrijkste aspecten van de dagelijkse en operationele leiding van de onderneming.

Evaluatieproces van het uitvoerend management team
De CEO en het Benoemings- en Remuneratiecomité evalueren elk jaar zowel de werking als de prestaties van de leden van het uitvoerend management team. De evaluatie van het uitvoerend management team gebeurt in het kader van de jaarlijkse salarisherziening van de leden van het uitvoerend management team.

6. Commissaris

De Commissaris van Fagron is Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, met zetel te Luchthaven Brussel Nationaal 1, Bus 1J, 1930 Zaventem en ingeschreven in de K.B.O. onder nummer 0429.053.863, vertegenwoordigd door Ine Nuyts. Ine Nuyts, bedrijfsrevisor, werd aangeduid als vertegenwoordiger die gemachtigd is Deloitte Bedrijfsrevisoren BV te vertegenwoordigen en die belast wordt met de uitoefening van het mandaat in haar naam en voor haar rekening.

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV is met ingang van 2019 verkozen als Commissaris van Fagron voor een termijn van drie boekjaren, eindigend na de algemene vergadering te houden in 2022. Aan de Algemene Vergadering van de aandeelhouders van 9 mei 2022 zal worden voorgesteld om Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door mevrouw Ine Nuyts, te herbenoemen als commissaris voor een periode van 3 jaar om te eindigen na de Algemene Vergadering van 2025.

Deloitte ontving in 2021 een totale jaarlijkse audit fee van 461.299 euro. Hiervan heeft 122.040 euro betrekking op Fagron NV. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2022 zal worden voorgesteld om deze vergoeding goed te keuren.

Details over de remuneratie van de Commissaris in 2021 zijn vervat in toelichting 33 bij de jaarrekening.

7. Regels ter voorkoming van belangenconflicten

Om belangenconflicten te voorkomen, is Fagron onderworpen aan de toepasselijke wettelijke bepalingen voor beursgenoteerde ondernemingen: de artikelen 7:96 en 7:97 WVV, en de aanvullende regels die in het Corporate Governance Charter van Fagron zijn vastgelegd in het kader van haar beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de Vennootschap en haar bestuurders of leden van het uitvoerend management team die niet onder de voorgaande belangenconflictregelingen vallen.

Belangenconflicten in de zin van artikel 7:96 WVV
Wanneer een bestuurder een rechtstreeks of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met een beslissing of een verrichting die tot de bevoegdheid behoort van de Raad van Bestuur, moet de betrokken bestuurder dit mededelen aan de andere bestuurders op grond van artikel 7:96 WVV bij de aanvang van de vergadering, en zal hij overeenkomstig dat artikel handelen. De bestuurder mag niet deelnemen aan de beraadslagingen van de Raad van Bestuur over deze verrichtingen of beslissingen, noch aan de stemming in dat verband.

In 2021 werd de procedure van artikel 7:96 WVV tweemaal toegepast, namelijk tijdens de vergadering van de Raad van Bestuur van 10 mei (Verlenen van kwijting aan de leden van het Directiecomité), en de vergadering van 8 juni (Uitoefening Inschrijvingsrechten). Hierna worden de passages uit de notulen van de betreffende vergaderingen letterlijk weergegeven, waarin de redenen van het tegenstrijdige belang worden aangegeven, alsmede de verantwoording en de vermogensrechtelijke gevolgen ervan voor de Vennootschap.

Uittreksel uit de notulen van de Raad van Bestuur van 10 mei 2021:
Verlening kwijting bestuursleden
Voorafgaand melden twee bestuurders, de heer Rafael Padilla en mevrouw Karin de Jong, dat zij mogelijkerwijze een belangenconflict hebben in de zin van artikel 7:96 WVV bij het verlenen van kwijting aan respectievelijk de heer Rafael Padilla en mevrouw Karin de Jong, in hun hoedanigheid als directielid van de Vennootschap gedurende het boekjaar 2020.

Voor zowel Rafael Padilla en Karin de Jong vloeit dit belangenconflict voort uit het feit dat zij enerzijds bestuurder zijn van de Vennootschap en anderzijds directielid in functie waren van de Vennootschap gedurende het boekjaar 2020.

De betrokken bestuurders zullen de Commissaris van de Vennootschap op de hoogte brengen van hun belangenconflict.

De heer Rafael Padilla en mevrouw Karin de Jong zullen niet verder deelnemen aan de beraadslaging, noch aan de stemming over de kwijting te verlenen aan respectievelijk de heer Rafael Padilla en mevrouw Karin de Jong en verlaten ieder de vergadering wanneer over de kwijting aan respectievelijk Rafael Padilla en Karin de Jong wordt besloten.

Omschrijving van de beslissing en verantwoording:
De voorgenomen beslissing betreft het verlenen van kwijting aan elk van de directieleden afzonderlijk voor de wijze waarop zij hun directiemandaat gedurende het boekjaar 2020 hebben uitgevoerd.

Gedurende de looptijd van het boekjaar 2020, heeft de Raad van Bestuur op geregelde tijdstippen inzicht gekregen in alle belangrijke beslissingen van het Directiecomité en heeft de Raad van Bestuur op basis hiervan op afdoende wijze kunnen vaststellen dat elk van de individuele leden van het Directiecomité hun opdracht over het boekjaar 2020 naar behoren hebben vervuld.

De vermogensrechtelijke gevolgen van het verlenen van kwijting zijn de volgende:
Het verlenen van kwijting heeft tot gevolg dat elk directielid niet persoonlijk financieel kan worden aangesproken door de Raad van Bestuur voor fouten en inbreuken begaan in de uitoefening van zijn opdracht.

Besluit: Bij afzonderlijke stemming (per directielid) beslist de Raad van Bestuur unaniem aan elk van de directieleden afzonderlijk kwijting (Rafael Padilla, Karin de Jong en Constantijn van Rietschoten) te verlenen voor de wijze waarop zij hun mandaat en opdracht hebben uitgeoefend gedurende het boekjaar 2020.

Uittreksel uit de notulen van de Raad van Bestuur van 8 juni 2021:
Uitoefening Inschrijvingsrechten
Alvorens de behandeling van de agenda wordt aangevangen, delen de heer Rafael Padilla en mevrouw Karin de Jong mee dat er voor hen mogelijk een strijdig belang van vermogensrechtelijke aard kan bestaan met betrekking tot de beslissingen die de Raad van Bestuur zal nemen met het oog op de vaststelling van de lijst van de inschrijvingsrechten, aangezien zij eveneens begunstigden van die plannen zijn, onder agendapunt 2.

De Raad van Bestuur neemt hiervan akte en van het feit dat dit eveneens werd gesignaleerd door de betrokken bestuurders aan de commissaris van de Vennootschap. Conform de bepalingen van het WVV – en rekening houdend met het feit dat de Vennootschap een publiek beroep doet op het spaarwezen – werd de betrokken bestuurders gevraagd niet verder deel te nemen aan de beraadslaging, noch aan de vaststelling van de lijst van de inschrijvingsrechten. De betrokken bestuurders hebben bijgevolg niet deelgenomen aan de beraadslagingen, noch aan de stemming.

De rechtvaardigingsgronden betreffende voornoemd strijdig belang zijn:
De vaststelling door de Raad van Bestuur van de lijst van inschrijvingsrechten die werden uitgeoefend heeft tot doel om uitvoering te geven aan de inschrijvingsrechtenplannen en de uitoefening van de inschrijvingsrechten die werden toegekend aan de begunstigden om deze laatste enerzijds te motiveren om bij te dragen tot de groei van de onderneming en anderzijds om hun loyaliteit ten aanzien van de onderneming te bevorderen en te versterken.

De vermogensrechtelijke gevolgen zijn de volgende:
De vermogensrechtelijke gevolgen voor de Vennootschap die voortvloeien uit de vaststelling van de lijst van uitgeoefende inschrijvingsrechten door de voormelde uitvoerende bestuurders zijn miniem rekening houdend met het gegeven dat de uitoefening van de inschrijvingsrechten aan de voormelde uitvoerende bestuurders in wezen de uitvoering betreft door de Raad van Bestuur van de toegekende inschrijvingsrechten onder de goedgekeurde inschrijvingsrechtenplannen waardoor er een beperkte verwatering zal optreden onder bestaande aandelen ingevolge deze uitgifte van nieuwe aandelen.

Belang van de Vennootschap:
De Raad van Bestuur wijst op het advies van het Benoemings- en Remuneratiecomité naar aanleiding van de uitgifte van de betrokken inschrijvingsrechtenplannen, die aangeven dat het werk, het initiatief en de ondernemerszin van elk van de begunstigden een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de activiteiten en de resultaten van de Vennootschap, en dat zij de begunstigden daarom de kans te wenst geven (bijkomende) aandelen van de Vennootschap te verwerven aan een vooraf bepaalde inschrijvingsprijs zodat zij financieel kunnen participeren in de toegevoegde waarde en de groei van de Vennootschap.

De ervaring van de voorbije jaren heeft immers uitgewezen dat opties en inschrijvingsrechten en deelname in het aandeelhouderschap door de medewerkers van de Vennootschap een belangrijk element van motivatie en betrokkenheid ten aanzien van het bedrijf uitmaken. Dergelijke plannen en de uitvoering daarvan heeft immers tot doel de inzet en motivatie op lange termijn te bevorderen zodat de inzet bijdraagt in het realiseren van de strategie en in het succes en de groei van de onderneming.

Belangenconflicten in de zin van artikel 7:97 WVV

Een onderneming moet ook de procedure van artikel 7:97 WVV naleven wanneer zij, of een dochteronderneming, een transactie met een verbonden onderneming overweegt (onderworpen aan bepaalde uitzonderingen). Dergelijke beslissing of verrichting moet op voorhand worden herzien en beoordeeld door een comité van drie onafhankelijke bestuurders, bijgestaan door één of meer onafhankelijke experts van hun keuze. Op grond van artikel 7:97 WVV zal de Raad van Bestuur, na kennis te hebben genomen van het advies van het comité, beraadslagen over de voorgestelde beslissing of verrichting. De Commissaris moet een oordeel geven over de juistheid van de informatie in het advies van het comité en de notulen van de Raad van Bestuur.

In het boekjaar 2021 heeft geen enkele transactie of beslissing aanleiding gegeven tot de toepassing van de regels ter voorkoming van belangenconflicten die onder artikel 7:97 WVV vallen.

Beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de Vennootschap en haar bestuurders of leden van het uitvoerend management team die niet onder de belangenconflictregeling vallen
De Raad van Bestuur heeft een aantal richtlijnen uitgetekend inzake transacties en andere contractuele banden tussen Fagron en haar bestuurders of leden van het uitvoerend management team die niet onder de belangenconflictregeling vallen. Van alle leden van de Raad van Bestuur en van het uitvoerend management team wordt verwacht dat zij daden, standpunten of belangen vermijden die strijdig zijn met, of de indruk wekken strijdig te zijn met de belangen van Fagron of van een van de vennootschappen van de groep.

Verder behoeven alle transacties tussen Fagron en leden van de Raad van Bestuur of van het uitvoerend management team (of hun vaste vertegenwoordigers) goedkeuring van de Raad van Bestuur. Wanneer de leden van de Raad van Bestuur of van het uitvoerend management team (of hun vaste vertegenwoordigers) geconfronteerd worden met een mogelijk conflicterend belang bij een beslissing of verrichting van Fagron, moeten zij bovendien de Voorzitter van de Raad van Bestuur zo snel mogelijk informeren.

Indien artikel 7:96 WVV toepassing vindt, zal de betrokken bestuurder zich verder onthouden van deelname aan de beraadslaging en aan de stemming. In het boekjaar 2021 heeft geen enkele transactie of beslissing aanleiding gegeven tot de toepassing van de regels ter voorkoming van belangenconflicten die niet onder artikel 7:96 WVV vallen.

8. Regels ter voorkoming van misbruik van voorwetenschap en marktmanipulatie

De Raad van Bestuur heeft regels opgesteld om te vermijden dat bevoorrechte informatie door bestuurders, aandeelhouders, leden van het management, werknemers en bepaalde derden (gezamenlijk: 'Insiders') op onwettige wijze zou worden aangewend. Deze regels maken integraal deel uit van het Corporate Governance Charter en zijn te raadplegen op de investeerderspagina van de Fagron website onder de rubriek Corporate Governance/Governance documenten (investors.fagron.com). De Raad van Bestuur heeft in dit verband tevens een Compliance Officer aangesteld die onder meer toezicht houdt op het naleven van de regels door de Insiders. De functie van Compliance Officer wordt thans uitgeoefend door Karin de Jong. Insiders en met hen nauw verwante personen mogen geen transacties uitvoeren met betrekking tot effecten van de Vennootschap gedurende de zogenaamde Gesloten Periodes en Sperperiodes.

Als Gesloten Periode wordt beschouwd:
1. de periode van 30 kalenderdagen voorafgaand aan het tijdstip van de bekendmaking van de jaarresultaten van de Vennootschap over het voorgaande boekjaar;
2. de periode van 30 kalenderdagen voorafgaand aan het tijdstip van de bekendmaking van de halfjaarlijkse resultaten van de Vennootschap over de voorbije zes maanden; en
3. de periode van vijftien dagen onmiddellijk voorafgaand aan de bekendmaking van de kwartaalresultaten van de Vennootschap of, indien korter, de periode vanaf de afsluiting van het betreffende kwartaal tot en met het tijdstip van bekendmaking van de kwartaalresultaten.

Als Sperperiode wordt beschouwd, de periode die als dusdanig wordt gecommuniceerd door de Compliance Officer op instructies van de Raad van Bestuur of het uitvoerend management team en die aanvangt vanaf de datum waarop de Voorkennis bekend wordt bij de Raad van Bestuur of het uitvoerend management team en zal duren tot onmiddellijk na de bekendmaking van de Voorkennis of tot en met de datum waarop de Voorkennis haar koersgevoelig karakter verliest.

Bepaalde, specifiek benoemde transacties blijven in uitzonderlijke gevallen mogelijk tijdens de Gesloten Periodes en Sperperiodes. Insiders die effecten van de Vennootschap wensen te verkrijgen of te vervreemden, dienen dit schriftelijk vóór de verrichting te melden aan de Compliance Officer. Naar aanleiding van deze kennisgeving kan de Compliance Officer een negatief advies formuleren over de geplande verrichting. In dat geval dient de Insider dit als een expliciete afkeuring van de verrichting door de Vennootschap te beschouwen. Elke aanvraag en elk advies van de Compliance Officer wordt in een speciaal register opgetekend.

Transacties waarvan redelijkerwijze verwacht mag worden dat zij een gevoelige invloed kunnen hebben op de beurskoers van de Vennootschap, worden bekendgemaakt overeenkomstig de regels inzake occasionele informatieverstrekking.

9. Remuneratieverslag en -beleid

Ontwikkeling van het Remuneratiebeleid

In de loop van het boekjaar 2021 heeft Fagron op basis van de Code en de Richtlijn Aandeelhoudersrechten (EU) 2017/828 een Remuneratiebeleid ontwikkeld om de remuneratie vast te stellen van de leden van de Raad van Bestuur en het Directiecomité dat goedgekeurd werd door de Algemene Vergadering van 10 mei 2021. Ten gevolge van de goedkeuring door de Buitengewone Algemene Vergadering van 10 mei 2021 en de omvorming van de bestuursstructuur van Fagron in een monistisch bestuur zoals beschreven in artikelen 7:85 e.v. WVV, is dit Remuneratiebeleid sinds het boekjaar 2021 van toepassing op de leden van het uitvoerend management team.

Vaststelling van het Remuneratiebeleid

De componenten en het bedrag van de remuneratie voor niet-uitvoerende bestuurders worden door de Raad van Bestuur, op advies van het Benoemings- en Remuneratiecomité, voorgesteld aan de Algemene Vergadering, waarbij rekening wordt gehouden met het beursgenoteerde karakter en de omvang van Fagron, de sector waarin Fagron actief is en met relevante benchmarks ten opzichte van aangewezen vergelijkbare bedrijven en de algemene internationale marktpraktijken. Bij het bepalen van de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders wordt erop gelet dat deze in overeenstemming is met hun algemene en specifieke verantwoordelijkheden en de daaraan verbonden risico's.

De Raad van Bestuur bepaalt het remuneratiebeleid voor de leden van uitvoerend management team op basis van de aanbevelingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité. De remuneratie is erop gericht om hooggekwalificeerd en veelbelovend managementtalent aan te trekken, te motiveren en te behouden en om de belangen van het management en alle stakeholders van Fagron op één lijn te brengen. Het niveau en de componenten van hun remuneratie worden jaarlijks geanalyseerd door het Benoemings- en Remuneratiecomité, waarbij rekening wordt gehouden met relevante benchmarks en de prestaties.

Overeenkomstig de Wet van 28 april 2020 tot omzetting van de Richtlijn Aandeelhoudersrechten (EU) 2017/828 zal het remuneratiebeleid als afzonderlijk agendapunt op de Algemene Vergadering worden vermeld en minstens elke 4 jaar aan de Algemene Vergadering ter goedkeuring voorgelegd worden. Het Remuneratiebeleid van Fagron is beschikbaar op investeerderspagina van de Fagron website onder de rubriek Corporate Governance/Governance documenten (investors.fagron.com).

Remuneratie van de niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur

In overeenstemming met het Remuneratiebeleid, ontvangen de niet-uitvoerende bestuurders geen prestatie gebonden vergoedingen noch voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.

Zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 11 mei 2020, ontvangt de Voorzitter van de Raad van Bestuur een jaarlijkse vergoeding van 100.000 euro, ongeacht het aantal Comités waarin de Voorzitter zetelt. De overige niet-uitvoerende bestuurders van de Vennootschap ontvangen een jaarlijkse vergoeding van 30.000 euro vermeerderd met 7.200 euro per Comité waarin zij zetelen. De betreffende leden van het uitvoerend management team ontvangen geen afzonderlijke vergoeding voor hun lidmaatschap van de Raad van Bestuur.

De bestuurdersvergoedingen zijn in 2021 ongewijzigd gebleven sinds het voorgaande jaar. Op 13 april 2020 hebben de niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur besloten om voor het boekjaar 2020 vrijwillig afstand te doen van 25% van hun bezoldiging en deze aan te wenden aan de bestrijding van het COVID-19 virus. In 2021 zijn de bestuurdersbezoldigingen regulier uitbetaald. De Raad van Bestuur stelt aan de jaarvergadering van 9 mei 2022 voor om de bezoldiging van de niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur voor het boekjaar 2022 op hetzelfde niveau te houden als voor het boekjaar 2021.

Bestuurdersvergoedingen 2020 - 2021

	2020	2021	Δ%
AHOK B.V., vast vertegenwoordigd door Koen Hoffman Niet-uitvoerend bestuurder Voorzitter, Lid van het Audit- en Risicocomité, Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité	€ 75.000	€ 100.000	+33%
Vanzel G. Comm.V., vast vertegenwoordigd door Giulia van Waeyenberge Niet-uitvoerend bestuurder Lid van het Audit- en Risicocomité	€ 27.900	€ 37.200	+33%
Management Deprez B.V., vast vertegenwoordigd door Veerle Deprez Niet-uitvoerend bestuurder Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité	€ 27.900	€ 37.200	+33%
Alychlo NV, vast vertegenwoordigd door Marc Coucke Niet-uitvoerend bestuurder	€ 22.500	€ 30.000	+33%
Michael Schenk BV, vast vertegenwoordigd door Michael Schenk Niet-uitvoerend bestuurder Lid van het Audit- en Risicocomité, Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité	€ 33.300	€ 44.400	+33%
Rob ten Hoedt Niet-uitvoerend bestuurder	€ 22.500	€ 30.000	+33%

Principe 7.6 van de Code bepaalt dat de niet-uitvoerende bestuurders een gedeelte van hun remuneratie in aandelen in de Vennootschap moeten ontvangen. Deze aandelen moeten minstens één jaar na het einde van hun mandaat als bestuurder aangehouden worden en minstens drie jaar na de toekenning ervan. Momenteel ontvangen de niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur geen vergoeding in de vorm van aandelen Fagron. Het Benoemings- en Remuneratiecomité zal in de komende jaren verder analyseren of en in welke mate de toekenning van aandelen Fagron aan niet-uitvoerende bestuurders als onderdeel van hun remuneratie een toegevoegde waarde heeft voor het bedrijf en advies geven over de toekomstige vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders en de eventuele wijzigingen die daarin aan te bevelen zouden zijn.

Remuneratie van de uitvoerende bestuurders die lid zijn van uitvoerend management team
In het boekjaar 2021 werd de nieuwe bestuursstructuur van Fagron goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering en is het Directiecomité ophouden te bestaan. De dagelijkse operationele leiding van Fagron berust nu bij het uitvoerend management team onder voorzitterschap van de CEO. De uitvoerende bestuurders die lid zijn van het uitvoerend management team ontvangen geen afzonderlijke vergoeding voor hun lidmaatschap van de Raad van Bestuur.

Het Global Leadership Team werd vanaf het boekjaar 2021 belast met het uitvoerend management van Fagron. Om de slagvaardigheid te vergroten, werd in augustus 2021 het Global Leadership Team verkleind en vernoemd tot het uitvoerend management team. Het bestaat nu naast de CEO en de CFO, uit de Area Leaders – Constantijn van Rietschoten (EMEA), Andrew Pulido (Noord-Amerika) en Ivan Maróstica (Latijns-Amerika) - en het Head of Legal & M&A (Johan Verlinden).

In dit verslag wordt de remuneratie beschreven op individuele basis voor de uitvoerende bestuursleden en als een geheel voor de overige leden van het uitvoerend management team zoals dat bestaat op de datum van dit verslag.

Het remuneratiepakket van de leden van het uitvoerend management team bestaat uit een vaste vergoeding, een jaarlijkse bonus (korte termijn variabele vergoeding), een lange termijn variabele vergoeding en eventuele aanvullende voordelen. Het Benoemings- en Remuneratiecomité beoordeelt op jaarlijkse basis de vergoedingsniveaus, de vergoedingsstructuur en hoe aan de prestatiecriteria voor de jaarlijkse bonus is voldaan. Het doet vervolgens een voorstel aan de Raad van Bestuur ter goedkeuring.

Vaste vergoeding
Zoals bepaald in het Remuneratiebeleid, doet het Benoemings- en Remuneratiecomité een beroep op een externe dienstverlener voor de marktvergelijking van de remuneratiepakketten van de leden van het uitvoerend management team. Deze studie vergelijkt de remuneratiepakketten met (qua omvang en complexiteit) vergelijkbare multinationale bedrijven in – afhankelijk van de woonplaats van de functiehouder – Europa, Brazilië of de Verenigde Staten. Begin 2020 heeft het Remuneratie- en Benoemingscomité Kornferry verzocht een dergelijke marktvergelijking uit te voeren voor de remuneratie van de leden van het uitvoerend management team. Deze analyse zal herhaald worden in 2022. Qua marktpositionering richt Fagron zich voor de vaste vergoedingen op de mediaan van de referentiemarkt.

De jaarlijkse herzieningen van de vaste vergoedingen gebeuren op basis van verwachtte inflatie en algemene salarisstijgingen in de verschillende geografische markten, daarbij rekening gehouden met de verantwoordelijkheden, de individuele prestaties, de ervaring en de competenties van elk lid van het uitvoerend management team alsook met de voormelde marktvergelijking en met de algemene bedrijfsresultaten. Op basis van deze criteria zijn de vaste (bruto) vergoedingen van Rafael Padilla en van Karin de Jong per 1 januari 2021 verhoogd met 1,2% naar respectievelijk 506.000 euro en 339.020 euro.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de vaste vergoedingen die in 2020 en 2021 aan de leden van het uitvoerend management team zijn uitgekeerd.

Vaste vergoedingen uitvoerend management team 2020 - 2021

	2020	2021	%
Rafael Padilla Uitvoerend bestuurder Chief Executive Officer	€ 500.000	€ 506.000	+1,2%
Karin de Jong Uitvoerend bestuurder Chief Financial Officer	€ 335.000	€ 339.020	+1,2%
Overige leden van het uitvoerend management team*	€ 926.341**	€ 1.014.088**	+9,5%

* Bedragen pro rata de termijn in functie van de benoeming als lid van het uitvoerend management team.

** Totaal in euro tegen constante wisselkoers (31 december 2021).

Jaarlijkse bonus

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft de voor 2021 conform het Remuneratiebeleid opgestelde bonuscriteria van de leden van het uitvoerend management team geëvalueerd op basis van de geauditeerde resultaten van de Vennootschap. Op basis van de input van het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft de Raad van Bestuur de bonussen goedgekeurd.

Het gaat hierbij met name om financiële doelstellingen – (1) omzet, (2) REBITDA en (3) OWC – en om persoonlijke, discretionaire - doorgaans kwalitatieve - doelstellingen. De omzetdoelstelling werd op groepsniveau deels behaald, in EMEA en Noord-Amerika werden deze niet behaald en in Latijns-Amerika wel. De REBITDA-doelstelling werd enkel in Latijns-Amerika behaald. De doelstelling voor OWC werd in Noord-Amerika behaald, deels in Latijns-Amerika, maar niet in EMEA en op groepsniveau. De financiële doelstellingen voor de leden van het uitvoerend management zijn dus gedeeltelijk behaald.

De effectieve uitbetaling van de jaarlijkse variabele vergoeding wordt afhankelijk gesteld van het behalen van vooropgestelde duurzaamheidsdoelstellingen (bonus-malus). De duurzaamheidsdoelstelling voor 2021 was het reduceren van de broeikasgasemissie-intensiteit in vergelijking met 2019 met 10%, voor 2022 is de doelstelling een reductie van 15%. Deze doelstelling is voor de Area Leaders van toepassing op hun regio, en voor de overige leden van het uitvoerend management team op de emissies van Fagron. Bij het behalen van deze doelstellingen wordt de jaarlijkse vergoeding aan 110% uitbetaald, indien deze niet zijn behaald dan is het uitbetalingspercentage 90%. De duurzaamheidsdoelstelling voor het bonusreferentiejaar 2021 werd voor de regio EMEA niet behaald, als gevolg waarvan de bonus van de Area Leader voor 90% uitbetaald werd. Voor de overige regio's en op groepsniveau zijn de duurzaamheidsdoelstellingen behaald en zijn de bonussen voor 110% uitbetaald.

Voor de Area Leader Noord-Amerika werd een additionele jaarbonus vooropgesteld waarbij de on-target bonus gelijk is aan de helft van de reguliere bonus en het maximum van deze bonus gelijk is aan 31,25% van het jaarloon. Deze additionele bonus is gebaseerd op meerdere specifieke criteria, te weten verschillende business KPI's en objectieven voor vooropgestelde projecten. Het maximum voor deze bonus werd behaald. Ook werd aan de Area Leader Noord-Amerika een discretionaire bonus toegekend voor uitzonderlijke prestaties met betrekking tot het herstructureren van de business, cruciaal als fundament voor toekomstige groei, gelijk aan een jaarloon (jaarloon 2022).

Zoals bepaald in het Remuneratiebeleid, heeft de Vennootschap verantwoord waarom het niet opportuun is voor Fagron om haar huidige, op jaarlijkse targets gebaseerde bonussysteem te wijzigen en te koppelen aan lange termijn doelstellingen over 2 en 3 jaar. De duurzaamheidsdoelstellingen zijn wel al tot en met 2025 vastgesteld en lopen stapsgewijs op van een reductie van de broeikasgasemissie-intensiteit ten opzichte van het basisjaar 2019 van 10% in 2021, naar een reductie van 30% broeikasgasemissie-intensiteit in 2025.

Voor het bonusreferentiejaar 2021 werd voorzien in een terugvorderingsrecht voor verworven bonussen. Er is in 2021 geen beroep gedaan op dergelijk terugvorderingsrecht.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de behaalde en uitbetaalde bonussen voor het bonusreferentiejaar 2021.

Bonussen uitvoerend management team 2021

	On-target bonus (% van vaste vergoeding)	Behaalde bonus (% van on-target bonus)	Pay-out ratio	Totale bonus
Rafael Padilla Uitvoerend bestuurder Chief Executive Officer	100%	18%	110%	€ 100.749
Karin de Jong Uitvoerend bestuurder Chief Financial Officer	75%	23%	110%	€ 43.074
Overige leden van het uitvoerend management team*	41,66%	61%**	105%**	€ 260.513**

* Gemiddelde percentages en exclusief de additionele bonus voor de Area Leader Noord-Amerika.
** Totaal in euro tegen constante wisselkoers (31 december 2021).

Langetermijn variabele vergoeding - Inschrijvingsrechten
De lange termijn variabele vergoeding bestaat uit de toekenning van inschrijvingsrechten aan de leden van het uitvoerend management team. De toekenningen gebeuren niet jaarlijks, maar op basis van discretie van de Raad van Bestuur, gemiddeld om de 2 à 3 jaar.

Uitgegeven Inschrijvingsrechten
De Raad van Bestuur heeft op 4 augustus 2020 het Inschrijvingsrechtenplan 2020 ten behoeve van consultants en werknemers van de Vennootschap en haar dochtervennootschappen goedgekeurd. Dit plan heeft als doel de directie en het management van de Vennootschap een bijkomende incentive te geven. Het Inschrijvingsrechtenplan 2020 is in te zien op de investeerderspagina van de Fagron website onder de rubriek Corporate Governance/Governance documenten (investors.fagron.com). In 2021 zijn er op basis van dit plan 387.500 inschrijvingsrechten toegekend aan de leden van het uitvoerend management team.

De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van de toegekende inschrijvingsrechten van de leden van het uitvoerend management team.

Toegekende inschrijvingsrechten in 2021

Inschrijvingsrechtenplan 2020	Aantal inschrijvingsrechten	Uitoefenprijs	Vesting	Looptijd
Rafael Padilla Uitvoerend bestuur CEO	112.500	€ 19,44	3 jaar (100%)	10 jaar
Karin de Jong Uitvoerend bestuurder CFO	75.000	€ 19,44	3 jaar (100%)	10 jaar
Constantijn van Rietschoten Lid uitvoerend management team Area leader EMEA	50.000	€ 19,44	3 jaar (100%)	10 jaar
Andrew Pulido Lid uitvoerend management team Area leader Noord-Amerika	50.000	€ 19,44	3 jaar (100%)	10 jaar
Ivan Maróstica Lid uitvoerend management team Area leader Latijns-Amerika	50.000	€ 19,44	3 jaar (100%)	10 jaar
Johan Verlinden Lid uitvoerend management team Head of Legal and M&A	50.000	€ 19,44	3 jaar (100%)	10 jaar

Voor verdere details omtrent de inschrijvingsrechten wordt verwezen naar toelichting 21 in de geconsolideerde jaarrekening.

Vesting van warranten en inschrijvingsrechten

De vesting van warranten en inschrijvingsrechten gebeurt na het verstrijken van een vooraf bepaalde periode waarbij als voorwaarde geldt dat de begunstigden nog steeds verbonden is met de Vennootschap of haar dochtervennootschappen door middel van een arbeids- of dienstverleningsovereenkomst, tenzij in geval van uitdrukkelijke erkenning door de Raad van Bestuur als "good leaver" of in geval van pensionering, overlijden of definitieve arbeidsongeschiktheid. Daarnaast bepalen de statuten van Fagron dat zij mag afwijken van de bepalingen van artikel 7:91 WVV voor alle personen die onder het toepassingsgebied van die bepalingen vallen. Onderstaande tabel verschaft een overzicht van de in 2021 uitgeoefende warranten en inschrijvingsrechten van de leden van het uitvoerend management team.

Uitgeoefende warranten in 2021

Warrantenplan 2018	Toe-kenning	Vesting	Looptijd	Uitstaand saldo op 31/12/2020	Uitoefenprijs	Aantal uitgeoefende inschrijvings-rechten in 2021	Aandelenprijs bij uitoefening	Aantal vervallen inschrijvings-rechten in 2021	Uitstaand saldo op 31/12/2021
Rafael Padilla	2018	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	250.000	€ 13,94	60.000	€ 18.60	0	190.000
Karin de Jong	2018	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	-	-	-	-	-	-
Constantijn van Rietschoten	2018	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	-	-	-	-	-	-
Andrew Pulido	2018	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	15.000	€ 13,94	15.000	€18,87	-	-
Ivan Maróstica	2018	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	100.000	€ 13,94	50.000	€ 18.87	-	50.000
Johan Verlinden	2018	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	-	-	-	-	-	-

Voor verdere details omtrent de inschrijvingsrechten wordt verwezen naar toelichting 21 in de geconsolideerde jaarrekening.

Overzicht van de uitstaande warranten en inschrijvingsrechten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van alle uitstaande warranten en inschrijvingsrechten van de leden van het uitvoerend management.

Uitstaande warranten en inschrijvingsrechten

	Plan	Toe-kenning	Vesting	Looptijd	Uitoefenprijs	Uitstaand saldo op 31/12/2021
Rafael Padilla	Warrantenplan 2018	2018	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	€ 13,94	190.000
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2020	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 18,52	112.500
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2021	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 19,44	112.500
Karin de Jong	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2020	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 18,52	75.000
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2021	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 19,44	75.000
Constantijn van Rietschoten	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2020	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 18,52	50.000
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2021	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 19,44	50.000
Andrew Pulido	Warrantenplan 2019	2020	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	€ 18,92	85.000
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2020	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 18,52	50.000
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2021	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 19,44	50.000
Ivan Maróstica	Warrantenplan 2018	2018	3 jaar (50%) 4 jaar (50%)	5 jaar	€ 13,94	50.000
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2020	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 18,52	50.000
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2021	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 19,44	50.000
Johan Verlinden	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2020	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 18,52	50.000
	Inschrijvingsrechtenplan 2020	2021	3 jaar (100%)	10 jaar	€ 19,44	50.000

Aandeelhoudershap

Volgens principe 7.9 van de Code moet de Raad van Bestuur een minimumdrempel van aandelen bepalen die aangehouden moet worden door de leden van het uitvoerend management. De Raad van Bestuur is evenwel van mening dat de leden van het uitvoerend management team geen minimumaantal aandelen moeten aanhouden in de Vennootschap aangezien er in voldoende andere mechanismen wordt voorzien om het professioneel lange termijn engagement van de leden van het uitvoerend management te garanderen. Fagron gelooft dat haar remuneratiebeleid, waar de toekenning van inschrijvingsrechten deel van uitmaakt, duidelijk gelinkt is met de duurzame organisch groei en een selectief en gericht overnamebeleid, en dus verzekert dat de leden van het uitvoerend management team handelen vanuit het perspectief van de lange termijn aandeelhouder.

Fagron moedigt de leden van het uitvoerend management team wel aan om aandelen Fagron te verwerven en te behouden. Verschillende leden van het uitvoerend management team houden aandelen Fagron. De Raad van Bestuur zal in de komende jaren verder analyseren of de minimumdrempel een toegevoegde waarde heeft.

Een overzicht van het aantal aandelen gehouden door de leden van de Raad van Bestuur en het uitvoerend management team is beschikbaar op investeerderspagina van de Fagron website onder de rubriek Shareholders (investors.fagron.com).

Overige voordelen

Fagron streeft ernaar, voor zover van toepassing, om overige voordelen toe te kennen in lijn met de lokale marktpraktijken in de geografische referentiemarkten. Over het algemeen geldt dat de leden van het uitvoerend management team aansluiten bij de voordelenplannen zoals die bestaan voor de overige werknemers van de vennootschap waarmee zij verbonden zijn.

Het voordelenpakket van de CEO bestaat uit een ziektekostenverzekering en een bedrijfswagen (geen pensioenregeling). De CFO en de overige leden van het uitvoerend management team met een Nederlandse arbeidsovereenkomst zijn aangesloten bij het collectieve pensioenplan (vaste bijdragenregeling). Zij kunnen daarnaast opteren voor een bedrijfswagen of een mobiliteitsvergoeding. Het Belgische lid van het team is een zelfstandige dienstverlener en is bijgevolg niet aangesloten bij enig voordelenplan. Het Amerikaanse lid van het uitvoerend management team is aangesloten bij de collectieve ziektekosten- en levensverzekeringsplannen en bij het pensioenplan (401(k)) van de vennootschap waarmee hij een arbeidsovereenkomst heeft. Het Braziliaanse teamlid heeft een bedrijfswagen en is aangesloten bij een ziektekostenverzekering.

Remuneratie overzicht

Bovenstaande tabel verschaft een overzicht van de vergoedingen van de leden van het uitvoerend management team.

Totale vergoeding uitvoerend management team 2021

	Vaste vergoeding	Jaarbonus	Toegekende inschrijvingsrechten	Pensioenkosten	Overige benefits	Verhouding vast/ variabel
Rafael Padilla Uitvoerend bestuurder CEO	€ 506.000	€ 100.749	€ 141.375	€ 0	€ 14.779	68%/32%
Karin de Jong Uitvoerend bestuurder CFO	€ 339.020	€ 43.074	€ 94.250	€ 7.946	€ 20.101	73%/27%
Overige leden van het uitvoerend management team	€ 1.014.088*	€ 260.513*	€358.150	€ 20.017*	€ 43.169*	64%/36%**

* Totaal in euro tegen constante wisselkoers (31 december 2021).

** Gemiddelde percentages.

Opzeggingsvergoedingen

Er werden geen opzeggingsvergoedingen toegekend aan leden van het uitvoerend management team.

Afwijkingen van het remuneratiebeleid

Er is in 2021 niet afgeweken van het beloningsbeleid met uitzondering van de additionele bonus voor de Area Leader Noord-Amerika zoals hierboven beschreven.

Jaarlijkse verandering in remuneratie en interne pay-ratio

Overeenkomstig de Richtlijn Aandeelhoudersrechten (EU) 2017/828 zoals omgezet in Belgisch recht, wordt een gezamenlijk overzicht gegeven van de jaarlijkse verandering in de remuneratie, de jaarlijkse verandering in de ontwikkeling van de prestaties van de Vennootschap en de jaarlijkse verandering in de gemiddelde remuneratie, uitgedrukt in voltijdse equivalenten van andere

werknemers van de Vennootschap dan de bestuurders, de leden van de directieraad en de raad van toezicht, de andere personen belast met de leiding en de personen belast met het dagelijks bestuur over minstens vijf boekjaren. Daarbij wordt ook de ratio vermeld tussen de hoogste remuneratie van voormelde managementleden en de laagste verloning (in voltijds equivalent) van de andere werknemers van de Vennootschap.

Om op een consistente en transparante manier de jaarlijkse veranderingen in de bestuurdersvergoedingen te kunnen weergeven en te kunnen vergelijken met de gemiddelde remuneratie van andere werknemers van Fagron en met de laagste verloning van de werknemers, worden volgende principes gehanteerd:

- Voor de berekening van de totale remuneratie van de uitvoerende bestuursleden en van de andere werknemers, wordt rekening gehouden met het totaal van de vaste vergoeding en met de uitbetaalde jaarlijkse bonus. De aan de uitvoerende bestuursleden toegekende inschrijvingsrechten zijn buiten beschouwing gelaten, aangezien deze niet op een jaarlijkse basis worden toegekend en derhalve geen consistente vergelijking mogelijk maken. Ook de overige benefits worden buiten beschouwing gelaten.
- Voor de niet-uitvoerende bestuurders wordt gekeken naar de vaste vergoeding voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur, naar vaste vergoedingen voor de overige niet-uitvoerende bestuurders en naar de bijkomende vergoedingen voor de comités zoals die uniform zijn vastgesteld. Een vergelijking op individuele basis is niet relevant aangezien bepaalde bestuursleden in bepaalde boekjaren lid waren van het Audit- en Risicocomité en/of het Benoemings- en Remuneratiecomité en in andere jaren niet.
- Gelet op de actieve buy-and-build strategie van Fagron met meerdere overnames in verschillende landen – met vaak aanzienlijk verschillen in de remuneratieniveaus tussen deze landen – zou het in aanmerking nemen van de gemiddelde remuneratie van alle werknemers wereldwijd een te volatiele en derhalve een inconsistente en irrelevante vergelijkingsbasis bieden. Om die reden is ervoor geopteerd om de gemiddelde remuneratie van de werknemers van Fagron tewerkgesteld in België in de vergelijking op te nemen.

Bestuurdersvergoedingen		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Uitvoerende bestuurders							
Rafael Padilla** - CEO	Remuneratie*	€ 606.749	€ 869.037	€ 755.000	€ 727.750	€ 34.806**	-
	Δ %	-30,2%	+15,1%	+3,7%	-	-	-
Karin de Jong*** - CFO	Remuneratie*	€ 382.094	€ 475.210	€ 398.588	€ 370.000	€ 347.840	€ 367.760
	Δ %	-19,6%	+19,2%	+7,7%	+6,4%	-5,4%	-
Niet-uitvoerende bestuurders							
Voorzitter Raad van Bestuur	Remuneratie	€ 100.000	€ 75.000	€ 100.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 55.000
	Δ %	+33,3%	-25,0%	+66,7%	0,0%	+9,1%	-
Vaste vergoeding overige niet-uitvoerende bestuursleden	Remuneratie	€ 30.000	€ 27.900	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
	Δ %	+ 3,3%	-25,0%	-	-	-	-
Bijkomende vergoeding voor de leden van de Comités van de Raad van Bestuur	Remuneratie	€ 7.200	€ 5.400	€ 7.200	€ 7.200	€ 7.200	€ 7.200
	Δ %	+ 33,3%	-25,0%	-	-	-	-
Prestaties van de Vennootschap (in miljoen euro)							
Omzet (CER/totale groei)		€ 573,8	€ 556,0	€ 534,7	€ 471,7	€ 433,5	€ 421,8
	Δ %	+3,2%	+4,0%	+13,4%	+8,8%	+2,8%	-1,4%
REBITDA		€118,3	€ 123,9	€ 117,0	€ 99,1	€ 95,7	€ 90,6
	Δ %	-4,5%	+5,9%	+18,1%	+3,6%	+5,6%	-8,2%
Remuneratie van andere werknemers							
Gemiddelde remuneratie (FTE)		-	€ 56.701	€ 52.694	€ 49.240	€ 46.599	€ 41.923
	Δ %		+7,6%	+7,0%	+5,7%	+11,2%	-6,5%
Laagste remuneratie (FTE)		-	€ 27.740	€ 27.830	€ 26.524	€ 25.421	€ 24.835
	Δ %		-0,3%	+4,9%	+4,3%	+2,4%	-6,4%
Ratio tussen de hoogste remuneratie (CEO) en de laagste remuneratie		-	31,3	27,1	27,4	-	-

* Remuneratie betreft de vaste vergoeding en jaarlijkse bonus.
** Benoemd als CEO op 27 november 2017.
*** Benoemd als CFO op 9 mei 2016.

10. Overige wettelijke informatie die door genoteerde ondernemingen moet worden bekendgemaakt

Op basis van artikel 3:6, §1 WVV en artikel 34 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereglementeerde markt, bevat dit hoofdstuk de informatie die onder deze wetgeving moet worden bekendgemaakt en die niet vervat is in andere hoofdstukken van dit verslag.

Specifieke controlerechten
Aan de aandeelhouders van Fagron zijn geen bijzondere controlerechten toegekend.

Beperkingen op overdracht van effecten
De statuten van Fagron leggen geen beperkingen op inzake overdrachten van aandelen.

Wettelijke of statutaire beperkingen op de uitoefening van het stemrecht
Artikel 7 van de statuten van Fagron bepaalt dat indien een aandeelhouder de opgevraagde storting op zijn aandelen niet heeft verricht binnen de door de Raad van Bestuur bepaalde termijn, de uitoefening van de stemrechten verbonden aan de aandelen van rechtswege zal worden geschorst zolang deze storting niet is verricht. Op 31 december 2020 was het kapitaal volledig volstort.

Overeenkomstig artikel 9 van de statuten van Fagron mag de Raad van Bestuur de uitoefening van de rechten verbonden aan een aandeel opschorten indien deze rechten zijn verdeeld over meerdere personen, totdat één enkele vertegenwoordiger is aangeduid als aandeelhouder ten opzichte van Fagron. Dezelfde regels zijn van toepassing op andere door Fagron uitgegeven effecten.

Procedure voor de wijziging van de statuten
In overeenstemming met artikel 7:153 WVV kan een wijziging van de statuten van Fagron alleen doorgevoerd worden met de toestemming van minstens 75% van de geldig uitgebrachte stemmen op de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders waar minstens 50% van het kapitaal van de Vennootschap aanwezig of vertegenwoordigd is. Voor het berekenen van de stemmen worden onthoudingen noch in de teller, noch in de noemer meegerekend. Indien het aanwezigheidsquorum van 50% niet bereikt is, moet een nieuwe Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden bijeengeroepen waarbij de aandeelhouders over de agendapunten kunnen beslissen ongeacht het percentage van het kapitaal dat op deze vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is.

Regels om bestuurders te benoemen of te vervangen
Bestuurders van de Vennootschap worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité is verantwoordelijk voor de benoemingsprocedure. Het Benoemings- en Remuneratiecomité beveelt de Raad van Bestuur geschikte kandidaten aan. De Raad van Bestuur doet vervolgens een voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de benoeming als bestuurder.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité bepaalt de vereisten inzake onafhankelijkheid, bekwaamheid en andere kwalificaties van de leden van de Raad van Bestuur. Na overleg met de Voorzitter van de Raad van Bestuur neemt het Benoemings- en Remuneratiecomité alle nodige initiatieven voor een optimale samenstelling van de Raad van Bestuur.

Voor elke nieuwe benoeming wordt een evaluatie gemaakt van de reeds beschikbare en vereiste bekwaamheden, kennis en ervaring op het niveau van de Raad van Bestuur en wordt een profiel van de vacature bepaald. Fagron hecht veel belang aan diversiteit waardoor er bijzondere aandacht wordt besteed aan diversiteit en complementariteit met betrekking tot de verschillende achtergronden en bekwaamheden bij het voordragen van kandidaten voor de functie van bestuurder.

Na overleg met het Benoemings- en Remuneratiecomité bepaalt de Raad van Bestuur het profiel van elke nieuwe onafhankelijke bestuurder, rekening houdend met de geldende onafhankelijkheidsvereisten zoals uiteengezet in het Corporate Governance Charter. Het Benoemings- en Remuneratiecomité start de zoektocht naar geschikte kandidaten voor elke vacature als onafhankelijk bestuurder en kan desgewenst een externe consultant inschakelen om de selectieprocedure te begeleiden.

Het voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité aan de Raad van Bestuur voor een vacante functie als onafhankelijk bestuurder bevat de volgende informatie: (i) een overzicht van alle gecontacteerde personen en alle ontvangen kandidaturen, (ii) een gedetailleerd curriculum vitae van de voorgestelde kandidaat, (iii) een advies van het Benoemings- en Remuneratiecomité met betrekking tot de voorgestelde kandidaat, en (iv) elk verslag dat door een externe consultant (indien aangesteld) aan het Benoemings- en Remuneratiecomité werd voorgelegd.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité zorgt ervoor dat de Raad van Bestuur over voldoende informatie beschikt over de kandidaat om deze in overweging te kunnen nemen, zoals een curriculum vitae, de beoordeling op basis van een eerste gesprek, een lijst van de mandaten die de kandidaat reeds bezit en, indien nodig, de informatie die nodig is om de onafhankelijkheid van de bestuurder te beoordelen.

De beslissing van de Raad van Bestuur om een kandidaat voor te dragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor benoeming als onafhankelijk bestuurder vereist een bijzondere meerderheid van twee derde van de stemmen. Het voorstel gaat vergezeld van een aanbeveling van de Raad van Bestuur en van relevante informatie over de beroepskwalificaties van de kandidaat-bestuurder, met inbegrip van een lijst van de reeds beklede functies. Deze procedure geldt ook voor de herbenoeming van een bestuurder.

De statuten van Fagron bepalen dat bestuurders worden benoemd voor een termijn van maximum vier jaar. Het mandaat eindigt bij de afsluiting van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die als einddatum voor de benoeming is vastgesteld. Uittredende bestuurders zijn herbenoembaar. Het mandaat van een bestuurder kan op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te allen tijde bij gewone meerderheid worden herroepen.

In geval van voortijdige vacature in de Raad van Bestuur, hebben de overige bestuurders overeenkomstig artikel 15 van de statuten van Fagron het recht om een nieuwe bestuurder te benoemen om voorlopig in de vacature te voorzien totdat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een nieuwe bestuurder benoemt. De benoeming wordt op de agenda van de volgende Algemene

Vergadering van Aandeelhouders geplaatst. De aldus benoemde bestuurder wordt benoemd voor de resterende termijn van de bestuurder die hij vervangt.

Aandeelhoudersovereenkomsten die bekend zijn bij de emittent en die aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van effecten en/of uitoefening van het stemrecht
Bij de Raad van Bestuur zijn tijdens het boekjaar 2021 geen aandeelhoudersovereenkomsten bekend welke aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van effecten en/of van de uitoefening van het stemrecht.

Belangrijke overeenkomsten die in werking treden, wijzigingen ondergaan of aflopen in geval van controlewijziging over de onderneming
De volgende overeenkomsten treden in werking, ondergaan wijzigingen of lopen af in geval van controlewijziging over de Vennootschap:

- ISDA 2002 Master Agreement d.d. 10 maart 2020 afgesloten tussen de Vennootschap en Belfius NV/SA en bijhorende schedule d.d. 10 maart 2020 tot de ISDA Master Agreement;
- 375.000.000 euro multicurrency term and revolving facilities agreement d.d. 1 augustus 2019 tussen onder meer de Vennootschap en BNP Paribas Fortis SA/NV, ING Belgium SA/NV en KBC Bank NV als bookrunning mandated lead arrangers, Belfius Bank SA/NV, Commerzbank Aktiengesellschaft, Filiale Luxembourg en HSBC France, Brussels Branch als mandated lead arrangers en ING Bank N.V. als agent;
- ISDA 2002 Master Agreement d.d. 7 maart 2018 afgesloten tussen de Vennootschap en ING Belgium NV/SA en bijhorende schedule d.d. 7 maart 2018 tot de ISDA Master Agreement;
- 2002 ISDA Master Agreement d.d. 23 mei 2017 afgesloten tussen de Vennootschap en KBC Bank NV en bijhorende schedule d.d. 23 mei 2017 tot de ISDA Master Agreement;
- ISDA 2002 Master Agreement d.d. 10 januari 2018 afgesloten tussen de Vennootschap en HSBC Bank PLC en bijhorende schedule d.d. 10 januari 2018;
- ISDA 2002 Master Agreement d.d. 9 juni 2017 afgesloten tussen de Vennootschap en Commerzbank Aktiengesellschaft en bijhorende schedule d.d. 9 juni 2017;
- ISDA 2002 Master Agreement d.d. 27 juli 2017 tussen de Vennootschap en BNP Paribas Fortis NV/SA en bijhorende schedule d.d. 27 juli 2017;
- 80.000.000 euro term loan facility agreement d.d. 27 oktober 2017 tussen onder meer de Vennootschap en ING Belgium NV/SA en ABN Amro Bank N.V. als mandated lead arrangers en KBC Bank NV en BNP Paribas Fortis SA/NV als arrangers en ING Bank N.V. als agent. Deze term loan facility agreement is overgegaan in de multicurrency term and revolving facilities agreement d.d. 1 augustus 2019 zoals hierboven vermeld;
- Note Purchase Agreement d.d. 15 april 2014 tussen de Vennootschap en haar financiers. Deze Note is in 2021 volledig afgelost;
- De Inschrijvingsrechtenplannen 2016, 2018, 2019 en 2020.

Er zijn tussen Fagron en haar bestuurders of werknemers geen overeenkomsten gesloten die in vergoedingen voorzien wanneer, naar aanleiding van een openbaar overnamebod, de bestuurders ontslag nemen of zonder geldige reden moeten afvloeien of de tewerkstelling van de werknemers wordt beëindigd.

11. Beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie van Fagron met het bijbehorende risicoprofiel en de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn erop gericht om:

- met een redelijke mate van zekerheid voortdurend op de hoogte te zijn van de mate waarin Fagron haar strategische en operationele doelstellingen bereikt,
- de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging te borgen, en
- te handelen in overeenstemming met op Fagron van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Fagron geeft prioriteit aan interne controle en risicobeheersing en aan de opzet van deze interne risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van de strategische, operationele, compliance- en financiële verslagleggingsrisico's van Fagron. Mede gezien de ontwikkeling van Fagron en de omgeving waarin zij opereert, worden de opzet en werking van deze interne risicobeheersings- en controlesystemen voortdurend geëvalueerd en zijn deze continu onderhevig aan verdere verfijning en verbetering.

Ondanks de verscheidene controles die zijn geïmplementeerd om de risico's te beheersen die de realisatie van de strategische doelstellingen zouden kunnen ondermijnen, kunnen deze echter geen absolute zekerheid geven dat zich bij Fagron geen onjuistheden van materieel belang kunnen voordoen.

Concreet is de interne governance van Fagron opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

Controle-omgeving
Fagron voert een bewust risicobeheer aan de hand van een intern controlesysteem dat wordt bewerkstelligd door de aanmoediging van een bedrijfscultuur waarbij alle medewerkers worden gemachtigd hun taken en verantwoordelijkheden te vervullen naar de hoogste normen van integriteit en deskundigheid. De interne controle en beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd, waarbij aandacht is voor de governance structuur, processen, systemen en controles én bewustzijn onder management en medewerkers voor het belang van de juiste toepassing daarvan.

Zonder afbreuk te doen aan de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur als geheel, ziet het Audit- en Risicocomité toe op de doeltreffendheid van de interne controle en risicobeheersystemen opgezet door het management van Fagron teneinde te monitoren dat de voornaamste risico's worden geïdentificeerd (waaronder die met betrekking tot de naleving van wet- en regelgeving), beheerd en ter kennis gebracht van de verantwoordelijke personen, dit alles binnen het kader dat door de Raad van Bestuur werd vastgelegd.

Minstens driemaal per jaar ontmoet het Audit- en Risicocomité de Commissaris, ter overleg van onderwerpen die tot haar bevoegdheid behoren en over alle andere aangelegenheden die voortvloeien uit de auditwerkzaamheden. Daarnaast geeft het management op regelmatige basis een statusupdate van de hangende geschillen aan het Audit- en Risicocomité. Hierbij wordt telkens het risico gekwantificeerd alsook gekwalificeerd.

Fagron heeft recent een interne auditfunctie ingericht. Het Audit- en Risicocomité beoordeelt de risicoanalyse van de interne auditor, het interne audit charter en het interne audit plan, en ontvangt op regelmatige basis de interne auditrapporten ter bespreking en nazicht. De missie van de interne auditor omvat een onafhankelijke en objectieve kwaliteitsborging en ondersteuning, en beoogt zo meerwaarde te creëren door middel van verbetering van de onderliggende bedrijfscycli en bijhorende interne controles. De interne auditfunctie bevindt zich in een beginfase en zal de komende jaren verder uitgebouwd en geprofessionaliseerd worden zodat de interne auditafdeling de onderneming kan helpen haar algemene doelstellingen te bereiken door de risicobeheer- en controleprocedures stelselmatig en gedisciplineerd te evalueren en te verbeteren. Gebreken in de interne controle die worden vastgesteld door de interne audit worden tijdig meegedeeld aan het management en zullen periodiek opgevolgd worden om te verzekeren dat de nodige remediërende actie wordt genomen.

Strategieontwikkeling
Aan de hand van de ontwikkelingen in de markt, de kansen en bedreigingen die worden onderkend, een analyse van sterktes en zwaktes en een strategische risico-assessment worden de strategie van Fagron en de daaraan verbonden doelstellingen en ambities jaarlijks kritisch beoordeeld en waar nodig bijgesteld. De Raad van Bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid.

Budgetten
De strategische doelstellingen, inclusief de belangrijkste kansen en risico's, worden met het uitvoerend management team besproken. De strategische doelstellingen van Fagron vormen de basis voor de budgettering van de bedrijfsonderdelen. Het budget bevat per bedrijfsonderdeel, naast een financiële begroting, een aantal concrete businessdoelstellingen die worden vertaald in KPI's, die gedurende het jaar worden gemeten op voortgang.

Rapportage, analyse en review
Maandelijks worden de financiële resultaten en de verwachtingen met behulp van het Fagron Management Informatie Systeem geanalyseerd, zowel op lokaal als op centraal niveau. Dit systeem staat ter beschikking van het management en de business controllers, evenals van het uitvoerend management team en de afdeling Corporate Controlling.

Het management en de business controllers rapporteren maandelijks over de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende KPI's en financiële performance aan het uitvoerend management team en aan de afdeling Corporate Controlling. Regelmatig vinden aan de hand van die rapportage voortgangsgesprekken plaats, waarin in elk geval worden besproken: de in eerdere reviews afgesproken acties, de financiële resultaten en de geactualiseerde verwachtingen, het verloop en de werving van medewerkers en de voortgang en de ontwikkelingen in de business.

Het proces van financiële rapportering en berichtgeving van Fagron kan als volgt worden samengevat:
- Een afsluitingsprogramma met checklist omvat de taken die moeten worden vervuld voor de maand-, kwartaal-, halfjaar- en jaarafsluiting van de onderneming en haar dochterondernemingen.
- De financiële afdeling verschaft de boekhoudkundige cijfers onder toezicht van het hoofd boekhouding of de financiële directeur van elke vestiging.

- De controllers verifiëren de juistheid van deze cijfers en brengen daarvan verslag uit. Daarbij worden zowel coherentietesten door vergelijkingen met historische of budgettaire cijfers, als steekproefsgewijze controles van verrichtingen gehanteerd. Als onderdeel van het afsluitingsproces dient er telkens ook een uitgebreide rapportering met financiële en operationele gegevens aangeleverd te worden.
- Het Audit- en Risicocomité staat de Raad van Bestuur bij in het toezicht op de integriteit van de financiële informatie. Het ziet in het bijzonder toe op de relevantie en consistentie van de toepassing van de boekhoudstandaarden welke worden gehanteerd, en onder meer ook op de criteria voor de consolidatie van de rekeningen van de groepsondernemingen.
- Het management brengt het Audit- en Risicocomité op de hoogte van de gehanteerde methodes betreffende de boekhoudkundige verwerking van significante en ongebruikelijke verrichtingen waarvan de boekhoudkundige verwerking vatbaar kan zijn voor diverse benaderingen. Het Audit- en Risicocomité bespreekt de financiële rapporteringsmethodes met zowel het uitvoerend management team als met de Commissaris.

Het toezicht op de interne controle wordt uitgeoefend door de Raad van Bestuur, daarin bijgestaan door de werkzaamheden van het Audit- en Risicocomité en de interne auditor. De Commissaris verricht jaarlijks een analyse van de interne controle met betrekking tot de risico's die verband houden met de financiële staten van Fagron. In dit kader geeft de Commissaris indien nodig aanbevelingen over de interne controle en risicobeheerssystemen, hetgeen wordt geformaliseerd in een management letter. Het management onderneemt acties om aan de bevindingen tegemoet te komen en zodoende de interne controleomgeving nog verder te verbeteren. Deze maatregelen worden opgevolgd en het Audit- en Risicocomité gaat na in welke mate het uitvoerend management team tegemoetkomt aan de aanbevelingen van de Commissaris.

Global Policies en Ethische Gedragscode
Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, richtlijnen en procedures bij Fagron zijn op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in de Global Policies en Ethische Gedragscode van Fagron. Elk belangrijk proces komt aan de orde. Management en business controllers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. Acquisities worden, zodra sprake is van verdergaande integratie, ook op het gebied van richtlijnen, procedures en processen en systemen geïntegreerd.

Compliance reviews en externe audits
Naast de interne en externe audits vinden diverse compliance reviews plaats, zowel op het gehanteerde kwaliteitssysteem als op de administratieve organisatie en de financiële resultaten.

De Commissaris richt zich op de werking van interne controlemaatregelen die van belang zijn in het kader van de totstandkoming van de jaarrekening. De uitkomsten van de audits van de Commissaris worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan Corporate Controlling, de CFO en het Audit- en Risicocomité. De compliance reviews worden uitgevoerd door Corporate Controlling en richten zich tevens op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. De oriëntatie ligt zowel op financiële als op operationele audits. Doelstelling is om aan de hand van de uitkomsten te komen tot een continue verdere professionalisering van de interne beheersing. Daarnaast dragen deze instrumenten bij aan een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen Fagron.

12. Informatie voor aandeelhouders

Aantal aandelen en evolutie van het kapitaal
Fagron NV is opgericht op 29 juni 2007 (onder haar vorige naam Arseus NV). Bij de oprichting bedroeg het aandelenkapitaal 61.500 euro, vertegenwoordigd door 100 aandelen op naam zonder nominale waarde, volledig volgestort in contanten, waarbij elk aandeel een identieke fractie van het aandelenkapitaal van Fagron vertegenwoordigde.

Op 7 september 2007 heeft de Buitengewone Aandeelhoudersvergadering van Fagron NV beslist om, onder voorwaarde dat de beursintroductie werd voltooid, het aandelenkapitaal te verhogen door een inbreng in natura, bestaande uit de volgende onderdelen:
- Inbreng in natura van aandelen van Fagron BV (voorheen Arseus BV) door Omega Pharma; en
- Bijdrage van de schuldvorderingen gehouden door de contribuanten.

Dit heeft geleid tot de uitgifte van (i) 6.000.000 en (ii) a) 24.999.900 en b) 195.121 aandelen. Dit bracht het totaal aantal aandelen van Fagron op 31.195.121 en het kapitaal op 319.810.475,00 euro.

Op 16 februari 2011 werden er 1.018 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan van het Aanbod. Niet-uitgeoefende warranten onder het Warrantenplan van het Aanbod zijn vervallen. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg na deze uitgifte 31.196.139. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg toen 31.196.139. Het kapitaal bedroeg toen 319.820.911,43 euro.

Op 16 juni 2011 werden er 20.749 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 1 en 2, beide goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 6 september 2007. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 31.216.888. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 31.216.888. Het kapitaal bedroeg 320.023.050,35 euro.

Op 14 juni 2012 werden er 61.626 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 1 en 2, beide goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 6 september 2007. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 31.278.514. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 31.278.514. Het kapitaal bedroeg 320.601.893,93 euro.

Op 13 juni 2013 werden er 79.844 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 1 en 2, beide goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 6 september 2007. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 31.358.358. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 31.358.358. Het kapitaal bedroeg 321.384.974,57 euro.

Op 13 juni 2014 werden er 73.002 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 1 en 2, beide goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 6 september 2007. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 31.431.360. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 31.431.360. Het kapitaal bedroeg 322.111.645,98 euro.

Op 5 juni 2015 werden er 12.301 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 1 en 2, beide goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 6 september 2007. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 31.443.661. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 31.443.661. Het kapitaal bedroeg 322.217.493,06 euro.

Op 29 juni 2015 werden er 224.133 nieuwe aandelen uitgegeven in het kader van het toegestane kapitaal. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 31.667.794. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 31.667.794. Het kapitaal bedroeg 324.514.856,31 euro om het kapitaal te verhogen binnen het kader van het toegestane kapitaal door inbreng in natura tegen uitgifte van nieuwe aandelen.

Op 4 augustus 2015 werden er 444.033 nieuwe aandelen uitgegeven in het kader van het toegestane kapitaal. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 32.111.827. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 32.111.827. Het kapitaal bedroeg 329.066.194,56 euro om het kapitaal te verhogen binnen het kader van het toegestane kapitaal door inbreng in natura tegen uitgifte van nieuwe aandelen.

Op 20 mei 2016 werden er 22.626.387 nieuwe aandelen uitgegeven in het kader van de besluiten daartoe genomen door de Buitengewone Algemene Vergadering van 4 mei 2016. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 54.738.214. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 54.738.214. Het kapitaal bedroeg 460.109.177,55 euro.

Op 1 juli 2016 werd het maatschappelijk kapitaal verminderd met 54.182.316,27 euro door aanzuivering van overgedragen verliezen zonder vernietiging van aandelen. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 54.738.214. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 54.738.214. Het kapitaal bedroeg 405.926.861,28 euro.

Op 7 juli 2016 werden er 17.105.690 nieuwe aandelen uitgegeven in het kader van de besluiten daartoe genomen door de Buitengewone Algemene Vergadering van 4 mei 2016. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 71.843.904. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 71.843.904. Het kapitaal bedroeg 494.192.221,68 euro.

Op 29 oktober 2019 werden er 335.000 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 2016, goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 13 juni 2016. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 72.178.904. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 72.178.904. Het kapitaal bedroeg 496.496.586,18 euro.

Op 11 december 2020 werden er 298.750 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 2016 en 2018. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 72.477.654. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 72.477.654. Het kapitaal bedroeg 498.551.597,81 euro.

Op 9 juni 2021 werden er 482.500 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 2016, 2018 en 2019. Het aantal stemrecht verlenende effecten van Fagron bedroeg 72.960.154. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 72.960.154. Het kapitaal bedroeg 501.870.567,62 euro.

Het kapitaal bedraagt bijgevolg op het moment van opstellen van dit jaarverslag 501.870.567,62 euro vertegenwoordigd door 72.960.154 aandelen, zonder aanduiding van nominale waarde met een fractiewaarde van 1/72.960.154ste van het kapitaal.

Structuur van het aandeelhouderschap en kennisgevingen van deelneming
Overeenkomstig artikel 11 van de statuten van Fagron worden, voor de toepassing van artikel 6 van de Wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten waarvan aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereglementeerde markt en houdende diverse bepalingen de toepasselijke quota bepaald op 3%, 5% en veelvouden van 5%.

De betrokkenen dienen bij de overschrijding van die drempels een kennisgeving op te sturen naar de FSMA (Financial Services and Market Authority/Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten) en naar de onderneming.

In het hoofdstuk 'Informatie over het aandeel Fagron' op bladzijde 95 en verder staat de aandeelhoudersstructuur van Fagron per 6 april 2022 weergegeven.

Warranten
Op 13 juni 2016 heeft de Raad van Bestuur het Warrantenplan 2016 ten behoeve van werknemers en managers/consultants van Fagron NV en haar dochtervennootschappen goedgekeurd, dat is bekrachtigd bij besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 1 juli 2016 in aanwezigheid van notaris Liesbet Degroote waarbij werd besloten tot uitgifte van 1.000.000 warranten. Overeenkomstig zijn bevoegdheid in artikelen 8 en 10.1 van het Warrantenplan 2016 heeft de Raad van Bestuur besloten het tijdstip van de bestaande uitoefenperiode te wijzigen en om een bijkomende uitoefenperiode toe te voegen in artikel 8.1 van het Warrantenplan 2016 met name op 1 juli 2021. De Raad van Bestuur is van oordeel dat de mogelijkheid tot participatie van werknemers en managers/consultants een belangrijke stimulans vormt voor de verdere uitbouw en groei van de Vennootschap.

Op 13 april 2018 heeft de Raad van Bestuur het Warrantenplan 2018 ten behoeve van werknemers en managers/consultants van Fagron NV en haar dochtervennootschappen goedgekeurd. Dit is bekrachtigd bij besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 mei 2018 in aanwezigheid van notaris Liesbet Degroote waarbij werd besloten tot uitgifte van 1.300.000 warranten.

Op 12 april 2019 heeft de Raad van Bestuur het Warrantenplan 2019 ten behoeve van werknemers en managers/consultants van Fagron NV en haar dochtervennootschappen goedgekeurd. Dit is bekrachtigd bij besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 13 mei 2019 in aanwezigheid van notaris Liesbet Degroote waarbij werd besloten tot uitgifte van 300.000 warranten.

Op 4 augustus 2020 heeft de Raad van Bestuur het Inschrijvingsrechtenplan 2020 ten behoeve van werknemers en managers/consultants van Fagron NV en haar dochtervennootschappen goedgekeurd en uitgegeven onder het toegestane kapitaal in aanwezigheid van notaris Stijn Raes waarbij werd besloten tot uitgifte van 2.600.000 inschrijvingsrechten.

Voor verdere details betreffende de modaliteiten van de Warrantenplannen 2016, 2018 en 2019 en het Inschrijvingsrechtenplan 2020 en de bewegingen van het aantal inschrijvingsrechten tijdens het boekjaar 2020 wordt verwezen naar toelichting 21 in de geconsolideerde jaarrekening.

Toegestaan kapitaal
Bij besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2017 werd de machtiging van de Raad van Bestuur hernieuwd om gedurende een periode van vijf jaar te rekenen vanaf de publicatiedatum van het besluit in de Bijlagen van het Belgisch Staatsblad (19 mei 2017) met een meerderheid van minstens drie vierden van de stemmen en binnen de grenzen van de in artikel 5bis van de statuten van Fagron opgenomen machtiging, het kapitaal in een of meer malen te verhogen met een maximumbedrag van 494.192.221,68 euro.

Als het kapitaal wordt verhoogd binnen de limieten van het toegestaan kapitaal, heeft de Raad van Bestuur de bevoegdheid om te verzoeken tot betaling van een uitgiftepremie. Als de Raad van Bestuur dit beslist, wordt deze uitgiftepremie geboekt op een onbeschikbare rekening, genaamd "uitgiftepremie", die in dezelfde mate als het kapitaal de waarborg van derden zal uitmaken en waarover, behoudens de mogelijkheid tot omzetting van deze premie in kapitaal, slechts kan worden beschikt overeenkomstig de voorwaarden voor vermindering van het kapitaal gesteld door het WVV. Deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur is geldig voor kapitaalverhogingen waarop in contanten of in natura wordt ingeschreven, of die plaatsvinden door de kapitalisatie van reserves, waarbij al dan niet nieuwe aandelen worden uitgegeven. Het is de Raad van Bestuur toegestaan om converteerbare obligaties of inschrijvingsrechten uit te geven binnen de limieten van het toegestaan kapitaal.

Deze machtiging van de Raad van Bestuur om gedurende een periode van vijf jaar te rekenen vanaf de publicatiedatum van het besluit in de Bijlagen van het Belgisch Staatsblad (19 mei 2017) met een meerderheid van minstens drie vierden van de stemmen en binnen de grenzen van de in artikel 5bis van de statuten van fagron opgenomen machtiging, het kapitaal in een of meer malen te verhogen vervalt op 19 mei 2022.

Tijdens het boekjaar 2020 heeft de Raad van Bestuur éénmaal gebruik gemaakt van de machtiging toegestaan kapitaal, met name op 4 augustus 2020 heeft de Raad van Bestuur het Inschrijvingsrechtenplan 2020 ten behoeve van werknemers en managers/consultants van Fagron NV en haar dochtervennootschappen goedgekeurd en vervolgens uitgegeven onder het toegestane kapitaal in aanwezigheid van notaris Stijn Raes waarbij werd besloten tot uitgifte van 2.600.000 inschrijvingsrechten.

Tijdens het boekjaar 2021 heeft de Raad van Bestuur geen gebruik gemaakt van de machtiging toegestaan kapitaal. Aan de Buitengewone Algemene Vergadering van 9 mei 2022 zal worden voorgesteld om de machtiging toegestaan kapitaal te hernieuwen voor een termijn van 5 jaar om de Raad van Bestuur de mogelijkheid te bieden het kapitaal ten belope van 10% te verhogen.

Inkoop van eigen aandelen
De Buitengewone Algemene Vergadering van 13 mei 2019 verleende aan de Raad van Bestuur een machtiging om eigen aandelen in te kopen tot een maximum van tien procent (10%) van het geplaatste kapitaal, door aankoop of ruil, direct of via een tussenpersoon die uit eigen naam of namens de Vennootschap handelt, aan een prijs die niet lager mag zijn dan 1,00 euro en niet hoger dan het gemiddelde van de slotkoersen van de tien werkdagen voorafgaand aan de dag van de aankoop of ruil, verhoogd met 10%, en dit op zulke wijze dat de Vennootschap op geen enkel ogenblik eigen aandelen zal bezitten waarvan de fractiewaarde hoger zal zijn dan 10% van het geplaatste kapitaal van de Vennootschap.

De Vennootschap heeft in 2021 geen eigen aandelen ingekocht en heeft geen eigen aandelen geleverd. Per 31 december 2021 had Fagron 103.627 eigen aandelen in bezit.

Raadpleging van documenten
De enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening, statuten, jaarverslagen en andere informatie die ten behoeve van de aandeelhouders publiek gemaakt worden kunnen kosteloos op de zetel worden verkregen.

Deze documenten kunnen eveneens digitaal worden geraadpleegd op de investeerderspagina van de Fagron website (investors.fagron.com).

Financieel jaarverslag 2021

Geconsolideerde jaarrekening

Het Verslag van de Raad van Bestuur en de Corporate Governance Verklaring, zoals hiervoor opgenomen, vormen een integraal onderdeel van de geconsolideerde jaarrekening.

Verklaring

We verklaren, voor zover ons bekend, dat de geconsolideerde jaarrekeningmargepercentage afgesloten op 31 december 2021, is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en de in België van toepassing zijnde wettelijke voorschriften, een getrouw beeld geeft van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de Vennootschap en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en dat het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van de Vennootschap en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, evenals een beschrijving geeft van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

In naam en voor rekening van de
Raad van Bestuur,

Rafael Padilla, CEO
Karin de Jong, CFO
8 april 2022

Geconsolideerde resultatenrekening

(x 1.000 euro)	Toelichting	2021	2020
Bedrijfsopbrengsten		577.918	557.159
Omzet	6	573.808	555.971
Overige bedrijfsopbrengsten	7	4.110	1.188
Bedrijfskosten		490.481	468.420
Handelsgoederen		237.523	226.883
Diensten en diverse goederen	8	88.789	82.359
Personeelskosten	9	132.503	125.259
Afschrijvingen en waardeverminderingen	10	29.332	31.293
Overige bedrijfskosten	11	2.334	2.627
Bedrijfsresultaat		87.438	88.738
Financiële opbrengsten	12	2.780	753
Financiële kosten	12	-13.397	-15.776
Resultaat vóór belastingen		76.820	73.715
Belastingen	13	15.442	13.678
Nettoresultaat		61.378	60.037
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders (nettoresultaat)		61.004	59.601
Minderheidsbelangen		375	436
Winst (verlies) per aandeel voor voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten toe te rekenen aan de aandeelhouders gedurende het jaar			
Winst (verlies) per aandeel (in euro)	14	0,84	0,83
Verwaterde winst (verlies) per aandeel (in euro)	14	0,84	0,82

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(x 1.000 euro)	Toelichting	2021	2020
Nettoresultaat van het boekjaar		61.378	60.037
Niet-gerealiseerd resultaat			
Items die nooit zullen worden opgenomen in het nettoresultaat	23		
• Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding		315	1.035
• Belastingen behorend bij items die nooit zullen worden opgenomen in het nettoresultaat		-79	-259
Niet-gerealiseerde resultaten die later zouden kunnen worden opgenomen in het nettoresultaat			
• Omrekeningsverschillen		8.986	-49.024
Niet-gerealiseerd resultaat van het boekjaar		9.222	-48.248
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		70.600	11.788
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders		70.225	11.352
Minderheidsbelangen		375	436

De niet-gerealiseerde wisselkoersverschillen van 9 miljoen euro in 2021 zijn met name veroorzaakt door een versterking van de US-dollar ten opzichte van de euro.

De niet-gerealiseerde wisselkoersverschillen van -49 miljoen euro in 2020 zijn met name veroorzaakt door een verzwakking van de Braziliaanse real ten opzichte van de euro.

Geconsolideerde balans

(x 1.000 euro)	Toelichting	2021	2020
Vaste activa		566.709	530.943
Goodwill	15	380.411	364.654
Immateriële vaste activa	15	30.665	24.513
Materiële vaste activa	16	92.338	86.188
Lease en soortgelijke rechten	27	36.287	32.437
Financiële vaste activa	17	4.463	2.340
Latente belastingen	18	22.545	20.811
Vlottende activa		233.711	221.883
Voorraden	19	90.834	79.794
Handelsvorderingen	20	51.897	42.140
Overige vorderingen	20	20.335	15.702
Geldmiddelen en kasequivalenten	20	70.646	84.248
Totaal activa		800.421	752.826
Eigen vermogen	21	325.466	257.819
Eigen vermogen (moedermaatschappij)		320.105	253.107
Minderheidsbelangen		5.361	4.712
Langlopende verplichtingen		329.892	294.751
Langlopende voorzieningen	22	1.783	3.394
Pensioenverplichtingen	23	4.329	4.781
Latente belastingen	18	2.510	2.128
Financiële schulden	24	290.586	256.900
Leaseverplichtingen	27	30.684	27.548
Kortlopende verplichtingen		145.062	200.256
Financiële schulden	24	6.796	64.440
Leaseverplichtingen	27	7.522	6.650
Handelsschulden	25	83.660	72.252
Belastingschulden met betrekking tot het huidige jaar		7.211	8.635
Overige kortlopende belasting- en personeelsverplichtingen	18	23.723	22.938
Overige kortlopende schulden	24	16.046	24.930
Financiële instrumenten		103	411
Totaal verplichtingen		474.954	495.007
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		800.421	752.826

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

(x 1.000 euro)	Toelichting	Aandelen-kapitaal & agio	Overige reserves	Eigen aandelen	Over-gedragen winst	Totaal	Minder- heids-belangen	Totaal eigen vermogen
Saldo per 1 januari 2020		510.142	-242.805	-18.823	-6.486	242.028	4.413	246.440
Resultaat van de periode		0	0	0	59.601	59.601	436	60.037
Niet-gerealiseerd resultaat		0	-48.112	0	0	-48.112	-137	-48.248
Totaal resultaat		0	-48.112	0	59.601	11.489	300	11.788
Kapitaalsverhoging		3.845	0	0	0	3.845	0	3.845
Betaalbaar gesteld dividend	21	0	0	0	-5.774	-5.774	0	-5.774
Op aandelen gebaseerde betalingen	21	0	1.520	0	0	1.520	0	1.520
Saldo per 31 december 2020		513.987	-289.397	-18.823	47.340	253.107	4.712	257.819
Resultaat van de periode		0	0	0	61.004	61.004	375	61.378
Niet-gerealiseerd resultaat		0	8.948	0	0	8.948	274	9.222
Totaal resultaat		0	8.948	0	61.004	69.951	649	70.600
Kapitaalsverhoging		6.798	0	0	0	6.798	0	6.798
Betaalbaar gesteld dividend	21	0	0	0	-13.046	-13.046	0	-13.046
Op aandelen gebaseerde betalingen	21	0	3.295	0	0	3.295	0	3.295
Saldo per 31 december 2021		520.785	-277.154	-18.823	95.297	320.105	5.361	325.466

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x 1.000 euro)	Toelichting	2021	2020
Bedrijfsactiviteiten			
Resultaat vóór belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		76.820	73.715
Betaalde belastingen		-18.614	-18.268
Aanpassing voor financiële elementen		10.618	15.024
Totale aanpassingen voor niet-kasstromen	28	32.297	32.692
Totale wijzigingen in werkkapitaal	29	-22.701	-10.209
Totale kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		78.419	92.953
Investeringsactiviteiten			
Investeringsuitgaven		-20.731	-18.421
Betalingen voor bestaande participaties (nabetalingen) en nieuwe participaties		-11.192	-32.877
Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten		-31.923	-51.299
Financieringsactiviteiten			
Kapitaalsverhoging		6.798	3.845
Dividend		-13.028	-5.766
Opgenomen financiering	24	66.173	63.582
Aflossing op leningen	24	-99.488	-92.452
Betaling van leaseverplichtingen		-8.334	-7.755
Ontvangen rente		1.584	753
Betaalde rente		-15.353	-15.318
Totale kasstroom uit financieringsactiviteiten		-61.648	-53.111
Totale netto kasstromen van de periode		-15.152	-11.457
Geldmiddelen en equivalenten – begin van de periode		84.248	106.684
Winsten of (verliezen) uit wisselkoersverschillen		1.550	-10.980
Geldmiddelen en equivalenten – einde van de periode		70.646	84.248
Wijzigingen in geldmiddelen en equivalenten		-15.152	-11.457

De 'aanpassing voor financiële elementen' heeft betrekking op de betaalde en ontvangen interesten en op andere financiële kosten en opbrengsten die geen kasstromen zijn, zoals de herwaardering van de financiële instrumenten.

Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

1 Algemene informatie

Fagron is een toonaangevende mondiale onderneming actief in farmaceutische bereidingen en richt zich op het leveren van gepersonaliseerde farmaceutische zorg aan ziekenhuizen, apotheken, klinieken en patiënten in 35 landen wereldwijd.

De Belgische vennootschap Fagron NV is gevestigd in Nazareth en is genoteerd aan Euronext Brussel en Euronext Amsterdam onder het ticker symbool 'FAGR'. De operationele activiteiten van Fagron worden aangestuurd vanuit de Nederlandse vennootschap Fagron BV. Het hoofdkantoor van Fagron BV is gevestigd in Rotterdam.

Deze geconsolideerde jaarrekening is op 8 april 2022 door de Raad van Bestuur goedgekeurd voor publicatie.

2 Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De belangrijkste waarderingsregels die zijn toegepast bij de opstelling van deze geconsolideerde jaarrekening worden hieronder uiteengezet. Deze grondslagen zijn consistent toegepast door alle geconsolideerde entiteiten, inclusief dochterondernemingen, op alle gepresenteerde jaren, tenzij anders vermeld.

De geconsolideerde jaarrekening van Fagron is opgesteld in overeenstemming met de Internationale Financiële Rapportering Standaarden (IFRS) zoals aanvaard door de Europese Unie (EU). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de historische kostprijsgrondslag, met uitzondering van financiële afgeleide instrumenten en voorwaardelijke vergoedingsovereenkomsten welke tegen reële waarde worden opgenomen.

De geconsolideerde jaarrekeningen van Fagron NV en haar dochterondernemingen voor het volledige jaar 2021 zijn opgesteld op basis van continuïteit, wat inhoudt dat ervan uitgegaan wordt dat de onderneming aan haar verplichtingen kan blijven voldoen wanneer deze opeisbaar worden in de nabije toekomst.

IFRS ontwikkelingen
De volgende wijzigingen aan standaarden en interpretaties zijn voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2021 en zijn goedgekeurd door de EU.

Gepubliceerd, verplicht en goedgekeurd door de EU		Geanticipeerde impact
Aanpassingen aan IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16 Hervorming van de Referentierentevoeten – fase 2 1 januari 2021	De wijzigingen in de hervorming van de rentevoetbenchmark - Fase 2 (wijzigingen in IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16) introduceren een praktisch hulpmiddel voor aanpassingen die door de hervorming vereist zijn, verduidelijken dat hedge accounting niet wordt stopgezet alleen vanwege de IBOR-hervorming en toelichtingen introduceren die gebruikers in staat stellen de aard en omvang van de risico's te begrijpen die voortvloeien uit de IBOR-hervorming waaraan de entiteit is blootgesteld en hoe de entiteit die risico's beheert., evenals de voortgang van de entiteit bij de overgang van IBOR's naar alternatieve benchmarktarieven en hoe de entiteit deze transitie beheert.	Zie toelichting 24.

De volgende nieuwe standaarden, wijzigingen aan standaarden en interpretaties zijn uitgebracht en goedgekeurd door de EU, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2021.

Gepubliceerd, goedgekeurd door de EU en nog niet verplicht		Geanticipeerde impact
Aanpassingen aan IAS 37 Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa: verlieslatende contracten – Kosten om aan een verlieslatend contract te voldoen 1 januari 2022	De wijzigingen verduidelijken dat de kosten die nodig zijn om een contract uit te voeren, kosten zijn die direct verbonden zijn met het contract en bestaan uit: • De marginale kosten voor de uitvoering van het contract, bijvoorbeeld de directe arbeids- en materiaalkosten; en • Een toewijzing van de andere kosten die direct verband houden met het contract, bijvoorbeeld een deel van de afschrijvingskosten van de materiële activa die voor de uitvoering van het contract worden gebruikt.	Fagron zal vaststellen welke effecten deze aanpassingen hebben en zal deze verwerken indien van toepassing.
Aanpassingen aan IFRS 3 Bedrijfscombinaties: referenties naar het conceptueel raamwerk 1 januari 2022	Deze wijzigingen aan IFRS 3 hebben betrekking tot de verwijzingen naar het conceptueel raamwerk die werden geactualiseerd en hebben geen belangrijke wijzigingen van de standaard zelf tot gevolg.	Fagron zal vaststellen welke effecten deze aanpassingen hebben en zal deze verwerken indien van toepassing.
Aanpassingen aan IAS 16 Materiële vaste activa: inkomsten verkregen voor het beoogde gebruik 1 januari 2022	De wijzigingen verbieden het aftrekken van de kosten van materiële vaste activa van alle opbrengsten van de verkoop van producten die zijn geproduceerd terwijl dat actief naar de locatie en staat wordt gebracht die nodig zijn om te kunnen functioneren op de door het management beoogde manier. In plaats daarvan neemt een entiteit de opbrengst van de verkoop van dergelijke posten en de kostprijs van de productie van die posten op in de winst- en verliesrekening.	Fagron zal vaststellen welke effecten deze aanpassingen hebben en zal deze verwerken indien van toepassing.

De volgende nieuwe standaarden, wijzigingen aan standaarden en interpretaties zijn uitgebracht, maar nog niet goedgekeurd door de EU en zijn nog niet verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2021.

Gepubliceerd, nog niet goedgekeurd door de EU en nog niet verplicht		Geanticipeerde impact
Jaarlijkse verbeteringen 2018–2020 1 januari 2022	• IFRS 1 - De wijziging staat een dochteronderneming die alinea D16 (a) van IFRS 1 toepast toe om cumulatieve omrekeningsverschillen te waarderen met behulp van de bedragen die door haar moedermaatschappij zijn gerapporteerd, op basis van de overgangsdatum van de moedermaatschappij naar IFRS. • IFRS 9 - De wijziging verduidelijkt welke vergoedingen een entiteit in rekening brengt wanneer ze de '10 procent'-test in alinea B3.3.6 van IFRS 9 toepast bij de beoordeling of een financiële verplichting niet langer moet worden opgenomen. Een entiteit omvat alleen vergoedingen die zijn betaald of ontvangen tussen de entiteit (de lener) en de uitlener, inclusief vergoedingen die zijn betaald of ontvangen door de entiteit of de uitlener namens de ander. • IFRS 16 - De wijziging van illustratief voorbeeld 13 bij IFRS 16 verwijdert uit het voorbeeld de illustratie van de terugbetaling van verbeteringen in erfpacht door de verhuurder om mogelijke verwarring over de behandeling van huurincentives die kunnen ontstaan door de manier waarop lease-incentives worden geïllustreerd weg te nemen. • IAS 41 - De wijziging verwijdert de vereiste in alinea 22 van IAS 41 voor entiteiten om belastingkasstromen uit te sluiten bij het bepalen van de reële waarde van een biologisch actief met behulp van een contante-waardetechniek.	Fagron zal vaststellen welke effecten deze aanpassingen hebben en zal deze verwerken indien van toepassing.
Aanpassing aan IFRS 4 Verzekeringscontracten – uitstel van IFRS 9 1 januari 2023	De wijziging herziet de vaste vervaldatum voor de tijdelijke vrijstelling in IFRS 4 Verzekeringscontracten van de toepassing van IFRS 9 Financiële instrumenten, zodat entiteiten verplicht zouden zijn om IFRS 9 toe te passen voor jaarperioden die beginnen op of na 1 januari 2023.	Fagron heeft vastgesteld dat de toepassing van deze wijzigingen aan deze standaarden geen materieel effect heeft op de geconsolideerde jaarrekening.

IFRS 17 Verzekeringscontracten 1 januari 2023	IFRS 17 vereist dat verzekeringsverplichtingen worden gewaardeerd tegen de huidige vervullingswaarde en biedt een meer uniforme benadering voor waardering en presentatie voor alle verzekeringscontracten. Deze vereisten zijn bedoeld om een consistente, op principes gebaseerde boekhouding voor verzekeringscontracten te realiseren. IFRS 17 vervangt IFRS 4 Verzekeringscontracten vanaf 1 januari 2023.	Fagron zal vaststellen welke effecten deze aanpassingen hebben en zal deze verwerken indien van toepassing.
Aanpassingen aan IAS 1 Presentatie van de Jaarrekening: classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend 1 januari 2023	De aanpassingen zijn toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2023 en dienen retroactief te worden toegepast. Vervroegde toepassing is toegelaten.	Fagron zal vaststellen welke effecten deze aanpassingen hebben en zal deze verwerken indien van toepassing.
Aanpassingen aan IAS 1 Presentatie van de Jaarrekening en IFRS Practice Statement 2: Toelichting van grondslagen voor financiële verslaggeving 1 januari 2023	De wijzigingen vereisen dat een entiteit haar materiële grondslagen voor financiële verslaggeving vermeldt, in plaats van haar belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving. Verdere wijzigingen leggen uit hoe een entiteit een materiële grondslag voor financiële verslaggeving kan identificeren. Voorbeelden van situaties waarin een grondslag voor financiële verslaggeving waarschijnlijk van materieel belang is, worden toegevoegd. Ter ondersteuning van de wijziging heeft de Raad ook richtlijnen en voorbeelden ontwikkeld om de toepassing van het 'vierstaps materialiteitsproces' beschreven in IFRS Praktijkverklaring 2 uit te leggen en aan te tonen.	Fagron zal vaststellen welke effecten deze aanpassingen hebben en zal deze verwerken indien van toepassing.
Aanpassingen aan IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten: Definitie van schattingen 1 januari 2023	De aanpassingen vervangen de definitie van een wijziging in schattingen door een definitie van schattingen. Volgens de nieuwe definitie zijn boekhoudkundige schattingen "geldbedragen in financiële overzichten die onderhevig zijn aan waarderingsonzekerheden". Entiteiten ontwikkelen boekhoudkundige schattingen als de grondslagen voor financiële verslaggeving vereisen dat posten in de financiële overzichten worden gewaardeerd op een manier die een waarderingsonzekerheid inhoudt. De wijzigingen verduidelijken dat een schattingswijziging die het gevolg is van nieuwe informatie of nieuwe ontwikkelingen niet de correctie van een fout is.	Fagron zal vaststellen welke effecten deze aanpassingen hebben en zal deze verwerken indien van toepassing.

De andere nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties die gepubliceerd werden, maar nog niet verplicht van toepassing zijn voor dit boekjaar startend op 1 januari 2021, zijn niet van toepassing voor Fagron.

Consolidatiecriteria
De geconsolideerde jaarrekening omvat Fagron en haar dochterondernemingen. Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover Fagron zeggenschap heeft. Fagron heeft zeggenschap over een entiteit wanneer Fagron macht heeft over de entiteit en blootgesteld is aan, of recht heeft op, variabele inkomsten van de entiteit en de mogelijkheid heeft om zijn macht uit te oefenen ten einde de hoogte van de variabele inkomsten te beïnvloeden. Dochterondernemingen worden volledig geconsolideerd vanaf de datum waarop de controle wordt overgedragen naar Fagron. Ze worden niet langer geconsolideerd vanaf de datum waarop Fagron niet langer de controle heeft.

Elke voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst aangegaan door Fagron worden gewaardeerd aan reële waarde op de acquisitiedatum. Wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst zijnde een bezitting of schuld worden gewaardeerd in overeenstemming met IFRS 9 en in de resultatenrekening opgenomen. Voorwaardelijke vergoedingsovereenkomsten die als eigen vermogen zijn geclassificeerd worden niet geherwaardeerd en de afwikkeling van de verplichtingen wordt geboekt via het eigen vermogen.

Een overname wordt geboekt volgens de overnamemethode. De kostprijs van een overname wordt gemeten als de reële waarde van de gegeven activa, de uitgegeven aandelen en de aangegane verplichtingen op de datum van de overname. Overgenomen identificeerbare activa, aangegane verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen in een bedrijfscombinatie worden aanvankelijk gewaardeerd tegen hun reële waarde op de overnamedatum. Voor elke bedrijfscombinatie waardeert Fagron enig minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen reële waarde of tegen het evenredige deel in de identificeerbare netto activa van de overgenomen partij. De reeds gemaakte overnamekosten worden als lasten verwerkt. Het positieve verschil tussen de kostprijs van een overname en de reële waarde van het aandeel van Fagron in de netto identificeerbare activa van de verworven dochteronderneming op de overnamedatum vormt een goodwill en wordt als een actief opgenomen.

Intragroepstransacties, intragroepssaldi en niet-gerealiseerde winsten op verrichtingen tussen groepsondernemingen worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde verliezen worden ook geëlimineerd, maar worden beschouwd als een indicator voor een bijzondere waardevermindering. Grondslagen voor financiële verslaggeving van dochterondernemingen zijn waar nodig gewijzigd om consistentie te verzekeren met de grondslagen die door Fagron zijn aangenomen.

Transacties met minderheidsbelangen die niet resulteren in een verlies van zeggenschap worden verwerkt als eigenvermogentransacties, namelijk als transacties met aandeelhouders in hun hoedanigheid van aandeelhouder. Voor aankopen uit minderheidsbelangen wordt het verschil tussen de prijs die betaald werd en het overeenstemmende verworven aandeel tegen de boekwaarde van de netto activa van de dochteronderneming opgenomen in het eigen vermogen. Winsten of verliezen uit de verkoop aan minderheidsbelangen worden ook opgenomen in het eigen vermogen.

Omrekening van vreemde valuta
Posten opgenomen in de financiële staten van alle entiteiten van Fagron worden gewaardeerd in de munt die het best aansluit bij de economische omgeving waarin de entiteit actief is ('de functionele valuta'). De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in euro, de presentatievaluta van Fagron. Om Fagron en elk van haar dochterondernemingen te consolideren, wordt de jaarrekening als volgt omgerekend:

- Activa en passiva tegen de koers op het einde van de periode;
- Resultatenrekening tegen de gemiddelde koers voor het jaar;
- De onderdelen van het eigen vermogen tegen de historische wisselkoers.

Wisselkoersverschillen die voortvloeien uit de omrekening van de netto-investering in buitenlandse dochterondernemingen tegen de wisselkoers aan het einde van het jaar, worden opgenomen als onderdeel van het eigen vermogen onder 'Cumulatieve omrekeningsverschillen'.

Transacties in vreemde valuta
Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta aan de hand van de wisselkoersen die gelden op de transactiedatum. Winsten en verliezen uit wisselkoersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van dergelijke transacties en uit de omrekening van monetaire activa en passiva in vreemde valuta tegen de wisselkoersen aan het einde van het jaar, worden opgenomen in de resultatenrekening.

Wisselkoersen belangrijkste valuta's

	Balans		Resultatenrekening	
	2021	2020	2021	2020
US-dollar	1,133	1,227	1,183	1,142
Braziliaanse real	6,310	6,374	6,381	5,892
Poolse zloty	4,597	4,560	4,566	4,445
Mexicaans peso	23,144	24,416	23,985	24,542

Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten (16)
Vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden opgenomen als vaste activa aangehouden voor verkoop als de boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerecupereerd door middel van een verkooptransactie dan wel via voortzetting van het gebruik van die activa.

Om te classificeren als vaste activa aangehouden voor verkoop dienen de volgende criteria conform IFRS 5 te zijn vervuld:

- Management heeft zich verbonden aan het plan van verkoop;
- Een actief programma is gestart om kopers te zoeken voor de activa;
- De activa (of groepen activa die worden afgestoten) zijn per direct beschikbaar voor verkoop, rekening houdend met voor verkoop gebruikelijke voorwaarden;
- Verkoop is zeer waarschijnlijk, de verwachte verkoop vindt plaats binnen 12 maanden na eerste classificatie als voor verkoop beschikbare vaste activa;
- Het actief wordt tegen een redelijke prijs in de markt gezet, de prijs is in lijn met de reële waarde;
- De acties voor de verkoop van de activa geven aan dat het niet waarschijnlijk is dat het plan significant gaat wijzigen of teruggetrokken wordt.

Indien Fagron zich heeft verbonden aan het plan een dochteronderneming te verkopen waardoor Fagron niet langer de controle heeft over deze dochteronderneming en er wordt voldaan aan de hierboven beschreven criteria, dan worden alle activa en verplichtingen van die dochteronderneming opgenomen als vaste activa aangehouden voor verkoop en verplichtingen gerelateerd aan activa aangehouden voor verkoop, ongeacht of Fagron een niet controlerend belang houdt na de verkoop.

Activa aangehouden voor verkoop en verplichtingen gerelateerd aan activa aangehouden voor verkoop (of groepen activa die worden afgestoten), worden gewaardeerd op de laagste waarde van de oorspronkelijke boekwaarde en de reële waarde, minus de kosten om het actief te verkopen.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van Fagron dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt, deel uitmaakt van een enkel coördinatieplan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied af te stoten, of een dochteronderneming betreft die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

De classificatie als een beëindigde bedrijfsactiviteit zal plaatsvinden op de datum wanneer de transactie voldoet aan de voorwaarden om opgenomen te worden als aangehouden voor verkoop of wanneer een activiteit wordt afgestoten.

Wanneer een activiteit geclassificeerd is als een beëindigde bedrijfsactiviteit, zal het resultaat over de verslagperiode van beëindigde bedrijfsactiviteiten afzonderlijk gepresenteerd worden in de winst- en verliesrekening en in het overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

In aanvulling van de vereisten voor de presentatie in de balans van groepen activa die worden afgestoten, worden vergelijkbare cijfers opgenomen in de winst- en verliesrekening en in het overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor de presentatie van de resultaten van beëindigde bedrijfsactiviteiten. Bovendien worden de netto-kasstromen die toegerekend kunnen worden aan de bedrijfs-, investerings- en financieringsactiviteiten van de beëindigde bedrijfsactiviteiten afzonderlijk gepresenteerd.

Goodwill (16)
Goodwill vertegenwoordigt het positieve verschil tussen de kostprijs van een overname en de reële waarde van het aandeel van Fagron in de netto identificeerbare activa van de verworven dochteronderneming op de overnamedatum. Goodwill wordt minstens één keer per jaar getest op bijzondere waardeverminderingen (impairment), maar ook telkens als er een gebeurtenis plaatsvindt die daartoe aanleiding geeft. Goodwill wordt geboekt tegen de kostprijs verminderd met de gecumuleerde bijzondere waardeverminderingen (impairment losses). Bijzondere waardeverminderingsverliezen op goodwill worden nooit teruggedraaid. Winsten en verliezen op de verkoop van een entiteit omvatten het geboekte bedrag aan goodwill dat betrekking heeft op de verkochte entiteit.

Immateriële vaste activa (16)
Immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs rekening houdend met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Alle immateriële vaste activa worden getoetst op bijzondere waardevermindering wanneer er een aanwijzing bestaat dat het immaterieel actief mogelijk een bijzondere waardevermindering benodigd.

Merken, licenties, octrooien en overige
Immateriële vaste activa worden opgenomen tegen kostprijs op voorwaarde dat deze niet meer bedraagt dan de verstrekte economische waarde en de kostprijs niet meer bedraagt dan de realiseerbare waarde. Er zijn geen overige immateriële vaste activa met een onbeperkte gebruiksduur geïdentificeerd. De kosten van merken met een bepaalde gebruiksduur worden geactiveerd en lineair afgeschreven over een periode van 5 tot 7 jaar. Als een deel van de betaalde vergoeding voor een bedrijfscombinatie te maken heeft met handelsnamen, merknamen, formules en klantenbestanden, wordt deze als immateriële vaste activa beschouwd.

Onderzoek en ontwikkeling
Onderzoekskosten in verband met het vooruitzicht van het verwerven van nieuwe wetenschappelijke of technologische kennis en inzichten worden opgenomen als kosten op het moment waarop ze zich voordoen.

Ontwikkelingskosten worden gedefinieerd als kosten die worden gemaakt voor het ontwerp van nieuwe of aanzienlijk verbeterde producten en voor de processen vóór commerciële productie of gebruik. Ze worden gekapitaliseerd als, onder andere, de volgende criteria zijn vervuld:
- Technische haalbaarheid van het project;
- Intentie om het project af te ronden en te gebruiken of te verkopen;
- Mogelijkheid om het actief te gebruiken of te verkopen;
- Waarschijnlijkheid dat het actief opbrengsten gaat genereren;
- Passende middelen om het actief af te ronden;
- Mogelijkheid om de betrouwbaarheid van de kosten te meten.

Ontwikkelingskosten worden lineair afgeschreven over de periode van hun verwachte voordeel, die momenteel maximaal 5 jaar bedraagt. Afschrijving start op het moment dat deze activa klaar zijn voor ingebruikname.

Interne ontwikkeling
Intern gegenereerde unieke producten, waaronder software, waarover Fagron de controle heeft en waarvan verwacht wordt dat zij toekomstige economische voordelen zal genereren, worden gekapitaliseerd tegen de kosten die direct verband houden met de productie. De software wordt afgeschreven over de gebruiksduur, die momenteel geraamd wordt op 5 jaar.

Software
Verworven software wordt gekapitaliseerd tegen aanschafwaarde en vervolgens gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen. De activa worden afgeschreven over de gebruiksduur die momenteel geraamd wordt op 5 jaar.

Bijzondere waardevermindering
Activa die een onbeperkte gebruiksduur hebben, worden niet afgeschreven en worden jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen. Activa die worden afgeschreven, worden gecontroleerd op bijzondere waardeverminderingen wanneer gebeurtenissen of wijzigingen in de omstandigheden aangeven dat de boekwaarde mogelijk niet kan worden gerecupereerd. Er wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies opgenomen voor het bedrag waarmee de boekwaarde van het actief zijn realiseerbare waarde overschrijdt. De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde van een actief min de verkoopkosten en de bedrijfswaarde. Voor de beoordeling van bijzondere waardeverminderingen, worden de activa gegroepeerd op het laagste niveau waarvoor er onafhankelijke identificeerbare kasstromen zijn (kasstroomgenererende eenheden).

Materiële vaste activa (16)
Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de aankoopwaarde of de productiekosten, vermeerderd met direct toewijsbare kosten indien van toepassing. De afschrijving wordt pro rata temporis berekend op basis van de gebruiksduur van het actief, in overeenstemming met de volgende afschrijvingsparameters; voor inrichting en machines 3 tot 5 jaar en voor gebouwen tussen de 25 en 33 jaar. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Alle activa worden lineair afgeschreven gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Wanneer een restwaarde in rekening wordt gebracht bij het berekenen van de afschrijvingen, wordt deze restwaarde jaarlijks opnieuw beoordeeld. Het "recht op gebruik"-activa worden afgeschreven over de kortere periode van de leaseperiode en de gebruiksduur. Wanneer het vrij zeker is dat het eigendom verworven zal worden op het einde van de leasing, wordt het "recht op gebruik"-activa afgeschreven over de gebruiksduur.

Financiële vaste activa (17)
Financiële activa en financiële verplichtingen worden opgenomen in de balans van Fagron wanneer Fagron partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument. Financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van financiële activa en financiële verplichtingen (anders dan financiële activa en financiële verplichtingen tegen reële waarde door winst of verlies) worden opgeteld bij, of afgetrokken van reële waarde van, de financiële activa en financiële verplichtingen, indien van toepassing, bij de eerste erkenning. Transactiekosten die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van financiële activa en financiële verplichtingen tegen reële waarde via winst of verlies worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Winstbelastingen (18)
Winstbelastingen zoals opgenomen in de resultatenrekening, omvatten de inkomstenbelasting over het huidige jaar en latente belastingen. Inkomstenbelastingen over het huidige jaar omvatten de verwachte belastingverplichtingen op de belastbare inkomsten van Fagron voor het boekjaar, op basis van de belastingtarieven die van toepassing zijn op de balansdatum, en enige aanpassingen van vorige jaren. De winstbelasting als gevolg van dividenden wordt verantwoord op het moment dat een verplichting ontstaat om het dividend uit te betalen.

Latente belastingen worden opgenomen volgens de balansmethode en worden berekend op basis van de tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde en de belastinggrondslag. Deze methode wordt toegepast op alle tijdelijke verschillen die ontstaan door investeringen in dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen, behalve op verschillen waarvan het tijdstip van afwikkeling van het tijdelijke verschil beheerst wordt door Fagron en waarvan het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de nabije toekomst niet wordt teruggeboekt. De berekening wordt gebaseerd op de belastingtarieven die zijn ingevoerd of wezenlijk ingevoerd op de balansdatum en die naar verwachting van toepassing zullen zijn wanneer de betrokken latente belastingvordering gerealiseerd wordt of de latente belastingverplichting vereffend wordt. Volgens deze berekeningsmethode moet Fagron ook latente belastingen verwerken die verband houden met het verschil tussen de reële waarde van de netto verworven activa en hun fiscale boekwaarde die voortvloeit uit eventuele overnames. Latente belastingvorderingen zijn opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat de overgedragen fiscale verliezen in de nabije toekomst zullen worden verrekend. Latente belastingvorderingen worden volledig afgeschreven wanneer het niet langer waarschijnlijk is dat het overeenkomstige belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Fagron zal belastingvorderingen en belastingverplichtingen salderen indien, en alleen als, Fagron een in rechte afdwingbaar recht heeft om de opgenomen bedragen te salderen en ofwel (a) voornemens is om te settelen op netto basis of (b) om het actief te realiseren en de verplichting simultaan te settelen.

Voorraden (19)
Grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen worden gewaardeerd tegen de aanschaffingswaarde volgens de FIFO-methode of de netto realiseerbare waarde op de balansdatum, indien deze lager is. Werk in uitvoering en gereed product worden gewaardeerd tegen de productiekostprijs. Hierin zijn naast de aankoopkosten van de grondstoffen en hulpstoffen ook de productiekosten en productie overheadkosten opgenomen die direct toewijsbaar zijn aan het afzonderlijke product of de afzonderlijke productgroep.

Handelsvorderingen (20)
Handelsvorderingen worden aanvankelijk gewaardeerd tegen transactieprijs. Na de initiële waardering worden handelsvorderingen aan geamortiseerde kost gewaardeerd. Voorzieningen worden getroffen op basis van "lifetime expected loss allowance" voor alle klanten op basis van historisch betaalgedrag en toekomstgerichte informatie.

Bij overdracht van handelsvorderingen aan een derde partij (door factoring) worden de handelsvorderingen niet meer op de balans erkend indien (1) het recht om kasstromen te ontvangen niet meer bestaat en (2) Fagron substantieel alle rechten en risico's heeft overgedragen.

Geldmiddelen en equivalenten (20)
Geldmiddelen en equivalenten omvatten contant ontvangen bedragen, deposito's die op verzoek terug betaalbaar zijn bij banken en andere kortlopende uiterst liquide beleggingen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder, en worden bij de verwerving gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens geboekt tegen kostprijs. Aanpassingen aan de boekwaarde worden uitgevoerd wanneer de realiseerbare waarde op de balansdatum lager ligt dan de boekwaarde.

Kapitaal (21)
Gewone aandelen worden opgenomen binnen het eigen vermogen. De bijkomende kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de uitgifte van nieuwe aandelen of opties worden in mindering gebracht op het eigen vermogen, na aftrek van belastingen.

Indien een onderneming van Fagron het aandelenkapitaal van Fagron (ingekochte eigen aandelen) koopt, wordt de betaalde vergoeding, inclusief enige direct toerekenbare bijkomende kosten (na aftrek van inkomstenbelastingen), in mindering gebracht op het eigen vermogen dat kan worden toegerekend aan de aandeelhouders van Fagron tot de aandelen zijn geannuleerd, opnieuw zijn uitgegeven of vervreemd. Indien dergelijke aandelen vervolgens worden verkocht of opnieuw worden uitgegeven, wordt enige ontvangen vergoeding, na aftrek van enige direct toerekenbare bijkomende transactiekosten en de daarmee verband houdende belastinggevolgen, opgenomen in het eigen vermogen dat aan de aandeelhouders van Fagron kan worden toegerekend.

Voorzieningen (22)
Voorzieningen voor reorganisatiekosten, juridische vorderingen, het risico van verliezen of kosten die mogelijk kunnen voortvloeien uit persoonlijke zekerheden of een zekerheid die dient als garantie van crediteuren of verplichtingen ten aanzien van derden, uit verplichtingen om vaste activa te kopen of te verkopen, uit de afwikkeling van voltooide of ontvangen bestellingen, technische garanties die verband houden met verkopen of diensten die al door Fagron zijn voltooid, niet-opgeloste geschillen, boetes en sancties met betrekking tot belastingen, of ontslagvergoedingen, worden opgenomen wanneer:
- Fagron een bestaande juridische of feitelijke verplichting heeft als gevolg van gebeurtenissen in het verleden;
- het waarschijnlijker is dan niet dat er een uitstroom van middelen vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen; en
- het bedrag op betrouwbare wijze kan worden geraamd.

Voorzieningen voor reorganisatiekosten omvatten boetes voor de beëindiging van huurovereenkomsten en de betaling van ontslagvergoedingen aan werknemers. Voor toekomstige exploitatieverliezen worden geen voorzieningen opgenomen.

Het bedrag opgenomen als voorziening is de best mogelijke schatting op balansdatum van de uitgaven die vereist zijn om aan de bestaande verplichting te voldoen. De verdisconteringsvoet die gebruikt wordt om de contante waarde te bepalen,weerspiegelt de huidige marktramingen van de tijdswaarde van geld en de risico's die specifiek zijn voor de verplichting.

Personeelskosten
Vergoedingen in aandelen (21)
Fagron beheert een vergoedingsregeling gebaseerd op aandelen waarbij de vergoeding in aandelen wordt uitbetaald. Het totale bedrag dat als kosten moet worden opgenomen over de definitieve verwervingsperiode wordt bepaald op basis van de reële waarde van de toegekende inschrijvingsrechten of opties, zonder rekening te houden met de impact van enige voorwaarden voor de definitieve verwerving die onafhankelijk zijn van de markt (bijvoorbeeld winstgevendheid en nagestreefde omzetgroei). In de veronderstellingen over het aantal inschrijvingsrechten of opties dat naar verwachting uitoefenbaar zal worden, wordt rekening gehouden met deze voorwaarden die onafhankelijk zijn van de markt. Op elke balansdatum herziet Fagron zijn ramingen van het aantal inschrijvingsrechten of opties die naar verwachting uitoefenbaar worden. Fagron neemt de eventuele impact van de herziening van de originele ramingen op in de resultatenrekening, en een overeenkomstige aanpassing aan het eigen vermogen over de resterende definitieve verwervingsperiode. De ontvangen opbrengst wordt, na aftrek van enige direct toerekenbare transactiekosten, opgenomen in de post kapitaal (nominale waarde) en uitgiftepremies wanneer de inschrijvingsrechten worden uitgeoefend. De modaliteiten van de bestaande plannen werden dit jaar niet gewijzigd.

Pensioenverplichtingen (23)
De ondernemingen van Fagron hebben verschillende pensioenplannen. De pensioenplannen worden gefinancierd via betalingen aan verzekeringsondernemingen, bepaald door periodieke actuariële berekeningen. Fagron beschikt zowel over toegezegd-pensioenregelingen als over toegezegd-bijdrageregelingen.

De verplichting die op de balans wordt opgenomen voor de toegezegd-pensioenregelingen is de actuele waarde van de toekomstige uitkeringsverplichtingen minus de reële waarde van de fondsbeleggingen. De verplichting wordt periodiek berekend door onafhankelijke actuarissen met behulp van de 'projected unit credit'-methode. De actuele waarde van de verplichting wordt bepaald door de geschatte toekomstige uitstromen van kasmiddelen te verdisconteren met behulp van rentevoeten van bedrijfsobligaties van hoge kwaliteit die zijn uitgedrukt in de valuta waarin de voordelen worden betaald, en die een resterende looptijd hebben die de voorwaarden van de gerelateerde pensioenverplichting benaderen.

Actuariële winsten en verliezen die voortvloeien uit ervaringsaanpassingen en wijzigingen in actuariële veronderstellingen worden direct, in de periode waarin ze zijn ontstaan, toegevoegd of onttrokken aan het eigen vermogen via niet-gerealiseerd resultaat.

Voor plannen met een vaste bijdrage doet Fagron betalingen aan verzekeringsmaatschappijen. Na betaling van de bijdragen heeft Fagron geen verdere verplichtingen. Bijdragen aan plannen met een vaste bijdrage worden opgenomen als kosten in de resultatenrekening wanneer ze zich voordoen.

Leningen (24)
Leningen worden aanvankelijk opgenomen tegen reële waarde, na aftrek van de gemaakte transactiekosten. Leningen worden vervolgens geboekt tegen geamortiseerde kosten; elk verschil tussen de opbrengst (na aftrek van de transactiekosten) en de aflossingswaarde wordt in de resultatenrekening opgenomen over de periode van de leningen met behulp van de effectieve-rente-methode. Leningen worden opgenomen bij de kortlopende verplichtingen tenzij Fagron een onvoorwaardelijk recht heeft om de afwikkeling van de verplichting tot ten minste 12 maanden na de balansdatum uit te stellen. Advieskosten voor de herfinanciering zijn een onderdeel van de financiële kosten.

Schuldinstrumenten die aan de volgende voorwaarden voldoen, worden vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs:
- Het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat als doel heeft financiële activa aan te houden om contractuele kasstromen te innen; en
- De contractuele voorwaarden van het financiële actief geven op gespecificeerde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend betalingen zijn van hoofdsom en rente over de uitstaande hoofdsom.

Fagron is in 2019 een nieuwe (duurzame) gesyndiceerde kredietfaciliteit aangegaan met haar kredietverstrekkers. Indien een nieuwe kredietfaciliteit met substantieel verschillende voorwaarden wordt geherfinancierd zal een nieuwe schuldpositie op de balans worden opgenomen en de oude schuldpositie vervangen. Indien de nieuw overeengekomen voorwaarden van een bestaande kredietfaciliteit substantieel veranderen zal tevens een nieuwe schuldpositie op de balans worden opgenomen. Onder een substantiële verandering wordt bedoeld een wijziging van netto contante waarde van toekomstige kasstromen (inclusief betaalde en ontvangen vergoedingen) uit de nieuwe faciliteit van tenminste 10% ten opzichte van de netto contante waarde van kasstromen uit de oude faciliteit. Indien de veranderingen in nieuwe voorwaarden niet substantieel verschillen,wordt het verschil tussen (1) de huidige schuldpositie op de balans; en (2) de netto contante waarde van kasstromen na wijziging van de voorwaarden in de winst- en verliesrekening opgenomen onder 'Overige Winsten en Verliezen'.

Afgeleide financiële instrumenten (24)
Fagron gebruikt afgeleide financiële instrumenten om risico's te beperken met betrekking tot ongunstige schommelingen van interestpercentages en wisselkoersen. Er worden geen derivaten aangewend voor handelsdoeleinden.

Deze instrumenten worden opgenomen op de balans tegen reële waarde. De reële waarden worden onttrokken aan marktprijzen. Aangezien de derivatencontracten van Fagron niet voldoen aan de criteria bepaald in IFRS 9 om als afdekkingen te worden beschouwd, worden veranderingen in de reële waarde van derivaten opgenomen in de resultatenrekening.

Leases (27)
De norm vereist dat leasenemers een "recht op gebruik"-actief en een leaseverplichting opnemen. IFRS 16 vereist ook dat er afschrijvingskosten gekoppeld aan de "recht op gebruik"-activa en interestkosten op deze leaseverplichtingen erkend worden.

Fagron beoordeelt bij aanvang van het contract of het een leaseovereenkomst is of bevat. Fagron neemt een "recht op gebruik"-actief en een leaseverplichting op met betrekking tot alle leaseovereenkomsten waarbij zij de lessee is, behalve voor kortlopende leaseovereenkomsten (gedefinieerd als leaseovereenkomsten met een leaseperiode van 12 maanden of minder) en leaseovereenkomsten van activa met een lage waarde. Voor deze leases neemt Fagron de leasebetalingen lineair op als operationele kosten gedurende de leaseperiode, tenzij een andere systematische basis representatiever is voor het tijdspatroon waarin de economische voordelen van de geleasede activa worden verbruikt.

Opname van opbrengsten
Fagron hanteert het vijfstappen-model om opbrengsten te erkennen die volgen uit verkopen aan klanten. De opbrengst wordt erkend tegen de waarde die we verwachten te ontvangen voor de levering van de goederen of diensten. Eventuele verplichtingen gerelateerd aan deze verkopen worden hier in mindering op gebracht. Contracten voor het verkopen van goederen aan klanten hebben slechts één prestatie verplichting.

Verkopen van goederen worden opgenomen wanneer de controle over de goederen overgedragen is aan de klant, de klant de goederen heeft aanvaard en de inbaarheid van de gerelateerde vorderingen waarschijnlijk is. Dit is normaliter het geval op moment van levering van de goederen. Verkopen van diensten worden opgenomen in de verslagperiode waarin de diensten zijn geleverd.

Gesegmenteerde informatie
IFRS 8 definieert een operationeel segment als:
- een onderdeel van een onderneming waar inkomsten worden gegenereerd en uitgaven plaatsvinden;
- waarbij de operationele resultaten regelmatig worden geanalyseerd door het besluitvormende orgaan (Chief Operating Decision Maker) om beslissingen te nemen over de allocatie van middelen naar het segment en de beoordeling van de prestaties; en
- waarvoor concrete financiële informatie beschikbaar is.

Fagron bepaalt en presenteert operationele segmenten op basis van de informatie die intern wordt verstrekt aan het Uitvoerend management team, het besluitvormende orgaan van Fagron. Een operationeel segment is een groep van activa en activiteiten dat zich bezighoudt met het leveren van producten of diensten die de basis vormen van de interne rapportering aan het Uitvoerend management team van Fagron.

De rapportagestructuur en presentatie van de financiële resultaten per segment van Fagron zijn in lijn met de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd. De financiële informatie van de Fagron segmenten verstrekt aan het Uitvoerend management team is opgesplitst in Fagron Europa, Midden-Oosten en Afrika (EMEA), Fagron Noord-Amerika en Fagron Latijns-Amerika.

Winst per aandeel (WPA) (14)
Fagron presenteert de winst en (verwaterde) winst per aandeel (WPA) voor reguliere aandelen. De winst per aandeel wordt berekend door de winst of verlies van de periode, toerekenbaar aan houders van gewone aandelen, te delen door de som van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande reguliere aandelen gedurende de periode. Dividenduitkering aan aandeelhouders wordt als schuld opgenomen in de jaarrekening in de periode waarin het dividend is goedgekeurd door de aandeelhouders.

Voor de berekening van de verwaterde WPA wordt de winst of het verlies over de periode, toerekenbaar aan houders van gewone aandelen, gecorrigeerd voor de effecten van alle verwaterende potentiële aandelen, gedeeld door de som van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande reguliere aandelen, gebruikt in de basis WPA-berekening en het gewogen gemiddelde aantal aandelen dat zou worden uitgegeven bij de conversie van alle verwaterende potentiële gewone aandelen in gewone aandelen.

3 Beheer van financiële risico's

Een adequate en betrouwbare financiële verslaggeving is uitermate belangrijk voor zowel de interne management rapportage, als voor de externe verslaglegging. Hiertoe zijn binnen Fagron groepsbrede rapportage richtlijnen opgesteld, gebaseerd op IFRS en de interne informatiebehoeften.

Risicobeheer is belangrijk voor Fagron, om zodoende de lange-termijn ondernemingsdoelstellingen en de waardecreatie van de onderneming veilig te stellen. Het beleid van Fagron is erop gericht om de belangrijkste risico's te identificeren, om plannen uit te werken ter preventie en voor het beheer van deze risico's, en om maatregelen te voorzien om de gevolgen te beperken wanneer deze risico's zich daadwerkelijk zouden voordoen. Desondanks is het onmogelijk voor Fagron om een sluitende garantie te leveren dat deze risico's zich niet kunnen voordoen of dat ze zonder gevolgen blijven wanneer ze zich toch zouden voordoen.

Alle entiteiten stellen periodiek op vaste momenten bedrijfsplanningen, budgetten en tussentijdse forecasts op. Periodiek vinden besprekingen plaats met het management van de entiteiten over de algehele gang van zaken, waaronder de realisatie en haalbaarheid van de afgegeven forecasts en strategische keuzes. Op het gebied van fiscale regelgeving maakt Fagron gebruik van de mogelijkheden die de fiscale wet- en regelgeving biedt, zonder onnodige risico's te lopen. Fagron heeft hierbij ondersteuning van externe fiscale adviseurs.

Naast strategische en operationele risico's is Fagron ook onderhevig aan diverse financiële risico's. Ten behoeve van de operationele gang van zaken staan de volgende kredietfaciliteiten ter beschikking van Fagron.

Duurzame gesyndiceerde kredietfaciliteit
Op 1 augustus 2019 heeft Fagron de bestaande bankleningen geherfinancierd met een doorlopende kredietlijn van 245 miljoen euro en een term loan faciliteit van 130 miljoen euro. De looptijd van de nieuwe financiering is 5 jaar met de optie om tweemaal een jaar te verlengen. De nieuwe kredietlijnen zijn tegen verbeterde voorwaarden overeengekomen en leveren Fagron meer flexibiliteit en lagere financieringslasten. In 2021 is de eerste optie voor verlening uitgeoefend en is 130 miljoen euro van de term loan faciliteit en 210 miljoen van de doorlopende kredietlijn met 1 jaar verlengd.

Financiële convenanten gesyndiceerde kredietfaciliteit

Test periode	Netto financiële schuld/REBITDA	REBITDA/netto rentelasten
Halfjaarlijkse test periodes (juni/december)	Max. 3,50x	Min. 4,00x

Per eind 2021 was de volledige term loan van 130 miljoen euro (2020: 130 miljoen euro) en een bedrag van 161 miljoen euro opgenomen onder de gesyndiceerde kredietfaciliteit (2020: 127 miljoen euro) en voldeed Fagron aan eerdergenoemde financiële convenanten.

De kredietfaciliteit is een zogenaamde Sustainability Linked Loan waarbij de rente is gekoppeld aan de duurzaamheidsdoelstelling van Fagron om de broeikasgasintensiteit (scope 1 en scope 2 van het GHG protocol) in zes jaar tijd met c. 30% terug te brengen. Op basis van de jaarlijks gemeten voortgang kan een korting of een opslag worden toegepast op de rentevoet van de kredietfaciliteit.

Vanaf 2020 is de duurzaamheidsdoelstelling om de broeikasgasintensiteit van Fagron in zes jaar tijd met c. 30% terug te brengen ook gekoppeld aan het variabele vergoedingensysteem voor het management.

Onderhandse leningen
Fagron NV heeft een reeks van onderhandse leningen geplaatst krachtens een leningsovereenkomst gedateerd op 15 april 2014 bestaande uit 45,0 miljoen US-dollar 4,15% Serie A Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2017, 22,5 miljoen euro 3,55% Serie B Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2017, 15,0 miljoen euro 4,04% Serie C Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2019, 5,0 miljoen euro Floating Rate Serie D Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2019, 20,0 miljoen US-dollar 5,07% Serie E Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2019 en 60,0 miljoen US-dollar 5,78% Senior Notes Series F met een looptijd tot 15 april 2021. De Serie A Senior Notes en de Serie B Senior Notes zijn in 2017 volledig afgelost. De overige Senior notes, met uitzondering van de Serie F Notes, zijn op 15 april 2019 volledig afgelost. De Serie F notes zijn op 15 april 2021 volledig afgelost waarmee de volledige onderhandse lening is terugbetaald.

Kapitaalbeheer
De doelstellingen van Fagron in het beheren van kapitaal zijn om:
- het vermogen van de onderneming om haar continuïteit te handhaven, te beschermen; en
- een optimale kapitaalstructuur te behouden om de kosten van kapitaal te verminderen.

Fagron heeft geen expliciet beleid voor rendement op kapitaal. Er zijn geen wijzigingen in het kapitaalbeheerbeleid gedurende het jaar.

Om de kapitaalstructuur te behouden of aan te passen kan Fagron het bedrag aan betaalbaar gesteld dividend (zie toelichting 21) aanpassen, nieuwe aandelen uitgeven of activa verkopen om de schuldpositie te verlagen.

Fagron hanteert een dividendbeleid dat rekening houdt met de winstgevendheid van de onderneming en de onderliggende groei, evenals met de kapitaalvereisten en kasstromen, en waarbij voldoende liquiditeit behouden wordt om de buy-and-build-strategie te volgen. Hierbij verwacht Fagron het grootste deel van haar vrije kasstroom in de komende jaren opnieuw te investeren en een relatief laag, gestaag stijgend niveau van dividenden aan haar aandeelhouders uit te betalen.

Cash pool
Fagron beheert de kas- en financieringsstromen en de hieruit voortvloeiende risico's middels een groepsbreed treasury beleid. Om de vermogenspositie te optimaliseren en de daaraan gerelateerde rentelasten tot het minimale te beperken, worden de kasstromen van de ondernemingen zoveel mogelijk gecentraliseerd in een cash pool. Fagron heeft in totaal drie lokale cash pools in de regio's Noord-Amerika en Europa (Nederland en België). Deze worden gebruikt door de operationele bedrijven, waarbij in Europa zero balancing wordt toegepast en in Noord-Amerika target balancing. De drie lokale cash pools worden dagelijks gepoold naar één centrale notionele cash pool.

Liquiditeitsrisico
Liquiditeitsrisico betreft het risico dat Fagron niet in staat is om aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Op regelmatige basis wordt de verwachte kasstroom beoordeeld en geanalyseerd. Het doel is te allen tijde voldoende financiële middelen ter beschikking te hebben om aan de liquiditeitsbehoefte te kunnen voldoen.

Kredietrisico
Kredietrisico behelst het risico dat een debiteur of andere wederpartij niet aan zijn betalingsverplichtingen jegens Fagron kan voldoen, waardoor voor Fagron een verlies ontstaat. Fagron hanteert een actief kredietbeleid en heeft strikte procedures om kredietrisico's te beheersen en te beperken. Er zijn geen klanten die individueel een belangrijk deel uitmaken van de omzet, noch van de openstaande vorderingen. Fagron heeft een actief beleid om het operationeel werkkapitaal te verlagen. Vanuit dit perspectief streeft Fagron naar een verlaging van de debiteurenpositie.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de categorie, niveau, netto boekwaarde, financiële activa en de looptijd financiële instrumenten. Waarbij GK staat voor Financiële verplichtingen, gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs en niveau 2 methode inhoudt dat de waardering werd gebaseerd op andere input dan genoteerde prijzen in actieve markten zoals inbegrepen in niveau 1.

Netto boekwaarde financiële activa (x 1.000 euro)	Categorie	Niveau	Brutowaarde	Bijzondere waardeverminderingen	Netto boekwaarde
Handelsvorderingen	GK	2	54.405	-2.508	51.897
Overige vorderingen	GK	2	21.306	-971	20.335
Geldmiddelen en kasequivalenten	GK	2	0	0	70.646

Looptijd financiële instrumenten (x 1.000 euro)	Categorie	Niveau	Gemiddelde effectieve interest	Totale boekwaarde	< 1 jaar	1 -5 jaar	< 5 jaar
Leasing schulden	GK	2	3,9%	38.205	7.522	24.164	6.520
Kredietinstellingen	GK	2	1,5%	297.101	6.796	290.305	0
Overige financiële schulden	GK	2		281	0	281	0

Renterisico
Fagron beoordeelt op regelmatige basis de gehandhaafde mix tussen een vaste en variabele rente. Momenteel bestaat de financiering uit een financiering met een variabele rentevoet variërend van 1 tot 6 maanden. Een hogere Euribor rente van 10 basispunten zou een verhogend effect hebben gehad op de variabele interestlasten van ongeveer 187 duizend euro voor belasting (2020: 209 duizend euro). Momenteel is alle schuld gebaseerd op variabele rente welke gedeeltelijk wordt gefixeerd door middel van rente hedges.

Wisselkoersrisico
Het wisselkoersrisico betreft het risico op resultaten, veroorzaakt door schommelingen in de wisselkoersen. Fagron rapporteert haar financiële resultaten in euro en is, door de internationale spreiding van haar activiteiten, onderhevig aan valuta-invloeden die het resultaat kunnen beïnvloeden. Het wisselkoersrisico ontstaat enerzijds doordat een aantal entiteiten van Fagron werkt in een andere functionele munt dan de euro en anderzijds doordat de aan- en verkoopprijzen van Fagron een vreemde munt als referentie hebben. Het risico met betrekking tot de entiteiten van Fagron die in een andere functionele munt dan de euro werken, betreft entiteiten die opereren in US-dollar, Braziliaanse real, Poolse zloty, Tsjechische kroon, Britse pond, Deense kroon, Israëlische sjekkel, Colombiaanse peso, Chinese yuan, Zuid Afrikaanse rand, Australische dollar, Kroatische kuna, Canadese dollar en de Mexicaanse peso. Deze entiteiten vertegenwoordigen in 2021 samen 68,4% van de geconsolideerde omzet.

Sommige opbrengsten van Fagron worden in andere munteenheden dan de euro gerealiseerd, zoals in Brazilië, de Verenigde Staten, Polen en Mexico. De tabel hieronder toont het hypothetische supplementaire effect van een versterking of verzwakking met 10% van de euro ten opzichte van de US-dollar, de Braziliaanse real, de Poolse zloty en de Mexicaanse peso voor het jaar 2021 en het effect op het resultaat voor belasting en eigen vermogen.

	Resultaat voor belasting		Eigen vermogen	
(x 1.000 euro)	Versterking	Verzwakking	Versterking	Verzwakking
US-dollar	-1.575	1.288	-8.333	6.818
Braziliaanse real	-2.504	2.049	-12.225	10.003
Poolse zloty	-1.084	887	-3.712	3.037
Mexicaans peso	-139	113	-2.030	1.661

Tevens is er een indirect valutarisico aangezien een groot deel van de aankopen in Brazilië in US-dollar plaatsvindt. Dit betekent dat de producten van Fagron bij elke stijging van de US-dollarkoers ten opzichte van de Braziliaanse real, relatief duurder worden voor de klanten van Fagron. Het risico kan moeilijk gekwantificeerd worden aangezien deze prijsstijgingen direct geheel of gedeeltelijk worden doorberekend aan de klanten van Fagron.

Valutarisico's met betrekking tot schuld in vreemde valuta, onderhandse leningen (senior unsecured notes), welke voor een deel in US-dollar zijn geleend, zijn gedeeltelijk gehedged met intercompany leningen aan de Amerikaanse dochteronderneming.

Reële waarderisico
Fagron heeft in 2021 gebruik gemaakt van financiële derivaten om rente- en valutarisico's af te dekken. Voor een financiering van 100 miljoen US-dollar heeft Fagron het renterisico van de variabele rentevoet afgedekt. Volgens IFRS worden alle financiële derivaten ofwel als activa ofwel als passiva verantwoord. Conform IFRS 9 worden financiële derivaten opgenomen tegen de reële waarde. Veranderingen in de reële waarde worden door Fagron meteen opgenomen in de resultatenrekening omdat het financiële derivaten betreft die niet als cashflow hedging instrument kwalificeren.

4 Belangrijke boekhoudkundige inschattingen en beoordelingen

Hypothesen en inschattingen worden continu geëvalueerd en zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren, waaronder verwachtingen ten aanzien van toekomstige gebeurtenissen waarvan gemeend wordt dat ze onder de omstandigheden redelijk zijn.

Belangrijke inschattingen en beoordelingen
Fagron maakt inschattingen en hypotheses over de toekomst. De daaruit resulterende schattingen zullen per definitie zelden overeenstemmen met de gerelateerde werkelijke resultaten. De schattingen en veronderstellingen die een aanzienlijk risico in zich dragen dat ze binnen het volgende boekjaar een wezenlijke aanpassing tot gevolg hebben van de boekwaarde van activa en verplichtingen worden hieronder besproken. Een overzicht van de belangrijke inschattingen en beoordelingen wordt hieronder weergegeven.

Geschatte bijzondere waardevermindering voor goodwill en overige immateriële vaste activa
Fagron voert jaarlijks een toetsing uit om te controleren of de goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving vermeld in toelichting 15.De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden is de hoogste waarde van de reële waarde van het actief minus de verkoopkosten en de bedrijfswaarde. Deze berekeningen vereisen het gebruik van schattingen. In 2020 en 2021 is geen bijzonder waardeverminderingsverlies erkend.

Voorzieningen voor geschillen
Zoals vermeld worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste raming door het management van de uitgaven die vereist zijn om de bestaande verplichting op de balansdatum af te wikkelen. Meer specifiek, wanneer er voorzieningen worden aangelegd om geschillen te dekken, vereist de uiteindelijke uitkomst van administratieve uitspraken of vonnissen van een rechtbank een aanzienlijk oordeelkundig inzicht. Bij schattingen wordt er altijd rekening gehouden met alle beschikbare informatie op het moment waarop de jaarrekening is opgesteld. Dit kan echter niet verhinderen dat er aanzienlijke aanpassingen vereist zijn als de uitspraak of het vonnis afwijkt van de verwachtingen. Hypotheses en inschattingen worden continu geëvalueerd en zijn gebaseerd op de ervaring van het verleden en andere factoren, waaronder de verwachte ontwikkeling van toekomstige gebeurtenissen die gezien de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. Zie ook toelichting 22: Langlopende voorzieningen en toelichting 30: Voorwaardelijke verplichtingen.

Onzekere belastingposities
De onderneming is onderworpen aan winstbelasting in verschillende rechtsgebieden. De bepaling van de voorziening voor winstbelasting is onderworpen aan belangrijke beoordelingen. Er zijn een aantal transacties en berekeningen waarvan het uiteindelijke belastbare bedrag onzeker is. Wanneer de uiteindelijke winstbelasting wordt bepaald zullen de afwijkingen invloed hebben op de actuele en uitgestelde belastingvorderingen en schulden in de periode waarin de vaststelling wordt gedaan. Zie ook toelichting 18: Winstbelasting- en personeelsverplichtingen en toelichting 30: voorwaardelijke verplichtingen.

5 Segmentinformatie

Fagron heeft de rapportagestructuur en presentatie van de financiële resultaten per segment in lijn gebracht met de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd. De resultaten van Fagron worden verantwoord onder de segmenten Fagron EMEA, Fagron Noord-Amerika en Fagron Latijns-Amerika. Deze structuur is afgestemd op de verschillende activiteiten van Fagron en ondersteunt daarnaast de effectieve besluitvorming en individuele verantwoordelijkheid. Dit is overeenkomstig met de toepassing van IFRS 8 waarin staat dat de bepaling van operationele segmenten dient te gebeuren op basis van de componenten die het Uitvoerend management team hanteert om de prestaties van de operationele activiteiten vast te stellen en waarop de beslissingen worden gebaseerd.

Fagron is georganiseerd in drie operationele segmenten:
1. **Fagron EMEA** verwijst naar Fagron's Europese activiteiten in Nederland, België, Polen, Duitsland, Italië, Tsjechië, Spanje, Frankrijk, Denemarken, Griekenland, Kroatië en het Verenigd Koninkrijk en de activiteiten in Israël en Zuid-Afrika. Fagron EMEA is actief in alle activiteitencategorieën van Fagron;
2. **Fagron Noord-Amerika** omvat alle Fagron activiteiten in de Verenigde Staten. Fagron Noord-Amerika is actief in alle activiteitencategorieën van Fagron;
3. **Fagron Latijns-Amerika** verwijst naar alle activiteiten van Fagron in Brazilië, Colombia en Mexico. In Zuid-Amerika is Fagron met name actief in Fagron Brands en Fagron Essentials.

De activiteiten van Fagron kunnen worden onderverdeeld in vier categorieën:
1. **Fagron Compounding Services** verwijst naar alle gepersonaliseerde medicatie die wordt bereid in de steriele en niet-steriele faciliteiten van Fagron;
2. **Fagron Brands** omvat de innovatieve concepten, producten en vehikels die door Fagron zijn ontwikkeld, vaak in nauwe samenwerking met voorschrijvers, apotheken en universiteiten;
3. **Fagron Essentials** verwijst naar alle farmaceutische grondstoffen, apparatuur en verbruiksmiddelen die een apotheker nodig heeft om zelf in de apotheek medicatie te kunnen bereiden;
4. **Fagron Premium Pharmaceuticals** betreft een beperkt aantal niet-steriele bereidingen die worden geleverd aan apotheken.

De segmentresultaten voor de voortgezette bedrijfsactiviteiten voor de periode die eindigde op 31 december 2021 zijn als volgt:

2021 (x 1.000 euro)	Fagron EMEA	Fagron Noord-Amerika	Fagron Latijns-Amerika	Totaal
Omzet	255.103	177.626	141.079	573.808
Omzet tussen segmenten	781	273	156	1.211
Totale omzet	255.884	177.899	141.235	575.019
Bedrijfswinst per segment	42.286	19.807	25.345	87.438
Financieel resultaat				-10.618
Winst voor belastingen				76.820
Belastingen op het resultaat				15.442
Nettoresultaat voortgezette bedrijfsactiviteiten				61.378

De segmentresultaten voor de voortgezette bedrijfsactiviteiten voor de periode die eindigde op 31 december 2020 zijn als volgt.

2020 (x 1.000 euro)	Fagron EMEA	Fagron Noord-Amerika	Fagron Latijns-Amerika	Totaal
Omzet	267.379	159.533	129.060	555.971
Omzet tussen segmenten	551	271	166	988
Totale omzet	267.930	159.803	129.226	556.959
Bedrijfswinst per segment	49.765	17.786	21.188	88.738
Financieel resultaat				-15.023
Winst voor belastingen				73.715
Belastingen op het resultaat				13.678
Nettoresultaat voortgezette bedrijfsactiviteiten				60.037

Andere gesegmenteerde posten die in de resultatenrekening zijn opgenomen, zijn als volgt:

2021 (x 1.000 euro)	Fagron EMEA	Fagron Noord-Amerika	Fagron Latijns-Amerika	Totaal
Afschrijvingen en waardeverminderingen	10.275	11.589	4.619	26.483
Afschrijvingen op voorraden	1.761	372	0	2.132
Afschrijvingen op vorderingen	282	-216	651	716

2020 (x 1.000 euro)	Fagron EMEA	Fagron Noord-Amerika	Fagron Latijns-Amerika	Totaal

Afschrijvingen en waardeverminderingen	10.385	12.723	4.375	27.482
Afschrijvingen op voorraden	2.479	789	0	3.267
Afschrijvingen op vorderingen	233	257	53	544

De activa en passiva, alsook de investeringsuitgaven zijn als volgt:

2021 (x 1.000 euro)	Fagron EMEA	Fagron Noord-Amerika	Fagron Latijns-Amerika	Niet toegewezen/intersegment eliminatie	Totaal
Totaal activa	348.837	248.750	171.692	31.142	800.421
Totaal verplichtingen	106.193	173.753	40.541	154.466	474.954
Investeringsuitgaven	7.319	5.675	7.210	0	20.204

2020 (x 1.000 euro)	Fagron EMEA	Fagron Noord-Amerika	Fagron Latijns-Amerika	Niet toegewezen/intersegment eliminatie	Totaal
Totaal activa	339.919	218.248	151.482	43.177	752.826
Totaal verplichtingen	86.639	163.626	35.290	209.452	495.007
Investeringsuitgaven	6.935	4.203	5.303	0	16.440

De activa van de segmenten bestaan in hoofdzaak uit materiële vaste activa, immateriële vaste activa, voorraden, vorderingen en geldmiddelen uit de operaties. Het verschil tussen de bovengenoemde investeringsuitgaven en de investeringsuitgaven in het kasstroomoverzicht heeft met name betrekking op de impact van nog te betalen investeringsuitgaven eind 2020 en 2021 en opbrengsten uit desinvesteringen.

Fagron heeft een groot aantal klanten dat internationaal is verspreid, waarbij de omzet substantieel wordt gerealiseerd met een grote waaier aan kleinere klanten en geen van de klanten meer dan 10% van de opbrengsten van Fagron uitmaakt.

6 Omzet

(x 1.000 euro)	2021	2020
Verkoop van goederen	573.808	555.971
Omzet	573.808	555.971

2021 (x 1.000 euro)	Fagron EMEA	Fagron Noord-Amerika	Fagron Latijns-Amerika	Totaal
Fagron Compounding Services	73.162	108.304	2.590	184.056
Fagron Brands en Essentials	181.941	69.322	138.489	389.752
Totaal	255.103	177.626	141.079	573.808

2020 (x 1.000 euro)	Fagron EMEA	Fagron Noord-Amerika	Fagron Latijns-Amerika	Totaal
Fagron Compounding Services	76.127	84.031	1.938	162.097
Fagron Brands en Essentials	191.251	75.501	127.121	393.874
Totaal	267.379	159.533	129.060	555.971

7 Overige bedrijfsopbrengsten

(x 1.000 euro)	2021	2020
Meerwaarde op realisatie van vaste activa	364	173
Overige bedrijfsopbrengsten	3.746	1.015
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	4.110	1.188

De toename van overige bedrijfsopbrengsten betreft met name door een vrijval van voorwaardelijke verplichtingen gerelateerd aan acquisities in Latijns-Amerika.

8 Diensten en diverse goederen

(x 1.000 euro)	2021	2020
Verkoop- en distributiekosten	33.647	29.471
Gecontracteerde diensten	23.897	23.820
Overige diensten en goederen	31.245	29.068
Totaal diensten en diverse goederen	88.789	82.359

Overige diensten en diverse goederen betreft een wijde range aan diensten en goederen zoals onderhoud, nutsvoorzieningen, kantoorbenodigdheden en reiskosten.

9 Personeelskosten

(x 1.000 euro)	2021	2020
Lonen en salarissen	89.316	85.541
Sociale zekerheidskosten	15.866	15.823
Pensioenkosten – toegezegd-pensioenregelingen	373	403
Pensioenkosten – toegezegde-bijdrageregelingen	3.055	2.190
Andere vergoedingen na uitdiensttreding	2.159	3.904
Andere personeelskosten	21.734	17.399
Totaal personeelskosten	132.503	125.259

De toename van de andere personeelskosten betreft met name hogere kosten voor inschrijvingsrechten en bonussen.

Op 31 december 2021 bedroeg het personeelsbestand van Fagron (integraal geconsolideerde ondernemingen), voor de voortgezette bedrijfsactiviteiten 3.061 (2020: 2.844) personen of 2.846,4 (2020: 2.711,7) voltijdse equivalenten. De verdeling van het aantal voltijdse equivalenten per operationeel segment is als volgt:

Voltijdse equivalenten (afgerond op één eenheid) [1]	2021	2020
EMEA	1.155	1.193
Noord-Amerika	753	642
Latijns-Amerika	938	877
Totaal	2.846	2.712

1. FTE van de eigen medewerkers op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.

10 Afschrijvingen en waardeverminderingen

(x 1.000 euro)	2021	2020
Afschrijvingen en waardeverminderingen	18.025	19.673
Afschrijvingen lease en soortgelijke rechten	8.458	7.809
Waardevermindering op voorraden	2.132	3.267
Waardevermindering op vorderingen	716	544
Afschrijvingen en waardeverminderingen	29.332	31.293

11 Overige bedrijfskosten

(x 1.000 euro)	2021	2020
Stijging (daling) in voorzieningen voor huidige verplichtingen	4	-260
Stijging (daling) in voorzieningen voor pensioenverplichtingen	-13	-223
Belastingen en heffingen (geen winstbelasting)	1.367	1.729
Overige kosten	976	1.380
Totaal overige bedrijfskosten	2.334	2.627

12 Financieel resultaat

De financiële resultaten zijn als volgt opgenomen in de geconsolideerde resultatenrekening:

(x 1.000 euro)	2021	2020
Financiële inkomsten	1.421	753
Herwaardering financiële derivaten	1.359	0
Totaal financiële opbrengsten	2.780	753
Financiële kosten	-4.694	-3.448
Rentelasten	-6.656	-9.514
Rente op leaseverplichtingen	-1.350	-1.340
Wisselkoersverschillen	-698	-1.307
Herwaardering financiële derivaten	0	-168
Totaal financiële kosten	-13.397	-15.776
Totaal financieel resultaat	-10.618	-15.024

De herwaardering van financiële derivaten van 1,4 miljoen euro in 2021 (2020: -0,2 miljoen euro) heeft betrekking op de mutatie van de marktwaarde van de interestderivaten die conform IFRS 9 niet als hedging instrument gepresenteerd kunnen worden en betreft geen kasstroom. De derivaten werden gewaardeerd op basis van verdisconteerde kasstromen.

Het financieel resultaat, exclusief de herwaardering van de financiële derivaten, bedraagt in 2021 -12,0 miljoen euro (2020: -14,9 miljoen euro). Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door een afname van de rentelasten van 9,5 naar 6,7 miljoen euro door terugbetaling van de onderhandse leningen.

13 Winstbelastingen

De winstbelastingen voor voortgezette bedrijfsactiviteiten zijn als volgt:

(x 1.000 euro)	2021	2020
Effectieve belastingen	15.517	17.376
Uitgestelde belastingen	-75	-3.698
Winstbelastingen	15.442	13.678
Effectief belastingtarief	20,10%	18,56%
Winst voor belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	76.820	73.715
Belasting berekend op basis van Fagron NV's statutaire tarief	19.205	18.429
Effect tariefverschillen met buitenlandse jurisdicties	1.485	689
Vrijgestelde inkomsten	-506	-864
Niet-aftrekbare kosten	838	799
Belasting op resultaat voorgaande jaren	-24	459
Waardering van niet verrekenbare verliezen	-3.593	-4.276
Overige	-1.963	-1.557
Winstbelastingen	15.442	13.678

De 'belasting berekend op basis van Fagron NV's statutaire tarief' betreft de verwachte belastingen op basis van het Belgische statutaire tarief. Het 'effect tariefverschillen met buitenlandse jurisdicties' heeft betrekking op de impact van de statutaire tarieven waaraan de entiteiten binnen de Fagron onderworpen zijn ten opzichte van het Belgische statutaire tarief.

De 'vrijgestelde inkomsten' betreft de vrijgestelde inkomsten en kosten en heeft met name betrekking op ICMS in Brazilië.

De 'niet-aftrekbare kosten' betreffen alle kosten die fiscaal niet-aftrekbaar zijn en hebben met name betrekking op niet-aftrekbare intercompany kosten en overige niet-aftrekbare kosten.

De 'belasting op resultaat voorgaande jaren' is een weerspiegeling van alle aanpassingen op eerder voorziene schattingen voor belastingen.

De waardering van niet verrekenbare verliezen betreft met name de waardering van verliezen die we verwachten te kunnen verrekenen met toekomstige winsten.

De post 'overige' betreft alle overige bewegingen die invloed hebben op het effectieve belastingtarief. Dit heeft voornamelijk betrekking op het gebruik van fiscale verliezen die niet eerder gewaardeerd waren als latente belastingvordering en op fiscale verliezen in het huidige jaar die niet gewaardeerd zijn wegens onvoldoende verwachte toekomstige fiscale winsten.

14 Winst per aandeel

(in euro)	2021	2020
Winst (verlies) per aandeel	0,84	0,83
• op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten	0,84	0,83
• op basis van beëindigde bedrijfsactiviteiten	0	0
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	0,84	0,82
• op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten	0,84	0,82
• op basis van beëindigde bedrijfsactiviteiten	0	0

De winst gebruikt in de berekeningen is als volgt:

(x 1.000 euro)	2021	2020
Winst (verlies) toe te kennen aan de aandeelhouders	61.004	59.601
• op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten	61.004	59.601
• op basis van beëindigde bedrijfsactiviteiten	0	0

De verwaterde winst is gelijk aan de 'reguliere' winst.

Het gewogen aantal aandelen gebruikt in de berekeningen is als volgt:

(aantal aandelen x 1.000)	2021	2020
Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen	72.643	72.089
Effect van inschrijvingsrechten	72	296
Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen (verwaterd)	72.715	72.385

Na balansdatum hebben er geen aandelentransacties plaatsgevonden die een impact hebben op de winst per aandeel. Het aantal inschrijvingsrechten, datgeen verwaterende invloed heeft gedurende de periode maar mogelijk in de toekomst een impact kan hebben, is gelijk aan nul. Het betreffen inschrijvingsrechten waarvan de uitoefenprijs hoger is dan de gemiddelde beurskoers van Fagron in 2021.

15 Immateriële vaste activa en goodwil

(x 1.000 euro)	Goodwill	Ontwikkeling	Vergunningen en octrooien	Merken en klantenrelaties	Software	Overige	Immateriële vaste activa	Totaal
Netto boekwaarde per 1 januari 2020	389.326	6.265	978	17.224	4.318	26	28.811	418.137
Investeringen	0	1.748	3	321	1.041	0	3.114	3.114
Acquisities	12.462	128	584	3.689	35	0	4.435	16.897
Overdrachten en verkopen	0	246	58	151	172	0	627	627
Afschrijvingen	0	-2.052	-313	-6.307	-1.653	0	-10.325	-10.325
Koersverschillen	-37.135	-130	-5	-1.432	-578	-2	-2.148	-39.282
Netto boekwaarde per 31 december 2020	364.654	6.205	1.304	13.646	3.335	23	24.513	389.167
Bruto boekwaarde	613.697	13.554	2.728	39.785	16.200	46	72.314	686.011
Cumulatieve afschrijvingen inclusief waardeverminderingen	-249.043	-7.349	-1.424	-26.139	-12.866	-23	-47.801	-296.844
Netto boekwaarde	364.654	6.205	1.304	13.646	3.335	23	24.513	389.167
Netto boekwaarde per 1 januari 2021	364.654	6.205	1.304	13.646	3.335	23	24.513	389.167
Investeringen	0	2.698	2	0	2.145	0	4.846	4.846
Acquisities	4.254	0	0	6.169	0	0	6.169	10.423
Overdrachten en verkopen	0	246	0	-214	2.315	-25	2.322	2.322
Afschrijvingen	0	-2.167	-198	-4.826	-1.268	1	-8.458	-8.458
Koersverschillen	11.503	107	3	1.031	131	1	1.273	12.776
Netto boekwaarde per 31 december 2021	380.411	7.090	1.111	15.806	6.658	0	30.665	411.075
Bruto boekwaarde	630.495	16.744	2.708	38.569	20.732	22	78.775	708.229
Cumulatieve afschrijvingen inclusief waardeverminderingen	250.085	-9.654	-1.597	-22.763	-14.073	-22	-48.110	-297.153
Netto boekwaarde	380.411	7.090	1.111	15.806	6.658	0	30.665	411.075

De immateriële vaste activa zijn niet bezwaard met zekerheden.

De categorie 'Ontwikkeling' bestaat voor een belangrijk deel uit intern gegenereerde unieke software waarover Fagron controle heeft. De ontwikkelingskosten zijn in 2020 en 2021 volledig gekapitaliseerd. Het betreft voornamelijk personeelskosten.

Bijzondere waardevermindering
Goodwill wordt minstens een keer per jaar getoetst op bijzondere waardeverminderingen (impairment), maar ook telkens als er een gebeurtenis plaatsvindt die daartoe aanleiding geeft. In 2020 en 2021 heeft dit niet geleid tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Goodwill
Goodwill verworven in bedrijfsfusies en overnames wordt bij overname toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden of groepen van kasstroomgenererende eenheden waarvan wordt verwacht dat ze toekomstige economische voordelen hebben van de bedrijfsfusie of overname. Goodwill wordt geboekt tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde bijzondere waarde-verminderingen.

De netto boekwaarde van goodwill werd als volgt aan de verschillende kasstroom genererende eenheden toegewezen:

(in miljoen euro)	December 2021	December 2020
Fagron Europa Brands & Essentials	111,8	111,8
Fagron Europa Compounding Services en Premium Pharmaceuticals	58,7	58,7
Fagron Verenigde Staten Brands & Essentials	83,6	73,4
Fagron Sterile Services	17,0	15,7
AnazaoHealth	30,4	28,1
Fagron Latijns-Amerika Brands & Essentials	65,1	64,1
Fagron Rest of the World	13,7	12,9
Totaal	380,4	364,7

De stijging van de goodwill wordt met name veroorzaakt door een versterking van de US-dollar ten opzichte van de euro.

Toetsing op bijzondere waardevermindering voor goodwill
De methodologie om bijzondere waardeverminderingen te toetsen is in overeenstemming met IAS 36. Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend, worden jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen, of naar aanleiding van gebeurtenissen gedurende het boekjaar welke aanleiding geven tot een mogelijke bijzondere waardevermindering. Bij de toetsing op bijzondere waardevermindering voor goodwill wordt de realiseerbare waarde, zijnde de bedrijfswaarde, per kasstroomgenererende eenheid berekend.

De belangrijkste beoordelingen, veronderstellingen en inschattingen die over het algemeen gebruikt worden zijn als volgt:

- De belangrijkste inschattingen die gebruikt worden in de toetsing op de bijzondere waardevermindering voor goodwill zijn de omzetgroeivoet, het brutomargepercentage, de disconteringsvoet en de lange termijn groeivoet.

- Het eerste jaar van het model is gebaseerd op gedetailleerde financiële budgetten die door het management en de Raad van Bestuur zijn goedgekeurd.

- Voor het tweede tot vijfde jaar worden de budgetcijfers van het eerste jaar geëxtrapoleerd waarbij rekening wordt gehouden met een intern groeipercentage of er wordt gebruik gemaakt van een businessplan. De cijfers houden rekening met economische veronderstellingen en ervaringen uit het verleden inzake marktaandeel, opbrengsten en kosten, kapitaaluitgaven en werkkapitaal.

- Voor de volgende jaren wordt gebruik gemaakt van een inschatting van de perpetuele groei. Voor de belangrijkste kasstroomgenererende eenheden werd een lange termijn groeipercentage gehanteerd van 2% voor Fagron Europa Compounding Services en Premium Pharmaceuticals, Fagron Europa Brands & Essentials, Fagron Verenigde Staten Brands & Essentials, Fagron Sterile Services en AnazaoHealth en 7% voor Fagron Brazilië Brands & Essentials. Dezelfde groeipercentages werden gehanteerd in 2020.

- Projecties worden voor Brazilië en de Verenigde Staten gedaan in de functionele munteenheid en worden verdisconteerd aan de gewogen gemiddelde kapitaalkosten van de eenheid. Voor de belangrijkste kasstroomgenererende eenheden werd een gewogen gemiddelde kapitaallast gehanteerd van 7,9% (pre-tax: 9,9%) voor Fagron Europa Compounding Services en Premium Pharmaceuticals, 7,9% (pre-tax: 10,0%) voor Fagron Europa Brands & Essentials , 9,7% (pre-tax: 11,6%) voor Fagron Verenigde Staten Brands & Essentials, 9,7% (pre-tax: 11,5%) voor Fagron Sterile Services, 9,7% (pre-tax: 11,5%) voor AnazaoHealth en 17,5% (pre-tax: 23,9%) voor Fagron Latijns-Amerika Brands & Essentials.

- In 2020 werd een gewogen gemiddelde kapitaallast gehanteerd van 7,7% (pre-tax: 9,6%) voor Fagron Europa Compounding Services en Premium Pharmaceuticals, 7,7% (pre-tax: 9,6%) voor Fagron Europa Brands & Essentials, 9,8% (pre-tax: 11,9%) voor Fagron Verenigde Staten Brands & Essentials, 9,8% (pre-tax: 11,8%) voor Fagron Sterile Services, 9,8% (pre-tax: 11,7%) voor AnazaoHealth en 16,6% (pre-tax: 22,5%) voor Fagron Latijns-Amerika Brands & Essentials.

De uitkomst van de test op bijzondere waardevermindering voor de belangrijkste kasstroom genererende eenheden geeft aan dat een redelijke verandering van de gehanteerde veronderstellingen niet zal leiden tot een bijzondere waardevermindering.

16 Materiële vaste activa

(x 1.000 euro)	Terreinen en gebouwen	Machines en installaties	Kantoor-inrichting en vervoers-middelen	Leasing en andere soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
Netto boekwaarde per 1 januari 2020	41.046	18.519	5.782	33.601	1.794	20.466	121.208
Investeringen, inclusief toevoegingen voor IFRS 16	1.396	1.965	1.404	7.448	256	8.305	20.774
Acquisities	2.450	1.042	1.658	1.972	0	0	7.121
Overdrachten en verkopen	-345	1.446	-351	-599	1.072	-5.637	-4.413
Afschrijvingen	-2.000	-4.293	-1.846	-7.809	-496	0	-17.157
Koersverschillen	-1.693	-1.425	-772	-2.176	-121	-2.414	-8.908
Netto boekwaarde per 31 december 2020	39.835	17.253	5.874	32.437	2.505	20.721	118.625
Bruto boekwaarde	61.002	48.365	18.833	46.368	6.209	20.721	201.498
Cumulatieve afschrijvingen inclusief waardeverminderingen	-21.167	-31.113	-12.959	-13.931	-3.704	0	-82.874
Netto boekwaarde	39.835	17.253	5.874	32.437	2.505	20.721	118.625
Netto boekwaarde per 1 januari 2021	39.835	17.253	5.874	32.437	2.505	20.071	118.625
Investeringen, inclusief toevoegingen voor IFRS 16	9.254	2.628	1.556	12.227	1.821	99	27.585
Acquisities	363	0	0	0	0	0	363
Overdrachten en verkopen	-29	1.607	-58	-1.245	26	-3.927	-3.627
Afschrijvingen	-2.891	-4.784	-1.333	-8.445	-572	0	-18.025
Koersverschillen	833	748	140	1.314	119	553	3.705
Netto boekwaarde per 31 december 2021	47.365	17.450	6.180	36.287	3.899	17.445	128.626
Bruto boekwaarde	72.143	51.520	20.542	56.572	7.886	17.445	226.107
Cumulatieve afschrijvingen inclusief waardeverminderingen	-24.779	-34.069	-14.362	-20.285	-3.987	0	-97.482
Netto boekwaarde	47.365	17.450	6.180	36.287	3.899	17.445	128.626

De verplichting van Fagron met betrekking tot leasing wordt gewaarborgd doordat de lessor het juridisch eigendom heeft over de geleasede activa. De andere materiële vaste activa hebben geen beperkingen van de eigendomstitel. Evenmin zijn deze activa verpand als zekerheid voor verplichtingen, met uitzondering van het gebouw van Fagron Services BV, zie toelichting 35: bijkomende toelichtingen.

17 Financiële vaste activa

(x 1.000 euro)	Investeringen	Leningen en vorderingen	Totaal
Netto boekwaarde per 1 Januari 2020	948	3.338	4.287
Investeringen	61	261	321
Overdrachten en verkopen	5	-2.551	-2.546
Overige mutaties	0	278	278
Netto boekwaarde per 31 december 2020	1.014	1.326	2.340
Investeringen	600	275	876
Overdrachten en verkopen	1.139	46	1.185
Overige mutaties	0	63	63
Netto boekwaarde per 31 december 2021	2.753	1.710	4.463

De mutatie van investeringen bestaan voornamelijk uit derivaten van 1,3 miljoen euro. Investeringen worden op een reële-waardebasis gewaardeerd en verschillen t.o.v. de reële waarde worden weergegeven in de winst-en-verliesrekening. Echter, deze wordt tegen kostprijs gewaardeerd in geval van gebrek aan betrouwbare informatie over de reële waarde.

Uit een analyse van de bovenstaande activa bleek dat voor 2021, evenals voor 2020, geen van deze activa een bijzondere waardevermindering hebben moeten ondergaan.

Leningen en vorderingen hebben betrekking op vorderingen met verschillende vervaldata. De boekwaarde benadert de reële waarde.

18 Winstbelasting- en personeelsverplichtingen

a) Kortlopende winstbelasting- en personeelsverplichtingen

(x 1.000 euro)	2021	2020
Belastingschulden met betrekking tot het huidige jaar	7.211	8.635
Andere belastingschulden en te betalen BTW	8.052	9.177
Te betalen personeelsbeloningen en sociale lasten	15.671	13.761
Kortlopende winstbelasting- en personeelsverplichtingen	30.934	31.573

b) Latente belastingvorderingen

(x 1.000 euro)	Verschil in afschrijvings-percentages	Personeels-beloningen	Voor-zieningen	Fiscale verliezen	Overige	Totaal
Saldo op 1 januari 2020	798	1.420	626	17.185	-1.608	18.420
Resultaat	-31	-118	307	663	1.442	2.266
Wijziging consolidatiekring	0	50	0	75	0	125
Bijzondere afwaardering	0	0	0	0	0	0
Saldo op 31 december 2020	767	1.352	933	17.923	-166	20.811
Resultaat	-97	-21	451	1.147	257	1.737
Wijziging consolidatiekring	0	0	0	0	0	0
Bijzondere afwaardering	0	0	0	0	0	0
Saldo op 31 december 2021	670	1.331	1.384	19.070	91	22.545

De categorie 'Overige' bestaat voor een belangrijk deel uit saldering (netting) met de latente belastingschulden.

De fiscale verliezen worden twee keer per jaar getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Wanneer blijkt dat de verliezen niet binnen redelijke termijn kunnen worden verrekend, worden deze afgeboekt. Deze berekening maakt gebruik van resultaatvoorspellingen op vijf jaar, op basis van gedetailleerde financiële budgetten die door het management zijn goedgekeurd voor het eerste jaar en extrapolatie van deze cijfers voor het tweede tot en met het vijfde jaar. Indien resultaatvoorspelling met een jaar wordt uitgebreid in de regio met de meest significante latente belastingvordering zal deze met circa 3,6 miljoen euro stijgen.

Op basis van de bijzondere waardeverminderingstest in 2021 op de fiscale verliezen heeft geen bijzondere afwaardering plaatsgevonden. Per eind 2021 bedragen de fiscale verliezen 273,5 miljoen euro (2020: 274,8 miljoen), waarvan 93,4 miljoen euro (2020: 84,2 miljoen) is gewaardeerd, resulterend in een latente belastingvordering van 19,1 miljoen euro (2020: 17,9 miljoen). Een belangrijk deel van de fiscale verliezen heeft betrekking op de Verenigde Staten en zal vervallen in 2036.

c) Latente belastingschulden

(x 1.000 euro)	Verschil in afschrijvingspercentages	Overige	Totaal
Saldo op 1 januari 2020	3.093	-2.754	339
Resultaat	539	0	539
Wijziging consolidatiekring	1.778	0	1.778
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	0	0	0
Saldo op 31 december 2020	5.410	-2.751	2.659
Resultaat	172	-332	-160
Wijziging consolidatiekring	0	0	0
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	0	0	0
Saldo op 31 december 2021	5.582	-3.072	2.510

De categorie 'Overige' bestaat voor een belangrijk deel uit saldering (netting) met de latente belastingvorderingen.

Op balansdatum is door Fagron geen latente belastingverplichting opgenomen voor te betalen belastingen als gevolg van een eventuele dividenduitkering. Fagron heeft geen latente belastingverplichting opgenomen aangezien er geen vastgesteld intercompany dividendbeleid van toepassing is en Fagron dus zelf kan bepalen wanneer en voor welk bedrag een dividend wordt uitgekeerd. De niet-gewaardeerde latente belastingverplichting is nihil.

19 Voorraden

(x 1.000 euro)	2021	2020
Grondstoffen	25.974	21.559
Goederen in bewerking	218	190
Gereed product	16.342	16.215
Handelsgoederen	48.299	41.830
Voorraden	90.834	79.794

De toename van de voorraden wordt voornamelijk verklaard door hogere productbeschikbaarheid.

20 Handelsvorderingen, overige vorderingen en liquide middelen

a) Handelsvorderingen en overige vorderingen

(x 1.000 euro)	2021	2020
Handelsvorderingen	54.405	44.279
Voorziening voor oninbaarheid	-2.508	-2.139
Totaal handelsvorderingen	51.897	42.140
Overige vorderingen	20.335	15.702

Er is geen concentratie van het kredietrisico met betrekking tot handelsvorderingen omdat Fagron een groot aantal klanten heeft dat internationaal is verspreid. Voor zover er indicaties zijn dat handelsvorderingen oninbaar zullen zijn, is er een voorziening voor getroffen.

Fagron hanteert een strikt kredietbeleid ten aanzien van haar klanten, waardoor het kredietrisico gecontroleerd en beperkt wordt gehouden. Er zijn geen klanten die individueel een belangrijk deel uitmaken van de omzet, noch van de openstaande vorderingen. Fagron maakt gebruik van factoring. Het factoring saldo op 31 december 2021 bedroeg 31,7 miljoen euro (2020: 29,5 miljoen).

(x 1.000 euro)	Openstaand bedrag	Waarvan niet vervallen per jaareinde	Waarvan vervallen per jaareinde			
			minder dan 30 dagen	tussen 31 en 90 dagen	tussen 91 en 150 dagen	meer dan 150 dagen
Handelsvorderingen op 31 december 2021	51.461	34.334	10.475	4.182	1.990	1.019
Percentage verwachte kredietverliezen 2021		0,1%	3,5%	7,5%	15%	50%
Handelsvorderingen op 31 december 2020	42.140	25.397	8.910	4.264	2.173	1.396
Percentage verwachte kredietverliezen 2020		0,1%	3,5%	7,5%	15%	50%

(x 1.000 euro)	Voorziening voor oninbaarheid
Saldo per 1 januari 2020	-1.615
Toevoegingen:	
• Via bedrijfscombinaties	0
• Overige	-564
Aanwendingen	0
Overige	40
Saldo per 31 december 2020	-2.139
Toevoegingen:	
• Via bedrijfscombinaties	0
• Overige	-719
Aanwendingen	0
Overige	350
Saldo per 31 december 2021	-2.508

Er zijn geen belangrijke afwaarderingen op handelsvorderingen die niet vervallen zijn. Fagron heeft de vereenvoudigde benadering van IFRS 9 toegepast om de verwachte kredietverliezen te bepalen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een voorziening voor verwachte verliezen over de volledige levensduur voor alle handelsvorderingen op basis van historische verliezen. Fagron analyseerde de impact van IFRS 9 en kwam tot het besluit dat er geen materiële impact is op de geboekte voorziening voor dubieuze debiteuren. Fagron beoordeelde ook of het historische patroon in de toekomst materieel zou veranderen en verwacht geen significant effect.

b) Geldmiddelen en kasequivalenten

(x 1.000 euro)	2021	2020
Beleggingen op minder dan drie maanden	395	464
Geldmiddelen	70.252	83.784
Geldmiddelen en kasequivalenten	70.646	84.248

De afname van de geldmiddelen en kasequivalenten wordt verklaard in het geconsolideerd kasstroomoverzicht.

De meerderheid van de geldmiddelen bestaat uit geldmiddelen op bankrekeningen en contanten. De geldmiddelen worden zoveel mogelijk gecentraliseerd in een cash pool en staan op rekeningen bij banken met over het algemeen een A-rating. Alle door Fagron geopende nieuwe bankrekeningen worden ondergebracht bij banken met minimaal een A-rating.

Handelsvorderingen, overige vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten kennen meestal dicht bijeen liggende vervaldata. Daarom benadert hun boekwaarde de reële waarde.

21 Eigen vermogen

Toegestaan kapitaal

Op besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 mei 2012 is de machtiging van de Raad van Bestuur hernieuwd om binnen de grenzen van de bestaande, in artikel 5 bis van de statuten opgenomen machtiging, het kapitaal in één of meerdere malen te verhogen met een maximumbedrag van 320.023.050,35 euro, binnen een termijn van vijf jaar te rekenen van de datum van de bekendmaking van het besluit in de bijlagen bij het Belgisch Staatsblad. Deze bevoegdheid om het kapitaal te verhogen zal slechts kunnen worden uitgeoefend indien minstens drie vierde (3/4) van de aanwezige of geldig vertegenwoordigde bestuurders daarmee akkoord gaan. Bij besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2017 werd de machtiging van de Raad van Bestuur hernieuwd om het kapitaal in een of meer malen te verhogen met een maximumbedrag van 494.192.221,68 euro.

Op 29 juni 2015 werden er 224.133 nieuwe aandelen uitgegeven in het kader van het toegestane kapitaal. Het aantal stemrechtverlenende effecten van Fagron bedroeg 31.667.794. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 31.667.794. Het kapitaal bedroeg 322.217.493,06 euro om het kapitaal te verhogen met 2.297.363,25 binnen het kader van het toegestane kapitaal door inbreng in natura tegen uitgifte van nieuwe aandelen om het te brengen op 324.514.856,31 euro.

Op 4 augustus 2015 werden er 444.033 nieuwe aandelen uitgegeven in het kader van het toegestane kapitaal. Het aantal stemrechtverlenende effecten van Fagron bedroeg 32.111.827. Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedroeg 32.111.827. Het kapitaal bedroeg 324.514.856,31 euro om het kapitaal te verhogen met 4.551.338,25 euro binnen het kader van het toegestane kapitaal door inbreng in natura tegen uitgifte van nieuwe aandelen om het te brengen op 329.066.194,56 euro.

Sedert de toekenning van de machtiging toegestaan kapitaal aan de Raad van Bestuur werd het kapitaal van de Vennootschap (op 29 juni 2015 en op 4 augustus 2015) derhalve verhoogd met 6.848.701,50 euro.

Als het kapitaal wordt verhoogd binnen de limieten van het toegestaan kapitaal, heeft de Raad van Bestuur de bevoegdheid om te verzoeken tot betaling van een uitgiftepremie. Als de Raad van Bestuur dit beslist, dan wordt deze uitgiftepremie geboekt op een onbeschikbare rekening, die alleen kan worden verlaagd of weggeboekt bij een besluit van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders, genomen in overeenstemming met de bepalingen die gelden voor een wijziging van de statuten.

Deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur is geldig voor kapitaalverhogingen waarop in contanten of in natura wordt ingeschreven, of die plaatsvinden door de kapitalisatie van reserves, waarbij al dan niet nieuwe aandelen worden uitgegeven. Het is de Raad van Bestuur toegestaan om converteerbare obligaties of inschrijvingsrechten uit te geven binnen de limieten van het toegestaan kapitaal.

Overzicht van de bewegingen in het kapitaal en het aantal aandelen

De bewegingen van deze balanspost worden getoond in het mutatieoverzicht van het eigen vermogen. In 2021 zijn geen eigen aandelen gekocht (2020: nihil). Op 31 december 2021 had Fagron NV 103.627 eigen aandelen in bezit (2020: 103.627). Deze aandelen worden conform IFRS in mindering gebracht op het eigen vermogen en beïnvloeden de resultatenrekening niet. In 2021 zijn er 482.500 nieuwe aandelen in het kader van warrantenplannen uitgegeven (2020: 298.750). Het nominaal aantal aandelen bedroeg op 31 december 2021 72.960.154 (2020: 72.477.654). Het totaal aantal uitstaande aandelen bedroeg op 31 december 2021 72.856.527 (2020: 72.374.027).

	2021	2020

Aantal gewone aandelen en de waarde hiervan in het eigen vermogen	Aantal aandelen x 1.000	Waarde aandelen x 1.000 euro	Aantal aandelen x 1.000	Waarde aandelen x 1.000 euro
Aantal uitgegeven aandelen per 1 januari	72.478	513.987	72.179	510.142
Herclassificatie	0	0	0	0
Aantal uitgegeven aandelen per 31 december	72.960	520.785	72.478	513.987
Ingekochte eigen aandelen per 31 december	104	18.823	104	18.823
Uitstaande aandelen per 31 december	72.857	520.766	72.374	513.968

Alle gewone aandelen zijn volgestort. De gewone aandelen hebben geen nominale waarde aanduiding maar hebben per 31 december 2021 een fractiewaarde van 1/72.960.154ste van het kapitaal (2020: 1/72.477.654ste). Elk gewoon aandeel heeft één stemrecht en geeft recht op dividend.

Op aandelen gebaseerde betalingen
De Raad van Bestuur keurde op 13 juni 2016 ten voordele van de werknemers, bestuurders en consulenten van de Vennootschap en/of dochtervennootschappen Warrantenplan 2016 goed. De warranten zijn uitgegeven naar aanleiding van de beslissing van de Raad van Bestuur van 1 juli 2016 gehouden voor notaris Liesbet Degroote. In totaal zijn er 1.000.000 warranten uitgegeven. In 2016 zijn er 983.091 warranten toegekend tegen een uitoefenprijs van 7,38 euro.

De Raad van Bestuur keurde op 13 april 2018 ten voordele van de werknemers, bestuurders en consulenten van de Vennootschap en/of dochtervennootschappen Warrantenplan 2018 goed, dat is bekrachtigd bij besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 mei 2018 in aanwezigheid van notaris Liesbet Degroote waarbij werd besloten tot uitgifte van 1.300.000 warranten. In 2018 zijn er 1.294.500 warranten toegekend tegen een uitoefenprijs van 13,94 euro en 5.500 warranten tegen een uitoefenprijs van 16,31 euro.

De Raad van Bestuur keurde op 12 april 2019 ten voordele van de werknemers, bestuurders en consulenten van de Vennootschap en/of dochtervennootschappen Warrantenplan 2019 goed. De warranten zijn uitgegeven naar aanleiding van de beslissing van de Raad van Bestuur van 13 mei 2019 gehouden voor notaris Barbara Glorieux en haar ambtsgenoot notaris Liesbet Degroote. In totaal zijn er 335.000 warranten uitgegeven. In 2019 zijn er 110.000 warranten toegekend tegen een uitoefenprijs van 17,17 euro.

De Raad van Bestuur keurde op 4 augustus 2020 ten voordele van de werknemers, bestuurders en consulenten van de Vennootschap en/of dochtervennootschappen Inschrijvingsrechtenplan 2020 goed. De inschrijvingsrechten zijn uitgegeven naar aanleiding van de beslissing van de Raad van Bestuur van 6 augustus 2020 gehouden voor notaris Barbara Glorieux en haar ambtsgenoot notaris Liesbet Degroote. In totaal zijn er 2.600.000 inschrijvingsrechten uitgegeven. In 2020 zijn er 995.000 inschrijvingsrechten toegekend tegen een uitoefenprijs van 18,52 euro en in 2021 zijn er 900.000 toegekend tegen een uitoefenprijs van 19,44 euro.

De voorwaarde tot definitieve verwerving van de inschrijvingsrechten is voor werknemers dat ze nog in dienst zijn en voor bestuurders en consulenten dat de relatie met de Vennootschap niet beëindigd is. De kosten voor de inschrijvingsrechten zijn vastgesteld op de werkelijke waarde van de inschrijvingsrechten op datum van toekenning en worden gespreid over de periode tot definitieve verwerving van de inschrijvingsrechten. De kosten zijn opgenomen in overige personeelskosten en bedragen 3,3 miljoen euro voor het boekjaar 2020 en 1,5 miljoen euro voor het boekjaar 2019. De inschrijvingsrechten worden afgewikkeld middels eigen-vermogensinstrumenten.

In 2021 werden er 482.500 aandelen (2020: 298.750) uitgegeven als gevolg van de uitoefening van warranten onder het Warrantenplan 2016, 2018 en 2019. Het aantal stemrechtverlenende effecten van Fagron bedraagt momenteel 72.960.154 (2020: 72.477.654). Het totaal aantal stemrechten (noemer) bedraagt momenteel 72.960.154 (2020: 72.477.654). Het kapitaal bedraagt 501.870.567,62 euro (2020: 498.551.597,81 euro).

Mutaties in het aantal uitstaande warranten onder Warrantenplan 2016, Warrantenplan 2018, Warrantenplan 2019, Inschrijvingsrechtenplan 2020, en hun gerelateerde gewogen gemiddelde uitoefenprijzen zijn als volgt:

	Gemiddelde uitoefenprijs in euro	Aantal warranten
Uitstaand per 1 januari 2020	13,94	1.317.500
Toegekend	18,52	995.000
Toegekend	18,96	85.000
Vervallen	18,52	-22.500
Vervallen	17,17	-70.000
Vervallen	13,94	-115.000
Vervallen	16,31	-2.500
Uitgeoefend	13,94	-250.000
Uitgeoefend	7,38	-48.750
Uitstaand per 31 december 2020	16,57	1.888.750
Toegekend	19,44	900.000
Vervallen	13,94	-15.000
Vervallen	18,52	-67.500
Vervallen	19,44	-37.500
Vervallen	7,38	-6.250
Uitgeoefend	13,94	-441.250
Uitgeoefend	17,17	-35.000
Uitstaand per 31 december 2021	18,21	2.186.250

De gewogen gemiddelde uitoefenprijs per aandeel op jaareinde bedroeg in 2021 18,21 euro (2020: 16,57 euro), Alle warrantenplannen zijn equity-settled plannen. De aandelenkoers op de uitoefendatum was 18,97 euro.

Per 31 december 2021 bedroeg het totaal aantal nog niet uitgeoefende warranten die aanleiding kunnen geven tot de uitgifte van evenveel aandelen van de Vennootschap 2.186.250. Hun gemiddelde uitoefenprijs bedraagt 18,21 euro, Uitstaande warranten aan het einde van het jaar hebben de volgende theoretische vervaldatum en uitoefenprijs:

Uitoefendatum	Gemiddelde uitoefenprijs in euro	Aantal warranten	Jaar van vervallen
2021 – mei (Warrantenplan 2018)	13,94	164.375	2023
2022 – mei (Warrantenplan 2018)	13,94	164.375	2023
2023 – mei (Warrantenplan 2019)	17,17	5.000	2024
2024 – augustus (Warrantenplan 2019)	19,03	85.000	2025
2023 – augustus (Inschrijvingsrechtenplan 2020)	18,52	905.000	2030
2024 – januari (Inschrijvingsrechtenplan 2020)	19,44	862.500	2030
	18,21	2.186.250	

Reële waarde
De reële waarde van de inschrijvingsrechten en stockopties zijn, op het moment van toekenning, bepaald met behulp van het 'Black and Scholes' waarderingsmodel. De belangrijkste gegevens die in het model zijn gebruikt waren de aandelenprijs op de toekenningdatum, de hierboven vermelde uitoefenprijs, de standaardafwijking van het rendement van het aandeel Fagron over de optieduur en het verwacht dividendrendement van het aandeel Fagron, de bovenvermelde optieduur en de jaarlijkse risicovrije rente. De kosten worden lineair geboekt vanaf toekenningdatum tot uitoefendatum.

Dividend
In 2021 is 13,0 miljoen euro dividend betaalbaar gesteld (2020: 5,8 miljoen euro). Op de jaarlijkse Algemene Vergadering van 9 mei 2022 zal een brutodividend voor 2021 voorgesteld worden van 0,20 euro per aandeel, wat neerkomt op een totaaldividend van 14,6 miljoen euro. Dit te betalen dividend is niet in deze jaarrekening opgenomen.

Een verdere toelichting over het eigen vermogen zit vervat in de Corporate Governance Verklaring.

Overige reserves

(x 1.000 euro)	Geconso-lideerde reserves	Cumulatieve omrekeningsverschillen	Transacties met aandeel derden	Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding	Op aandelen gebaseerde betalingen	Totaal
Saldo per 1 januari 2020	-195.967	-59.883	-377	-1.542	14.964	-242.805
Niet-gerealiseerd resultaat	0	-48.888	0	776	0	-48.112
Op aandelen gebaseerde betalingen	0	0	0	0	1.520	1.520
Mutatie in aandeel derden	0	0	0	0	0	0
Saldo per 31 december 2020	-195.967	-108.771	-377	-766	16.484	-289.397
Niet-gerealiseerd resultaat	0	8.712	0	236	0	8.948
Op aandelen gebaseerde betalingen	0	0	0	0	3.295	3.295
Mutatie in aandeel derden	0	0	0	0	0	0
Saldo per 31 december 2021	-195.967	-100.059	-377	-530	19.779	-277.154

22 Langlopende voorzieningen

(x 1.000 euro)	Belastingen	Geschillen	Overige	Totaal
Saldo per 1 januari 2020	4.824	203	626	5.653
Toevoegingen:				
• Via bedrijfscombinatie	0	0	0	0
• Overige	0	413	0	413
Aanwendingen	0	-61	-35	-96
Vrijval	-1.717	0	-400	-2.117
Wisselkoersverschillen	-384	-75	0	-459
Saldo per 31 december 2020	2.723	480	191	3.394
Toevoegingen:				
• Via bedrijfscombinatie	0	0	0	0
• Overige	0	51	0	51
Aanwendingen	0	-47	0	-47
Vrijval	-1.617	0	0	-1.633
Wisselkoersverschillen	-2	4	0	18
Saldo per 31 december 2021	1.104	488	191	1.783

23 Pensioenverplichtingen

Toelichting pensioenverplichtingen en pensioenkosten
De op de balans opgenomen bedragen worden als volgt bepaald:

(x 1.000 euro)	2021	2020
Toegezegd-pensioenregelingen	3.249	3.798
Overige toegezegd-pensioenregelingen	1.080	983
Pensioenverplichtingen	4.329	4.781

Onder de 'Toegezegd-pensioenregelingen' zijn de door Fagron in Nederland aangehouden pensioenplannen opgenomen voor Fagron Services BV en Spruyt hillen BV. Onder de 'Overige toegezegd-pensioenregelingen' zijn meerdere kleinere toegezegd-pensioenregelingen opgenomen die wegens hun beperkte omvang niet verder worden toegelicht.

De toegezegd-pensioenregelingen verplichtingen worden geschat, in overeenstemming met IAS19, op basis van de 'Projected Unit Credit-methode'. Volgens deze methode worden de voordelen onder het plan toegeschreven aan het aantal dienstjaren, rekening houdend met toekomstige salarisstijgingen en een toewijzing van het voordeel van het plan. Zo is het geraamde totale pensioen waarop elke deelnemer recht heeft bij pensionering, opgebroken in eenheden, elk gekoppeld aan een jaar vanuit het verleden of in de toekomst bijgeschreven diensten. Als het dienstverband van een werknemer in latere jaren echter zal leiden tot een materieel hoger niveau van vergoedingen dan in eerdere jaren, worden deze vergoedingen toegerekend op lineaire basis.

Alle toegezegd-pensioenregelingen zijn gebaseerd op het eindsalaris met maandelijkse uitbetaling. De bedragen met betrekking tot medische zorgverlening na uitdiensttreding zijn opgenomen in de verplichting, maar zijn niet significant. Er zijn geen informele feitelijke verplichtingen.

De bedragen voor de in Nederland aangehouden pensioenplannen voor Fagron Services BV en Spruyt hillen BV worden als volgt bepaald:

(x 1.000 euro)	2021	2020
Contante waarde gefinancierde verplichtingen	22.273	23.542
Reële waarde van fondsbeleggingen	-19.024	-19.744
Contante waarde netto gefinancierde verplichtingen	3.249	3.798
Verplichting op de balans	3.249	3.798

Overzicht van de bewegingen in de contante waarde gefinancierde verplichtingen en de reële waarde van fondsbeleggingen:

(x 1.000 euro)	Contante waarde gefinancierde verplichtingen	Reële waarde van fonds-beleggingen	Totaal
Saldo per 1 januari 2020	22.922	-18.195	4.727
Aan het dienstjaar toegekende pensioenkosten	-225	0	-225
Interestkosten (opbrengsten)	340	-268	72
Actuariële verschillen:			
• Opbrengst op fondsbeleggingen (exclusief renteopbrengst)	0	-1.794	-1.794
• Actuariële verschillen ten gevolge van wijzigingen in demografische veronderstellingen	-406	0	-406
• Actuariële verschillen ten gevolge van wijzigingen in financiële veronderstellingen	1.334	0	1.334
• Actuariële verschillen ten gevolge van aanpassingen in ervaring	90	0	90
Werkgeversbijdrage	0	0	0
Plan bijdrage	-513	513	0
Saldo per 31 december 2020	23.542	-19.744	3.798
Aan het dienstjaar toegekende pensioenkosten (opbrengsten)	-230	0	-230
Interestkosten (opbrengsten)	279	-236	43
Actuariële verschillen:			
• Kosten op fondsbeleggingen (exclusief renteopbrengst)	0	541	541
• Actuariële verschillen ten gevolge van wijzigingen in demografische veronderstellingen	-12	0	-12
• Actuariële verschillen ten gevolge van wijzigingen in financiële veronderstellingen	-773	0	-773
• Actuariële verschillen ten gevolge van aanpassingen in ervaring	8	0	8
Werkgeversbijdrage		-126	-126
Plan bijdrage	-541	541	0
Saldo per 31 december 2021	22.273	-19.024	3.249

De activa betreffen in aanmerking komende verzekeringspolissen en vormen geen onderdeel van de eigen financiële instrumenten van Fagron. De pensioenverzekeraar heeft de activa volledig belegd in het Aegon Strategic Allocation Fund 80/20.

Actuariële veronderstellingen
De belangrijkste actuariële veronderstellingen zijn:

	31 december 2021	31 december 2020
Gewogen gemiddelde verdisconteringsvoet	1,40%	1,20%
De verwachte algemene loonsverhoging	N/A	N/A
De verwachte inflatie	N/A	N/A
Toekomstige pensioenverhogingen actieven	1,90%	1,75%

De levensverwachting is bepaald aan de hand van de Prognosetafel AG2020.

Gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat
Voor deze pensioenplannen zijn de volgende bedragen opgenomen in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten:

(x 1.000 euro)	31 december 2021	31 december 2020
Interestkosten	43	72
Pensioenkosten (opbrengsten) toegekend aan het dienstjaar	-230	-225
Pensioenkosten toegezegd-pensioenregelingen opgenomen in de resultatenrekening	-187	-153
Actuariële verschillen op de contante waarde niet-gefinancierde verplichtingen:		
Kosten/(Opbrengst) op fondsbeleggingen (exclusief renteopbrengst)	541	-1.794
Actuariële verschillen ten gevolge van wijzigingen in demografische veronderstellingen	-12	-406
Actuariële verschillen ten gevolge van wijzigingen in financiële veronderstellingen	-773	1.334
Actuariële verschillen ten gevolge van aanpassingen in ervaring	8	90
Pensioenkosten toegezegd-pensioenregelingen opgenomen als niet-gerealiseerd resultaat	-236	-776
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-423	-929

Er zijn geen nieuwe toetreders tot de toegezegd-pensioenregeling, verdere opbouw vindt alleen nog plaats in een toegezegde-bijdrageregeling. Nieuwe medewerkers wordt een toegezegde-bijdrageregeling aangeboden.

De voor 2021 te verwachten pensioenopbrengsten uit toegezegd-pensioenregelingen bedragen 0,2 miljoen euro en betreffen enkel interestkosten en pensioenopbrengsten.

Sensitiviteitsanalyse
De sensitiviteitsanalyse illustreert de gevoeligheid van de pensioenverplichting op 31 december 2021 en de 'Aan het dienstjaar toegekend pensioenkosten' ten opzichte van de belangrijkste actuariële veronderstellingen.

De onderstaande tabel geeft voor elke belangrijke actuariële veronderstelling de pensioenverplichting op 31 december 2021 weer ten opzichte van de bijbehorende bedragen als de actuariële veronderstelling van de betreffende scenario's zou worden toegepast. Salarisstijgingen zijn niet meegenomen in de sensitiviteitsanalyse.

	Basisscenario	Toename basisscenario	Afname basisscenario
Gewogen gemiddelde verdisconteringsvoet	1,40%	1,65%	1,15%
Pensioenverplichting	22.273	21.279	23.337
Inflatie toename	1,90%	2,40%	1,40%
Pensioenverplichting	22.273	22.508	22.053
Levensverwachting	+/- 0 jaar	+ 1 jaar	- 1 jaar
Pensioenverplichting	22.273	22.952	21.589

Belgische pensioenplannen
Fagron heeft in België negen pensioenplannen welke juridisch gezien zijn opgezet als plannen met vaste bijdragen. Door een eerdere wetswijziging in België die van toepassing is op zogenaamde '2nd pillar' pensioenplannen (Wet op aanvullende pensioenen) worden onder IFRS alle Belgische plannen met vaste bijdragen gezien als te bereiken doelplannen. De Wet op aanvullende pensioenen is als volgt vastgesteld in 2015:

- Voor bijdragen tot en met 31 december 2015 moet de werkgever garant blijven staan voor een minimumrendement van 3,75% op de werknemersbijdragen en 3,25% op de werkgeversbijdragen;
- Voor alle bijdragen vanaf 2016 moet de werkgever garant blijven staan voor een minimumrendement dat kan variëren tussen 1,75% en 3,75%, afhankelijk van de evolutie van de gemiddelde rente op OLO 10 jaar over een periode van 24 maanden. Het huidige, gegarandeerde minimumrendement bedraagt 1,75%.

Vanwege dit gegarandeerde minimumrendement voor de Belgische toegezegd-pensioenregelingen, loopt de werkgever een financieel risico. De werkgever heeft een wettelijke verplichting om aanvullende pensioenbijdragen te voldoen in het financieringsfonds indien het fonds niet voldoende activa heeft om huidige en toekomstige pensioenverplichtingen te voldoen. Deze Belgische toegezegd-pensioenregelingen dienen volgens IAS19 dan ook te worden aangemerkt als te bereiken doelplannen.

In voorgaande jaren heeft Fagron voor deze Belgische pensioenplannen niet de grondslagen voor te bereiken doelplannen toegepast, aangezien hogere verdisconteringsvoeten werden gebruikt en het rendement op de fondsbeleggingen aangegeven door pensioenverzekeraars voldeed om het minimumrendement te garanderen. Wegens aanhoudende lage rentestanden op de Europese financiële markten veronderstellen de werkgevers in België dat er, ten opzichte van eerdere jaren, een verhoogd financieel risico bestaat ten aanzien van de pensioenplannen met een gegarandeerd minimumrendement. Het gevolg is dat deze plannen dienen te worden aangemerkt als te bereiken doelplannen.

Het management heeft een inschatting gemaakt van de mogelijke hieruit voortkomende verplichtingen per 31 december 2021. Op basis van deze inschatting is vastgesteld dat er geen materiële verplichtingen bestaan. De werkgeversbijdrage 2021 voor deze Belgische pensioenplannen bedraagt 0,1 miljoen euro (2020: 0,1 miljoen euro). Het aandeel van de werknemers voor 2021 is nihil (2020: nihil), de werknemersbijdrage is afgeschaft in 2014. Het totaalbedrag van de fondsbeleggingen per 31 december 2021 bedraagt 1,3 miljoen euro (2020: 1,2 miljoen euro).

24 Financiële schulden en financiële instrumenten

(x 1.000 euro)	2021	2020
Langlopend		
Verplichtingen uit hoofde van financiële leaseovereenkomsten	30.684	27.548
Bankleningen	290.305	256.856
Overige leningen	281	44
Totaal langlopend	321.269	284.448
Kortlopend		
Verplichtingen uit hoofde van financiële leaseovereenkomsten	7.522	6.650
Bankleningen	6.796	64.440
Totaal kortlopend	14.318	71.090
Totaal financiële schulden	335.587	355.538

(x 1.000 euro)	2021 Financiële leases	2021 Bankleningen en overige leningen	2020 Financiële leases	2020 Bankleningen en overige leningen
Langlopende leningen naar looptijd				
Later dan 1 jaar en niet later dan 5 jaar	24.164	290.586	21.333	256.900
Later dan 5 jaar	6.520	0	6.214	0
Totaal langlopende leningen	30.684	290.586	27.548	256.900

(x 1.000 euro)	2020	Kasstroom uit financierings-activiteiten	Non-cash mutatie Toevoe-gingen IFRS 16	Acquisities/dive stments	Wissel-koersen	2021
Langlopende leningen	284.448	18.725	9.290	296	8.511	321.269
Kortlopende leningen	71.090	-60.374	1.692	67	1.843	14.318
Totaal leningen	355.538	-41.649	10.982	363	10.354	335.587

Bankleningen en financiële instrumenten
De boekwaarde van de bankleningen is uitgedrukt in euro, De effectieve rente op de balansdatum op 31 december 2021 bedroeg 1,5% (2020: 2,1%). De daling van de leningen (in totaal) komt met name door het aflossen van onderhandse leningen.

Onderhandse leningen
Op 15 april 2014 heeft Fagron NV een reeks onderhandse leningen uitgegeven, bestaande uit 45,0 miljoen US-dollar 4,15% Serie A Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2017, 22,5 miljoen euro 3,55% Serie B Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2017, 15,0 miljoen euro 4,04% Serie C Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2019, 5,0 miljoen euro Floating Rate Serie D Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2019, 20,0 miljoen US-dollar 5,07% Serie E Senior Notes met een looptijd tot 15 april 2019 en 60,0 miljoen US-dollar 5,78% Serie F Senior notes met een looptijd tot 15 april 2021. Alle Notes zijn per einde looptijd geheel afgelost waarvan de laatste aflossing op 15 april 2021 heeft plaatsgevonden.
Duurzame gesyndiceerde kredietfaciliteit
Op 1 augustus 2019 heeft Fagron de bestaande bankleningen geherfinancierd. De oude multi-currency en term loan faciliteiten zijn afgelost middels een nieuwe (duurzame) gesyndiceerde kredietfaciliteit bestaande uit een doorlopende kredietlijn van 245 miljoen euro en een term loan faciliteit van 130 miljoen euro. De looptijd van de nieuwe financiering is 5 jaar met de optie om tweemaal een jaar te verlengen. De nieuwe kredietlijnen zijn tegen verbeterde voorwaarden overeengekomen en leveren Fagron meer flexibiliteit en lagere financieringslasten. In 2021 is de eerste optie voor verlening uitgeoefend en is 130 miljoen euro van de term loan faciliteit en 210 miljoen van de revolverende kredietlijn met 1 jaar verlengd.

Effect van de initiële toepassing van de hervorming van de rentetarieven
In het huidige jaar heeft Fagron de Fase 2 wijzigingen Interest Rate Benchmark Reform - Amendments to IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16 toegepast. De toepassing van deze wijzigingen stelt Fagron in staat de effecten weer te geven van de overgang van interbancaire aangeboden rentevoeten (IBOR) naar alternatieve referentierentevoeten (ook "risicovrije rentevoeten" of RFR's genoemd) zonder dat dit aanleiding geeft tot boekhoudkundige gevolgen die geen nuttige informatie zouden verschaffen aan de gebruikers van jaarrekeningen. Fagron heeft de voorgaande periode niet aangepast. In plaats daarvan zijn de wijzigingen retrospectief toegepast, waarbij eventuele aanpassingen in de juiste componenten van het eigen vermogen zijn verwerkt. Er was geen impact op het boekjaar afgesloten op 31 december 2021 zoals vermeld in de onderstaande tabel.

Details van de afgeleide en niet-afgeleide financiële instrumenten die beïnvloed zijn door de hervorming van de rentetarieven, samen met een samenvatting van de acties die Fagron heeft ondernomen om de risico's in verband met de hervorming en de boekhoudkundige impact te beheren.

Niet-afgeleide financiële Instrumenten	Eindigend in	Nominale Valuta	Totaal nominale waarde	Transitie voortgang op niet-afgeleide financiële instrumenten
Bankfinanciering verbonden aan USD LIBOR	2025	USD	142.500.000	Transitie vereist voor juni 2023
Bankfinanciering verbonden aan EURIBOR	2025	EUR	180.000.000	Geen rente transitie van toepassing

Afgeleide financiële instrumenten voorafgaande aan de transitie	Eindigend in	Nominale valuta	Totaal nominale waarde	Transitie voortgang op afgeleide financiële instrumenten
Rente swap verbonden aan USD LIBOR	2024	USD	100.000.000	Transitie vereist voor juni 2023

Vooruitgang bij de invoering van alternatieve benchmarkrentevoeten
Fagron communiceert met de betrokken financiële instellingen over de hervormingen met betrekking tot de bovengenoemde instrumenten. Verwacht wordt dat de wijzigingen in 2022 zullen zijn afgerond.

Financiële convenanten gesyndiceerde kredietfaciliteit

Testperiode	Netto financiële schuld/REBITDA	REBITDA/netto rentelasten
Halfjaarlijkse test periodes (juni/december)	Max, 3,50x	Min, 4,00x

Per einde 2021 was een bedrag van 161 miljoen euro opgenomen onder de gesyndiceerde kredietfaciliteit (2020: 127 miljoen euro). Naast deze financiële convenanten zal het totaal van de EBITDA, berekend als zijnde resultaat voor rente, belastingen, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, van de Garanten minimaal 70% van het geconsolideerde EBITDA van de totale groep moeten zijn.
De kredietfaciliteit is een zogenaamde Sustainability Linked Loan waarbij de rente is gekoppeld aan de duurzaamheidsdoelstelling van Fagron om de broeikasgasintensiteit (scope 1 en scope 2 van het GHG protocol) in zes jaar tijd met 30% terug te brengen. Op basis van de jaarlijks gemeten voortgang kan een korting of een opslag worden toegepast op de rentevoet van de kredietfaciliteit.

Vanaf 2020 is de duurzaamheidsdoelstelling om de broeikasgasintensiteit van Fagron in zes jaar tijd met c. 30% terug te brengen ook gekoppeld aan het variabele vergoedingensysteem voor het management.

Vanaf 2018 werd het renterisico met betrekking tot 42,5 miljoen US-dollar van de leningen afgedekt met financiële derivaten. Deze rente hedge is in de loop van 2021 afgelopen en vervangen door een rente hedge van 100 miljoen US-dollar. De waardering van deze instrumenten werd gedaan middels een Niveau 2 methode, wat inhoudt dat de waardering werd gebaseerd op andere inputs dan genoteerde prijzen in actieve markten zoals inbegrepen in Niveau 1. De reële waarden van al de voor dekking aangehouden derivaten werden berekend op basis van waarderingstechnieken. Deze technieken maximaliseren het gebruik van waarneembare marktgegevens wanneer beschikbaar en steunen zo weinig mogelijk op inschattingen van de Vennootschap. De hedge instrumenten werden gewaardeerd op basis van verdisconteerde kasstromen. De parameters die werden gebruikt voor deze modellen, zijn deze die op jaareinde van toepassing waren en zijn daarom Niveau 2 geclassificeerd. De waardering werd berekend aan de hand van de verdisconteerde kasstromen van de nominale waarde en rentestromen. De looptijd van de financiële derivaten is tot juni 2024.

De reële waarde van financiële derivaten bedraagt per einde 2021 1,2 miljoen euro (2020: -0,4 miljoen euro). In 2021 is een nieuwe US-dollar rente swap afgesloten. De reële waarde van dit derivaat is gestegen als gevolg van de hogere rente in de Verenigde Staten (3m Libor).

Alle financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met uitzondering van de financiële derivaten en voorwaardelijke nabetalingen met betrekking tot overnames, die aan reële waarde worden gewaardeerd. De reële waarde van de financiële instrumenten die aan geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd, benadert de boekwaarde.

Evenals de ontlenende vennootschappen, Fagron NV en Arseus Capital NV, staan onderstaande vennootschappen garant voor de door Fagron afgesloten leningen:

Bedrijfsnaam	
Infinity Pharma NV (voorheen ACA Pharma NV)	Fagron Sp, Z,o,o,
B&B Pharmaceuticals Inc.	Arseus Capital NV
Fagron Belgium NV	Galfarm Sp, z,o,o,
Fagron GmbH & Co KG	Fagron NV
Fagron Inc.	Pharmaline BV
Fagron Nederland BV	SM Empreendimentos Farmaceuticos Ltda
Anazaohealth Corp Inc.	Spruyt hillen BV
Fagron Compounding Services LLC	Fagron BV

25 Handelsschulden

(x 1.000 euro)	2021	2020
Crediteuren	83.507	71.620
Investeringsschulden	154	632
Handelsschulden	83.660	72.252

Handelsschulden hebben over het algemeen dicht bijeen liggende vervaldata. De gerapporteerde waarden benaderen de reële waarden.

26 Overige kortlopende schulden

(x 1.000 euro)	2021	2020
Ontvangen vooruitbetalingen	11	14
Overige schulden	11.654	17.653
Overlopende rekeningen	4.381	7.263
Overige kortlopende schulden	16.046	24.930

De overige schulden hebben voor 10,4 miljoen euro (2020: 13,5 miljoen euro) betrekking op de nog te betalen bedragen voor bestaande participaties (nabetalingen). Dit verklaart de daling ten opzichte van 2020.

De overlopende rekeningen hebben voor 1,0 miljoen euro (2020: 1,4 miljoen euro) betrekking op nog te betalen interesten. Het restant op deze post betreft verschillende overlopende posten.

De schulden hebben over het algemeen dicht bijeen liggende vervaldata. De gerapporteerde waarden benaderen de reële waarden.

27 Leases

(x 1.000 euro)	Eindbalans leases 31 december 2021	Eindbalans leases 31 december 2020
Activa		
Gebouwen & land	33.866	30.454
Machines & installaties	749	577
Kantoorinrichting en vervoersmiddelen	1.672	1.405
Totaal leaseactiva	36.287	32.437
Passiva		
Leaseschulden - langlopend	30.684	27.548
Leaseschulden - kortlopend	7.522	6.650
Totaal leaseschulden	38.205	34.198

(x 1.000 euro)	2021	2020
Afschrijvingen		
Gebouwen & land	7.284	6.581
Machines & installaties	388	322
Kantoorinrichting en vervoersmiddelen	810	906
Totaal afschrijvingen	8.445	7.809
Kosten gerelateerd aan leases van lage waarde	149	104
Kosten gerelateerd aan leases van korte termijn	677	689
Kosten gerelateerd aan variabele kosten	137	110
Financiële kosten	1.350	1.340

28 Totale aanpassingen voor niet-kasstromen

(x 1.000 euro)	2021	2020
Afschrijvingen immateriële vaste activa	8.458	10.325
Afschrijvingen materiële vaste activa	18.025	17.157
Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen	2.849	3.811
(Winst) / verlies op verkoop vaste activa	-321	362
Mutaties in voorzieningen	-9	-483
Op aandelen gebaseerde betalingen	3.295	1.520
Totale aanpassingen voor niet-kasstromen	32.297	32.692

29 Totale wijzigingen in werkkapitaal

(x 1.000 euro)	2021	2020
Wijzigingen in operationeel werkkapitaal	-8.983	-9.720
Wijzigingen in overig werkkapitaal	-13.718	-489
Totale wijzigingen in werkkapitaal	-22.701	-10.209

30 Voorwaardelijke verplichtingen

Fagron loopt bepaalde risico's waarvoor geen voorziening is getroffen (zoals de mogelijke belastingverplichtingen met betrekking tot ICMS in Brazilië of BTW in Polen) omdat het niet waarschijnlijk is dat deze risico's een negatieve impact voor Fagron zullen hebben. ICMS betreft een zakelijk belastingstimuleringsprogramma genaamd Produzir voor bedrijven die gevestigd zijn in de Braziliaanse staat Goiás. Deze wordt betwist door diverse Braziliaanse staten.

In Polen is in 2017 een BTW-audit gestart bij twee dochterondernemingen. Het gehanteerde BTW tarief op bijna al de verkochte producten door de Poolse dochterondernemingen wordt in twijfel getrokken door de Poolse belastingautoriteit. Deze stelling wordt door ons betwist. De jaren voor 1 januari 2017 zijn afgesloten voor controle. Door een aanpassing in de BTW wetgeving is Fagron in november 2019 naar een verhoogd BTW tarief gegaan. Bij een van de dochterondernemingen is er voor de periode februari 2017 een aanslag opgelegd van 4 miljoen PLN (1 miljoen euro). Fagron heeft bezwaar aangetekend tegen de opgelegde aanslag en heeft beroep aangetekend tegen deze uitspraak bij de administratieve rechtbank. Na de gerechtelijke procedure heeft in december 2019 de hoogste administratieve rechtbank ten gunste van Fagron geoordeeld, welke als definitief wordt beschouwd. Bij het andere bedrijf is er voor de periode van februari en maart 2017 een aanslag opgelegd van 3,6 miljoen PLN (0,8 miljoen euro). Fagron heeft bezwaar aangetekend tegen de opgelegde aanslag, welke is afgewezen. Fagron heeft in oktober 2019 bezwaar aangetekend tegen deze uitspraak bij de administratieve rechtbank welke oordeelde in het voordeel van Fagron. De belastingdienst is tegen deze uitspraak in beroep gegaan. Op 24 november 2021 heeft het Hoger Gerechtshof (NSA) een uitspraak gedaan in het voordeel van Fagron. De mogelijkheid tot beroep door de Poolse belastingautoriteit blijft aanwezig.

Fagron heeft in juli 2018 een belastingaanslag ontvangen met betrekking tot de afschrijving van goodwill als gevolg van fusies in Brazilië. De belastingdienst heeft in augustus 2021 een nieuwe aanslag geopend. Wij betwisten beide aanslagen voor het totale bedrag van 20,5 miljoen euro en hebben hiervoor geen voorziening getroffen.

Fagron is ook betrokken bij een aantal claims, geschillen en rechtzaken binnen het normale verloop van de bedrijfsactiviteiten. Het management is van mening dat het niet waarschijnlijk is dat deze claims, geschillen en rechtzaken zullen leiden tot een negatieve impact op de financiële situatie bij Fagron. Voor claims waarbij het waarschijnlijk wordt geacht dat de claim zal leiden tot een betaling, en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, is een voorziening getroffen (zie toelichting 22).

31 Verbonden partijen

Het globale vergoedingspakket voor de leden van het uitvoerend management team en van de CEO individueel alsook van de niet-uitvoerende bestuurders voor de boekjaren 2021 en 2020 is hieronder weergegeven.

(x 1.000 euro)	Vaste remuneratiecomponent	Variabele remuneratiecomponent
Boekjaar 2020		
Rafael Padilla, Chief Executive Officer	500	369
Uitvoerend management team, inclusief de Chief Executive Officer	1.043	582
Niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur	209	0
Boekjaar 2021		
Rafael Padilla, Chief Executive Officer	506	101
Uitvoerend management team, inclusief de Chief Executive Officer	1.859	404
Niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur	279	0

De variabele remuneratiecomponent betreft de over 2021 gerealiseerde bonus welke in 2022 wordt uitbetaald. Het Benoemings- en Remuneratiecomité formuleert jaarlijks voorstellen betreffende het remuneratiebeleid en/of andere voordelen voor de leden van het uitvoerend management team en de CEO. De stijging van de variabele remuneratiecomponent komt door de uitbreiding van het aantal leden van het uitvoerend management team.

In 2021 zijn 387.500 inschrijvingsrechten toegekend aan de leden van het uitvoerend management team, in de samenstelling zoals van kracht op 31 december 2021. In 2021 oefenden de heer Padilla en de overige leden van het uitvoerend management team 125.000 inschrijvingsrechten uit. In 2021 zijn geen inschrijvingsrechten van de heer Padilla en de overige leden van het uitvoerend management team vervallen. De leden van het uitvoerend management team, in de samenstelling zoals van kracht op 31 december 2021, bezitten samen 1.100.000 inschrijvingsrechten.

32 Bedrijfscombinaties

In het boekjaar 2021 verwezenlijkte Fagron een overname. Er werd hierbij volledige zeggenschap verkregen.

Reële waarde overgenomen activa en passiva US Compounding
Voor de overgenomen activiteit in 2021 in Noord-Amerika werd circa 7,7 miljoen euro betaald. De voorlopige reële waarde van overgenomen activa en passiva wordt hieronder verder toegelicht.

(x 1.000 euro)	2021
Immateriële vaste activa	7.656
Totaal activa	7.656
Overige kortlopende schulden	7.656
Totaal verplichtingen	7.656
Netto verworven activa	0
Goodwill	0
Totale overnamevergoeding	7.656

Reële waarde overgenomen activa en passiva overige bedrijven
Het vaststellen van de reële waarde van overgenomen activa en passiva van eerder gedane kleine overnames in 2020 resulteerde in een aanpassing van 4,3 miljoen euro (toename van de goodwill). De aanpassingen zijn met name aan de aankoopprijs.

(x 1.000 euro)	2021	2020
Immateriële vaste activa	2.947	4.435
Materiële vaste activa	7.484	7.121
Overige vaste activa	457	457
Latente belastingen	125	125
Voorraden	1.622	1.622
Handelsvorderingen	1.882	1.932
Overige vorderingen	254	254
Geldmiddelen	559	559
Totaal activa	15.332	16.507
Financiële schulden	4.984	4.621
Lease verplichtingen	1.967	1.967
Handelsschulden	1.433	1.449
Overige kortlopende schulden	8.462	9.944
Totaal verplichtingen	16.846	17.983
Netto verworven activa	-1.514	-1.476
Goodwill	14.847	10.593
Totale overnamevergoeding	13.333	9.117

Op jaareinde heeft Fagron voor een bedrag van ongeveer 10,4 miljoen euro aan verplichtingen uitstaan aan verkopende aandeelhouders welke zijn vastgesteld op basis van ondernemingsplannen op moment van overname, zie ook toelichting 26.

De verwachting is dat de nabetalingen voor bedrijfscombinaties in 2022 en 2023 betaald zullen worden.

De nabetalingen voor bedrijfscombinaties variëren tussen 0 euro en maximaal 16,3 miljoen euro. De nabetalingen zijn gewaardeerd aan reële waarde op moment van overname. De huidige verwachting is dat de vergoedingen op de vervaldata zullen worden voldaan.

33 Informatie omtrent de Commissaris, zijn vergoeding en de bijkomende diensten

De Commissaris van de Vennootschap is Deloitte Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door mevrouw Ine Nuyts,

(x 1.000 euro)	2021	2020
Audit fee voor de Groep audit		
Fagron Groep	461	463
Bezoldiging voor de mandaten van Deloitte Bedrijfsrevisoren	358	351
Bezoldigingen voor de mandaten van de personen met wie Deloitte Bedrijfsrevisoren verbonden is	103	112
Bezoldigingen voor bijkomende diensten van de Commissaris voor Fagron		
Andere controleopdrachten	0	14
Andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten	0	4
Bezoldigingen voor bijkomende diensten van personen die met de Commissaris verbonden zijn		
Belastingadviesopdrachten		
Andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten	0	0

34 Significante gebeurtenissen na balansdatum

Op 2 februari 2022 heeft Fagron Letco Medical gekocht. Letco is een leverancier van farmaceutische grondstoffen, benodigdheden en apparatuur voor magistrale bereidingen in de Verenigde Staten, en heeft een verwachte omzet in 2021 van ongeveer 40 miljoen US-dollar met een verwachte EBITDA-marge van zo'n 11%. De koopprijs voor Letco bedraagt 34 miljoen US-dollar.

Op 2 februari 2022 heeft Fagron ook 80% van haar contract manufacturing divisie verkocht aan een syndicaat onder leiding van Signet Healthcare Partners. De verkoopprijs bedraagt 6 miljoen US-dollar, waarvan 4 miljoen US-dollar in contanten en 2 miljoen US-dollar in de vorm van een seller's note, en nog eens 4 miljoen US-dollar bij het realiseren van bepaalde mijlpalen. Deze divisie levert contract manufacturing en private label diensten aan bedrijven in de consumentengezondheidszorg en detailhandel in de Verenigde Staten en genereert zo'n 20 miljoen US-dollar aan omzet op jaarbasis. Als onderdeel van deze verkoop behoudt Fagron een 20% belang in de nieuwe onderneming. Daarnaast zal de nieuwe onderneming enkele producten voor Fagron blijven produceren.

Op 10 februari 2022 heeft Fagron Pharma-Pack gekocht. Pharma-Pack is een leverancier van verpakkingen en laboratoriumapparatuur voor apotheken en ziekenhuizen in België en heeft een verwachte jaaromzet van ongeveer 6 miljoen euro met een verwachte EBITDA-marge van ruim 13%.

Fagron heeft overeenstemming bereikt met haar banken over de aanvulling van de huidige duurzame gesyndiceerde kredietfaciliteit van 375 miljoen euro met een nieuwe gesyndiceerde kredietfaciliteit van 105 miljoen euro onder vergelijkbare voorwaarden als de bestaande faciliteit.

De inval van Rusland in Oekraïne in februari 2022 heeft een verstorend effect op de toeleveringsketen van een aantal producten/grondstoffen omdat Oekraïne en Rusland een groot aandeel hebben in de wereldmarkt voor deze producten. Het gaat hierbij onder andere om oliehoudende producten (zowel fossiele als plantaardige oliën) en producten afgeleid uit graan en mais. Ook hebben de afgekondigde vliegverboden in de regio impact op transportkosten. Daarnaast heeft de inval invloed op wereldwijde energie- en brandstofprijzen. Vooralsnog verwacht Fagron prijsstijgingen (grotendeels) door te kunnen belasten aan klanten.

35 Bijkomende toelichtingen

1. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen – zakelijke zekerheden:
Fagron Services BV heeft een verplichting ter hoogte van 0,3 miljoen euro, de initiële hypothecaire lening bedraagt 2,0 miljoen euro. Fagron heeft momenteel geen materiële verplichtingen tot aankoop van vaste activa.

2. Fagron NV heeft een aansprakelijkheidsverklaring ondertekend ten voordele van een aantal Nederlandse dochtervennootschappen, te weten:
Fagron Brazil Holding BV
Fagron BV
Fagron Nederland BV
Fagron Services BV
Fagron Steriele Bereidingsapotheek BV
Infinity Pharma BV
Fagron Holding NL BV
Pharmaline BV
Pharma Assist BV
Spruyt hillen BV
Twipe BV

3. Vrijstelling van een Duitse dochtervennootschap:
Fagron GmbH & Co KG te Barsbüttel (Duitsland) is vrijgesteld van de verplichting om volgens de §264b Duitse commerciële code haar jaarrekening en financieel verslag op te zetten, te auditen en te publiceren in lijn met de geldende regelgeving voor ondernemingen.

37 Lijst van de geconsolideerde ondernemingen

Naam	Bezit
A Apace Embalagens Em Vidro E Plastico Ltda	100,0%
ABC Dental & Pharmaceutical Consultancy NV	100,0%
Infinity Pharma NV	100,0%
All Chemistry Do Brasil Ltda	100,0%
AnazaoHealth Inc.	100,0%
ApodanNordic PharmaPackaging A/S	100,0%
Arseus Capital NV	100,0%
Arseus Dental Solutions SAS	100,0%
B&B Pharmaceuticals Inc.	100,0%
Central de Drogas S.A. de C.V.	100,0%
Coast Quality Pharmacy LLC	100,0%
DPI Inc.	100,0%
Dr. Kulich Pharma S.R.O	100,0%
Ducere LLC	100,0%
Dynaceuticals Ltd	100,0%
Fagron a.s.	73,1%
Fagron Academy LLC	100,0%
Fagron Belgium NV	100,0%
Fagron Brazil Holding BV	100,0%
Fagron BV	100,0%
Fagron Canada Inc.	100,0%
Fagron Colombia SAS	100,0%
Fagron Compounding Services LLC	100,0%
Fagron Compounding Services NV	100,0%
Fagron Essentials Holding LLC	100,0%
Fagron Genomics S.L.U.	100,0%
Fagron GmbH & Co KG	100,0%
Fagron Hellas A.B.E.E.	100,0%
Fagron Holding NL BV	100,0%
Fagron Holding USA LLC	100,0%
Fagron Hrvatska d.o.o.	100,0%
Fagron Iberica SAU	100,0%
Fagron Inc.	100,0%
Fagron Italia SrL	100,0%
Fagron Lékárna Holding s.r.o.	100,0%
Fagron Nederland BV	100,0%
Fagron Nordic A/S	100,0%
Fagron NV	100,0%
Fagron Sarl	100,0%
Fagron SAS	100,0%
Fagron Services Brazil Ltda	100,0%
Fagron Services BV	100,0%
Fagron SH Ltd	100,0%

Fagron South Africa Ltd	100,0%
Fagron Sp. z o.o	100,0%
Fagron Steriele Bereidingsapotheek BV	100,0%
Fagron Technologies Ltda	100,0%
Fagron UK Ltd	100,0%
Fagron Verwaltungsgesellschaft GmbH	100,0%
Florien Fitoativos Ltda	100,0%
Freedom Pharmaceuticals Inc.	100,0%
Galfarm Sp. z.o.o.	100,0%
GX Sciences, LLC	100,0%
Humco Holding Group Inc.	100,0%
Humco Qsub 1 Inc.	100,0%
Infinity Pharma BV	100,0%
JCB Laboratories LLC	100,0%
Jupiter Health Holding LLC	100,0%
Levviale Industria de Insumos Farmacêuticos Ltda	100,0%
Liberty Rx LLC	100,0%
Link Medical LLC	100,0%
Ma'ayan Haim	100,0%
Mar-Kem Ltd	100,0%
Mercury Innovations LLC	100,0%
Midwest Rx LLC	100,0%
Northern Rx LLC	100,0%
Ortofarma Laboratorio de Controle de Qualidade Ltda	100,0%
Pharma Assist BV	100,0%
Pharma Tamar	100,0%
Pharmacy Services Inc.	100,0%
Pharmaline BV	100,0%
Pierson Laboratories Inc.	100,0%
Pro Health lab coleta de análises clínicas Ltda	100,0%
PSI Services Inc.	100,0%
Ran Pharma	100,0%
Rausa Kem Pharmacy Ltd	100,0%
SM Empreendimentos Farmaceuticos Ltda	100,0%
Southern Rx LLC	100,0%
Spruyt hillen BV	100,0%
Texas Southern Rx LLC	100,0%
Twipe BV	100,0%

Verslag van de Commissaris

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van Fagron NV over het boekjaar afgesloten op 31 december 2021 - Geconsolideerde jaarrekening

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Fagron NV (de "vennootschap") en haar filialen (samen "de groep"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt één geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 13 mei 2019, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2021. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Fagron NV uitgevoerd gedurende 3 opeenvolgende boekjaren.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening

Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2021 omvat, alsook de geconsolideerde resultatenrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichting, met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing, waarvan het totaal van de geconsolideerde balans 800 421 (000) EUR bedraagt en waarvan de geconsolideerde resultatenrekening afsluit met een winst van het boekjaar van 61 378 (000) EUR.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de groep op 31 december 2021 alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie "Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening" van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de vennootschap de voor onze controle vereiste opheldering en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Kernpunten van de controle
Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

Kernpunten van de controle	Hoe onze controle de kernpunten van de controle behandelde
Goodwill – test met betrekking tot bijzondere waardeverminderingen Goodwill bedraagt 380 411 (000) EUR en vertegenwoordigt 48% van het geconsolideerde balanstotaal op 31 december 2021. De waardering van de goodwill wordt jaarlijks getoetst op het niveau van de kasstroom genererende eenheden. Deze berekeningen zijn gebaseerd op inschattingen van toekomstige kasstromen. De jaarlijkse toets op bijzondere waardevermindering voor goodwill was belangrijk voor onze controle omdat de toetsing is gebaseerd op een aantal kritische veronderstellingen, zoals het bepalen van de kasstroom genererende eenheden, evenals schattingen en veronderstellingen die zijn gebruikt in een model met verdisconteerde vrije kasstromen om de realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheden te bepalen. De belangrijkste veronderstellingen betreffen de omzetgroeivoet, het brutomargepercentage, de disconteringsvoet en de langetermijn groeivoet. Vanwege de inherente onzekerheid bij het bepalen van de verdisconteerde kasstromen, beschouwen we deze beoordeling als een belangrijk kernpunt. In onze controle hebben we bijzondere aandacht besteed aan de kasstroom genererende eenheden Fagron Verenigde Staten Essentials & Brands en Fagron Europe Compounding Services. Wij verwijzen naar toelichting 4 en 15 van de geconsolideerde jaarrekening.	Onze controlewerkzaamheden bevatten de evaluatie van het ontwerp en de implementatie van de relevante interne controles inzake de voorbereiding en goedkeuring van het budget en de modellen met betrekking tot de bijzondere waardeverminderingen voor goodwill. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen, hebben wij de belangrijkste veronderstellingen, methodologieën en gegevens die door de groep werden gebruikt bij het bepalen van de realiseerbare waarde, kritisch beoordeeld, bijvoorbeeld door sensitiviteiten in het verdisconteerde kasstromenmodel van de groep te analyseren, en door benchmarking met externe macro-economische gegevens om te bepalen of ze redelijk en consistent waren met het huidige economische klimaat. Eveneens hebben we de historische accuraatheid van de schattingen van het management beoordeeld. We hebben de toereikendheid beoordeeld van de toelichtingen van de vennootschap in de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de groep om haar continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening
Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader na dat van toepassing is op de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België. De wettelijke controle biedt geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de vennootschap, noch van de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee het bestuursorgaan de bedrijfsvoering van de vennootschap ter hand heeft genomen of zal nemen.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen dat de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de groep om haar continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de groep haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die aan het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

Overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan
Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, de verklaring van niet-financiële informatie gehecht aan dit jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, de verklaring van niet-financiële informatie gehecht aan dit jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen tijdens de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 3:32, § 2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, werd opgenomen in een afzonderlijk verslag gevoegd bij het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening dat deel uitmaakt van sectie "Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid" van het jaarrapport. Dit verslag van niet-financiële informatie bevat de door artikel 3:32, § 2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen vereiste inlichtingen en is in overeenstemming met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar. De vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de GRI Standaarden. Overeenkomstig artikel 3:80 § 1, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met deze GRI Standaarden.

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid
Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de groep.

Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)
Wij hebben ook, overeenkomstig de ontwerpnorm inzake de controle van de overeenstemming van de financiële overzichten met het Europees uniform elektronisch formaat ("ESEF"), de controle uitgevoerd van de overeenstemming van het ESEF-formaat en de markeertaal met de technische reguleringsnormen vastgelegd door de Europese Gedelegeerde Verordening nr. 2019/815 van 17 december 2018 ("Gedelegeerde Verordening").

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen, in overeenstemming met de ESEF vereisten, van de geconsolideerde financiële overzichten in de vorm van een elektronisch bestand in ESEF-formaat ("digitale geconsolideerde financiële overzichten") opgenomen in het jaarlijks financieel verslag.

Het is onze verantwoordelijkheid voldoende en geschikte onderbouwende informatie te verkrijgen om te concluderen dat het formaat en de markeertaal van de digitale geconsolideerde financiële overzichten in alle van materieel belang zijnde opzichten voldoen aan de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn wij van oordeel dat het formaat van en de markering van informatie in de officiële nederlandstalige versie van de digitale geconsolideerde financiële overzichten opgenomen in het jaarlijks financieel verslag van Fagron NV per 31 december 2021 in alle van materieel belang zijnde opzichten in overeenstemming zijn met de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

Andere vermeldingen
- Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Getekend te Antwerpen,
De commissaris

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV
Vertegenwoordigd door Ine Nuyts

Statutaire Jaarrekening

Verkorte enkelvoudige resultatenrekening Fagron NV

(x 1.000 euro)	2021	2020
Bedrijfsopbrengsten	2.353	4.794
Omzet	0	0
Andere bedrijfsopbrengsten	2.353	2.916
Niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	0	1.878
Bedrijfskosten	3.429	3.899
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	0	0
Diensten en diverse goederen	3.133	3.753
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	130	143
Afschrijvingen	0	1
Voorzieningen voor risico's en kosten	0	0
Andere bedrijfskosten	5	2
Niet-recurrente bedrijfskosten	161	0
Bedrijfswinst	-1.076	895
Financieel resultaat	35.918	2.733
Recurrent financieel resultaat	35.918	2.733
Niet-recurrent financieel resultaat	0	0
Winst van het boekjaar voor belasting	34.842	3.628
Belasting op het resultaat	0	214
Nettowinst van het boekjaar	34.842	3.414

Verkorte enkelvoudige balans Fagron NV

(x 1.000 euro)	2021	2020
Vaste activa	498.573	498.074
Oprichtingskosten	0	0
Immateriële vaste activa	0	0
Materiële vaste activa	1	2
Financiële vaste activa	498.572	498.072
Vlottende activa	192.546	223.918
Vorderingen op meer dan één jaar	0	0
Voorraden en bestellingen in uitvoering	0	0
Vorderingen op ten hoogste één jaar	145.166	165.852
Geldbeleggingen	1.534	1.969
Liquide middelen	45.742	54.705
Overlopende rekeningen	104	1.392
Totaal activa	691.119	721.992
Eigen vermogen	556.010	528.962
Kapitaal	501.871	498.552
Uitgiftepremies	5.437	1.958
Wettelijke reserves	4.780	3.038
Onbeschikbare reserves - eigen aandelen	1.534	1.969
Beschikbare reserves	42.388	23.445
Overgedragen winst	0	0
Schulden	135.109	193.030
Schulden op meer dan één jaar	0	0
Schulden op ten hoogste één jaar	135.032	192.066
Overlopende rekeningen	77	964
Totaal passiva	691.119	721.992

Enkelvoudige resultaatverwerking Fagron NV

(x 1.000 euro)	2021	2020
Te bestemmen winstsaldo	34.842	3.414
Te bestemmen winst van het boekjaar	34.842	3.414
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	0	0
Onttrekking aan het eigen vermogen	0	9.802
Aan het kapitaal en de uitgiftepremies	0	0
Aan de reserves	0	9.802
Toevoeging aan het eigen vermogen	20.250	170
Aan de wettelijke reserves	1.742	170
Aan de overige reserves	18.508	0
Over te dragen resultaat	0	0
Over te dragen winst	0	0
Uit te keren winst	14.592	13.046
Vergoeding van het kapitaal	14.592	13.046

Waarderingsregels

De waarderingsregels worden vastgesteld overeenkomstig de bepalingen van het KB van 29 april 2019 tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Statutaire jaarrekening Fagron NV

Conform artikel 3:17 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen werd in dit jaarverslag een verkorte versie van de statutaire jaarrekening van Fagron NV opgenomen. Het jaarverslag en het verslag van de Commissaris worden neergelegd en zijn eveneens beschikbaar op de zetel.

De Commissaris heeft de statutaire jaarrekening van Fagron NV over het boekjaar 2021 gecertificeerd zonder voorbehoud.

Alternatieve prestatie indicatoren

Naast de begrippen die in IFRS zijn gedefinieerd worden er in deze tussentijdse financiële informatie ook andere termen gebruikt. Deze 'alternatieve prestatie indicatoren' worden hieronder uiteengezet:

(x 1.000 euro)	2021	2020
Bedrijfsresultaat (EBIT)	87.438	88.738
Afschrijvingen en waardeverminderingen	29.332	31.293
EBITDA	116.770	120.031
EBITDA	116.770	120.031
Niet-recurrent resultaat	1.569	3.895
EBITDA voor niet-recurrent resultaat	118.339	123.927
Netto financiële schuld		
Financiële schulden langlopend	290.586	256.900
Leaseverplichtingen langlopend	30.684	27.548
Financiële schulden kortlopend	6.796	64.440
Leaseverplichtingen kortlopend	7.522	6.650
Geldmiddelen en kasequivalenten	70.646	84.248
Netto financiële schuld	264.941	271.290

Alfabetische begrippenlijst

Naast de begrippen die in IFRS zijn gedefinieerd worden er in dit jaarverslag ook andere termen gebruikt. Deze 'alternative performance indicators' worden hieronder verklaard. De IFRS-terminologie staat cursief.

Bedrijfsresultaat	*Winst (verlies) uit de bedrijfsactiviteiten.* EBIT ('Earnings Before Interests and Taxes').
Brutomarge	Omzet verminderd met aangekochte *handelsgoederen, grond- en hulpstoffen* en ook gecorrigeerd voor *wijziging in voorraden en goederen in bewerking,* als percentage van de omzet.
EBIT	'Earnings Before Interests and Taxes'. *Winst (verlies) uit de bedrijfsactiviteiten.*
EBITDA	'Earnings Before Interests. Taxes. Depreciations and Amortizations'. *Winst (verlies) uit de bedrijfsactiviteiten* vermeerderd met afschrijvingen en waardeverminderingen, inclusief afschrijvingen op voorraad en vorderingen.
Financieel resultaat	*Netto financieringskosten. Saldo van financieringsopbrengsten en financieringskosten.*
Netto operationele capex	Netto kapitaaluitgaven. *De verworven en geproduceerde immateriële en vaste materiële activa (exclusief acquisities), verminderd met de verkochte activa.*
Netto financiële schuld	*Langlopende en kortlopende financiële verplichtingen, verminderd met geldmiddelen (exclusief financiële instrumenten) en kasequivalenten.*
Niet-recurrente elementen	*Eénmalige kosten of opbrengsten die buiten de gewone bedrijfsvoering vallen.*
Nettoresultaat	*Winst (verlies) van de periode*. Geconsolideerd resultaat.
Operationeel werkkapitaal	*Voorraad + Handelsvorderingen – Handelsschulden*
REBITDA	'Recurring Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations'. *Winst (verlies) uit de bedrijfsactiviteiten* vermeerderd met afschrijvingen en waardeverminderingen en gecorrigeerd voor alle niet-recurrente elementen.
Recurrent nettowinst	*Winst (verlies) van de periode*, gecorrigeerd voor niet-recurrente elementen.

Definitielijst

API
Active Pharmaceutical Ingredient. Een ingrediënt in een geneesmiddel dat verantwoordelijk is voor de werkzaamheid van het product.

Broeikasgassen
Broeikasgassen zijn gassen in de atmosfeer van de aarde die warmte kunnen absorberen. Hiermee dragen ze bij aan het vasthouden van warmte in de atmosfeer en verhogen van de temperatuur op aarde. Voorbeelden van broeikasgassen zijn koolstofdioxide (CO_2) en methaan (CH_4).

Broeikasgasintensiteit
De broeikasgasintensiteit zijn de totale broeikasgasemissies in CO_2-eq gedeeld door een eenheid van productie of omzet. Wij berekenen onze broeikasgasintensiteit op basis van miljoen € omzet, alle omzet in andere valuta dan euro normaliseren we op basis van de wisselkoers in ons basisjaar (2019).

Business Partner Code of Conduct
Zie voor meer informatie over onze Business Partner Code of Conduct pagina 82.

Calamiteitenplan
Een calamiteitenplan is een draaiboek waarin staat vastgesteld hoe een faciliteit om dient te gaan met een noodsituatie, zoals een uitbrekende brand. Het plan beschrijft voornamelijk wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft en hoe dit samenhangt met wet- en regelgeving.

Code of Conduct
De Code of Conduct is het document dat we gebruiken om aan te geven hoe we verwachten dat medewerkers van Fagron én samenwerkingspartners zich gedragen. Het document bevat met name informatie over hoe er juridisch en ethisch correct gehandeld wordt in de dagelijkse gang van zaken. Zie voor meer informatie pagina 93.

CO_2-eq
Koolstofdioxide-equivalent (CO_2-eq) is een maat om aan te geven hoeveel een broeikasgas bijdraagt aan de opwarming van de aarde. Zo levert een kg distikstofmonoxide (N_2O, lachgas) dezelfde bijdrage aan klimaatverandering als 250 kg CO_2.

CSRD
CSRD staat voor Corporate Sustainability Reporting Directive (COM/2021/189). Dit voorstel voor EU-wetgeving verplicht grote ondernemingen zoals Fagron om informatie openbaar te maken over de manier waarop zij werken en omgaan met sociale en milieu-uitdagingen. Dit helpt investeerders, maatschappelijke organisaties, consumenten, beleidsmakers en andere belanghebbenden om de niet-financiële prestaties van grote bedrijven te evalueren.

EMEA
EMEA staat voor Europa, Midden-Oosten en Afrika.

ESG
ESG staat voor Environment, Social and Governance.

FSS
FSS staat voor Fagron Sterile Services (FSS).

GDP
Good Distribution Practice (GDP) zijn de normen waaraan Fagron moet voldoen om ervoor te zorgen dat de kwaliteit en integriteit van geneesmiddelen in de hele toeleveringsketen wordt gehandhaafd.

Geschillenbeslechting
Het oplossen van problemen of geschillen zonder dat er een beroep op de rechter wordt gedaan. Bijvoorbeeld door arbitrage.

GJ
Gigajoule (GJ) is een eenheid voor energie, en hetzelfde als een miljoen joule. 1000 kWh (kilowattuur) staat gelijk aan 3,6 GJ.

GMP
Good Manufacturing Practice (GMP) zijn de normen waar Fagron aan moet voldoen om ervoor te zorgen dat kwaliteit van geneesmiddelen bij juist gebruik veilig zijn voor patiënten. GMP is bedoeld om de risico's voor de patiënt te minimaliseren.

GRI
Het Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale en onafhankelijke organisatie die bedrijven, overheden en andere organisaties helpt om hun impact op kwesties zoals klimaatverandering, mensenrechten en corruptie beter te begrijpen en te communiceren.

KPI
KPI staat voor Key Performance Indicator, het is een indicator die de prestaties in de tijd voor een specifieke doelstelling inzichtelijk maakt.

NOx
NOx staat voor stikstofdioxiden en is een verzamelnaam voor verschillende combinaties van stikstof-zuurstofverbindingen. NOx wordt vooral in verbrandingsmotoren gevormd en is een vorm van luchtvervuiling.

PM10
Particulate Matter (PM10) zijn in de lucht zwevende fijnstofdeeltjes met diameter van 10 µm (1/1000ste van een millimeter). Fijnstof is een vorm van luchtvervuiling.

SDG
De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn 17 verschillende duurzame ontwikkelingsdoelstellingen voor het jaar 2030. De SDGs zijn vastgesteld door de Verenigde Naties.

$S0_2$
$S0_2$ staat voor zwaveldioxide. SO_2 wordt vooral in verbrandingsmotoren gevormd en is een vorm van luchtvervuiling.

UVRM
De Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (UVRM) is een verklaring die is aangenomen door de Verenigde Naties, en de mensenrechten voor ieder mens beschrijft.

Waarschuwing met betrekking tot toekomstgerichte uitspraken

Dit jaarverslag bevat mogelijk toekomstgerichte uitspraken. Toekomstgerichte uitspraken zijn uitspraken die geen historische feiten zijn, zoals, niet-limitatief, mededelingen die overtuigingen, verwachtingen, bedoelingen, prognoses, schattingen of voorspellingen (en de aannames die daaraan ten grondslag liggen) van Fagron uitdrukken of inhouden. Aan toekomstgerichte uitspraken zijn noodzakelijkerwijs risico's en onzekerheden verbonden. De werkelijke toekomstige resultaten of omstandigheden kunnen dan ook wezenlijk verschillen van die uitgedrukt of bedoeld in toekomstgerichte uitspraken. De oorzaak van een zodanig verschil kan zijn gelegen in diverse factoren (zoals, niet-limitatief, de ontwikkelingen in het wettelijk en reglementair kader waarin de activiteiten van Fagron vallen, claims op het gebied van productaansprakelijkheid, valutarisico's et cetera).

Eventuele toekomstgerichte uitspraken in dit jaarverslag zijn gebaseerd op informatie die het management van Fagron op dit moment ter beschikking staat. Fagron neemt geen verplichting op zich om steeds een publieke aankondiging te doen indien zich wijzigingen voordoen in die informatie of indien er anderszins wijzigingen of ontwikkelingen zijn met betrekking tot toekomstgerichte uitspraken in dit jaarverslag.

GRI Index

GENERAL DISCLOSURES Gebaseerd op "GRI 2: General disclosures 2021"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
2-1 Organizational details	a. Fagron NV b. Beursgenoteerde NV c. Nazareth, Belgium d. Fagron heeft faciliteiten in België, Brazilië, China, Colombia, Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Griekenland, Israël, Italië, Kroatië, Mexico, Nederland, Polen, Spanje, Tsjechië, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten van Amerika, Zuid-Afrika.	-	-
2-2 Entities included in organization's sustainability reporting	a/b. De gegevens beschreven onder Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid op pagina 58 evenals de rest van deze rapportage zijn van toepassing op de geconsolideerde ondernemingen (p. 204). c. De rapportage met uitzondering van het Financieel jaarverslag 2022 (p. 152) bevat geen informatie over entiteiten waar Fagron NV een minderheidsbelang in heeft. Of en op welke manier er rekening wordt gehouden met acquisities en desinvesteringen wordt per materieel onderwerp beschreven in Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid (p. 58).	-	-
2-3 Reporting period, frequency and contact point	a. 2021, jaarlijks b. 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021 c. 8 april 2022 d. Karen Berg (p. 96)	-	-
2-4 Restatements of information	In het hoofdstuk Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid is enkel de informatie over de klimaatimpact en energiegebruik voor 2019 aangepast. Deze update is gebaseerd op een paar kleine aanpassingen in activiteitendata en een update van een aantal emissiefactoren.	-	-
2-5 External assurance	a/b. Er heeft geen externe verificatie plaatsgevonden voor het hoofdstuk Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid.	-	-

2-6 Activities, value chain and other business relationships	a. Fagron is actief in de GRI sectoren "Pharmaceuticals" en "Medical equipment and services" b/c. Zie het hoofdstuk Over Fagron (p. 10). d. Significante veranderingen zijn enkel de acquisities zoals beschreven per regio vanaf pagina 30.	-	-
2-7 Employees	a. Zie voor totaal aantal medewerkers p. 8 (FTE) en p. 9 (aantal), genderverdeling (p. 9) en per Regio in het hoofdstuk Regio's (p. 30). c/d. Alle informatie over medewerkers gaat of over FTE of over aantal personen, dit staat per geval aangegeven met een voetnoot. We rapporteren altijd het aantal op 31 december van het boekjaar. Dit aantal is inclusief eigen medewerkers, uitzendkrachten en zelfstandige managers. In het geval van uitzendkrachten, worden uitzendkrachten meegeteld die langer dan een maand bij Fagron aan werk is voor meer dan 0,3 FTE. Eigen medewerkers die voor langere tijd afwezig zijn en de salariskosten door een overheid of verzekering betaald worden, worden niet meegerekend. Denk hierbij aan langdurig zwangerschapsverlof. Dit betekent dat oproepkrachten en externe consultants niet meegerekend worden in dit aantal. e. Het totaal aantal medewerkers is de afgelopen jaren toegenomen door overnames.	b.	bi/bii. Wij maken onderscheid tussen eigen medewerkers (inclusief zelfstandige managers) en uitzendkrachten. Het onderscheid permanente en tijdelijke medewerkers hanteren we niet. biii. Deze informatie wordt niet bijgehouden op groepsniveau. biv/bv. Zoals op te maken uit de verhouding FTE en aantal medewerkers, werkt het grootste gedeelte van de medewerkers van Fagron full-time. Het aantal part-time medewerkers is verwaarloosbaar.
2-8 Workers who are not employees	-	a/b/c	Informatie niet beschikbaar. Het aantal oproepkrachten, consultants en uitzendkrachten die minder dan 0,3 FTE voor Fagron werken worden niet bijgehouden op groepsniveau.
2-9 Governance structure and composition	a. Corporate Governance Verklaring (p. 106) b. Zie Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (p. 58). c. Corporate Governance Verklaring (p. 106)	Civ Cvi Cvii Cviii	Civ. Deze zullen in het Jaarverslag 2020 explicieter beschreven worden. Cvi. Fagron heeft geen definitie voor 'under-represented social groups'. Zie Onze mensen (p. 72) voor een toelichting. Cvii. Competenties zullen in het Jaarverslag 2020 explicieter beschreven worden. Cviii. In de samensteling van de Raad van Bestuur wordt niet expliciet aandacht besteed aan representatie van stakeholders.
2-10 Nomination and selection of the highest governance body	a. Corporate Governance Verklaring (p. 106)	b.	b. Niet opgenomen in dit jaarverslag, dit overzicht zal in het Jaarverslag 2022 opgenomen worden.
2-11 Chair of the governance body	a/b. Corporate Governance Verklaring (p. 106)	-	-
2-12 Role of the highest governance body	a/b/c. Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (p. 58).	-	-

2-13 Delegation of responsibility for managing impacts	a/b. Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (p. 58).	-	-
2-14 Role of the highest governance body in sustainability reporting	a/b. Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (p. 58).	-	-
2-15 Conflict of interest	a/b. Corporate Governance Verklaring (p. 106)	-	-
2-16 Communication of critical concerns	a/b. Een lijst met klachten die binnenkomen is via de Fagron Integrity Line worden door het Compliance & Ethics team aan het Auditcomité gerapporteerd. Het Auditcomité rapporteert elk kwartaal aan de Raad van Bestuur. In 2021 ging het hierbij om 15 klachten. Hiervan waren 6 klachten gerelateerd aan discriminatie en 3 klachten aan intimidatie.	-	-
2-17 Collective knowledge of the highest governance body	Er zijn in 2021 geen initiatieven geweest om het kennisniveau van de Raad van Bestuur over ESG te verhogen.	-	-
2-18 Evaluation of the performance of the highest governance body	a/b/c. Corporate Governance Verklaring (p. 106). Voor meer informatie zie het Remuneratiebeleid zoals beschikbaar via investors.fagron.com.	-	-
2-19 Remuneration policy	a/b. Corporate Governance Statement (p. 106). Voor meer informatie zie het Remuneratiebeleid zoals beschikbaar via investors.fagron.com.	-	-
2-20 Process to determine remuneration	a/b. Corporate Governance Statement (p. 106). Voor meer informatie zie het Remuneratiebeleid zoals beschikbaar via investors.fagron.com.	-	-

2-21 Annual total compensation ratio	-	a/b/c	a/c. Gelet op de actieve buy-and-build strategie van Fagron met meerdere overnames in verschillende landen – met vaak aanzienlijk verschillen in de remuneratieniveaus tussen deze landen – zou het in aanmerking nemen van de gemiddelde remuneratie van alle werknemers wereldwijd een te volatiele en derhalve een inconsistente en irrelevante vergelijkingsbasis bieden. Om die reden werd ervoor geopteerd om de gemiddelde remuneratie van de werknemers van Fagron tewerkgesteld in België in de vergelijking op te nemen. Deze is terug te vinden op p. 140. b. Toename remuneratie CEO was +15,1% in 2020 t.o.v. 2019, toename gemiddelde remuneratie medewerkers in België 7,6% over dezelfde periode. Ratio was 31,3.
2-22 Statement on sustainable development	Statement: Voorwoord van de CEO (p. 4). Strategie: Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid	-	-
2-23 Policy commitments	ai/ii/iii. Nee aiii. Ja. bi. Zie Onze mensen (p. 72) voor medewerkers en Ketenverantwoordelijkheid (p. 82) voor leveranciers. bii. Medewerkers en leveranciers. c. Dit jaarverslag en Fagron's "ESG at Fagron 2022" beschikbaar via investors.fagron.com. d. Zowel dit jaarverslag en Fagron's "ESG at Fagron 2022" zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur. e. Van toepassing voor alle medewerkers en leveranciers. f. Interne communicatie via verschillende kanalen aan medewerkers, waaronder een training over de Code of Conduct (zie p. 93 voor meer informatie). Voor leveranciers zie Ketenverantwoordelijkheid (p. 82).	-	-

2-24 Embedding policy commitments	ai. Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (p. 58) aii. Risicobeheersing (p. 48), Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (p. 58), Remuneratiebeleid (p. 132). aiii. Ketenverantwoordelijkheid (p. 82). aiv. Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (p. 58).	-	-
2-25 Processes to remediate negative impacts	a/c. Zie Fagron's Maatschappelijke Verantwoordeijkheid (p. 58) voor een beschrijving van de commitment en activiteiten die Fagron onderneemt om negatieve invloed te reduceren of de mitigeren. b. Zie voor een beschrijving van fagron's grievance mechanism (p. 90). d. In 2021 zijn medewerkers niet betrokken bij de invulling van het grievance mechanisme. e. Het proces voor evaluatie van ons grievance mechanisme is in ontwikkeling.	-	-
2-26 Mechanisms for seeking advice and raising concerns	a. Fagron's grievance mechanisme biedt de mogelijkheid om advies in te winnen over de implementatie van Fagron's Code of Conduct en om klachten in te dienen mocht de code niet worden nageleefd. Zie voor meer informatie over ons grievance mechanism (p. 90)	-	-
2-27 Compliance with laws and regulations	a/b/c/d. Goed bestuur (p. 86)	-	-
2-28 Membership Associations	a. Fagron NV is geen onderdeel van een industrie organisatie of nationale of internationale belangenorganisatie.	-	-
2-29 Approach to stakeholder engagement	a. Fagron's Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (p. 58)	-	-
2-30 Collective bargaining agreements	a. Onze mensen (p. 72) b. Voor overige medewerkers wordt het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden bepaald op basis van gemiddelde arbeidsvoorwaarden in de desbetreffende markt.	-	-

MATERIAL TOPICS Gebaseerd op "GRI 3: Material Topics 2021"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-1 Process to determine material topics	a/b. Zie Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid (p. 58)	-	-

3-2 List of material topics	a. Zie Fagron's maatschappelijke verantwoordelijkheid (p. 58) b. De lijst met materiële onderwerpen, is onveranderd ten opzichte van 2020.	-	-

Material topics – Milieu

KLIMAATVERANDERING Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "GRI 305: Emissions 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Milieu (p. 64) Fagron maakt geen gebruik van koolstofcredits.	-	-
305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions	Milieu (p. 64). Meer detail, inclusief uitgebreide methodologiebeschrijving en emissiefactoren zijn te vinden in de rapportage "Fagron carbon footprint 2021" toegankelijk via investors.fagron.com. Onder Scope 3 rapporteer Fagron enkel over Business Travel (Categorie 6 van het GHG Protocol).	-	-
305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG emissions		-	-
305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions		-	-
305-4 GHG emissions intensity		-	-
305-5 Reduction of GHG emissions		-	-

ENERGIEGEBRUIK Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "GRI 302: Energy 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Milieu (p. 64)	-	-
302-1 Energy consumption within the organization	Milieu (p. 64) Meer detail, inclusief uitgebreide methodologiebeschrijving en conversiefactoren zijn te vinden in de rapportage "Fagron carbon footprint 2021" toegankelijk via investors.fagron.com. Fagron koopt geen externe koeling of stoom in. Fagron verkoopt geen warmte, koeling of stoom.	-	-
302-2 Energy consumption outside the organization	-	Informatie is niet beschikbaar.	Fagron heeft geen volledig inzicht in energiegebruik in de toeleveringsketen van Fagron of van het elektriciteitsgebruik van producten die Fagron verkoopt.
302-3 Energy intensity	Milieu (p. 64) Meer detail, inclusief uitgebreide methodologiebeschrijving en conversiefactoren zijn te vinden in de rapportage "Fagron carbon footprint 2021" toegankelijk via investors.fagron.com.	-	-
302-4 Reduction of energy consumption		-	-
302-5 Reductions in energy requirements of products and services	-	Niet van toepassing	We zien deze indicator niet als materieel omdat Fagron nauwelijks producten verkoopt die direct brandstof of elektriciteit gebruiken

AFVALBEHEER Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "GRI 306: Waste 2020"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Milieu (p. 64) Milieu (p. 64)	-	-
306-1 Waste generation and significant waste-related impacts		-	-
306-2 Management of significant waste-related impacts	Milieu (p. 64)	-	-
306-3 Waste generated	-	Informatie is niet beschikbaar	Deze informatie is niet beschikbaar op Fagron Groep niveau.
306-4 Waste diverted from disposal	-		
306-5 Waste directed to disposal	-		

EMISSIES NAAR LUCHT EN BODEM Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "GRI 305: Emissions 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Milieu (p. 64).	-	-
305-6 Emissions of ozone-depleting substances	-	Niet van toepassing	We zien emissies die de ozonlaag aantasten niet als een materieel onderwerp. Fagron emitteert met de uitzondering van een incidentiele lekkage van koelvloeistof uit een koelinstallatie geen CFCs.
305-7 Nitrogen (NOx), sulfur oxides (SOx) and other significant air emissions	ai. Milieu (p. 64). b/c. In de compilatie is gebruik gemaakt van emissiefactoren uit de LCA database EcoInvent v3.8. Hierbij is de totale hoeveelheid aardgas, LPG en diesel gebruikt in onze locaties vermenigvuldigd met een emissiefactor voor verbranding in een industriële machine en het benzine en dieselgebruik in (lease)auto's vermenigvuldigd met de emissiefactoren	aii - avii	De emissies naar de lucht vanuit Fagron faciliteiten en voertuigen hangen samen met de verbranding van fossiele brandstoffen. Hierbij gaat het om NOx, SOx en PM emissies. De SOx en PM emissies hangen samen met onze NOx emissies. We

	voor de respectievelijke emissieklasse waar de auto's aan voldoen (bijv. EURO6). Mocht de emissieklasse niet bekend zijn, dan is uitgegaan van EURO4.		rapporteren daarom enkel op NOx emissies. Andere emissies zien wij niet als materieel.

Material topics – Onze mensen

MENSEN- EN ARBEIDSRECHTEN (OOK VOOR KETENVERANTWOORDELIJKHEID) Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "406 Non-discrimination 2016", "407 Freedom of association and collective bargaining", "408 Child labor 2016, "409 Forced and compulsory labor 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Onze mensen (p. 72) en Ketenverantwoordelijkheid (p. 82).	-	-
406-1 Incidents of discrimination and corrective actions taken	Onze mensen (p. 72).	-	-
407-1 Operations and suppliers in which the right to freedom of collective bargaining may be at risk	Voor Fagron operations zie Onze mensen (p. 72), voor toeleveringsketen zie Ketenverantwoordelijkheid (p. 82).	-	-
408-1 Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labour	Voor Fagron operations zie Onze mensen (p. 72), voor toeleveringsketen zie Ketenverantwoordelijkheid (p. 82).	-	-
409-1 Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labour	Voor Fagron operations zie Onze mensen (p. 72), voor toeleveringsketen zie Ketenverantwoordelijkheid (p. 82).	-	-

DIVERSITEIT Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "GRI 405: Diversity and equal opportunity 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	**Onze mensen (p. 72).**	-	-
405-1 Diversity of governance bodies and employees	a. Onze mensen (p. 72). In plaats van de leeftijdscategorieën <30 jaar, 30-50 jaar en ouder dan 50, gebruiken we de specifiekere leeftijdscategorieën <25 jaar, 25-34 jaar, 35-44 jaar, 45-54 jaar, >54 jaar. b. Onze mensen (p. 72). We rapporteren over de diversiteitsonderwerpen gender en leeftijd per functieniveau.	-	-
405-2 Ratio of basis salary and remuneration of women to men	-	Informatie is niet beschikbaar	Deze informatie is niet beschikbaar op Fagron Groep niveau.

GEZONDHEID & VEILIGHEID Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "GRI 403: Occupational health and safety 2018"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	**Onze mensen (p. 72).**	-	-
403-1 Occupational health and safety management system	**a. Fagron heeft geen gezondheid en veiligheidsbeleid op groepsniveau. Elke individuele entiteit heeft zijn eigen procedures en calamiteitenplannen in lijn met lokale wetgeving.** **b. Alle medewerkers vallen onder lokale procedures en calamiteitsplannen.**	-	-
403-2 Hazard identification, risk assessment, and incident investigation	**a. Fagron heeft geen gezondheid en veiligheidsbeleid op groepsniveau. Elke individuele entiteit heeft zijn eigen procedures en calamiteitenplannen in lijn met lokale wetgeving.** **b/c. Gevaarlijke situaties kunnen gemeld worden via Fagron's Grievance Mechanisme (p. 90).** d. Elke lokale entiteit voldoet aan lokale wetgeving voor het identificeren en mitigeren van risico's. Voor informatie over het monitoringssysteem op groepsniveau zie, **Onze mensen (p. 72).**	-	-

403-3 Occupational health services **403-4 Worker participation, consultation, and communication on occupational health and safety**	**a. Fagron heeft geen gezondheid en veiligheidsbeleid op groepsniveau. Elke individuele entiteit heeft zijn eigen procedures en calamiteitenplannen in lijn met lokale wetgeving.**	-	-
403-5 Worker training on occupational health and safety		-	-
403-6 Promotion of workers' health		-	-
403-7 Prevention and mitigation of occupational health and safety management system	Zie Ketenverantwoordelijkheid (p. 82) voor processen in de toeleveringsketen, en Goed bestuur (p. 86) voor kwaliteit van producten die Fagron levert.	-	-
403-8 Workers covered by occupational health and safety management system	**a. Fagron heeft geen gezondheid en veiligheidsbeleid op groepsniveau. Elke individuele entiteit heeft zijn eigen procedures en calamiteitenplannen in lijn met lokale wetgeving.**	-	-
403-9 Work-related injuries	a. Zie Onze mensen (p. 72) voor het aantal ongevallen. i. 0 ii. 0 iii./v. 32 registreerbare werk-gerelateerde blessures, dit maakt de ratio 5,5 bij gewerkte uren 6,2 miljoen uren. iv. Meest voorkomende blessures in 2021 zijn opgelopen tijdens verplaatsing van goederen in een magazijn. e. 1 miljoen uren	b. c/d.	b. Fagron monitort het aantal ongelukken onder oproepkrachten niet specifiek apart van die onder haar medewerkers. Alle ongevallen zijn opgenomen onder a. c/d. Fagron heeft geen gezondheid en veiligheidsbeleid op groepsniveau. Elke individuele entiteit heeft zijn eigen procedures en calamiteitenplannen in lijn met lokale wetgeving.
403-10 Work-related ill health	-	403-10	Deze informatie is niet beschikbaar op Fagron Groep niveau.

TRAINING & ONTWIKKELING Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "Training and education 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	**Onze mensen (p. 72).**	-	-
404-1 Average hours of training per year per employee		Informatie is niet beschikbaar	**Deze informatie is niet beschikbaar op Fagron Groep niveau.**
404-2 Programs for upgrading employee skills and training assistance programs		Informatie is niet beschikbaar	**Deze informatie is niet beschikbaar op Fagron Groep niveau.**
404-3 Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews	**Onze mensen (p. 72). Deze informatie is alleen beschikbaar voor alle medewerkers, en niet verder op te delen in gender en medewerkerscategorie.**	-	-

Material topics – Goed bestuur

VOORKOMEN VAN CORRUPTIE EN OMKOPING Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "Anti-corruption 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Goed bestuur (p. 86)	-	-
205-1 Operations assessed for risks related to corruption	Goed bestuur (p. 86)	-	-
205-2 Communication and training about anti-corruption policies and procedures	a/d. 100%. Goed bestuur (p. 86) b/e. Goed bestuur (p. 86)	c.	We monitoren niet hoeveel leveranciers de Business Partner Code of Conduct gelezen hebben. Deze is wel publiek beschikbaar voor iedereen en er wordt aan gerefereerd in alle nieuwe inkoopcontracten.
205-3 Confirmed incidents of corruption and actions taken	Goed bestuur (p. 86)	-	-

PRODUCTKWALITEIT EN PRODUCTVEILIGHEID Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "Customer Health and Safety 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Goed bestuur (p. 86).	-	-
416-1 Assessment of the health and safety impacts of product and service categories	Goed bestuur (p. 86).	-	-
416-2 Incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services	Goed bestuur (p. 86).	-	-

NALEVING VAN WET- EN REGELGEVING Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "Socioeconomic compliance 2016"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Goed bestuur (p. 86).	-	-

GRIEVANCE MECHANISM			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
None	Zie Goed bestuur (p. 86) voor een beschrijving van Fagron's Grievance mechanism.	-	-

EERLIJK BELASTINGBELEID Gebaseerd op "GRI Material Topics 2021" en "Tax 2019"			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
3-3 Management of material topics	Goed bestuur (p. 86).	-	-
207-1 Approach to tax	Fagron heeft geen gericht belastingbeleid. De gehanteerde aanpak wordt beschreven in Goed bestuur (p. 86).	-	-
207-2 Tax governance, control, and risk management	ai. De gehanteerde aanpak voor belastingen zoals beschreven in Goed bestuur (p. 86), is de verantwoordelijkheid van CFO.	-	-
207-3 Stakeholder engagement and management of concerns related to tax	Naast de normale interactie met stakeholders (zie p. 58), heeft Fagron niet expliciet contact over belastingbeleid. Interactie met belastingautoriteiten vindt enkel plaats als daar vanuit de belastingautoriteit initiatief toe wordt genomen.	-	-
207-4 Country-by-country reporting	-	-	De vereiste rapportage vraagt om te veel bedrijfsgevoelige informatie. We geven inzicht in de winstbelasting betaald per regio (zie p. 92), dit geeft een goed beeld van Fagron's 'tax gap'.

Material topics - Overig

GIVING BACK			
Disclosure	Locatie in jaarverslag	Omissie	
		Omissie van eisen	Reden voor omissie
None	Zie Giving back (p. 84)	-	-