

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

För Bravida, som har en decentraliserad organisation, är god bolagsstyrning en förutsättning och i hög grad en viktig del av kärnverksamheten. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, verkställande direktören och företagsledningen i enlighet med gällande lagar, regler och rekommendationer samt Bravidas bolagsordning, styrelsens arbetsordning, instruktion för verkställande direktören och andra interna instruktioner.

Bravida Holding AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars stamaktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Bolagsstyrningsrapporten utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna.

## Bolagsstyrning

Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs på årsstämman. Styrelsen utser verkställande direktör (vd). Styrelsen och vd:s förvaltning samt företagets finansiella rapportering granskas av den externa revisor som utses av årsstämman. För att effektivisera och fördjupa arbetet i vissa frågor har styrelsen inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott.

Bravida tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) och har under 2017 inte gjort några avvikelser från denna. Bravida Holding AB följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter och god sed på aktiemarknaden. Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därtill finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för vd. Interna policys och instruktioner som tydliggör ansvar och befogenheter inom speciella områden, till exempel informationssäkerhet, regel efterlevnad och riskhantering utgör väsentliga styrdokument för hela företaget.

## Ägarstruktur

Vid utgången av 2017 hade Bravida 11 890 stamaktieägare enligt det av Euroclear Sweden förda aktieägarregistret. De största ägarna den 29 december 2017 var Swedbank Robur fonder med 9,3 procent av rösterna, Lannebo fonder med 8,1 procent av rösterna, Capital Group med 7,7 procent av rösterna samt Fjärde AP-fonden med 6,5 procent av rösterna.

## BOLAGSORGANEN

### Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta i bolagets angelägenheter utövas vid bolagsstämma. Det är det högsta beslutande organet och där samtliga aktieägare har rätt att närvara. Med "årsstämma" menas den bolagsstämma som ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång och där koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen läggs fram och beslut fattas om fastställande av resultat- och balansräkning för bolaget och koncernen, vinstdisposition samt ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.

Bravidas årsstämma 2018 äger rum den 20 april på Bravidas huvudkontor, Mikrofonvägen 28 i Stockholm. Aktieägare som vill lämna ett förslag till valberedningen eller ha ett ärende behandlat på årsstämman har möjlighet att lämna förslaget till valberedningen och ärende till bolaget fram till den 31 januari. Kontaktinformation återfinns på [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

Varje stamaktie (A-aktie) berättigar till en röst på bolagsstämman och varje aktie av serie C berättigar ägaren till en tiodels röst. Aktieägare har rätt att rösta för samtliga aktier som aktieägaren innehar i Bolaget.

Kallelse till bolagsstämman ska ske tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman. Aktieägare som vill delta vid bolagsstämman ska enligt

Bravidas bolagsordning föränmäla sig till bolagsstämman inom den tid som angivits i kallelsen. Denna dag ska vara en vardag och får inte infalla tidigare än fem vardagar före stämman angiven tid.

På [www.bravida.se](http://www.bravida.se) finns samtliga dokument inför årsstämman.

## Valberedning

Nominering av styrelseledamöter inför valet på årsstämman sker genom valberedningen. Därutöver föreslår valberedningen arvode till styrelseledamöter samt förslag till val och arvodering av revisor. Enligt nuvarande instruktion för valberedningen ska Bravida ha en valberedning som består av Bravidas styrelseordförande samt en representant för vardera av de tre till röstetalet största aktieägarna eller ägargrupperna som önskar utse en representant. Valberedningens sammansättning ska för kommande år baseras på tillhandahållen förteckning av Euroclear Sweden över registrerade aktieägare och ägargrupper och övrig tillförlitlig ägarinformation per den sista bankdagen i september. För vidare information om instruktion för valberedningen hänvisas till [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

Valberedningen inför årsstämman 2018 har följande sammansättning: Peter Lagerlöf, Lannebo fonder, Marianne Flink, Swedbank Robur fonder och Arne Lööv Fjärde AP-fonden samt Monica Caneman, styrelseordförande i Bravida Holding AB. Capital Group med 7,7 procent av rösterna har avböjt medverkan i valberedningen och istället har Fjärde AP-fonden erbjudits den platsen. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2018 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2018.

## Styrelse

Styrelsen i Bravida ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio ledamöter samt högst fem suppleanter som utses av årsstämman. De aktieägarvalda styrelseledamöterna väljs för en period av ett år. Under 2017 var sex styrelseledamöter valda av årsstämman. De anställda är representerade i styrelsen genom arbetstagarutsedda representanter. Antalet arbetstagarutsedda ledamöter har under hela året varit fyra med två suppleanter.

Alla styrelseuppdrag i Bravida grundas på förtjänst varvid det främsta syftet är att vidmakthålla och förbättra styrelsens effektivitet totalt sett. För att uppfylla detta eftersträvas en bred uppsättning egenskaper och kompetenser och det är uttalat att mångfald, avseende bland annat ålder, kön, geografisk härkomst, utbildning och yrkesmässig bakgrund, är viktiga omständigheter att beakta.

Vid årsstämman den 10 maj 2017 omvaldes styrelseledamöterna Monica Caneman, Jan Johansson, Ivano Sessa, Cecilia Daun Wennborg, Mikael Norman och Staffan Pålsson. Monica Caneman valdes av årsstämman till styrelseordföranden för tiden till nästa årsstämma. Som en konsekvens av att Bravissima Holding AB, Bain Capitals investeringsfonder, sålt sitt totala återstående innehav i Bravida Holding AB lämnade Bain Capitals representant Ivano Sessa styrelsen i Bravida Holding AB den 12 juni 2017. För närmare

presentation av styrelsen hänvisas till sida 102 och till [www.bravida.se](http://www.bravida.se).

Styrelsesammansättningen i Bravida uppfyller kraven avseende oberoende ledamöter.

### Styrelsens arbete 2017

Under året har det hållits tolv styrelsemöten, varav tre extra styrelsemöten och ett konstituerande styrelsemöte. Ledamöternas närvaro presenteras i tabell på sidan 99. Sekreterare vid styrelsemötena har varit bolagets chefsjurist Magnus Liljefors. Inför styrelsemötena har ledamöterna erhållit skriftligt material beträffande de frågor som ska behandlas vid mötet.

Styrelsens arbete omfattar främst strategiska frågor, bokslut, fastställande och uppföljning av verksamhetsmål, affärsplaner, förvärv och andra beslut som enligt arbetsordningen ska behandlas av styrelsen. Styrelsen har fått såväl interna som externa presentationer av de marknader som Bravida verkar på och av Bravidas verksamhet lokalt. Styrelsen har därvid diskuterat utvecklingen och möjligheter för Bravida. Styrelsen har arbetat aktivt tillsammans med ledningen i olika strategiska frågor.

En viktig del av styrelsearbetet är genomgång av de finansiella rapporter som presenteras vid varje ordinarie styrelsemöte och som även omfattar det löpande arbetet med fördjupade analyser. Styrelsen får också månadsvis rapportering beträffande koncernens finansiella ställning.

Styrelsen har under året följt upp de planer för verksamheten som ledningen lämnat och utvecklingspotentialen inom de olika affärsområden där Bravida är verksam.

Under året har styrelsen även fattat beslut om den nya affärsplanen för period 2018-2020.

### Styrelseutskott

Styrelsen har inrättat två styrelseutskott som ett led i att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. Utskottens ledamöter ska utses vid det konstituerande styrelsemötet som följer direkt på årsstämman. De utses för ett år i taget och arbetet samt utskottens bestämmanderätt regleras av de årligen fastställda utskottsinstruktionerna.

Utskotten har en beredande och handläggande roll. De frågor som behandlats vid utskottens möten protokollförs och rapport lämnas vid efterföljande styrelsesammanträde.

Revisionsutskottet består av Mikael Norman (ordförande), Jan Johansson och Monica Caneman. Därutöver närvarar bolagets CFO och chefsjurist. Revisionsutskottets uppgifter är i huvudsak att

- övervaka bolagets finansiella rapportering;
- med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll och riskhantering;
- hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen;
- granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster;
- biträda vid upprättandet av förslag till årsstämmans beslut om revisionsval;
- assistera i övervakningen av efterföljandet av de legala och regulatoriska krav som har materiell påverkan på de finansiella rapporterna;
- bistå i övervakningen av närstående transaktioner och
- biträda i övervakningen och värderingen av utvalda projekt.

Ersättningsutskottet består av Cecilia Daun Wennborg (ordförande), Monica Caneman och Staffan Pålsson. Därutöver närvarar bolagets chefsjurist. Bolagets vd och CFO närvarar vid behov. Ersättningsutskottets uppgifter är i huvudsak att

- bereda Styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare,
- bevaka och utvärdera pågående och under året avslutade program för

- rörliga ersättningar för bolagsledningen, samt
- bevaka och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i koncernen.

### Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

Styrelseordföranden ska, i enlighet med styrelsens arbetsordning, initiera en utvärdering av styrelsens arbete en gång per år.

Under 2017 gjordes en utvärdering av styrelsens arbete i samarbete med Styrelseakademien. En frågeenkät skickades ut till samtliga ledamöter. Svaren sammanställdes och analyserades. Dessutom har styrelseordföranden genomfört enskilda utvärderingssamtal med samtliga ledamöter.

Utvärderingens syfte var att få en uppfattning om vad styrelseledamöterna anser om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan göras för att effektivisera styrelsearbetet. Avsikten är också att få en uppfattning om vilken typ av frågor styrelsen anser bör ges mer utrymme och på vilka områden det eventuellt krävs ytterligare kompetens i styrelsen. Resultatet av utvärderingen har redovisats för styrelsen.

Styrelsen utvärderar fortlöpande även verkställande direktörens arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering.

### Verkställande direktör, företagsledning och organisation

Verkställande direktör och koncernchef är Mattias Johansson. Verkställande direktörens ansvar innefattar bland annat för personal-, finans- och ekonomifrågor samt löpande kontakter med företagets intressenter, såsom myndigheter och den finansiella marknaden. Verkställande direktören säkerställer att styrelsen får den information som krävs för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

Bravidas verksamhet är operativt indelad i fyra segment, utifrån geografiska marknader; Sverige, Norge, Danmark och Finland. Segmenten är uppdelade i divisioner, fyra för Sverige och en för varje land i övrigt. Varje division har en chef, en divisionschef, som är direkt underställd vd. Divisionschefen har ansvar för divisionens verksamhet och resultat och ansvarar för att verksamheten inom divisionen genomförs i enlighet med fattade beslut. Divisionscheferna har stöd genom egna staber men även genom de koncerngemensamma stabsfunktionerna. Koncernledningen i Bravida består av vd, cheferna för varje division samt cheferna för de koncerngemensamma staberna. För mer information om verkställande direktören och ledningsgruppen, hänvisas till sida 103.

Ledningsgruppen har möten cirka en gång per månad, varav minst ett möte per år endast ägnas framåtriktade strategier. I år har flera extra insatta möten avhållits för att arbeta fram den nya affärsplanen för period 2018-2020. Vid ledningsmötena diskuteras och behandlas pågående koncerngemensamma initiativ, förändringar i marknaden, aktuella frågor i divisionerna och staberna, förvärv samt uppföljning av verksamheternas målpuppfyllelse.

Ledningsgruppen arbetar aktivt med att engagera medarbetarna i att utveckla företagskulturen och att leva efter dess värderingar. Under 2017 har mycket arbete lagts på en ny affärsplan för period 2018-2020 och på fortsatt arbete med de olika initiativen inom Prissättning och Produktion. Det har även arbetats vidare med initiativ inom Inköp och Service, men även att utveckla Bravida som en modern arbetsgivare och i hållbarhetsfrågor.

### HUR BRAVIDA STYRS

Bravidas verksamhet är operativt indelad i fyra segment, utifrån geografiska marknader; Sverige, Norge, Danmark och Finland. Segmenten är uppdelade i divisioner, fyra för Sverige (Nord, Stockholm, Syd och Riks) och en för varje land i övrigt. Divisionerna är i sin tur uppdelade i totalt 38 regioner som i sin tur är uppdelade i avdelningar. Verksamheten är decentraliserad, vilket innebär att på avdelningsnivå sker den huvudsakliga verksamheten och kundkontakten. Varje

avdelningschef (AC) har ett eget resultatansvar och ansvarar således för organisation, bemanning, tecknande och utförande av kontrakt. Avdelningarna stötts av koncerngemensamma affärs- och inköpssystem och andra verktyg för riskbedömning, kalkyler och ett effektivt genomförande av tecknade kontrakt. Avdelningarnas självständighet begränsas av instruktioner och en attestordning. Bravida har tydliga regler för projektgodkännande med tröskelnivåer styrt framförallt av kontraktvärde. Det innebär att en avdelningschef inte kan ingå avtal över ett visst värde utan godkännande av sin regionchef (RC) och att en regionchef inte heller kan ingå avtal över ett visst värde utan godkännande av sin divisionschef (DC). Kontrakt över 50 MSEK ska alltid godkännas av vd.

Som en väsentlig del av koncernchefens (även vd) arbete med styrning och kontroll av verksamheten träffar koncernchefen och koncernens CFO varje divisionschef en gång per kvartal för en genomgång av divisionens finansiella ställning, stora projekt, faktureringsläge, kassaflöde, med mera, enligt punkterna i ett styrkort. Vid detta möte närvarar även divisionens ekonomichef samt respektive regionchef med controller. På motsvarande sätt hålls dessa kvartalsgenomgångar nedåt i hela organisationen enligt schema.

Typ av möte	Ansvarig	Frekvens
Koncern (VD, DC, RC)	Koncernchef	var 3:e mån
Division (DC, RC, AC)	Divisionschef	var 3:e mån
Region (RC, AC, projekt/serviceledare)	Regionchef	var 3:e mån
Avdelning (AC, projekt/serviceledare, ledande montör)	Avdelningschef	var 3:e mån

Genom dessa regelbundna möten träffar alltså den ansvarige sin chefs chef och får en möjlighet att redovisa sin verksamhet i detalj och att framhålla förbättringar men måste även stå till svars för exempelvis sämre projekt eller dålig följsamhet till förändringsinitiativ. Ledarskapet blir mycket synligt och tydligt. Det är också ett mycket effektivt sätt att styra verksamheten och se till och följa upp att fattade beslut följs. Därutöver tillämpas den så kallade "farfarsprincipen" vid en mängd beslut som fattas i Bravida. Principen innebär att vissa beslut ska fattas/godkännas av chefens chef. Hit hör beslut avseende investeringar, större anbud och projekt, nyanställningar och vissa egna kostnader.

Långsiktigt styrs Bravida av en affärsplan för de kommande tre åren. Denna tas sedan ned i delar från koncern till avdelningsnivå. Per år sätts måltal för alla avdelningar och aggregerat för koncernen samt en handlingsplan för hur uppsatta mål ska nås. Utvärdering och eventuell justering sker löpande enligt årshjulet, se nedan figur. Detta arbete pågår löpande under året och på olika nivåer. Därutöver hålls två gånger per år en regionchefs-konferens där koncernledningen träffar regioncheferna för att behandla viktiga strategiska frågor.

Divisionerna upprättar löpande sammanställningar över potentiella och pågående förvärv för genomgång på koncernledningsmöten. Därmed hålls en löpande kontroll över de pågående aktiviteterna och prioriteringar kan göras. Inga förvärv genomförs utan att först ha behandlats och godkänts av den av bolagets inrättade Förvärvsgrupp, efter en formaliserad process och beslutsgång. Större förvärv ska även godkännas av styrelsen.

## BRAVIDAS ÅRSHJUL

Årshjulet beskriver hur Bravidas organisation arbetar med mål, strategier och handlingsplaner under verksamhetsåret.

### OKTOBER – DECEMBER

#### 9. Måltalsprocess

#### OKTOBER

##### 8. Divisionsledning

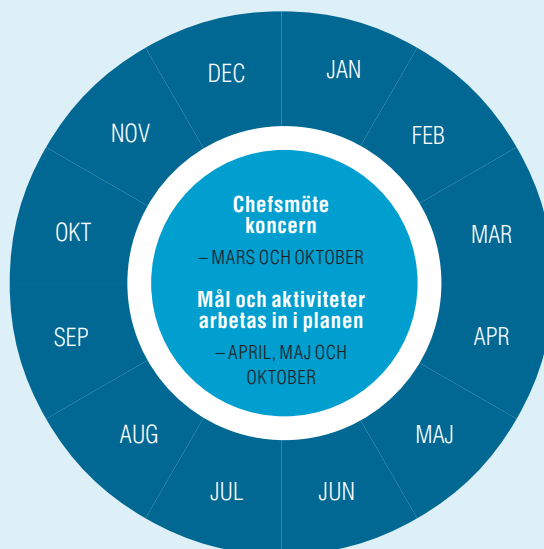
Sammanställer till gemensam strategi

#### SEPTEMBER

7. Regionernas och avdelningarnas mål, strategi- och handlingsplaner fastställs för kommande år och sänds till Divisionsledning innan sista september

### AUGUSTI – SEPTEMBER

#### 6. Strategiarbete i regionerna



### FEBRUARI – MARS

#### 1. Regionledningsmöten

– Utvärdering/justering av mål, strategi- och handlingsplan (Ledningens genomgång)

### APRIL

#### 2. Divisionsledningsmöte

– Utvärdering/justering av mål, strategi- och handlingsplan (Ledningens genomgång)

#### 3. Koncernledningsmöte

– Utvärdering/justering av mål, strategi- och handlingsplan

### MAJ

#### 4. Divisionsledningskonferens

– Justering av mål, strategi och handlingsplan

### JUNI

#### 5. Koncernledning (Strategidagar)

– Fastställande av mål, strategi- och handlingsplan för kommande år

**STYRELSEN**

Översikt styrelsen, samt närvaro styrelse- och utskottssammanträden 2017.

Av årsstämman valda ledamöter	Invald år	Oberoende <sup>1)</sup>	Närvaro styrelsemöten	Närvaro revisionsutskottet	Närvaro ersättningsutskottet	Styrelsearvode TSEK <sup>2)</sup>	Utskottsarvode TSEK <sup>2)</sup>	Antal aktier i Bravida
Monica Caneman	2015	Ja	12/12	5/5	4/4	1 500	180	24 143
Ivano Sessa <sup>3)5)</sup>	2012	Nej	6/7	1/2	-	-	-	-
Jan Johansson	2014	Ja	11/12	4/5	-	450	100	37 895
Michael Siefke <sup>4)5)</sup>	2012	Nej	4/5	-	1/1	-	-	-
Staffan Pålsson	2016	Ja	11/12	-	4/4	450	80	1 962 745
Cecilia Daun Wennborg	2016	Ja	12/12	-	4/4	450	110	7 000
Mikael Norman	2016	Ja	12/12	5/5	-	450	180	8 000

**Ordinarie arbetstagarrepresentanter**

Anders Mårtensson	12/12
Jan Ericson	12/12
Örnulf Thorsen	11/12
Geir Gjestad	12/12

<sup>1)</sup> Oberoende gentemot bolaget, bolagsledningen och ägare

<sup>2)</sup> Fastställda arvoden av årsstämman 2017

<sup>3)</sup> Lämnade styrelsen den 12 juni 2017

<sup>4)</sup> Ej omvald vid årsstämman 2017

<sup>5)</sup> Styrelseledamöter knutna till Bain Capital. Enligt beslut av årsstämman utgår ej styrelsearvode

**Uppförandekod**

Ett korrekt uppförande är viktigt för Bravida, inte bara gentemot våra kunder och leverantörer utan även mellan alla som arbetar i Bravida. Bravida har antagit en uppförandekod, som omfattar riktlinjer och regler för hur vi ska bete oss. Det finns ett utbildningsprogram som även omfattar arbete kring olika "typfall", avseende uppförandekoden och därmed sammanhängande frågor, som riktar sig till samtliga chefer i Bravida. Bravida har även en "visselblåsar-funktion", genom vilken misstänkta oegentligheter kan rapporteras anonymt.

**ERSÄTTNINGAR****Ersättning till styrelse**

Styrelsearvodet för 2017 fastställdes vid årsstämman 2017. Fördelning av arvodet framgår av tabellen ovan.

Verkställande direktörens totalersättning beslutas av styrelsen.

Riktlinjer för ersättning till övriga medlemmar i koncernledningen föreslås av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen.

**Styrelsens förslag till riktlinjer för lön och annan ersättning till verkställande direktören och andra medlemmar i ledningsgruppen**

Bravida ska sträva efter att erbjuda en marknadsmässig totalersättning som gör det möjligt att rekrytera och behålla rätt ledande befattningshavare. För att avgöra vad som är en marknadsmässig totalersättning och utvärdera rådande nivåer, görs varje år jämförelsestudier med relevanta branscher och marknader. Den totala ersättningen ska baseras på faktorer såsom befattning, prestation och individuell kvalifikation.

Ledningsgruppens totala ersättning ska bestå av:

- fast kontantlön;
- rörlig kontantlön;
- långsiktigt incitamentsprogram;
- pension; samt
- övriga ersättningar och förmåner.

**Fast kontantlön**

Den fasta kontantlönen ska omprövas årligen och utgör basen för beräkning av den rörliga lönen.

**Rörlig kontantlön**

Den rörliga kontantlönen är beroende av individens uppfyllelse av årligen förutbestämda finansiella mål. Utfallet av den kortsiktiga rörliga kontantlönen följs upp årligen. För ledningsgruppen kan den högsta möjliga rörliga kontantlönen variera beroende på befattning. Som regel kan stabschefer i ledningsgruppen erhålla en rörlig lön motsvarande högst 8 månadslöner av den fasta kontantlönen medan CFO och divisionschefer kan erhålla en rörlig lön motsvarande 20 månadslöner.

För den verkställande direktören är den kortsiktiga rörliga kontantlönen maximalt 10 månadslöner. Utfallet är kopplat såväl till individuell som sammanlagd måluppfyllelse för koncernen. Därigenom blir ersättningen tydligt kopplad såväl till den enskildes arbetsinsats och prestation som till utvecklingen av Bravida som helhet.

**Långsiktig incitamentsprogram**

Nyckelpersoner i Bravida, framförallt chefer i linjeorganisationen, har erbjudits långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. Syftet med ett aktierelaterat incitamentsprogram är att belöna prestation, öka och sprida aktieägandet bland chefer och viktigare befattningshavare samt motivera dem att stanna inom företaget. Beslut om utformningen av långsiktiga incitamentsprogram fattas av styrelsen och godkänns av årsstämman. På [www.bravida.se](http://www.bravida.se) finns en utförligare beskrivning av de långsiktiga incitamentsprogrammen.

## Pension

Ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige har rätt till pensionsförmåner motsvarande mellan 28-35 procent av deras respektive fasta löner, eller annars i enlighet med deras tjänstepensionsplaner. För ledande befattningshavare bosatta utomlands gäller, så långt är möjligt med hänsyn till lokala förhållanden, att likvärdiga villkor ska erbjudas.

## Övriga ersättningar och förmåner

Övriga ersättningar och förmåner ska vara marknadsmässiga och bidra till att underlätta befattningshavarens möjligheter att fullgöra sina arbetsuppgifter.

## Uppsägning och avgångsvederlag

Ledande befattningshavare har rätt till mellan sex och tolv månaders uppsägningstid om anställningen avslutas av arbetsgivaren och mellan fyra och sex månader om anställningen avslutas av den anställde. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida kan därutöver tillkomma ett avgångsvederlag motsvarande sex till tolv månaders fast lön. För samtliga gäller en konkurrensbegränsning vid egen uppsägning.

Styrelsen äger rätten att, om den finner särskilda skäl föreligga i ett enskilt fall, frångå riktlinjerna enligt ovan. En specifikation över löner och andra ersättningar avseende styrelse, vd och ledande befattningshavare finns i not 5 i bolagets årsredovisning. På [www.bravida.se](http://www.bravida.se) återfinns även de utvärderingar och redogörelser som ska redovisas enligt Koden.

## REVISION

Revisorn ska granska Bolagets årsredovisning och räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Efter varje räkenskapsår ska revisorn lämna en revisionsberättelse och en koncernrevisionsberättelse till årsstämman.

## Revisor

Bravida ska enligt bolagsordningen ha en eller två revisorer med högst två revisorssuppleanter. Till revisor kan även registrerat revisionsbolag utses. Revisorn utses av årsstämman för en mandatperiod på ett år, eftersom inget annat anges i Bravidas bolagsordning.

Vid årsstämman 2017 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2018. Auktoriserad revisor Anders Malmeby är huvudansvarig för revisionen i Bolaget och Koncernen.

Bravidas revisor: KPMG AB

Huvudansvarig revisor: Anders Malmeby, auktoriserad revisor

Född: 1955

Huvudansvarig revisor i Bravida sedan: 2014

Aktieinnehav i Bravida Holding AB: 0 aktier

Andra revisionsuppdrag: De noterade bolagen Concentric och Eastnine samt i Bankgirocentralen, Teracom, RISE, Bauer Media och UC

Revisorns oberoende i förhållande till företaget säkerställs genom att vald revisor endast i begränsad utsträckning tillåts utföra andra tjänster än revision.

## STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

### Kontrollmiljö

Styrelsen har ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen syftar dels till att ge rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen, dels till att säkerställa att den externa finansiella rapporteringen har upprättats enligt lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav.

Kontrollmiljön omfattar bland annat, hur mål sätts, hur resultat följs upp och hur risker hanteras. En god kontrollmiljö bygger på en organisation med tydliga beslutsvägar samt en företagskultur med gemensamma värderingar och den enskilde individens medvetenhet om sin roll i upprättandet av god intern kontroll.

Kontrollmiljön avseende den finansiella rapporteringen bygger på en

fördelning av roller och ansvar i organisationen, fastställda och kommunicerade beslutsvägar, instruktioner beträffande befogenhet och ansvar samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Styrelsen har antagit en arbetsordning, en vd-instruktion samt en instruktion för den finansiella rapporteringen. Utöver styrelsens arbetsordning, vd-instruktion och rapporteringsinstruktionerna finns en övergripande attestordning för hela koncernen samt policyer och riktlinjer inom ett flertal områden för den operativa verksamheten.

Bravida har upprättat policyer, instruktioner och detaljerade processbeskrivningar som täcker alla väsentliga delar av verksamheten. Styrdokumenten finns tillgängliga på Bravidas intranätet för personalen. Dokumenten uppdateras årligen eller vid behov för att spegla gällande lagar och regler samt de processförändringar som genomförs. Intern revision och uppföljning sker av efterlevnaden av viktigare processer.

## Riskbedömning

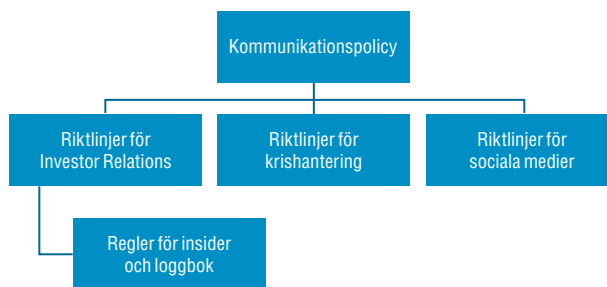
Styrelsen och koncernledningen arbetar, som en integrerad del av ledningsarbetet, med riskbedömning i ett brett perspektiv. Rapportering av risker sker kontinuerligt till styrelsen. Styrelsen har under året löpande diskuterat olika slags risker samt riskhanteringsprocessen. Riskerna i Bravida kan delas upp i operationella risker och finansiella risker samt marknadsrisker. Av de operationella riskerna är hantering, kalkylering och värdering av pågående projekt den mest förekomna. Bravida har utvecklat en modell för hantering av denna risk och arbetar fortlöpande med förbättringar.

Identifiering och utvärdering av risker att inte uppnå affärs mål och en tillförlitlig finansiell rapportering, sker kontinuerligt i de dagliga processerna inom Bravida. Styrelsen ansvarar för att väsentliga finansiella risker respektive risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras. Styrelsen följer löpande upp riske exponeringen.

Verkställande direktören ansvarar för att verksamheten tillämpar och följer de fastställda rutinerna samt för den löpande uppföljningen och hanteringen av risker inom verksamheten.

## Informationssäkerhet och kommunikation

Bravidas styrelse har fastställt en kommunikationspolicy (se figur nedan) som syftar till att säkerställa att den externa informationen hanteras korrekt. Internt finns instruktioner om informationssäkerhet samt hur den finansiella informationen ska kommuniceras mellan ledning och övriga medarbetare.



Information om interna styrdokument, inklusive den finansiella rapporteringen, finns tillgängliga för berörda medarbetare på Bravidas intranät. Information och utbildning avseende de interna styrdokumenterna sker bland annat vid interna seminarier och möten.

## Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle ger en rättvisande bild, finns kontrollaktiviteter som involverar alla nivåer av organisationen från styrelse och företagsledning till övriga medarbetare.

Inom Bravida omfattar kontrollaktiviteterna bland annat godkännande av projekt och avtal, avstämning med externa motparter, daglig uppföljning av resultatutveckling i projekt, dagliga kontoavstämningar och resultatuppföljning samt analytisk uppföljning av beslut.

Bravidas finansiella rapporter analyseras och valideras slutligt av kontrollfunktionen inom koncernens ekonomifunktion. Valideringen omfattar både automatiska kontroller, till exempel avvikelserapportering, och manuella kontroller såsom analyser och rimlighetsbedömning av värden. Effektiviteten i de automatiska kontrollerna i IT-systemen följs upp utifrån information från systemansvariga i affärsprocessen. Förslag till förbättringar identifieras och implementeras löpande.

Koncernens kontrollaktiviteter för exempelvis attester, projektgodkännanden och genomförande, utgår från koncernnivå men hanteras därefter primärt på regional nivå. Koncernledningen har på uppdrag av styrelsen implementerat ett delvis förändrat arbetssätt för styrning och kontroll av Bravidas projektverksamhet, som primärt syftar till att produktion, kalkylarbete och efterlevnad av system kontinuerligt förbättras. Samtliga avdelningar utbildas och blir efter godkänt genomförande certifierade.

### Uppföljning

Bravidas styrelse och ledning följer löpande upp efterlevnad och effektivitet i de interna kontrollerna för att säkerställa kvaliteten i processerna. Koncernens ekonomiska situation och strategi avseende den finansiella ställningen behandlas vid varje styrelsemöte, där styrelsen får utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och utvecklingen av verksamheten. Revisionsutskottet fyller en viktig funktion i att säkerställa och följa upp kontrollaktiviteter för väsentliga riskområden i processerna till den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet, ledningen samt controllerfunktionerna på divisions- och regionnivå följer regelbundet upp rapporterade brister.

Bravida har ingen separat granskningsfunktion. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en sådan. I Bravida fyller kvartalsgenomgångarna en viktig funktion genom att hela verksamheten fyra gånger per år genomlyses. Vid kvartalsgenomgångarna används standardiserade styrkort för att mäta och följa upp viktiga nyckeltal. Avdelningarnas verksamhet granskas av de controllers som finns på varje region. Regionerna granskas i sin tur av ekonomifunktionerna på divisionerna och slutligen finns en controllerfunktion på koncernnivå. Leverantörs- och kundreskontran är centraliserad och har i uppgift att bedriva viss översyn. Betalningar kan bara utföras genom att särskilda arbetsordernummer används och varje betalning ska attesteras av överordnad.

Genom avdelningen Verksamhetsutveckling sker revision av ett antal slumpvis utvalda projekt varje år. Genom revisionen kontrolleras att verksamheten genomför projekten i enlighet med de processer och rutiner som fastställts. Upptäcks brister härvidlag sker en återrapportering och en handlingsplan aktiveras.