

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

Bolagsstyrning avser de beslutssystem genom vilka ägarna, direkt eller indirekt, styr bolaget. För Bravida, som har en decentraliserad organisation, är god bolagsstyrning en förutsättning för och i hög grad en viktig del av kärnverksamheten. I det följande redogörs närmare för bolagsstyrningen inom Bravida.

Bravida är ett publikt svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm och har sedan Bolaget noterades den 16 oktober 2015, tillämpat Svensk kod för bolagsstyrning (Koden).

Koden återfinns på www.bolagsstyrning.se, där även den svenska modellen för bolagsstyrning beskrivs.

Denna bolagsstyrningsrapport lämnas i enlighet med Årsredovisningslagen och Koden och redogör för Bravidas bolagsstyrning under verksamhetsåret 2015.

Bolagsstyrningsrapporten strävar efter att undvika upprepning av information om vad som följer av tillämpliga regelverk och fokuserar på att redogöra för det specifika för Bravida.

Under 2015 har två avvikelser från Koden förekommit. Jeffery Scherer är ordförande i valberedningen och tillika ledamot av bolagets styrelse. Det är en avvikelse från punkten 2.4 i Koden som säger att ledamot av styrelsen inte ska vara ordförande i valberedningen. Avvikelsen är motiverad av att Bain Capital är ägare till mer än 50 % av aktierna och därmed den i särklass största enskilda ägaren och att bolaget helt nyligen har noterats på börser. Avvikelsen har accepterats av hela valberedningen.

Vid extra bolagsstämma i Bravida beslutades den 25 september 2015 att ett långsiktigt, aktierelaterat incitamentsprogram skulle erbjudas ett större antal befattningshavare. Programmet är närmare beskrivet på sidorna 54 och 73. Intjänandeperioden för detta program är från och med tecknandet, som skedde i samband med att Bravida börsnoterades den 16 oktober, till fastställt bokslut för 2017. Intjänade perioden blir således ca 2,5 år, vilket är en avvikelse från punkten 9.7 i Koden, där stadgas att intjänandeperioden inte ska understiga tre år. Avvikelsen är motiverad av att börsintroduktionen skedde sent på hösten 2015 och att bolaget ville kunna erbjuda sina anställda ett program i samband med introduktionen. Det bedömdes då att ett program som sträckte sig 3,5 år inte hade blivit lika attraktivt.

Någon överträdelse av Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter eller god sed på aktiemarknaden har inte förekommit.

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, utdelning och ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.

Bravidas årsstämma 2016 äger rum den 3 maj på 7A kongress i Stockholm. Aktieägare som vill lämna ett förslag till valberedningen eller ha ett ärende behandlat på årsstämman har möjlighet att lämna förslaget till valberedningen fram till den 15 mars samt ärendet till bolaget fram till den 22 mars 2016. Kontaktinformation återfinns på hemsidan.

Bravida eftersträvar att styrelsen, ledningsgruppen, valberedningen och revisorn är närvarande vid årsstämma.

Varje stamaktie (A-aktie) berättigar till en röst på bolagsstämman och varje aktie av serie C berättigar ägaren till en tiondels 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. Aktieägares 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 hemsidan, www.bravidagroup.com, finns samtliga dokument inför årsstämman.

Detta blir den första årsstämma bolaget håller sedan bolaget börsnoterades.

Valberedning

Nominering av styrelseledamöter inför valet på bolagsstämma 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, se hemsidan.

Valberedningen sammanträffade för första gången den 17 december 2015.

Styrelse

Styrelsen i Bravida ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio ledamöter samt högst fem suppleanter. Styrelsen har från årsstämman 2015 fram till den extra bolagsstämma som hölls den 30 juni 2015 bestått av sex stämموvalda ledamöter och inga suppleanter. Den 30 juni 2015 valdes Monica Caneman in i styrelsen. Vid en extra bolagsstämma den 25 september 2015 valdes Monica Caneman till styrelsens ordförande och två av ledamöterna utsedda av Bain utträdde från styrelsen. Styrelsen har därefter bestått av fem stämموvalda ledamöter. Antalet arbetstagarutsedda ledamöter har under hela året varit fyra. För närmare presentation av styrelsen se tabell sidorna 99, sidan 104 samt hemsidan.

Styrelsens sammansättningen i Bravida uppfyller kraven avseende oberoende ledamöter.

Styrelsens arbete 2015

Under året har det hållits 11 styrelsemöten varav fyra ordinarie, tre konstituerande och fyra extraordinarie styrelsemöten. Ledamöternas närvaro presenteras i tabell på sidan 100. Sekreterare vid styrelsemötena har varit chefsjuristen Magnus Liljefors. Inför styrelsemötena har ledamöterna erhållit skriftligt material beträffande de frågor som ska behandlas vid mötet.

Mycket av styrelsens tid har under året ägnats åt arbetet med börsintroduktionen, etableringen i Finland, fördjupning av de olika förbättringsinitiativen och divisionernas verksamheter samt förvärv. Därutöver har styrelsen behandlat frågan om refinansiering av verksamheten i samband med börsintroduktionen.

Styrelsen har fått såväl interna som externa presentationer av de marknader som Bravida verkar på. Styrelsen har därvid diskuterat utvecklingen och möjligheter för Bravida. Styrelsen har arbetat aktivt tillsammans med ledningen i olika strategiska frågor.

STYRELSEN

Ledamot	Invald	Befattning	Född	Nationalitet	Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen	Oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare
Monica Caneman	2015	Ordförande	1954	Svensk	Ja	Ja
Michael Siefke	2012	Ledamot	1967	Tysk	Ja	Nej
Jan Johansson	2014	Ledamot	1959	Svensk	Ja	Ja
Jeffery Scherer	2014	Ledamot	1975	Amerikan	Ja	Nej
Ivano Sessa	2012	Ledamot	1977	Italiensk	Ja	Nej
Jan Ericson	2015	Arbetsgärrrepresentant	1965	Svensk		
Kai-Otto Helmersen	2012	Arbetsgärrrepresentant	1973	Norsk		
Anders Mårtensson	2007	Arbetsgärrrepresentant	1965	Svensk		
Peter Sjöquist	2007	Arbetsgärrrepresentant	1957	Svensk		
Göran Jonsson	2014	Arbetsgärrsuppleant	1956	Svensk		
Roger Krig	2014	Arbetsgärrsuppleant	1965	Svensk		
Kai Levisen	2013	Arbetsgärrsuppleant	1958	Dansk		

En viktig del av styrelsearbetet är genomgång av de finansiella rapporter som presenteras vid varje ordinarie styrelsemöte och som även omfattar det löpande arbetet inom divisionerna med fördjupade analyser. Styrelsen får också löpande 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. Särskilt har de olika förbättringsinitiativen inom Prissättning och Produktion, Inköp och Service utvecklats och följts upp. Styrelsen har även varit delaktig i den nya uppförandedok som tagits fram under året.

Styrelseutskott

Styrelsen har, efter börsintroduktionen, 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 bestämmelser regleras av de årligen fastställda utskottsinstruktionerna.

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

Revisionsutskottet konstituerades den 28 augusti 2015 och består av Ivano Sessa (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 informerat 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 revisorsval;
- 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 konstituerades den 28 augusti 2015 och består av Michel Siefke (ordförande), Jeffery Scherer och Monica Caneman. 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.

Med tanke på den korta tid den nuvarande styrelsen varit i arbete har utvärderingen begränsats till ett samtal mellan ordförande och varje medlem.

Utvärderingens syfte är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikt 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.

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

Verkställande direktör, företagsledning och organisation

Verkställande direktör och koncernchef är Mattias Johansson. Han tillträdde tjänsten den 1 januari 2015. 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; Sverige, Norge, Danmark och Finland. Segmenten är uppdelade i divisioner, tre för Sverige och en för varje land i övrigt. Varje division har en chef, en divisionschef, som är direkt underställd VD. Divisionschefen har

NÄRVARO SAMT ERSÄTTNING TILL STYRELSEN

Ledamot	Ordförande	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Närvaro styrelsemöten	Närvaro utskottsmöten	Styrelsearvode*,TKR	Antal aktier i Bravida
Monica Caneman		X	X	6/11**	2/2	750	24 143
Michael Siefke			X	11/11	1/1	–	0
Jan Johansson		X		10/11	1/1	617	37 895
Jeffery Scherer			X	11/11	1/1	–	0
Ivano Sessa		X		10/11	1/1	–	0
Jan Ericson				7/11			500
Kai-Otto Helmersen				11/11			0
Anders Mårtensson				11/11			250
Peter Sjöquist				11/11			650
Göran Jonsson				–			
Roger Krieg				–			
Kai Levisen				–			

*Ersättning för utskottsarbete 2015 har inte utgått särskilt

**Valdes in i styrelsen 30 juni 2015

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 stabfunktionerna. Koncernledningen i Bravida består av VD, cheferna för varje division samt cheferna för de koncerngemensamma staberna. Under 2015 tillkom Marcus Karsten till gruppen i egenskap av chef för den nya finska divisionen. Staffan Pålsson utträdde ur ledningsgruppen i samband med börsintroduktionen. För mer information om verkställande direktören och ledningsgruppen, se sidan 106-107.

Ledningsgruppen har möten cirka en gång per månad, varav minst ett möte per år endast ägnas framåtriktade strategier. Vid ledningsmötena diskuteras och behandlas pågående koncerngemensamma initiativ, förändringar i marknaden, aktuella frågor i divisionerna och staberna, förvärv samt uppföljning av verksamheternas måluppfyllelse.

Ledningsgruppen arbetar aktivt med att engagera medarbetarna i att utveckla Bravidas företagskultur och att leva efter dess värderingar. Under 2015 har mycket arbete lagts ned på att genomföra de olika initiativen inom Prissättning och Produktion samt Inköp och Service men även att utveckla Bravida som arbetsgivare och i hållbarhetsfrågor.

HUR BRAVIDA STYRS

Bravidas verksamhet är operativt indelad i fyra segment; Sverige, Norge, Danmark och Finland. Segmenten är uppdelade i divisioner, tre för Sverige (Nord, Stockholm och Syd) och en för varje land i övrigt. Divisionerna är i sin tur uppdelade i totalt 27 regioner som i sin tur är uppdelade i totalt 243 avdelningar.

Verksamheten är decentraliserad, vilket innebär att på avdelningsnivå sker den huvudsakliga verksamheten och kundkontakten. Varje avdelningschef 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 och att en regionchef inte heller kan ingå avtal över ett visst värde utan godkännande av sin divisionschef. Kontrakt över 50 MSEK ska alltid godkännas av VD.

Som en väsentlig del av VD:s arbete med styrning och kontroll av verksamheten träffar VD:n och CFO varje divisionschef en gång per kvartal för en genomgång av divisionens finansiella ställning, fakture-

ringsläge, kassaflöde m.m. 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.

Nivå på mötet	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

VD – VD och koncernchefen, DC – divisionschef, RC – regionchef, AC – avdelningschef

Genom dessa regelbundna möten träffas den ansvarige sin chefs chef och får en möjlighet att redovisa sin verksamhet. 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 s.k. "farfarsprincipen" vid en mängd beslut som fattas i Bravida. Principen innebär att vissa beslut ska fattas/godkännas av chefs chef. Hit hör beslut avseende investeringar, 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 måttal för alla verksamheter och aggregerat för koncernen samt en handlingsplan för hur uppsatta mål ska nås. Utvärdering och eventuell justering sker löpande enligt det s.k. årshjulet (se bild). Detta arbete pågår löpande under året och på olika nivåer. Därutöver hålls två gånger per år en s.k. regionchefs-konferens där koncernledningen träffar regioncheferna för att behandla viktiga strategiska frågor.

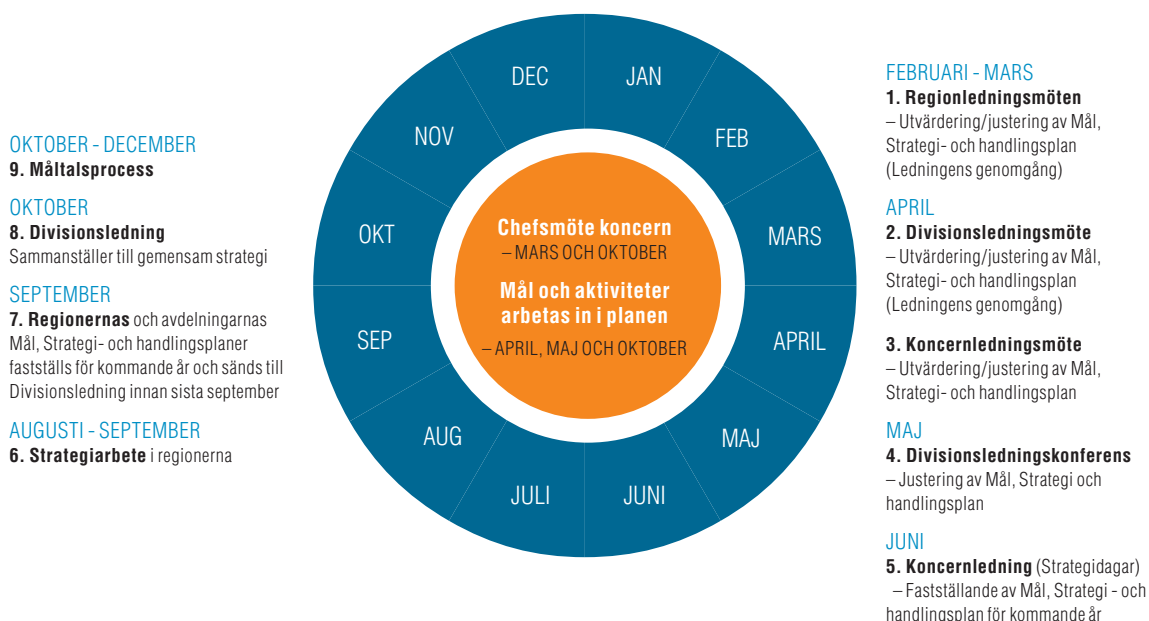
Alla divisioner upprättar löpande sammanställningar över potentiella och pågående förvärv för genomgång på koncernledningsmöten. Därmed hålls en löpande kontroll över de pågående aktiviteterna och prioriteringar kan göras. Inga förvärv kan genomföras utan att först ha behandlats och godkänts av den s.k. "Förvärvsgruppen", efter en formaliserad process och beslutsgång. Större förvärv ska godkännas av styrelsen.

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 därför under 2015 antagit en reviderad uppförandekod, som

BRAVIDAS ÅRSHJUL

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



omfattar riktlinjer och regler för hur vi ska bete oss. I samband med att den nya Uppförandekoden antogs har även ett utbildningsprogram påbörjats vilket riktar sig till samtliga chefer och viss administrativ personal i Bravida. Bravida har även en s.k. "visselblåsar-funktion" genom vilken misstänkta oegentligheter kan rapporteras anonymt.

ERSÄTTNINGAR

Ersättning till styrelse

Gällande styrelsearvode fastställdes vid extra bolagsstämma den 25 september 2015. Fördelning av arvudet 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.

Samtliga medlemmar i koncernledningen äger aktier i Bravida.

Styrelsens förslag till riktlinjer för lön och annan ersättning till verkställande direktören och andra medlemmar i ledningsgruppen inför årsstämman 2016 överensstämmer med de riktlinjer som gällde för 2015. Styrelsen föreslår vidare att årsstämman fattar beslut om ett

justerat långsiktigt incitamentsprogram.

Styrelsens aktieinnehav framgår av tabell på sidan 100. Koncernledningens aktieinnehav framgår på sidan 106-107. Ingen av koncernledningens medlemmar har väsentliga aktieinnehav eller delägarskap i företag som bolaget har betydande affärsförbindelser med.

I not 5, Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar, sidan 71-73. På hemsidan återfinns även de utvärderingar och redogörelser som ska redovisas enligt Koden.

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 fastställda 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 9 månadslöner medan CFO och divisionschefer kan erhålla en rörlig lön motsvarande 20 månadslöner.

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

Långsiktigt incitamentsprogram

Det långsiktiga incitamentsprogrammet beslutas av årsstämman. Styrelsen har beslutat att föreslå årsstämman 2016 ett nytt program, vilket primärt omfattar anställda med linjeansvar. Programmet överensstämmer i stort med det program som beslutades 2015 men riktar sig till ett något lägre antal anställda. På hemsidan, www.bravidagroup.com, finns en utförligare beskrivning av det långsiktiga incitamentsprogrammet.

Pension

Ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige har rätt till pensionsförmåner motsvarande mellan 28–35 % 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 6–12 månaders uppsägningstid om anställningen avslutas av arbetsgivaren och 4–6 månader om arbetstagaren säger upp sig. Vid uppsägning från arbetsgivarens sida kan därutöver tillkomma ett avgångsvederlag motsvarande 6–12 månaders fast lön.

Styrelsen äger, om den finner särskilda skäl föreligga i ett enskilt fall, frånga riktlinjerna enligt ovan.

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 2015 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2016. Auktoriserade revisorn 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 AB: 0 aktier

Andra revisionsuppdrag: De noterade bolagen Concentric Group och East Capital Explorer, samt bland andra Bankgirocentralen, Fujitsu Sweden, Gamla Livförsäkringsaktiebolaget SEB Trygg Liv och RISE.

Utöver revisionen har revisionsbolaget haft ett antal övriga uppdrag för Bravida, främst i anslutning till börsintroduktionen. I övrigt har det rört sig om revisionsnära tjänster såsom fördjupade genomgångar i samband med revision. Revisorns oberoende i förhållande till företaget säkerställs genom att vald revisor endast i begränsad utsträckning tillåts utföra andra tjänster än revision. För specifikation av ersättning till revisorer, se not 6, Arvode och kostnadsersättning till revisorer.

Aktier, ägande och utdelningspolicy

Vid utgången av 2015 hade Bravida 11 298 stamaktieägare enligt det av Euroclear Sweden förda aktieägarregistret. Sett till ägarandel dominerar, förutom huvudägaren Bain Capital, institutionella ägare. Se sidan 47 för Bravidas största aktieägare och not 19, sidan 82, för Bravidas aktiekapital.

Som Utdelningspolicy har Bravida som målsättning att dela ut lägst 50% av koncernens konsoliderade nettoresultat med beaktande av andra faktorer såsom finansiell ställning, kassaflöde och tillväxtpöjligheter. Endast stamaktie ger rätt till utdelning. Aktie av serie C ger inte rätt till utdelning.

Återköp av egna aktier

Årsstämman 2016 föreslås ge styrelsen bemyndigande att återköpa egna aktier för ekonomisk säkring av programmen för de långsiktiga incitamentsprogrammen samt att använda vid förvärv av andra verksamheter. Förvärv får endast ske på Nasdaq Stockholm och aldrig till större del än att Bolaget vid var tid får äga högst 10 procent av samtliga aktier i Bolaget.

STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN**Kontrollmiljö**

Styrelsen har ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Den 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 upprätthållandet 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 rapporteringsinstruktionen 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. Styrdocumenten finns tillgängliga på intranätet för personalen. Dokumenten uppdateras årligen eller vid behov för att spegla gällande lagar och regler samt de processförändringar som genomförts. Intern revision och uppföljning sker av efterlevnaden av viktigare processer.

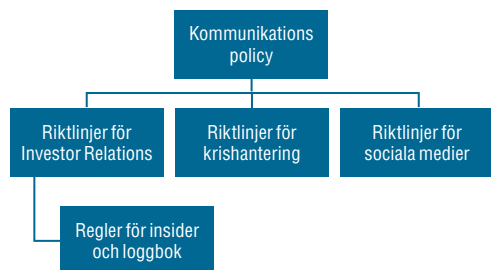
Riskbedömning

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

Identifiering och utvärdering av risker att inte uppnå affärsmål 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 riskexponeringen. 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 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.



Bravidas interna kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen är utformad för att hantera risker och säkerställa en hög tillförlitlighet i processerna kring upprättandet av de finansiella rapporterna samt för att säkerställa att tillämpliga redovisningskrav och andra krav på Bravida som noterat bolag efterlevs. Inom Bravida, som i huvudsak bedriver installationsprojekt och levererar service genom att sälja arbetstimmar och material, är den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen primärt inriktad på att säkerställa en effektiv och tillförlitlig hantering och redovisning av pågående projekt och värdering av pågående arbeten och orderstock.

Instruktionen för informationssäkerhet har uppdaterats under året och utbildning för personalen har hållits, framförallt med hänsyn till den nya publika miljön efter börsnoteringen.

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 med start 2013 påbörjat implementeringen av ett delvis förändrat arbetsätt för styrning och kontroll av Bravidas projektverksamhet, som primärt syftar till att produktion, kalkylarbete och efterlevnad av system ytterligare förbättras. Samtliga avdelningar kommer att utbildas och efter godkänt genomförande att certifieras.

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 controller-funktionerna på divisions- och regionsnivå följer regelbundet upp rapporterade brister.

Bravida har ingen särskild granskningsfunktion. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en sådan. I Bravida fyller de s.k. kvartalsgenomgångarna en viktig funktion genom att hela verksamheten fyra gånger per år genomlysas. 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. Betalningar kan bara utföras genom att särskilda arbetsordnummer används och varje betalning ska attesteras av överordnad.

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