

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 2019 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, regelbundenhet och riskhantering utgör väsentliga styrdokument för hela företaget.

Ägarstruktur

Vid utgången av 2019 hade Bravida 9 304 stamaktieägare enligt det av Euroclear Sweden förda aktieägarregistret. De fem största ägarna den 31 december 2019 var Mawer Investment Management fonder med 10,5 procent av rösterna, Lannebo fonder med 8,3 procent av rösterna, Capital Group fonder med 7,9 procent av rösterna, Swedbank Robur fonder med 7,8 procent av rösterna samt Fjärde AP-fonden med 7,0 procent av rösterna.

BOLAGSORGANEN

Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta i bolagets angelägenheter utövas vid bolagsstämma. Det är det högsta beslutande organet 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 2020 äger rum den 24 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 5 mars. Kontaktinformation återfinns på www.bravida.se.

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. 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 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.

Valberedningen inför årsstämman 2020 har följande sammansättning: Peter Lagerlöf, Lannebo fonder (ordförande), Marianne Flink, Swedbank Robur fonder, John Wilson, Mawer Investment Management fonder och Fredrik Arp, styrelseordförande i Bravida Holding AB. Capital Group fonder med 7,9 procent av rösterna har avböjt medverkan i valberedningen och istället har Swedbank Robur fonder erbjudits den platsen. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2020 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2020.

Styrelsens sammansättning

Styrelsen i Bravida ska enligt bolagsordningen bestå av minst tre och högst tio ledamöter samt högst fem suppleanter som utses av årsstämman. Ledamöterna och suppleanterna väljs på ordinarie bolagsstämma för tiden intill slutet av nästa ordinarie bolagsstämma. Under 2019 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 26 april 2019 omvaldes Fredrik Arp, Jan Johansson, Cecilia Daun Wennborg, Mikael Norman och Staffan Pahlsson och Marie Nygren. Fredrik Arp omvaldes till styrelseordföranden för tiden till nästa årsstämma. För närmare presentation av styrelsen hänvisas till sida 114 och till www.bravida.se.

Styrelsesammansättningen i Bravida uppfyller kraven avseende oberoende ledamöter.

Styrelsens arbete

Under året har det hållits tolv styrelsemöten, varav två extra styrelsemöte och ett konstituerande styrelsemöte. Ledamöternas närvaro presenteras i tabell på sidan 111. Sekreterare vid styrelsemötena har varit Bravidas jurist. 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, intern kontroll, riskhantering, hållbarhetsfrågor, 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, bland annat vid ett gemensamt strategimöte i juni 2019.

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.

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 Marie Nygren. Därutöver närvarar bolagets CFO. 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 revisorsval;
- assistera i övervakningen av efterföljandet av de legala och regulatoriska krav som har materiell påverkan på de finansiella rapporterna;
- bistå i övervakningen av närståendetransaktioner och
- biträda i övervakningen och värderingen av utvalda projekt.

Revisionsutskottet har under 2019 haft fyra protokollförda möten, samt ett temamöte med fokus på risker och intern kontroll. Bolagets externrevisorer har närvarat vid de möten där de har haft avrapportering av utförda granskningsinsatser. Revisionsutskottet har under året bland annat hanterat de finansiella rapporterna och externrevisorernas avrapportering av intern kontroll. Vidare har revisionsutskottet hanterat bolagets avrapportering avseende internkontroll samt haft en genomgång av bolagets refinansiering. Därutöver

har utskottet fördjupat sig i projektprocessen, främst projektstyrning och projektoppföljning. Utskottet har också utvärderat externrevisorer, granskat och övervakat externrevisornas opartiskhet och självständighet samt granskat att externa revisorn inte tillhandahållit rådgivningstjänster som påverkat opartiskheten. Utskottet har därefter lämnat rekommendation till val av extern revisor till styrelsen.

Ersättningsutskottet består av Fredrik Arp (ordförande), Cecilia Daun Wennborg och Staffan Pahlsson. Därutöver närvarar bolagets vd och chefsjurist. 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.

Ersättningsutskottet har under 2019 haft 4 protokollförda möten. Ersättningsutskottet har under året bland annat hanterat total ersättning och anställningsvillkor för kretsen ledande befattningshavare. Utskottet har därutöver berett nytt förslag av ändrad beräkningsmodell av tiantiem inom bolaget. Utskottet har därutöver gått igenom resultatet från bolagets medarbetarundersökning och uppföljning av handlingsplaner samt verkställande direktörens successionsplanering och ledarutveckling för ledande befattningshavare.

Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

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

Under 2019 gjordes en utvärdering av styrelsens arbete. En frågeenkät skickades ut till samtliga ledamöter. Svaren sammanställdes och analyserades. Dessutom har styrelseordföranden genomfört enskilda utvärderings-samtal 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 direktörens ansvar innefattar bland annat 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 koncern-gemensamma stabsfunktionerna. Koncernledningen i Bravida består av vd, divisionscheferna samt cheferna för de koncern-gemensamma staberna. För mer information om verkställande direktören och ledningsgruppen, hänvisas till sida 115.

Koncernledningen har kontinuerligt möten, varav minst ett möte per år endast ägnas framåtriktade strategier. Vid koncernledningsmötena diskuteras och behandlas pågående koncern-gemensamma initiativ, förändringar i marknaden, aktuella frågor i divisionerna och staberna, förvärv samt uppföljning av verksamheternas målpuppfyllelse. Koncernledningen arbetar aktivt med att

tydliggöra Bravidas värderingar samt att engagera medarbetarna i detta arbete för att utveckla Bravidas kultur ytterligare.

Under 2019 har fortsatt fokus legat på att implementera innevarande affärsplanen och dess olika initiativ men även påbörjat framtagandet av ny affärsplan för den kommande affärsplansperioden. Fokus har även varit inom projektprocessen, främst projektstyrning och projektuppföljning. Vidare har bland annat en satsning inom service fördjupats, plan för att minska koldioxidutsläppen inom fordonsparken har konkretiserats samt initiativ inom IT och digitalisering fortskridit. Därutöver har arbetet fortsatt med att göra Bravida till den mest attraktiva arbetsgivaren. Arbetsmiljön och anställdas hälsa har fortsatt prioriterats.

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 regioner som i sin tur är uppdelade i avdelningar. Verksamheten är decentraliserad, vilket innebär att den huvudsakliga verksamheten och kundkontakten sker på avdelningsnivå. Varje avdelningschef (AC) har ett eget resultatansvar och ansvarar således för organisation, bemanning, tecknande och utförande av kontrakt. Avdelningarna stöts av koncerngemensamma affärs- och inköpssystem och andra verktyg för riskbedömning, kalkyler och ett effektivt genomförande av tecknade kontrakt inom sin avdelning. 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

Bravidas årshjul

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

OKTOBER – DECEMBER

9. Måltalsprocess

OKTOBER

8. Divisionsledning

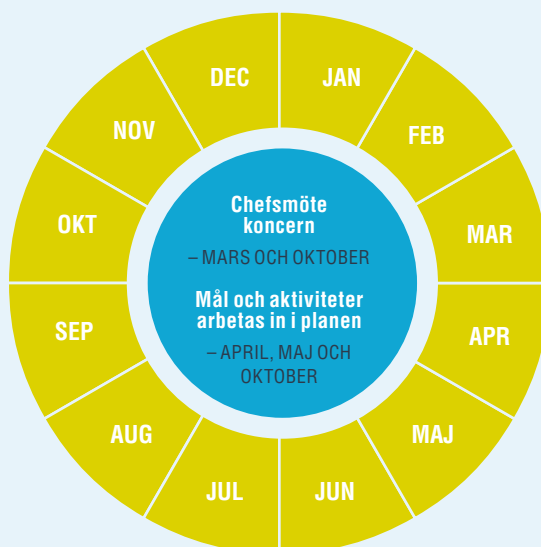
Sammanställer till gemensam strategi

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

och se till och följa upp att fattade beslut följs. Därutöver tillämpas den så kallade "farsarsprincipen" 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 ovan figur. Detta arbete pågår löpande under året och på olika nivåer. Därutöver hålls två gånger per år en regionchefskonferens där koncernledningen träffar regioncheferna för att behandla viktiga strategiska frågor.

Under ledning av den koncerngemensamma förvärvsgruppen upprättar divisionerna och regionerna löpande sammanställningar över potentiella och pågående förvärv för genomgång av en Beslutsgrupp, bestående av koncernchefen, CFO och förvärvsansvarig. Därmed hålls en löpande kontroll över de pågående aktiviteterna och prioriteringar kan göras. Inga förvärv genomförs utan att först ha behandlats och godkänts av Beslutsgruppen, efter en formaliserad process och beslutsgång. Större förvärv ska även godkännas av styrelsen.

STYRELSEN

Översikt styrelsen, samt närvaro styrelse- och utskottssammanträden 2019.

Av årsstämman valda ledamöter	Invald år	Oberoende ¹⁾	Närvaro styrelsemöten	Närvaro revisionsutskottet	Närvaro ersättningsutskottet	Styrelsearvode TSEK ²⁾	Utskottsarvode TSEK ²⁾	Antal aktier i Bravida
Fredrik Arp	2018	Ja	12/12	–	4/4	1 150	110	20 000
Jan Johansson	2014	Ja	11/12	4/4	–	450	100	37 895
Staffan Pahlsson	2016	Ja	12/12	–	4/4	450	80	1 663 745
Cecilia Daun Wennborg	2016	Ja	12/12	–	4/4	450	80	7 000
Mikael Norman	2016	Ja	12/12	4/4	–	450	180	10 000
Marie Nygren	2018	Ja	11/12	4/4	–	450	100	0

Ordinarie arbetstagarrepresentanter

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

¹⁾ Oberoende gentemot bolaget, bolagsledningen och ägare

²⁾ Fastställda arvoden av årsstämman 2019

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. Löpande sker utbildning av anställda i Bravida i etikfrågor. Det finns även ett utbildningsprogram som omfattar arbete kring olika "typfall", avseende uppförandekoden och därmed sammanhängande frågor, som riktar sig till samtliga chefer och administrativ personal i Bravida. Bravida har även en "visselblåsarfunktion", genom vilken misstänkta oegentligheter kan rapporteras anonymt.

ERSÄTTNINGAR

Ersättning till styrelse

Styrelsearvodet för 2019 fastställdes vid årsstämman 2019. 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 BESLUT OM RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE TILL ÅRSSTÄMMAN 2020

Dessa riktlinjer omfattar bolagets verkställande direktör och andra personer i bolagsledningen. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Det noteras att ledamöterna i Bravidas styrelse

endast uppbär arvode som beslutas av bolagsstämman varför dessa riktlinjer inte inkluderar styrelsens ledamöter.

Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

Bolagets affärsstrategi är i korthet att erbjuda tekniska helhetslösningar genom fastighetens hela liv – från rådgivning och projektering till installation och service. Bravida är ett stort företag med lokal närvaro över hela Norden. Bravida möter kunderna på plats och tar långsiktigt ansvar för sitt arbete. Medarbetarna är bolagets viktigaste resurs. Med gemensamma värderingar, arbetssätt och verktyg skapar medarbetarna tillsammans en hållbar och lönsam verksamhet för bolaget och dess kunder. Bravidas vision är att vara bäst i Norden på hållbar service och installation av de funktioner som ger fastigheter liv. Bravida ska vara kundernas förstahandsval och branschens mest attraktiva arbetsgivare.

För ytterligare information om bolaget och bolagets affärsstrategi, se www.bravida.se.

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. Dessa riktlinjer möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning.

I bolaget har inrättats långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. De har beslutats av bolagsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer. Av samma skäl omfattas inte heller det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram som styrelsen föreslagit att årsstämman 2020 ska anta. Det föreslagna programmet motsvarar i allt väsentligt befintliga program.

Programmen omfattar koncernledningen, regionchefer, avdelningschefer, övriga stabspersoner och andra identifierade nyckelpersoner i bolaget. Det prestationskrav som används för att bedöma utfallet av programmen har en tydlig koppling till affärsstrategin och därmed till bolagets långsiktiga värdeskapande. Som prestationsmål i samtliga program tillämpas koncernens resultat (Ebita) för det tredje kalenderåret efter programmets antagande. Alla deltagare har således samma prestationsmål. Programmen uppställer vidare krav på egen investering och flerårig innehavstid. För mer information om dessa program, innefattande de kriterier som utfallet är beroende av, se not 5 i koncernens årsredovisning för 2019.

Rörlig kontantersättning som omfattas av dessa riktlinjer ska syfta till att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

Formerna av ersättning m.m.

Ersättningen ska vara marknadsmässig och får bestå av följande komponenter: fast kontantlön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning ska kunna mätas under en period om ett år. Den rörliga kontantersättningen till verkställande direktören får uppgå till högst 125 procent av den fasta årliga kontantlönen. Den rörliga kontantersättningen till övriga ledande befattningshavare varierar beroende på befattning men får uppgå till högst 200 procent av den fasta årliga kontantlönen.

För verkställande direktören ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara premiebestämda. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande. För övriga ledande befattningshavare ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara premiebestämda om inte befattningshavaren omfattas av förmånsbestämd pension enligt tvingande kollektivavtalsbestämmelser. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande.

Ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige har rätt till pensionsförmåner motsvarande mellan 28-35 procent av respektive persons årliga fasta kontantlön, eller i enlighet med tillämplig tjänstepensionsplan. För ledande befattningshavare som är bosatta utanför Sverige ska bolaget eftersträva att tillämpa likvärdiga pensionsförmåner som de som tillämpas för ledande befattningshavare som är bosatta i Sverige, dock att variationer som motiveras av lokala förhållanden får förekomma. I sådana fall ska dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt som möjligt tillgodoses.

Andra förmåner får innefatta bl.a. livförsäkring, sjukvårdsförsäkring och bilförmån. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av den fasta årliga kontantlönen.

Upphörande av anställning

Vid uppsägning från bolagets sida får uppsägningstiden vara högst tolv månader. Fast kontantlön under uppsägningstiden och avgångsvederlag får sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta kontantlönen

för ett år. Vid uppsägning från befattningshavarens sida får uppsägningstiden vara högst sex månader, utan rätt till avgångsvederlag.

Kriterier för utdelning av rörlig kontantersättning m.m.

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier som kan vara finansiella eller icke-finansiella. De kan också utgöras av individanpassade kvantitativa eller kvalitativa mål. Kriterierna ska huvudsakligen vara baserade på resultat (Ebita), förvärvsaktivitet och individuella mål. Denna modell syftar till att förbättra rörelseresultatet och skapa en lönsam tillväxt och främjar således bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning avslutats ska bedömas/fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Ersättningsutskottet ansvarar för bedömningen såvitt avser rörlig kontantersättning till verkställande direktören. Såvitt avser rörlig kontantersättning till övriga befattningshavare ansvarar verkställande direktören för bedömningen. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen.

Lön och anställningsvillkor för anställda

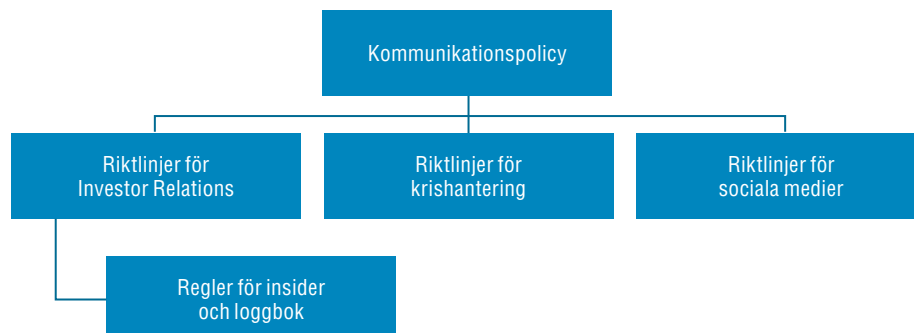
Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningsens komponenter samt ersättningsens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa.

Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. Utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna.

Frågående av riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frångå riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i



ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

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 2019 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2020. 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: Bauer Media

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 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. 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 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 kontinuerligt till styrelsen. Styrelsen har under året 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 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 (se figur) 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.

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, uppföljning av resultatutveckling i projekt, 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. Koncernen har ett etablerat arbetssätt för styrning och kontroll av Bravidas projektverksamhet där samtliga avdelningar och medarbetare utbildas kontinuerligt.

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 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 och har i uppgift att bedriva viss översyn. Betalningar kan bara utföras genom att särskilda arbetsordnummer används och varje betalning ska attesteras av överordnad.

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