

# STYRNING



1	Bolagsstyrning
5	Ordförande har ordet
6	Styrelse
8	Ledning

# Bolagsstyrning

## Bolagsstyrning inom Humana

Styrningen av Humana grundas på bolagsordningen, aktiebolagslagen, andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler samt interna regler och riktlinjer. Dessa interna regler och riktlinjer innefattar främst styrelsens arbetsordning, instruktion för verkställande direktören, instruktioner för finansiell rapportering och ekonomihandboken. Vidare har Humana ett antal policydokument och manualer med interna regler och rekommendationer, vilka innehåller principer och ger vägledning i bolagets verksamhet och för dess medarbetare.

Humanas aktier är inte upptagna till handel på en reglerad marknad och Humana är därför inte skyldigt att tillämpa svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Däremot har styrelsen beslutat att följa Koden där det är möjligt med syftet att säkerställa en god bolagsstyrning. Bolaget har därför upprättat denna bolagsstyrningsrapport.

## Aktieägare

Per den 31 december 2015 är Argan Capital genom bolaget Air Syndication S.C.A. den största ägaren i Humana med ett innehav av 664 800 stam A-aktier, 1 150 stam B-aktier och 1 preferens C6-aktie. Per Granath (ledamot) äger 108 649 stam B-aktier och 1 preferens C1-aktie. Ingen annan aktieägare innehar, direkt eller indirekt, mer än 10 % av aktierna eller rösterna i bolaget.

## Aktiekapital och rösträtt

Bolagets registrerade aktiekapital uppgick per den 31 december 2015 till 1 019 600 SEK, fördelat på 1 019 600 aktier, varav 664 800 stam A-aktier, 354 793 stam B-aktier, och sju stycken preferensaktier (C1, C2 (två stycken), C3, C4, C5 och C6). Aktierna har ett kvotvärde om 1 SEK per aktie. Varje stam A-aktie berättigar till 4 röster per aktie, varje stam B-aktie berättigar till en röst per aktie och varje preferens C1, C2 (två stycken), C3, C4, C5 och

C6-aktier berättigar till 0,4 röster per aktie. Varje röstberättigad får vid bolagsstämma rösta för det fulla antalet av honom eller henne ägda och företrädda aktier utan begränsning i rösträtten. Totala antalet röster uppgår därmed till 3 013 995,8.

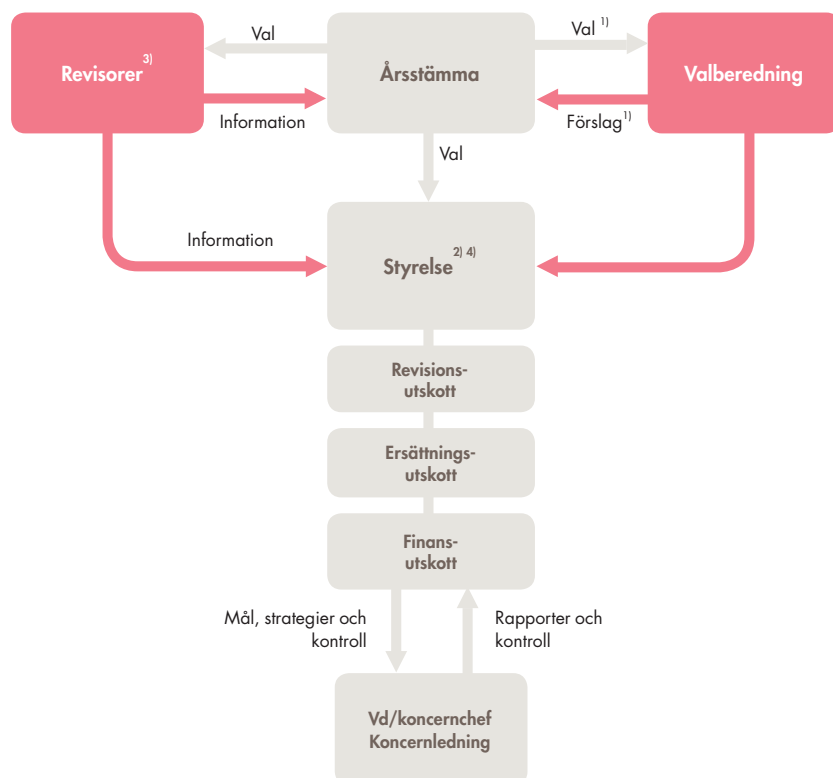
Bolagsordningen reglerar inte hur ändringar i bolagsordningen ska ske.

Det finns inga utestående bemyndiganden från styrelsen att ge ut nya aktier.

Bolagsordningen innehåller bestämmelser kring företrädesrätten vid bl.a. kontant- eller kvittningsemissioner, liksom bestämmelser kring hembud. Bolagsordningen reglerar också rätten till utdelning och överskott vid likvidation.

## Aktieägaravtal

Bolagets aktieägare är för närvarande parter genom ett aktieägaravtal. Såvitt styrelsen känner till föreligger inte några aktieägaravtal eller andra överenskommelser mellan aktieägare i Humana som syftar



Modellen till vänster beskriver hur bolagsstyrningen är organiserad inom Humana. Humana är ett svenskt aktiebolag vars aktieägare är de som ytterst fattar beslut om koncernens styrning genom att på årsstämman utse bolagets styrelse. Styrelsen i sin tur är löpande ansvarig för att bolagsstyrningen följer lagar samt övriga externa och interna styrinstrument. Vid bolagsstämman får varje röstberättigad aktieägare rösta för det fulla antalet ägda och företrädda aktierna utan begränsningar i rösträtten.

## Interna styrinstrument

Affärsidé och mål, bolagsordning, styrelsens arbetsordning, instruktion till vd, ekonomihandboken, strategier och policies avseende bland annat finansinformation- och insiderfrågor samt processer för intern kontroll och styrning.

## Externa styrinstrument

Aktiebolagslag, årsredovisningslag, andra relevanta lagar och Svensk kod för bolagsstyrning.

1) Valberedningen förbereder förslag till beslut som presenteras på Årsstämman. Årsstämman beslutar om principer för tillsättande av valberedning.

2) Det är Styrelsen som inrättar utskotten och utser vilka i styrelsen som ska ingå i respektive utskott.

3) Revisorer granskar styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt räkenskaper.

4) Revisionsutskottet rapporterar till styrelsen.



till gemensamt inflytande över bolaget, utöver det nyss nämnda aktieägaravtalet. Styrelsen känner inte heller till några överenskommelser eller motsvarande som kan leda till att kontrollen över Humana förändras.

### Bolagsstämma

#### Kallelse till bolagsstämma

Enligt gällande bolagsordning ska kallelse till bolagsstämma ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar och på bolagets webbplats. Att kallelse skett skall annonseras i Dagens Industri.

#### Senaste stämmobeslut

Årsstämman för räkenskapsåret 2015 ägde rum den 20 maj 2015. Till stämmans ordförande valdes Per Båtelson. Årsstämman beslutade:

- att fastställa den framlagda resultat- och balansräkningen samt koncernens resultat och balansräkning och bolagets balanserade vinstmedel samt årets resultat för 2014 balanserades i ny räkning
- om ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören
- att styrelsen skulle bestå av åtta ledamöter samt att styrelsearvodet, arvode för utskottsarbete samt arvode till revisorn skulle vara oförändrade
- om omval av styrelseledamöterna Per Båtelson, Per Granath, Wojciech Goc, Helen Fasth Gillstedt, Simon Lindfors, Maria Nilsson, Lloyd Perry och Ulrika Östlund
- att fram till nästa årsstämma välja det auktoriserade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget intill slutet av årsstämman 2016

Vid inledningen av räkenskapsårets början, den 28 januari 2015, genomförde Humana en extra bolagsstämma. Vid stämman beslutades att göra en ändring i bolagets bolagsordning, från privat till ett publikt aktiebolag (publ). Vidare beslutades om ett tilläggsarvode för revisionsutskottets ordförande.

### Valberedning

Enligt svensk kod för bolagsstyrning ska bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad utse en valberedning. Valberedningen ska lämna förslag till ordförande och övriga ledamöter i styrelsen samt arvode och övriga ersättningar till styrelsen. Valberedningen ska även ge förslag på revisorer och arvodering av revisorer. Förslaget till årsstämman är att valberedningen ska bestå av representanter för de tre största aktieägarna samt bolagets ordförande. Ledamöterna i valberedningen offentliggörs genom ett pressmeddelande så snart ledamöterna har blivit utsedda, dock senast sex månader före årsstämman i det fall bolaget är noterat.

### Styrelsesammansättning och oberoende

Enligt Humanas bolagsordning ska styrelsen bestå av tre till åtta styrelseledamöter med högst åtta suppleanter. I övrigt finns ingen reglering i bolagsordningen avseende tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter.

Styrelsen består av åtta stämموvalda ledamöter. Samtliga ledamöter valdes av årsstämman den 20 maj 2015 för tiden intill slutet av årsstämman 2016. Bolagets CFO, Ulf Bonnevier, deltar vid styrelsemötena och fungerar som styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i Humana deltar i styrelsens sammanträden som föredragande av särskilda frågor. Samtliga styrelseledamöter, med undantag av Per Granath, är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Sex av styrelseledamöterna är även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Bolaget uppfyller därmed Kodens krav på oberoende.

### Styrelsens ansvar och arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen och Humanas bolagsordning. Därutöver regleras styrelsens arbete av en av styrelsen årligen fastställd arbetsordning. Arbetsordningen reglerar bland annat arbetsordningen reglerar mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verk-

ställande direktören, samt innehåller rutiner för ekonomisk rapportering för verkställande direktören. Styrelsen fastställer även instruktioner för styrelsens utskott.

Styrelsens uppgifter inbegriper fastställande av strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsboksutslut samt antagande av policies och riktlinjer. Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten på den ekonomiska rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot de av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Styrelsen har under året diskuterat Humanas arbete på hållbarhetsområdet och ett mer ingående arbete kommer att genomföras under nästa verksamhetsår. Slutligen beslutar styrelsen om betydande investeringar och förändringar i koncernens organisation och verksamhet. Styrelseordföranden och verkställande direktören ska följa bolagets utveckling samt förbereda och leda styrelsemöten. Styrelseordföranden är också ansvarig för att styrelseledamöterna varje år utvärderar sitt arbete och fortlöpande får den information som krävs för att utföra sitt arbete effektivt. En styrelseutvärdering i form av en enkätundersökning genomförs i styrelsen under det första kvartalet 2016. Styrelseordföranden företräder Humana gentemot dess aktieägare.

Styrelsen har utöver det konstituerande mötet under året hållit tolv möten varav fyra har hållits per telefon. Styrelsearbetet har under året varit särskilt inriktat på strategidiskussioner kring bolagets utveckling, omfinansiering, förvärv och avyttring av fastighetsbestånd.

#### Utskott

Styrelsen i Humana har inrättat tre utskott; ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott samt ett finansutskott.

#### Revisionsutskott

Revisionsutskottets syfte är att ge arbetet med finansiell rapportering, intern kontroll, riskhantering och revision ett särskilt forum. I revisionsutskottet ingår Helen

Fasth Gillstedt, Per Bätelson, Simon Lindfors och Wojciech Goc. Ordförande är Helen Fasth Gillstedt. Huvuduppgifterna för revisionsutskottet, som arbetar enligt en av styrelsen fastställd arbetsordning, är att övervaka koncernens finansiella rapportering samt att övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroller och riskhantering. Vidare ska revisionsutskottet informera sig om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och då särskilt uppmärksamma huruvida revisorn tillhandahåller Humana andra tjänster än revisionstjänster. Revisionsutskottet har kontakter med Humanas revisor i syfte att skapa ett löpande menings- och informationsutbyte mellan styrelsen och revisorn i revisionsfrågor. Revisionsutskottet har under 2015 hållit fem protokollförda möten.

#### Ersättningsutskott

I ersättningsutskottet ingår Per Bätelson, Maria Nilsson, Ulrika Östlund och Lloyd Perry. Ordförande är Per Bätelson. Ersättningsutskottet har en rådgivande och en beredande funktion. Ersättningsutskottet arbetar enligt en arbetsordning som antagits av styrelsen. De huvudsakliga uppgifterna för ersättningsutskottet är att bereda styrelsens beslut i frågor som rör ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen, följa och utvärdera alla inom koncernen pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar samt följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som årsstämman beslutat om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i Humana. Ersättningsutskottet har under 2015 hållit två protokollförda möten.

#### Finansutskott

Styrelsens finansutskott har till uppgift att stödja koncernledningen i finansieringsfrågor. I finansutskottet ingår Simon Lindfors, Lloyd Perry och Per Granath. Bolagets CFO, Ulf Bonnevier, är adjungerad ledamot i finansutskottet. Finansutskottet har

under 2015 hållit regelbundna avstämningsmöten. Mötena har inte protokollförts men arbetet har rapporterats till styrelsen.

#### Ersättning till styrelsen

Årsstämman 2015 beslutade att styrelsearvode ska utgå med 180 000 SEK till vardera av Per Bätelson, Helen Fasth Gillstedt, Maria Nilsson och Ulrika Östlund med ett tilläggsarvode om 220 000 SEK till styrelsens ordförande, beräknat på att uppdraget löper hela perioden fram till årsstämman 2016.

Ersättning för utskottsarbete ska utgå med 40 000 SEK till ordförande och med 20 000 SEK till var och en av ledamöterna i revisionsutskottet och 12 500 SEK till var och en av ledamöterna i ersättningsutskottet, beräknat på att uppdraget löper från årsstämman 2015 fram till årsstämman 2016. Wojciech Goc, medlem i revisionsutskottet, och Lloyd Perry, medlem i ersättnings- och finansutskottet, har av sagt sig arvoden för utskottsarbete.

#### Vd och koncernledning

Vd är ansvarig för den löpande förvaltningen av Humana i enlighet med tillämplig lagstiftning och tillämpliga regler och de instruktioner och strategier som fastställts av styrelsen. Vd säkerställer att styrelsen får den information som krävs för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Vd övervakar att Humanas mål, policies och strategiska planer som fastställts av styrelsen efterlevs och ansvarar för att mellan styrelsens sammanträden informera styrelsen om Humanas utveckling.

Vd leder arbetet i koncernledningen, vilken ansvarar för den övergripande affärsutvecklingen. Utöver vd består koncernledningen av vice vd/CFO, marknads- och kommunikationsdirektör, kvalitetsansvarig, chef för investerarrelationer samt cheferna för Humanas affärsområden.

#### Revisor

Enligt bolagsordningen ska Humana ha en till två revisorer med högst två revisorsuppleanter eller ett registrerat revisionsbolag.

Vid Humanas årsstämma den 20 maj 2015 beslutades att välja det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget intill slutet av årsstämman 2016. Till huvudansvarig revisor har utsetts den auktoriserade revisorn Petra Lindström som ansvarar för revisionen av bolagen inom koncernen sedan 2010. Petra Lindström är medlem av FAR.

#### Extern revision

Den externa revisionen av räkenskaperna i Humana och samtliga dotterbolag, inklusive styrelsens och koncernledningens förvaltning, utförs enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Den externa revisorn närvarar vid minst ett styrelsemöte årligen, vid vilket revisorn rapporterar sina iakttagelser från granskningen och sin bedömning av den interna kontrollen. Under de senaste fyra räkenskapsåren har KPMG AB, utöver sitt revisionsarbete, utfört tjänster relaterade till skatterådgivning. Revisorn uppstår arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämma.

#### Intern kontroll och riskhantering

##### Kontrollmiljö

Intern styrning och kontroll är en integrerad del av Humanas verksamhetsstyrning. Den interna styrningen och kontrollen ska säkerställa att Humanas finansiella rapportering ger en rättvisande bild av Humanas finansiella ställning.

Humanas arbete inom området har under året förstärkts genom resursförstärkning inom området internkontroll och uppföljning. Vidare har kvalitetsarbetet i koncernen förstärkts under året genom implementering av förbättrade system och införandet av gemensamma arbetsprocesser.

Humanas styrelse är ytterst ansvarig för att Humana lever upp till kraven på god intern styrning och kontroll över finansiell rapportering. Humanas vd har delegerat till CFO att ansvara för implementering och upprätthållande av formaliserade rutiner som säkerställer att fastlagda principer för finansiell rapportering och intern kontroll följs. Det är dock varje enskild medarbete-

## Humanas koncernledning

Namn	Befattning	Ingår i koncernledningen sedan	Anställd inom Humana sedan	Aktieinnehav sista december 2015
Rasmus Nerman	Vd och koncernchef	2014 <sup>1)</sup>	2014	4 376
Ulf Bonnevier	Vice vd/CFO	2012	2012	5 000
Claus Forum	Affärsområdeschef Individ & Familj	2011	2011	5 000
Cecilia Lannebo	Chef för investerarrelationer (IR)	2015	2014 <sup>2)</sup>	-
Mona Lien	Affärsområdeschef Norge	2014 <sup>1)</sup>	2014	597
Eva Nilsson Bågenholm	Kvalitetsdirektör	2015	2015	100
Helena Pharmanson	Marknads- och kommunikationsdirektör	2010	2010	3 000
Eva-Lotta Sandberg	Affärsområdeschef Utveckling	2013	2012	2 500
Harald Wessman	Affärsområdeschef Personlig Assistans	2008	2008	30 000

1) Rasmus Nerman var tidigare vd och koncernchef för INOM-koncernen som förvärvades av Humana 2014. Även Mona Lien kom från INOM-koncernen där hon var chef för den norska verksamheten.

2) Kontrakterad som chef för investerarrelationer i augusti 2014.



res ansvar att vara en del i den interna styrning och kontrollen, exempelvis genom att följa den av styrelsen antagna ekonomihandboken och utföra de dagliga kontroller som fastlagts i syfte att förebygga, upptäcka och hantera brister och felaktigheter. Det ingår också att på ett strukturerat sätt rapportera de brister som iakttagits.

Humanas strategiska kvalitetsarbete omfattar bland annat kvalitetsledningssystem i respektive affärsområde (delar av systemen är ISO9001 certifierade), systematisk uppföljning och egenkontroll. Detta i kombination med evidensbaserade och mätbara behandlingsmetoder gör att förutsättningarna finns för att på ett systematiskt och kontrollerat sätt utveckla verksamheten.

Humanas kontrollmiljö bygger på:

- en stark företagskultur med väl förankrade värderingar som genomsyrar företaget
- väl förankrade etiska riktlinjer
- ett omfattande kvalitetsarbete på alla nivåer i företaget
- en tydlig organisation med tydligt definierade roller och ansvarsområden
- en tydlig delegering av befogenheter
- styrande dokument
- identifierade och väldefinierade nyckelprocesser

Vidare har Humana ett antal styrande dokument som ska ge stöd för samtliga anställda att agera i enlighet med Humanas internt uppsatta regler och riktlinjer. Styrande dokument för redovisning och finansiell rapportering omfattar områden av särskild betydelse för att främja korrekt, fullständig och aktuell redovisning, rapportering och informationsgivning. Ekonomihandboken är Humanas centrala styrande dokument vad gäller riktlinjer för att uppnå god intern styrning och kontroll över den finansiella rapporteringen.

Humana har förvärvat ett antal bolag och det ingår som en väsentlig del i integrationsarbetet att säkerställa att värderingar

och övrig kontrollmiljö överensstämmer med Humanas riktlinjer.

#### *Riskbedömning*

Riskanalyser för de strategiskt viktigaste processerna utförs både på verksamhetsövergripande och på övriga organisatoriska nivåer med hjälp av ett dokumenterat arbetsätt. Risker för fel i den finansiella rapporteringen analyseras årligen på en koncernövergripande nivå. Identifierade risker är relaterade till tidplanen för bokslut, kompetens, informationspridning samt system. Riskanalysen dokumenteras separat.

Vid analysen av den finansiella rapporteringen beaktas huvudområden såsom rättigheter och förpliktelser, att händelser verkligen har inträffat, fullständighet, värdering och mätning. Andra risker som Humana genomgående beaktar är risk för bedrägeri, risk att tillgångar obehörigt används utanför Humana, att tillgångar försvinner eller fördelaktigt hanteras av motparter på bekostnad av Humana.

#### *Kontrollaktiviteter*

Humana genomför kontrollåtgärder för de väsentliga risker som bedöms finnas. Koncernens CFO har ansvaret att säkerställa att identifierade risker relaterade till den finansiella rapporteringen på koncernnivå hanteras. Linjeförordnad har ett generellt ansvar att följa upp att kontroller inom det egna ansvarsområdet har utförts. Utöver dessa konkreta kontroller som utförs ingår också resultatanalyser och budgetuppföljningar som viktiga kontrollmoment.

#### *Information och kommunikation*

Humanas kommunikations- och informationskanaler möjliggör att information om nyheter snabbt kan kommuniceras ut internt till berörda medarbetare. Främst används Humanas intranät och vid behov uppdateras informationen i ekonomihandboken. Förutom den skriftliga kommunikation som sker bland annat genom ekonomi-

handboken, kommuniceras och diskuteras nyheter, risker, utfall av kontroller etc. i löpande möten och på en årlig ekonomikonferens. Samtidigt är det varje ansvarigs uppgift att tydligt förklara en risk med vidhängande kontroll för de medarbetare som är involverade i processen. Den enskilde medarbetaren har ett ansvar att rapportera brister och avvikelser som upptäcks vid kontroller även om dessa har korrigerats. Syftet är att få en god bild av hur arbetet sker och kunna vidta förbättringar i processerna.

#### *Uppföljning*

Humanas väsentliga processer för finansiell information ses över minst en gång per år. Uppföljning av Humanas arbete med intern styrning och kontroll dokumenteras främst genom koncernledningens löpande genomgång av Humanas aktiviteter för att säkerställa god intern kontroll. Sammanställning och status på identifierade åtgärder avrapporteras till styrelsen via det löpande arbetet i revisionsutskottet.

Enligt Koden ska styrelsen årligen ta ställning till om bolaget ska ha en internrevisionsfunktion som utvärderar att intern styrning och kontroll fungerar som avsett, eller om styrelsen på annat sätt försäkras sig om att så är fallet. Frågan prövas också årligen av revisionsutskottet. Bedömning är att bolagets ytterligare förstärkta kvalitetsorganisation med tillhörande ledningssystem



tem är tillräckligt för att säkerställa god ordning och har därför valt att inte tillsätta en internrevisor. Humana har valt att arbeta med intern uppföljning och självutvärdering och rapporterar utfallet till styrelsen.

#### *Granskning*

Bolagsstyrningsrapporten utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna och har inte granskats av bolagets revisorer.

# Ordförandeord

## Viktig succession genomförd inom Humana

Som en viktig del i utvecklingen av Humana har styrelsen och företagets största ägare, Argan Capital, under hösten förberett en vdsuccession i Humana. Jag vill som ordförande passa på att tacka Per Granath som i egenskap av grundare och vd för Humana har gjort ett fantastiskt arbete under de senaste tio åren med att utveckla företaget från ett litet entreprenörsdrivet bolag till ett stort nordiskt omsorgsföretag med en omsättning på närmare sex miljarder SEK. Efter en lång period av att bygga Humana till det fina kvalitetsföretaget det är idag, så är styrelsen av uppfattningen att företaget går in i nästa utvecklingsfas. Styrelsen har med hjälp av externa rådgivare bedrivit ett rekryteringsarbete under hösten i vilken bolagets vice vd Rasmus Nerman kom ut som den mest lämpade kandidaten att ta över vd-posten. Rasmus har en djup kunskap om omsorgsmarknaden samtidigt som han är väl förtrogen med Humana från hans roll som affärsområdeschef för Individ & Familj samt tidigare från positionen som vd för INOM-koncernen som förvärvades av Humana 2014. Min bedömning är att tillsättningen av Rasmus som ny vd kommer att tillföra värdefull kraft och förändring till organisationen.

## Förberedelser för framtiden

Humana har investerat omfattande resurser under de senaste åren för att kontinuerligt förbättra kvaliteten i företagets tjänsteerbjudande, höja kompetensen i organisationen och i att växa företaget, både organiskt, men även genom förvärv. För att säkerställa att Humana även fortsättningsvis har kapacitet och finansiella resurser att

tillvarata marknadens starka tillväxtpotential samt för att fortsätta utveckla företaget har styrelsen beslutat att återuppta det arbete som påbörjades under 2014 med att göra Humana börsfärdigt och förbereda bolaget för en börsintroduktion. De interna förberedelserna har pågått i mer än ett år och min och styrelsens bedömning är att organisationen, efter att ha tillämpat och levt som ett noterat företag under ett verksamhetsår, är väl förberedd och mogen för en notering. Styrelsen i Humana avser att fortsätta utveckla företaget i den riktning som har skett historiskt, vilket innebär att företaget har ambitionen att ta marknadsandelar genom ett fortsatt starkt fokus på kvalitet, organisk tillväxt, både större och mindre förvärv samt en fortsatt geografisk expansion.

Jag, övriga i styrelsen och ägare är mycket glada och nöjda över Humanas utveckling. Bland några exempel där Humana har tagit ytterligare steg under det gångna året är vill jag först nämna den professionalism och det entreprenörskap vi har inom området Individ & Familj. Organisationens framgångsrikhet i att genomföra och implementera förvärv parallellt med fortsatta satsningar på organisk tillväxt. Inom Personlig Assistans så har led-



ningen under året arbetat hårt för att hantera ökade kostnader för sociala avgifter samt med att förbereda för ett eventuellt ökat rörelsekapitalbehov till följd av förändrade betalningsvillkor från Försäkringskassan. Ett spännande tillväxtområde för framtiden är Humanas satsning på äldreomsorg i egen regi. Företagets första byggnation i Gävle öppnades nyligen och vi har stora förhoppningar att etableringen kommer att visa kommuner och kunder att vi har satt en ny branschstandard med en effektiv och attraktiv boendelösning. Det ska bli spännande att få följa de kommande nyetableringarna i egen regi i bland annat Växjö.

## Omsorgsbranschens utmaningar och möjligheter

Vård- och omsorgsbranschen i Norden befinner sig i en bemannings- och ledningskris. Det är mer och mer tydligt för mig att de offentliga arbetsgivarna har allt större svårigheter att få yngre människor att välja verksamheterna som framtida yrkeskarriärer. Rekryteringen av kvalificerade medarbetare, speciellt i ledningspositioner, är ett stort problem i branschen idag. De offentliga arbetsgivarna är beroende av bemanningsbranschen, vilket medför högre kostnader och inte sällan en sämre kvalitet. Vi ser idag en högre sjukfrånvaro och personalomsättning inom offentlig vård- och omsorg än inom verksamhet som drivs i privat regi. En växande åldrande befolkning i kombination med en tilltagande invandring och rådande flyktingkris innebär en stor utmaning för branschen och samhället i stort, både vad gäller finansiella resurser, men även då det ökar kraven på kommunernas socialtjänst. Privata företag tillhandahåller idag en betydande del av omsorgen i samhället och en inskränkning i den enskildes valfrihet och en begränsning av den privata sektorn skulle vara ohållbar givet demografiska faktorer som en åldrande befolkning och en ökad ohälsa.

Privata företag behöver nu ta sitt ansvar och värna om att höja statusen i branschen, bidra till en fortsatt ökad kompetensförsörjning och tillvarata möjligheten att erbjuda ett första inträde på arbetsmarknaden för många av de invandrare och flyktingar som kommer till de nordiska länderna. Genom att vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en möjlighet att utvecklas i sitt yrke och på sin arbetsplats ska personalomsättningen och därmed kostnaderna för rekrytering och vakanser minskas.

Stockholm, mars 2016

PER BÅTELSON  
Styrelsens ordförande

Det ska bli spännande att få följa de kommande nyetableringarna i egen regi.

# Styrelse



<b>Uppdrag och invald</b>	<b>Per Bätelson</b> Född 1950. Styrelseordförande sedan 2014 och styrelseledamot sedan 2008. Ordförande i ersättningsutskottet och medlem i revisionsutskottet.	<b>Helen Fasth Gillstedt</b> Född 1962. Styrelseledamot sedan 2014. Ordförande i revisionsutskottet.	<b>Wojciech Goc</b> Född 1966. Styrelseledamot sedan 2011. Medlem i revisionsutskottet.	<b>Per Granath</b> Född 1954. Styrelseledamot sedan 2006. Medlem i finansutskottet.
<b>Utbildning</b>	Teknisk fysik vid Chalmers Tekniska Högskola. Kurser i företagsekonomi vid Göteborgs Universitet.	Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Studier i Hållbar samhällsutveckling vid Stockholms Universitet och Kungliga Tekniska Högskolan.	MBA vid Texas Christian University. Master of Arts i ekonomi vid Akademia Ekonomiczna i Poznan'.	Civilingenjörsexamen med inriktning kemi vid Kungliga Tekniska Högskolan. Kurser i ekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg och Stockholms Universitet. Healthcare Management vid Harvard Business School, Paris.
<b>Andra pågående uppdrag</b>	Styrelseordförande i IVCAR AB och Polybiocept AB. Styrelseledamot i Oriola KD Oy, Swedcare AB, Forte AB, KRY AB och MedGroup Oy.	Styrelseledamot i AcadeMedia AB, Handelsbanken Fonder AB, Samhall AB, NAI Svefa Holding AB och Sjölanda Gård Ekogrossisten AB. Ledamot i Rädda Barnen Sveriges Advisory Board. Eget bolag inom affärsutveckling.	Managing Partner på Argan Capital Advisors LLP (Storbritannien). Styrelseordförande i Janton Oy (Finland). Ordförande i Supervisory Board i AAT Holding SA (Polen) och Hortex Holding SA (Polen).	Styrelseordförande i Aktiebolaget Salktennis. Styrelseledamot i G & S Fastigheter i Sverige AB och Svefa Holding AB.
<b>Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag</b>	Styrelseordförande i Apoteket AB (publ). Styrelseledamot och vd Global Health Partner AB. Styrelseledamot i Permobil AB, Mediatech AB och Unilabs Holding AB. Tidigare även styrelseledamot och vd i Capio AB.	Styrelseledamot i bland annat Intrum Justitia AB, Swedesurvey AB, Precise Biometrics och neXus Technology AB. Ledande befattningar inom SAS-koncernen och Statoil-koncernen.	Styrelseordförande i Paroc Group Oy (Finland). Styrelseledamot i GCE Group AB (Sverige) och i EFL SA (Polen).	Vd och koncernchef för Humana AB mellan 2006-2015. Styrelseordförande i Resurs Bemanning AB (publ). Styrelseledamot i Akademiska Hus Aktiebolag och GustaviaDavegårdh Holding Aktiebolag. Vd och koncernchef i Intellecta AB (publ), 2003-2006. Vice President Handelsbanken Capital Markets med ansvar för healthcare- och tjänstesektorena, 2000-2003.
<b>Styrelsearvode (stämmaår)</b>	400 000	180 000	0	0
<b>Ersättning för utskottsarbete</b>	32 500	60 000	0	0
<b>Oberoende till bolaget och bolagets ledning</b>	ja	ja	ja	nej
<b>Oberoende till huvudägaren</b>	ja	ja	nej	ja
<b>Aktieinnehav per sista december 2015</b>	1 850	1 000	0	108 650 <sup>1)</sup>
<b>Närvaro styrelsemöten, 12 st</b>	12	12	11	12
<b>Närvaro vid revisionsutskottsmöten, 5 st</b>	4	5	3	-
<b>Närvaro vid ersättningsutskottsmöten, 2 st</b>	2	-	-	-
<b>Närvaro vid finansutskottsmöten<sup>4)</sup></b>	-	-	-	-

1) Inkl. 1 preferensaktie av serie C1.

2) Inkl. 1 preferensaktie av serie C2.

3) Inkl. 1 preferensaktie av serie C5.

4) Finansutskottet håller möten löpande vid behov. Då mötena inte protokollförs anges inte närvaron i denna sammanställning.

**Simon Lindfors**

Född 1964. Styrelseledamot sedan 2011. Medlem i revisionsutskottet och i finansutskottet.

**Maria Nilsson**

Född 1957. Styrelseledamot sedan 2006. Medlem i ersättningsutskottet.

**Lloyd Perry**

Född 1965. Styrelseledamot sedan 2008. Medlem i ersättningsutskottet och finansutskottet.

**Ulrika Östlund**

Född 1968. Styrelseledamot sedan 2014. Medlem i ersättningsutskottet.

MBA från Handelshögskolan i Stockholm.

Högre personaladministrativ utbildning vid Frans Schartau.

MBA vid University of Chicago, Graduate School of Business. BA i ekonomi och historia vid Northwestern University, Evanston Illinois.

Systemvetenskap med kompletterande ekonomistudier vid Mittuniversitetet i Östersund.

Nordisk rådgivare till Advent International. Styrelseledamot i SilviCapital AB, Silvilao AB och SilviPar AB.

Styrelseledamot i Ewalie AB, Samhall AB och SOS Alarm Sverige AB. Ordförande Swesale AB. Ordförande i Store Support AB. Eget AB med verksamhet som oberoende konsult med inriktning på tillväxtföretag.

Managing Partner på Argan Capital Advisors LLP (Storbritannien). Ordförande i GCE Group AB (Sverige). Medlem i Supervisory Board i AAT Holding SA (Polen), DHI Company SAS (Frankrike) och Hortex Holding SA (Polen).

Styrelseledamot i Q-it AB. Ägare till den enskilda firman Q-it.

Principal på Apax Partners och Partner på IT Provider. Styrelseordförande i IPM Informed Portfolio Management AB. Styrelseledamot i Avesina Healthcare Holding, Capiro AB och Unilabs SA.

Vice vd Manpower AB samt vd för Right Management Consultant och 2Secure. Styrelseordförande i Resurs Bemanning AB.

Styrelseledamot i IX Europe (Storbritannien). Managing Partner i BA Capital Partners Europe. Vice ordförande i BA Partners Inc. Associate på Bear, Sterns & Co.

Styrelseordförande i Vårdföretagarna. Styrelseledamot i Almega Aktiebolag och Svenskt Näringsliv. Styrelseledamot och vd i Elina Management Aktiebolag och Familjforum Holding AB. Styrelseledamot i Öjebo gruppbostad i Järvsö AB. Vd för INOM - Innovativ Omsorg i Norden AB.

0	180 000	0	180 000
20 000	12 500	0	12 500
ja	ja	ja	ja
ja	ja	nej	ja
45 764 <sup>2)</sup>	10 001 <sup>3)</sup>	0	5 263
11	9	10	11
4	-	-	-
-	2	2	2
-	-	-	-



# Koncernledning



<b>Uppdrag och anställd</b>	<b>Rasmus Nerman</b> Född 1978. Vd och koncernchef sedan 2015. Vice vd sedan 2014. Tidigare affärsområdeschef Individ & Familj.	<b>Ulf Bonnevier</b> Född 1964. CFO sedan 2012.	<b>Cecilia Lannebo</b> Född 1973. Kontrakterad chef för investerarrationer sedan 2015.	<b>Helena Pharmanson</b> Född 1966. Marknads- och kommunikationsdirektör sedan 2010.
<b>Utbildning</b>	Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Magisterexamen (MSc) i internationellt ledarskap vid CEMS MIM.	Civilekonomexamen med inriktning mot redovisning och revision vid Uppsala Universitet. Ledarskapsprogram (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm.	Civilekonomexamen från Mälardalens Högskola och Wirtschafts Universität Wien. Internationell marknadsföring vid Mälardalens Högskola. Finansanalytiker, Kämpasten. Paul Ronge Mediaträning och kriskommunikation.	Internationell civilekonomexamen med inriktning mot företagsekonomi vid Uppsala Universitet. Styrelseprogram vid Stockholms Handelskammare.
<b>Andra pågående uppdrag</b>	Styrelseledamot i Vårdföretagarna bransch Individ & Familj.	-	Styrelseledamot och grundare i-Core Communications. Styrelsesuppleant i Zubizuri AB.	-
<b>Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag</b>	Vd och koncernchef för INOM-koncernen, Managementkonsult inom hälso- och sjukvård (projektledare) The Boston Consulting Group.	Country Manager på Ipsos i Sverige. CFO Western Europe på Synovate. Vd för Wolters Kluwer i Skandinavien.	IR-chef på Eniro AB, Hakon Invest AB och Retail and Brands. Aktieanalytiker SEB.	Försäljningsdirektör vid Pfizer Sverige AB. Olika marknads- och försäljningsroller inom Pfizer och Pharmacia.
<b>Eget och närståendes aktieinnehav:</b>	4 376	5 000	-	3 000


**Eva Nilsson Bågenholm**

Född 1960. Kvalitetsdirektör sedan 2015.

Sjuksköterskeexamen, Umeå Högskola. Läkarexamen, Göteborgs Universitet, leg läkare specialiserad i internmedicin.

Styrelseledamot i forskningsrådet Forte, i stiftelsen Danviks hospital och i Oriola-KD AB. Statlig utredare Skönhetsutredningen.

Specialistläkare Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Ordförande i Sveriges Läkarförbund. Regeringens nationella åldresamordnare 2011-2014.

100

**Claus Forum**

Född 1965. Affärsområdeschef Individ & Familj sedan 2014. Tidigare affärsområdeschef Norge.

Magisterexamen i internationellt socialt arbete och pedagogiskt ledarskap vid Göteborgs Universitet. Lärarexamen vid Lärarhögskolan i Jelling.

Styrelseordförande och vd i Vindora Utbildning AB. Vd i Nordstenen AB.

5 000

**Harald Wessman**

Född 1956. Affärsområdeschef Personlig Assistent sedan 2008.

Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. MBA vid Ivey Business School, Kanada.

Vd för några mindre bolag, managementkonsult McKinsey och ledande befattningar inom organisationsutveckling och HR på Electrolux.

30 000

**Eva-Lotta Sandberg**

Född 1971. Affärsområdeschef Utveckling sedan 2013. Affärsutvecklingschef 2012-2013.

Ekonomiingenjörsexamen vid Högskolan i Gävle. Knowledge Management vid Luleå tekniska Universitet. Ledarskapsprogram (LFL) vid Handelshögskolan i Stockholm.

Styrelseledamot i Vårdföretagarna bransch Åldresorg.

Vd och styrelsesuppleant i AffärsConcept i Stockholm Aktiebolag. Medförfattare av publikationen Strategiska Offentliga inköp (2010 och 2013).

2 500

**Mona Lien**

Född 1962. Affärsområdeschef Norge.

Kandidatexamen inom politik och psykologi, Oslo Universitet samt Trondheim. Ledarskapsprogram vid Bedriftsøkonomisk institut (BI).

Medlem i NHO Service.

Vd Løft AS, affärsutvecklingschef för INOM Norge.

597