

# Koncernens Styrning 2017



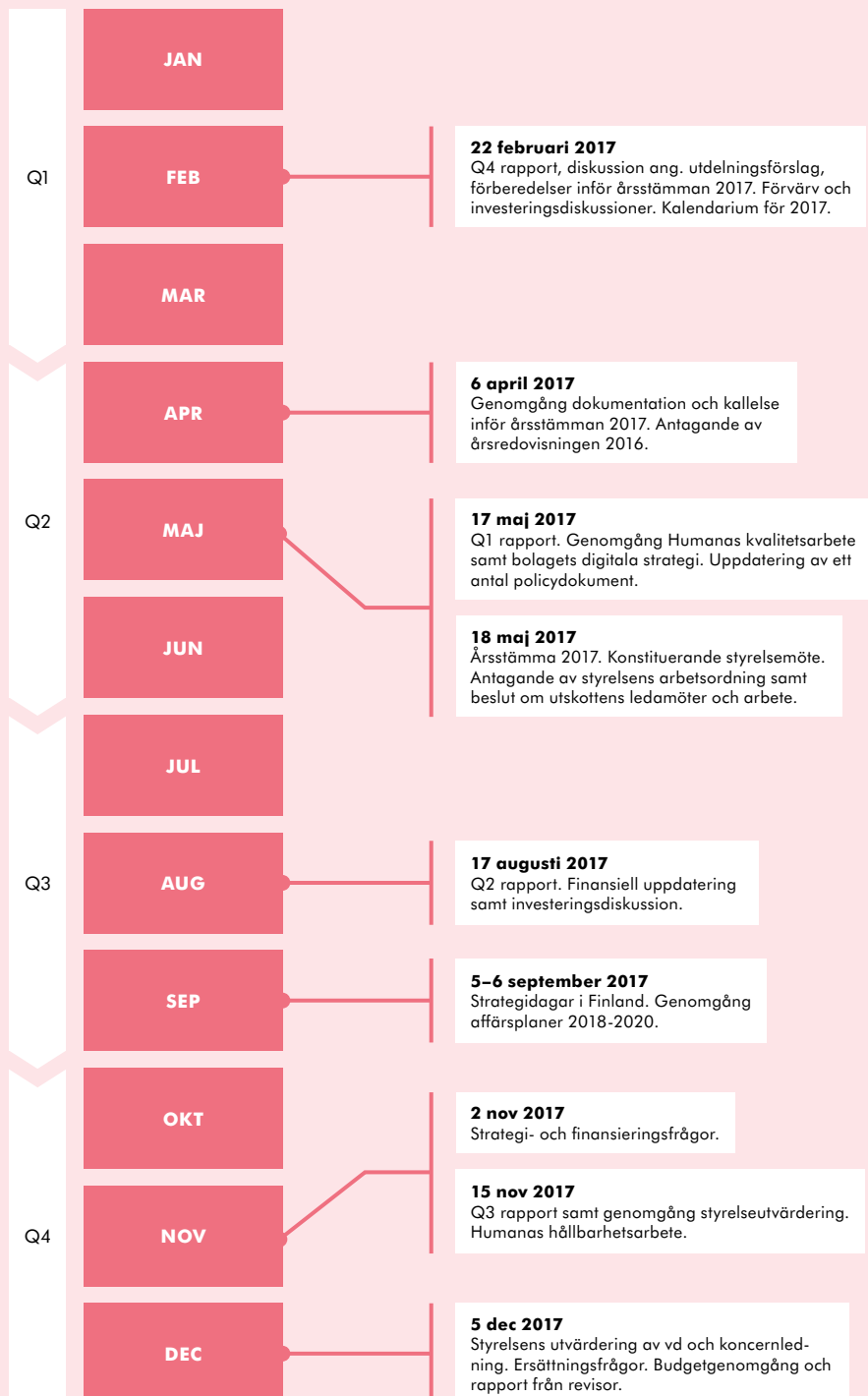
Målsättningen med Humanas bolagsstyrning är att genom dokumenterade processer och en god kontroll bidra till en uthållig och värdeskapande affär. Genom en väl fungerande styrning, effektiva beslutsprocesser och en väl förankrad riskbedömning skapas förutsättningar för att långsiktigt fortsätta leverera en kvalitativ omsorg. Humana eftersträvar att ge sina ägare och övriga intressenter en tydlig och transparent styrningsmodell samt ansvarsfördelning.



Humana

# Styrelsens arbete 2017

Humanas bolagsstyrning syftar till ett långsiktigt och hållbart värdeskapande för aktieägarna genom god riskkontroll och en sund företagskultur. En effektiv och väl fungerande bolagsstyrning skapar en bättre kontroll samtidigt som det ger möjligheter till nya affärsmöjligheter. Målsättningen är att säkerställa att Humana styrs och drivs enligt gällande lagar och regler samt på ett ändamålsenligt sätt.





Vi har åstadkommit mycket under året som vi kan dra nytta av under 2018 och framöver.

## Ordförande har ordet

**2017 kan summeras som ett utmanande år för Humana. Året har präglats av 2016 års kraftiga omsvängning i den svenska och norska migrationspolitiken som i princip resulterade i stängda gränser 2017, av en fortsatt mycket hård åtstramning inom assistansområdet samt av en hårdare konkurrens i huvudsak på den norska omsorgsmarknaden.**

Efter ett antal år med en stark intäktsstillväxt och god marginalutveckling innebar 2017 ett brott i den utvecklingen. Styrelsens och ledningens arbete under 2017 har inriktats på att omstrukturera, konsolidera och effektivisera verksamheten för att skapa en stark plattform för en bättre utveckling under 2018 och framgent.

Nu var året på intet sätt ett förlorat år. Konsolidering, process-effektivitet, samarbete mellan enheter, fortsatt kvalitetsutveckling, goda vårdresultat vid förflyttningar av klienter mellan olika nivåer av omsorgsinsatser och vår kompetensutveckling av enhetschefer är bara några exempel på det omfattande interna arbete som har genomförts för att dra nytta av vår storlek och marknadsledande position. Vi har förstärkt vår kompetens inom flera centrala funktioner såsom ekonomi, HR, fastighets- och kommunikationsområdet, samtidigt som vi har bedrivit ett intensivt arbete på systemområdet för att förenkla och effektivisera våra interna processer. Ett viktigt mål med arbetet är att förenkla administrationen så att våra medarbetare kan lägga mer av sin värdefulla tid på att bedriva ett värdeskapande omsorgsarbete. Resultatet är inte bara lägre administrationskostnader och högre precision i analysarbetet, utan också intressantare och konkurrenskraftigare arbetsplatser – en viktig tillgång för arbetsgivare på en arbetsmarknad med allt hårdare konkurrens.

Samtidigt som konsolidering och interna effektiviseringar varit ledord i stora delar av verksamheten har vi tagit ett antal spännande steg för att utveckla koncernen framåt. Den finska verksamheten går från klarhet till klarhet och präglas av en stark ledning med passion för att skapa ett bättre liv för våra kunder och klienter. Vi upptäcker fler och fler synergimöjligheter och fördelar med att arbeta över lands- och affärsområdesgränser för att på så vis tillvarata vårt kunnande samt tillämpa best practice.

Jag vill även lyfta fram våra äldreboenden i egen regi i Gävle, Växjö och Åkersberga. Det är med stolthet jag kan konstatera att vi har mycket nöjda kunder och anhöriga, att vi tillhandahåller kvalitativa äldreboenden och en god arbetsmiljö för våra anställda. Jag är övertygad om att det är så samhället vill att morgondagens äldreomsorg ska se ut.

Vi har lämnat ett tufft år bakom oss och det gläder mig och resten av styrelsen att vi åstadkommit mycket under året som vi kan dra nytta av under 2018 och framöver. Jag vill passa på att tacka alla medarbetare som på ett fantastiskt sätt arbetat hårt och tagit oss dit vi står idag – väl rustade för framtiden.

*Per Bätelson, Styrelseordförande*



# Regelverk och styrmodell

Humana är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm. Bolaget, med organisationsnummer 556760-8475, har sitt säte och huvudkontor i Stockholm. Bolagsstyrningsrapporten är en del av bolagets förvaltningsberättelse och granskas av bolagets revisorer.

## Bolagsstyrning inom Humana

Bolagsstyrningen inom Humana syftar till att säkerställa att styrelse och ledning verkar för att bolagets verksamhet inriktas på att utvecklas för att skapa långsiktigt värde för samtliga intressenter såsom kunder, klienter, medarbetare och aktieägare. Arbetet innebär bland annat att säkerställa en väl fungerande organisation, en tydlig målbild för verksamheten, system för att leda arbetet på ett effektivt sätt, en väl fungerande uppföljning, styrning och intern kontroll samt en transparent intern och extern rapportering. Strukturen och de olika delkomponenterna inom Humanas bolagsstyrning åskådliggörs i nedanstående illustration. Ansvaret för styrning, ledning och kontroll fördelas mellan styrelsen, dess valda utskott samt verkställande direktören samt aktieägarna.

Styrningen av Humana grundas på externa- och interna styrinstrument.

## Externa styrinstrument

De externa styrinstrumenten utgör ramen för bolagsstyrningen inom Humana. Till de externa instrumenten hör den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning. Humana tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning. Företaget avviker för räkenskapsåret 2017 från Koden gällande en punkt:

### Avvikelse från Koden regel 9:7

Koden stipulerar att intjäningsperioden för aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram inte ska understiga tre år. Ett av Humanas incitamentsprogram, bolagets teckningsoptionsprogram som riktas till åtta ledande befattningshavare ger innehavaren av

teckningsoptionen möjlighet att teckna aktier inom två år, vilket är ett avsteg från Koden som anger att intjänandeperioden alternativt tiden från avtalets ingående till dess att en aktie får förvärvas inte ska understiga tre år.

## Förklaring

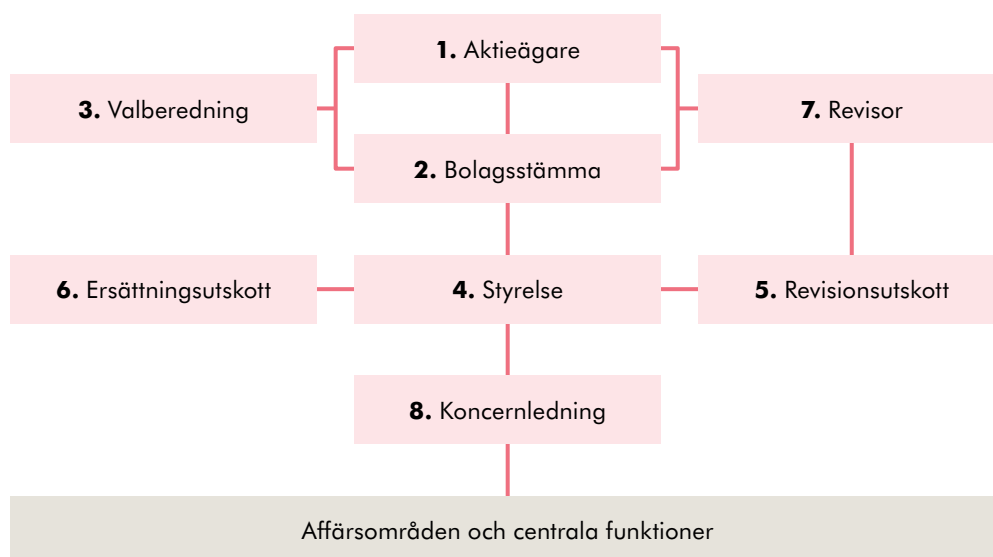
Styrelsen och ledningen har gjort bedömningen att delprogrammet som löper på två år är ett viktigt komplement till det treåriga programmet för att attrahera och uppmuntra till ett brett aktieäggande bland ledande befattningshavare samt för att fortsättningsvis behålla och attrahera medarbetare.

## Interna styrinstrument

Till de interna styrinstrumenten hör den av stämman antagna bolagsordningen, arbetsordningen för bolagets styrelse och vd-instruktion, policys samt interna regler och riktlinjer. Styrelsen i Humana har antagit ett antal policys och riktlinjer som styr företagets verksamhet. Vidare har Humana antagit ett antal instruktioner för finansiell rapportering som är dokumenterade i bolagets ekonomihandbok. Vid sidan av ovanstående interna dokumentationer arbetar Humana utefter en koncerngemensam vision, en affärsidé och fyra tydligt definierade målområden.

## Styrmodell

Aktieägarna i Humana är de som ytterst fattar beslut om koncernens styrning genom att på bolagsstämman utse bolagets styrelse. Styrelsen är i sin tur ansvarig för att bolagsstyrningen i Humana följer tillämpliga lagar samt övriga externa och interna styrinstrument.



## 1. Aktieägare

Det totala antalet utestående aktier i Humana, som är noterat Nasdaq Stockholm, uppgår till 53 140 064. Samtliga aktier ger lika rösträtt samt lika rätt till bolagets vinst och kapital. Bolagets registrerade aktiekapital uppgick per den 31 december 2017 till 1 180 879. Det finns ingen bestämmelse i Humana AB:s bolagsordning som begränsar rätten att överlåta aktier. Det finns sedan årsstämman 2017 ett utestående bemyndigande till styrelsen att besluta om att emittera nya aktier motsvarande en utspädning om maximalt 10 procent samt ett godkännande att köpa tillbaka egna aktier upp till maximalt 10 procent av det totala antalet utestående aktierna. Vidare erhöll styrelsen vid årsstämman 2017 ett godkännande att överlåta egna aktier.

Vid årets slut hade Humana 3 718 aktieägare. De tio största aktieägarna som är registrerade direkt eller som ägargrupp hos Euroclear Sweden svarade för cirka 75 procent av rösterna och aktierna i bolaget. Svenska investerare ägde 31,7 procent av aktierna. Den största aktieägaren per den sista december var Argan Capital genom bolaget Air Syndication S.C.A med 39,2 procent av rösterna. Mer information om Humanas aktie och aktieägare finns under avsnittet Aktien på sidorna 56-57.

## 2. Bolagsstämma

Bolagsstämman är Humanas högsta beslutande organ och alla aktieägare har rätt att närvara vid stämmorna. Aktieägarna i Humana kan genom att utöva sin rösträtt vara med och besluta i en rad viktiga frågor såsom val av styrelseledamöter och revisorer, fastställa finansiella räkenskaper, besluta kring ansvarsfrihet för vd och styrelsen samt besluta om hur vinsten i bolaget ska disponeras. Alla aktieägare som är upptagna i aktieboken och som har anmält sitt deltagande i tid enligt den föreskrift som finns i kallelsen till stämman har rätt att delta på Humanas stämma samt att rösta för sina aktier. Aktieägare kan även företrädas av ombud vid stämman.

Årsstämman i Humana hölls den 18 maj 2017 i Stockholm på IHM Business School.

### Beslut vid årsstämman 2017 inkluderade:

- att en utdelning uppgående till 0,50 kronor per aktie, totalt cirka 27 MSEK ska lämnas för verksamhetsåret 2016
- att bevilja styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2016
- att styrelsen ska bestå av sju ordinarie ledamöter utan suppleanter (tidigare åtta).

Fem av de tidigare åtta styrelseledamöterna omvaldes:

- omval av Per Båtelson som styrelsens ordförande.
- omval av styrelseledamöterna Per Granath, Helen Fasth Gillstedt, Ulrika Östlund och Lloyd Perry

Till nya styrelseledamöter valdes:

- Kirsi Komi
- Monica Lingegård
- att arvode till styrelsen ska utgå med totalt 1 947 500 kronor
- att fortsättningsvis välja KPMG AB till revisionsbolag med Petra Lindström som huvudansvarig revisor
- att fastställa riktlinjerna för ersättning till bolagets ledande befattningshavare i enlighet med styrelsens förslag
- att ge styrelsen ett bemyndigande om förvärv av egna aktier
- att ge styrelsen ett bemyndigande om överlåtelse av egna aktier
- att ge styrelsen ett bemyndigande att vid ett eller flera tillfällen före nästa årsstämma, besluta om nyemission av aktier om sammanlagt högst så många aktier som motsvarar tio procent av det totala antalet utestående aktierna i bolaget

## Årsstämma 2018

Humanas årsstämma för 2018 kommer att hållas onsdagen den 16 maj klockan 13:00 på Lindhagen Mat & Möten, Kungsholmen hörsal Horn, Lindhagensgatan 126, Kungsholmen. Registrering börjar klockan 12:30. Viktiga datum för årsstämman 2018 är:

- 9 maj - Avstämningsdag för årsstämman 2018
- 9 maj - Sista anmälningsdag för att delta på årsstämman 2018
- 16 maj - Sista dag för handel med aktien inklusive rätt till utdelning
- 16 maj - 12:30 insläpp till årsstämman
- 16 maj - 13:00 årsstämman inleds
- 18 maj - Avstämningsdag för utdelning
- 23 maj - Utbetalningsdag för utdelning

### Kallelse till årsstämman, anmälan och deltagande

Enligt gällande bolagsordning ska kallelse till stämma ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt på bolagets webbplats. Att kallelse har skett ska annonseras i Dagens Industri. Handlingar som ska läggas fram på årsstämman finns tillgängliga på bolagets hemsida senast tre veckor före stämman.

Aktieägare som är registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast onsdagen den 9 maj 2018 samt som har anmält sin avsikt att delta i stämman senast samma dag klockan 16:00 har rätt att delta på stämman. Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade behöver, för att få delta i stämman, tillfälligt registrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Detta görs genom att aktieägaren i god tid före den 9 maj 2018 kontaktar sin förvaltare angående detta.

Aktieägare som önskar delta på årsstämman ska senast onsdagen den 9 maj 2018, klockan 16:00, ha anmält sig till bolaget på adressen:

Humanas årsstämma 2018  
Box 191  
101 23 Stockholm

Anmäla kan också göras direkt till bolaget per telefon till 08-402 91 60 mellan klockan 09.00-16.00. Vid anmälan uppges namn, adress, person- eller organisationsnummer, telefon dagtid, antal aktier samt antal biträden (högst två). Sker deltagandet med stöd av fullmakt, ska fullmakten i original (tillsammans med eventuella behörighetshandlingar såsom registreringsbevis) vara Humana tillhanda före årsstämman.

### Förslag till beslut på årsstämman 2018

Styrelsen föreslår en utdelning för 2017 om 0,60 kronor per aktie, motsvarande cirka 16 procent av årets resultat och en total utdelning om cirka 32 MSEK.

## 3. Valberedning

Valberedningens uppgift är att arbeta för att ledamöterna i Humanas styrelse tillsammans har den kunskap och erfarenhet som är relevant för att kunna vara med och säkerställa att Humana över tid utvecklas på bästa möjliga sätt. Baserat på bland annat den styrelseutvärdering som görs en gång per år i styrelsen, tillsammans med kraven i Koden, bolagsspecifika behov samt på kommentarer som ges till valberedningen från Humanas styrelseordförande utvärderar valberedningen styrelsens arbete.

Valberedningens arbete består vidare i att lägga fram ett förslag till årsstämman om antalet styrelseledamöter, om styrelsens sammansättning samt ge förslag om arvodering till styrelsen, inklusive arvode för utskottsarbete. Valberedningen ska också lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande samt

revisorer och deras arvodering. Valberedningens förslag på styrelseledamöter, styrelsearvoden och val av revisorer presenteras i kallelsen till årsstämman. En motivering till valberedningens förslag om styrelsens sammansättning publiceras på Humanas webbplats i samband med att kallelsen går ut.

I enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning har Humana en valberedningsinstruktion. Enligt denna instruktion ska bolaget ha en valberedning bestående av en representant vardera för de fyra till röstetalet största aktieägarna, baserat på uppgifter från Euroclear Sweden AB den sista bankdagen i augusti, samt styrelseordföranden (sammansattande). Till ordförande i valberedningen utses den ledamot som företräder den röstmässigt största aktieägaren. Styrelsens ordförande ska inte vara ordförande i valberedningen. Medlemmarna i valberedningen för årsstämman 2018 representerade cirka 59 procent av samtliga röster i bolaget. Medlemmarna i valberedningen får inte någon ersättning för sitt arbete i valberedningen.

#### Medlemmar i valberedningen inför årsstämman 2018:

- Lloyd Perry, utsedd av *Argan Capital (genom bolaget Air Syndication SCA) valberedningens ordförande*
- Alexander Kopp, utsedd av *Incentive AS*
- Katrina Hammar, utsedd av *Nordea Funds Ltd*
- Sven-Erik Zachrisson, utsedd av *Zirkona AB*
- Per Bätelson, *Humanas styrelseordförande*

## 4. Styrelse

Styrelsen i Humana är övergripande ansvarig för att med kontinuitet och långsiktighet skapa en värdeskapande och hållbar affär för aktieägare och andra intressenter. Styrelsen ansvarar för den övergripande strategin i bolaget, säkerställer en väl underbyggd beslutsprocess samt har en god uppfattning om hur branschen och Humanas omvärld utvecklas. En viktig funktion för Humanas styrelse är vidare att verka för att bolaget har en god riskhantering, kontroll och uppföljning av affären.

### Styrelseledamöter

Styrelsen i Humana ska enligt bolagsordningen bestå av tre till åtta styrelseledamöter. Ledamöterna i styrelsen ska tillsammans besitta de kompetenser och erfarenheter som är viktiga för att utveckla Humana på bästa sätt. Humanas styrelse har fyra kvinnliga och tre manliga ledamöter.

#### Mångfaldspolicy i styrelsen

Ledamöterna i Humanas styrelse ska som grupp ha en ändamålsenlig kompetens, erfarenhet och bakgrund som bidrar till utvecklingen av bolaget. Målsättningen är att styrelsen ska bestå av ledamöter av varierande ålder, representeras av både män och kvinnor, med varierad geografisk och etnisk bakgrund samt kompletterar varandra vad gäller utbildnings- och yrkesbakgrund. Målsättningen är att styrelsen ska bidra till ett oberoende och kritiskt ifrågasättande. Humanas styrelse har antagit en mångfaldspolicy som valberedningen beaktar vid framtagande av sitt förslag till årsstämman. Valberedningen utgår även ifrån Svensk kod för bolagsstyrning punkt 4.1. Humana tilldelades 2017 AllBrightpriset för företagets aktiva jämställdhetsarbete.

Humanas styrelse har under 2017 haft sju stämموvalda ledamöter utan suppleanter. Vd och koncernchef Rasmus Nerman är närvarande på samtliga styrelsemöten. Humanas CFO Ulf Bonnevier deltar vid styrelsemötena och är styrelsens sekreterare. Sex av sju styrelseledamöter, undantaget Per Granath, är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Fem av styrelseledamöter-

na, undantaget Lloyd Perry, är även oberoende till bolagets större aktieägare. Humana uppfyllde därmed 2017 års krav från Nasdaq Stockholm och reglerna i Svensk kod för bolagsstyrning gällande styrelsemedlemmars oberoende. Styrelsens sammansättning samt en presentation av styrelseledamöterna finns på sidorna 72-73.

### Styrelsens arbete

Styrelsens uppgifter och ansvar regleras i aktiebolagslagen och i Humanas bolagsordning. Därutöver regleras styrelsens arbete av en av styrelsen årligen fastställd arbetsordning. Arbetsordningen beskriver bland annat arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören. Styrelsen utformar även instruktioner för styrelsens utskott.

Styrelsen i Humana följer löpande upp den strategiska inriktningen, den ekonomiska utvecklingen och bolagets metoder och processer för att upprätthålla en väl fungerande verksamhet. Humanas styrelse ska även säkerställa en god kvalitet på den ekonomiska rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten efter de av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Styrelsens ordförande och verkställande direktören ska följa bolagets utveckling samt förbereda och leda styrelsemötena. Styrelseordföranden är också ansvarig för att styrelseledamöterna varje år utvärderar sitt arbete och fortlöpande får den information som krävs för att utföra sitt arbete på ett effektivt och tillfredsställande sätt.

Under 2017 har styrelsen hållit nio möten, varav ett har hållits på telefon. Stående punkter på varje möte är en rapport från vd liksom en resultatgenomgång. Fyra gånger om året, på mötena i februari, maj, augusti och november, godkänner styrelsen delårsrapporterna. På mötet i februari behandlades årsredovisningen och årsbokslutet. Styrelsen har vidare fastställt och reviderat policyer samt behandlat Humanas hållbarhetsarbete. Styrelsen genomförde även i september en resa till Finland för att besöka verksamheter som förvärvades i och med köpet av Arjessa Oy i maj 2016. I samband med resan höll styrelsen även sina två årliga strategidagar med genomgång av samtliga affärsområdens affärsplaner.

Styrelsen utvärderar löpande koncernchefen Rasmus Nermans arbete. Vid årsbokslutsmötet redovisade Humanas huvudansvarige revisor Petra Lindström från KPMG sina synpunkter och styrelsen hade även en separat punkt på agendan med revisorn då medlemmar ur koncernledningen inte närvarade.

Styrelsearbetet har under 2017 varit inriktat på strategiska frågor inom de olika affärsområdena, organiska expansionsinitiativ, förvärv, finansieringsfrågor samt Humanas hållbarhetsarbete. Ett arbete har utöver hållbarhetsområdet lagts inom Humanas satsning på ett gemensamt kvalitetsledningssystem samt på framtida satsningar inom HR-, IT- och det digitala området. Styrelsen har även tagit beslut om förvärv samt nya expansionsinvesteringar. Områden som vidare har diskuterats löpande i styrelsearbetet är den politiska diskussionen som pågår i Sverige samt SOTE-reformen i Finland.

### Utvärdering av styrelsens arbete

Humanas styrelseordförande Per Bätelson är årligen ansvarig för att en utvärdering av styrelsens arbete inklusive dess utskotts (revisionsutskott och ersättningsutskott) genomförs. En utvärdering av styrelsens arbetsprocess, kompetens, bakgrund, erfarenhet och sammansättning genomfördes under oktober månad. Arbetet presenterades för valberedningen.

### Ersättning till styrelsen

Årsstämman 2017 beslutade att ersättningen till styrelseledamöter, styrelseordförande samt utskottsarbete för uppdrag som löper fram till årsstämman 2018. Ersättning till styrelsen (stämмоår) har under året utgått som följer:

## Ersättningar, styrelsenärvaro och innehav

	Per Bätelson	Helen Fasth Gillstedt	Per Granath	Kirsi Komi	Monica Lingegård	Lloyd Perry	Ulrika Östlund
Styrelsearvode (stämmoår)	600 000	230 000	230 000	230 000	230 000	-	230 000
Ersättning för utskottsarbete	32 500	100 000	20 000	20 000	12 500	-	12 500
Oberoende till bolaget och bolagets ledning	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Oberoende till huvudägaren	ja	ja	ja	ja	ja	nej	ja
Närvaro styrelsemöten, 9 st	9	9	9	6 <sup>1)</sup>	6 <sup>1)</sup>	9	9
Närvaro vid revisionsutskottsmöten, 5 st	5	5	5	3 <sup>1)</sup>	-	-	-
Närvaro vid ersättningsutskottsmöten, X st	3	-	-	-	3	3	3
Aktieinnehav per 31 december 2017 <sup>2)</sup>	61 182	34 990	2 894 610	1 956	-	-	169 866

<sup>1)</sup> Kirsi Komi och Monica Lingegård invaldes vid årsstämman 2017 och har närvarat vid samtliga möten som har varit efter att de tillträdde i styrelsen.

<sup>2)</sup> Avser totalt aktieinnehav, eget, via närstående, i kapitalförsäkring samt i bolag.

- Ordförande Per Bätelson erhöll 600 000 SEK för ordförandeskapet i Humanas styrelse
- Helen Fasth Gillstedt, Ulrika Östlund, Per Granath, Kirsi Komi och Monica Lingegård har vardera erhållit ett styrelsearvode om 230 000 SEK
- Ordförande i revisionsutskottet, Helen Fasth Gillstedt, erhöll 100 000 kronor. Per Bätelson, Per Granath och Kirsi Komi, ledamöter i revisionsutskottet, erhöll vardera 20 000 SEK
- Ledamöterna i ersättningsutskottet, Per Bätelson, Ulrika Östlund, Monica Lingegård tilldelades vardera ett arvode om 12 500 SEK
- Inget styrelsearvode har utgått till Lloyd Perry.

Totalt uppgick ersättningen för styrelse- samt utskottsarbete under 2017–2018 till 1 947 500 (1 927 500).

## 5. Revisionsutskott

Revisionsutskottets huvudsakliga arbetsuppgift är att stödja styrelsen i arbetet med att uppfylla sitt ansvar inom finansiell rapportering, redovisning, revision, intern kontroll och riskhantering. Revisionsutskottet arbetar enligt en av styrelsen fastställd arbetsordning. Till utskottets arbetsuppgifter hör även att se över rutiner för internrevision och att granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet. Revisionsutskottet träffar fortlöpande revisorerna för att informera sig om revisionens inriktning, omfattning och iakttagelser från revisionen.

Ordförande i utskottet, Helen Fasth Gillstedt, har den redovisningskompetens som är ett krav enligt aktiebolagslagen och samtliga av medlemmarna exkluderat för Per Granath är oberoende i förhållande till bolaget och dess största ägare.

Revisionsutskottet har under 2017 hållit fem protokollförda möten. Samtliga möten i revisionsutskottet har redovisats för styrelsen.

### Ledamöter i revisionsutskottet 2017–2018

Helen Fasth Gillstedt, *ordförande*

Per Bätelson

Per Granath

Kirsi Komi

## 6. Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet arbetar enligt en arbetsordning som antagits av styrelsen. Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgift är att lämna förslag till styrelsen om ersättning till vd och koncernchef, ersättningsprinciper och ersättningar, andra anställningsvillkor för koncernledningen samt att följa och utvärdera pågående och avslutade incitamentsprogram. Medlemmarna i ersättningsutskottet är även ansvariga för att följa och utvärdera tillämpningen av de

riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som årsstämman beslutat om.

Ersättningsutskottet har under 2017 hållit tre protokollförda möten. Samtliga möten har redovisats för styrelsen.

### Ledamöter i ersättningsutskottet 2017–2018

Per Bätelson, *ordförande*

Ulrika Östlund

Lloyd Perry

Monica Lingegård

## 7. Revisor

Den externa revisorn har till uppgift att granska att Humanas årsredovisning upprättas enligt årsredovisningslagen och IFRS samt att granska förvaltningen av bolaget. Den externa revisionen av räkenskaperna i Humana AB inklusive styrelsens och verkställande direktörens förvaltning utförs enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige.

Revisorn utses av årsstämman efter förslag från valberedningen och väljs för en period av ett år. Vid Humanas årsstämma den 18 maj 2017 beslutades att välja KPMG AB till revisor i bolaget intill slutet av årsstämman 2018. KPMG har utöver sitt revisionsarbete, utfört tjänster relaterade till skatterådgivning och rådgivning i samband med förvärv. KPMG AB har varit revisor i bolaget sedan 2008, men då Humana blev börsnoterat först 2016 kan KPMG ansvara för revisionen till och med 2026 innan en ny byrå behöver väljas enligt gällande regler. Auktoriserade revisorn Petra Lindström är huvudansvarig för revisionen sedan 2010.

## 8. Koncernledning

Koncernledningen i Humana består av Humanas vd och koncernchef samt ytterligare nio chefer. Koncernledningen fördelar sig på sex kvinnor och fyra män. De som ingår i koncernledningen har följande funktion:

Rasmus Nerman, *vd och koncernchef*

Ulf Bonnevier, *CFO*

Claus Forum, *affärsområdeschef Individ & Familj*

Anna Giertz Skablova, *HR-direktör*

Cecilia Lannebo, *chef investerarelationer*

Mona Lien, *landschef Norge*

Eva Nilsson Bågenholm, *kvalitetsdirektör*

Helena Pharmanson, *marknads- och kommunikationsdirektör*

Eva-Lotta Sandberg, *affärsområdeschef Äldreomsorg*

Harald Wessman, *affärsområdeschef Personlig Assistans*

## Humanas koncernledning 2017

Namn	Befattning	Ingår i koncernledningen sedan	Anställd sedan	Aktieinnehav 31 december 2017 <sup>3)</sup>	Antal teckningsoptioner 31 december 2017
Rasmus Nerman	Vd och koncernchef	2014 <sup>1)</sup>	2014	144 473	239 616
Ulf Bonnevier	Vice vd/CFO	2012	2012	160 436	191 691
Anna Gieritz Skablova	HR-direktör	2017	2017	-	-
Claus Forum	Affärsområdeschef Individ & Familj	2011	2011	160 436	206 688
Cecilia Lannebo	Chef för Investerarrelationer (IR)	2015	2014 <sup>2)</sup>	-	-
Mona Lien	Affärsområdeschef Norge	2014 <sup>1)</sup>	2014	19 098	107 826
Eva Nilsson Bågenholm	Kvalitetsdirektör	2015	2015	3 682	23 961
Helena Pharmanson	Marknads- och kommunikationsdirektör	2010	2010	96 504	114 033
Eva-Lotta Sandberg	Affärsområdeschef Äldreomsorg	2013	2012	80 459	114 033
Harald Wessman	Affärsområdeschef Personlig Assistans	2008	2008	660 201	114 033

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

<sup>2)</sup> Kontrakterad som Chef för Investerarrelationer sedan augusti 2014.

<sup>3)</sup> Avser totalt aktieinnehav, eget, via närstående, i kapitalförsäkring samt i bolag.

### Ersättning till koncernledningen

Riktlinjerna för ersättning och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare fastställdes vid årsstämma den 18 maj 2017. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen.

Koncernledningens ersättning ska omfatta fast lön, eventuell rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig och återspegla individens prestationer och ansvar.

#### Incentamentsprogram

Humana har två långsiktiga incentamentsprogram, ett riktat till åtta av bolagets ledande befattningshavare och ett riktat till 165 övriga anställda i Humana. Syftet med incentamentsprogrammen är att uppmuntra till ett brett aktieäggande bland Humanas anställda, underlätta rekrytering, behålla kompetenta medarbetare samt höja motivationen att uppnå eller överträffa Humanas finansiella mål. Programmen omfattar ett teckningsoptionsprogram och ett aktiesparprogram.

Optionsprogrammet, som omfattar åtta ledande befattningshavare i koncernledningen, uppgår totalt till 1 440 420 teckningsoptioner som berättigar till teckning av samma antal nya aktier i Humana. Om maximalt antal utnyttjas uppgår utspädningen till cirka 2,6 procent av totalt antal aktier i Humana. Teckningsoptionerna har emitterats i tre olika serier med olika löptider.

Aktiesparprogrammet omfattar 165 anställda i Humana. Den anställda som deltar i programmet har för egna medel förvärvat aktier i Humana till marknadspris över börsen. Programmet löper på tre år och de som behåller sina sparaktier under perioden erhåller efter tre år matchningsaktier för varje förvärvat sparaktie. Vid full tilldelning uppgår det totala antalet aktier till högst 89 000 aktier, motsvarande cirka 0,1 procent av det totala antalet utestående aktier i företaget.

#### Fast- och rörlig ersättning

Koncernledningen i Humana ska utöver den fasta lönen kunna erhålla rörlig ersättning. Den rörliga lönen kan bestå av årlig rörlig kontant lön och långsiktig rörlig lön i form av kontanter, aktier och/eller aktierelaterade instrument i Humana AB. Rörlig kontant lön ska förutsätta uppfyllelse av definierade och mätbara mål och ska vara maximerad till 30 procent av den årliga fasta lönen. Villkor för rörlig lön bör utformas så att styrelsen, om exceptionella ekonomiska förhållanden råder, har möjlighet att begränsa eller underlåta utbetalning av rörlig lön om en sådan åtgärd bedöms som rimlig.

I särskilda fall kan överenskommelser träffas om ersättning av engångskaraktär, förutsatt att sådan ersättning inte överstiger ett

belopp motsvarande individens årliga fasta lön och maximala rörliga kontanta lön, och inte utges mer än en gång per år och individ.

Uppsägningstiden ska vara sex månader från både bolagets och den ledande befattningshavarens sida. Då anställningstiden överstiger fem år ska uppsägningstiden från bolagets sida utökas till tolv månader, medan den från den ledande befattningshavarens sida ska förbli sex månader. Avgångsvederlag kan utgå till ledande befattningshavare med anställningstid överskridande fem år, dock maximalt uppgående till motsvarande sex månaderslöner. Avtal om avgångsvederlag träffas separat efter beslut i ersättningsutskottet.

#### Övriga förmåner

Humana erbjuder i enlighet med lokal praxis övriga förmåner till bolagets koncernledning. Exempel på övriga förmåner kan vara tjänstebil, företagshälsovård och friskvård.

#### Pension

Ledningen är berättigad till pensionsersättningar baserat på vad som är brukligt i det land där de är anställda.

#### Avvikelser från riktlinjerna

Styrelsen ska ha rätt att frångå de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. I det fall styrelsen avviker från de fastställda riktlinjerna ska styrelsen förklara skälet till avvikelserna vid närmast efterföljande årsstämma.

### Styrelsens förslag till nya riktlinjer för ersättning till koncernledningen

Inför årsstämman 2018 föreslås inga förändringar i principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen.

#### Hållbarhetsarbete och styrning inom Humana

Hållbarhetsstyrning och hållbarhetsarbete inom Humana är en integrerad del av företagets affärsmodell och styrning. Hållbarhet för Humana är nära sammankopplat med hur bolaget skapar värde och agerar som en kvalitetsaktör inom omsorgsbranschen. För Humana handlar arbetet om att bidra i stort i samhället, till företagets kunder, klienter, uppdragsgivare, medarbetare och andra intressenter. Arbetet utgår ifrån Humanas kärnvärden, våra väl definierade målområden och vår uppförandekod. För Humana är hållbarhetsfrågorna en integrerad del i verksamheten. Ansvaret för övergripande strategier, mål och åtgärder samt uppföljning ligger hos koncernledningen. Ledningen avrapporterar till styrelsen som följer upp och är delaktiga i att driva arbetet framåt. För att säkerställa att arbetet sker integrerat är det viktigt att de enskilda affärsområdena inom Humana har ett eget operativt ansvar för att driva och följa upp det lokala hållbarhetsarbetet. Läs mer om Humanas hållbarhetsrapport på sid 18-27.



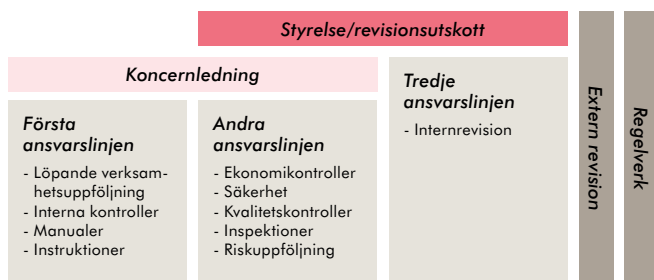
# Styrelsens rapport om intern kontroll

Syftet med intern kontroll är att med hjälp av strukturerade analyser och uppföljning kartlägga nuläget och utifrån detta bedöma vilka risker som är betydande och vilka som bör hanteras med effektiva kontroller. Allt kan och bör inte vara lika kontrollerat i en effektiv organisation, utan det handlar om att hantera relevanta risker genom att ligga steget före och därmed minska den totala riskexponeringen i företaget.

Enligt aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning är det Humanas styrelse som är ytterst ansvarig att se till att företagets organisation är så utformad att den finansiella rapporteringen, förvaltningen och verksamheten följs upp och kontrolleras på ett betryggande sätt. Humanas vd har delegerat till CFO att ansvara för implementering och upprätthållande av formella rutiner som säkerställer att beslutade principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterföljs. Det är dock varje enskild medarbetares ansvar att vara en del i den interna styrning och kontrollen, exempelvis genom att följa ekonomihandboken och utföra de kontroller som beslutats för att förebygga, upptäcka och hantera brister och felaktigheter.

## Ansvar för den interna kontrollen

I Humana är intern styrning och kontroll en integrerad del av företagets verksamhetsstyrning. För att tydliggöra och möjliggöra en struktur kring hur organisationen hanterar sina risker och vem som ansvarar för vad rörande företagets riskhantering, interna styrning och kontroll, utgår företaget från modellen med tre ansvarslinjer i sitt kontrollarbete.



Överst är det styrelsen som är ytterst ansvarig för bolagets organisation, och som fastställer policyer för riskhantering utifrån ägarpreferenser och direktiv. Organisationens vd är underordnad styrelsen och ansvarar formellt för den löpande förvaltningen.

### Första ansvarslinjen:

Humana är ett decentraliserat företag som ger stort ansvar och frihet för den enskilde individen att löpande i vardagen fatta beslut som bidrar till att förbättra och underlätta vardagen för företagets kunder och klienter. Den första ansvarslinjen i arbetet att hantera verksamhetens risker är därför organisationen i den löpande verksamheten som t.ex. utgörs av regionchefer, enhetschefer, arbetsledare och anställda i affärsverksamheten. De äger sina respektive risker, och ansvarar för att arbeta med den dagliga interna kontrollen genom att identifiera, utvärdera, kontrollera och motverka risker, samt att se till att policyer och styrande dokument är förstådda och efterföljs. De sätter upp lämpliga kontrollaktiviteter och ser till att dessa utförs på ett korrekt sätt. Avgörande för effektiviteten beror på nyckelfaktorer som företagaskultur och den känsla för rätt och fel som ledningen etablerar i verksamheten, samt tydligheten i personansvar för sitt arbete.

### Andra ansvarslinjen:

Den andra ansvarslinjen är mer funktionellt orienterad. Här avses funktioner i Humana som arbetar specifikt med att övervaka risktagande. Deras uppgift är att säkerställa styrelsens nivå på risktagande följs i första linjen, genom att ställa krav, upprätta instruktioner och policyer, samt övervaka efterlevnad. Dessa funktioner har inte ett ansvar för driften av affärsverksamheten utan utgör en stödjande och övervakande funktion. Humana har en väl fungerande kvalitetsfunktion som löpande arbetar för att förebygga och minska riskerna i verksamheten. Vidare har bolaget inom finansorganisationen en funktion som arbetar med riskkontroll och regelefterlevnad. Funktionen bidrar till att utveckla processer kring riskhantering och intern styrning och kontroll, samt ansvarar för att övervaka första linjens arbete.

### Tredje ansvarslinjen:

I den tredje linjen återfinns internrevisionsfunktionen som arbetar på styrelsens uppdrag och granskar första och andra linjens arbete. Den interna kontrollen i Humana sker genom en löpande intern uppföljning och självutvärdering. Resultatet rapporteras till styrelsen. Styrelsen har, baserat på revisionsutskottets utvärdering, beslutat att inte inrätta någon särskild funktion för internrevision. Bolaget anser att det förstärkta kvalitetsledningssystemet i kombination med den kontroll som sker i respektive affärsområde samt inom ekonomifunktionen säkerställer behovet av erforderlig kontroll och uppföljning. Styrelsen prövar emellertid årligen behovet av en internrevisionsfunktion.

## System för intern kontroll – COSO-modellen

Humanas internkontrollstruktur är uppbyggd efter COSO-regelverkets principer. Regelverket bygger på fem huvudkomponenter som tillsammans verkar för en god intern kontroll: Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information & Kommunikation samt Uppföljning. Utifrån modellens komponenter identifieras ett antal utvecklingsområden som prioriteras i arbetet med intern kontroll.

### Fakta om COSO

COSO är en förkortning av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission och är den organisation som ligger bakom COSO-kuben. Kuben är ett ramverk för att utvärdera och arbeta med en organisations interna styrning och kontroll kopplat till operationella mål, rapportering, och efterlevnad av lagar och regler. Den är lämplig för varje verksamhet som vill arbeta med att utvärdera och utveckla sin interna styrning och kontroll.

### Kontrollmiljö

Styrelsen ansvarar för att fastställa ett effektivt system för internkontroll och styr arbetet genom vd. Koncernledningen i Humana arbetar inom sina respektive funktioner och ansvarsområden för att sprida, påverka och öka medarbetarnas kunskap och ansvar vad

gäller kontroll. En väl fungerande kontrollmiljö handlar om att en tydlig organisationsstruktur, beslutsvägar, gemensamma värderingar i form av etik, moral och integritet samt befogenheter som är tydligt definierade och kommunicerade genom styrdokument. Exempel på styrdokument i Humana är policyer, riktlinjer, manualer, instruktioner och Code of Conduct. Humanas kvalitetsarbete är centralt i verksamheten och omfattar bland annat kvalitetsledningssystem, systematisk uppföljning och kontroll. Humana investerar systematiskt i att stärka och utveckla sitt strukturkapital. Genom löpande investeringar ökar Humanas konkurrenskraft samtidigt som företaget minskar risken i verksamheten. Viktiga element i Humanas kontrollmiljö samt i arbetet att bygga ett långsiktigt strukturkapital inkluderar:

- *en stark företagskultur med väl förankrade värderingar som genomsyrar företaget*  
Genom en väl förankrad företagskultur med gemensamma värderingar ges Humanas medarbetare en tydlig riktning och mandat för att arbeta med individanpassat bemötande och lösningsfokus i vardagen.
- *tydliga riktlinjer vad gäller etik och moral*  
För att ytterligare stärka arbetet har en koncerngemensam Uppförandekod (Code of Conduct) tagits fram och implementerats. Även en mångfalds- och inkluderingspolicy har tagits fram under året.
- *ett omfattande kvalitetsarbete på alla nivåer i företaget*  
Implementeringen av ett gemensamt kvalitetsledningssystem har påbörjats under året.
- *koncerngemensamma policyer inom flera viktiga områden såsom medarbetare, kommunikation, mångfald samt insynsfrågor*  
Under året har flera policyer utarbetats och integrerats i arbetet kring internkontroll. Exempel på policyer som har vidareutvecklats och/eller införts under året är Kvalitetspolicy, Miljöpolicy, Arbetsmiljöpolicy samt Mångfalds- och inkluderingspolicy.
- *en decentraliserad organisationsstruktur med en tydlig delegering av befogenheter och ansvar*  
Ett arbete inom HR-funktionen pågår med att kartlägga att rätt kompetens och successionsplanering för denna kompetens finns på centrala nyckelpositioner i företaget.
- *en löpande kompetensförsörjning*  
I Humana Academy tillhandahålls traditionella utbildningar och webbaserade interaktiva utbildningar både till anställda i Humana och till kommuner och kollegor i branschen.

Vidare har Humana ett antal styrande dokument som ska ge stöd och underlätta för samtliga medarbetare 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 verka för en korrekt, fullständig och aktuell redovisning, rapportering och informationsgivning. Ekonomihandboken är Humanas centralt styrande dokument vad gäller riktlinjer för att uppnå en god intern styrning och kontroll över den finansiella rapporteringen. Då Humana är ett förvärvsdrivet företag ingår som en väsentlig del i integrationsarbetet att säkerställa att värderingar och övrig kontrollmiljö överensstämmer med Humanas riktlinjer.

### Riskbedömning

Risk och riskhantering inom Humanas verksamhet beskrivs mer i detalj i avsnittet Risker och riskhantering på sid 58-61. De specifika finansiella riskerna beskrivs närmare i not K21.

Humana uppdaterar kontinuerligt analysen avseende risker som kan leda till fel i den finansiella rapporteringen. Risker för fel i den

finansiella rapporteringen analyseras årligen på en koncernövergripande nivå. Vid riskgenomgångarna identifieras ett antal poster i de finansiella rapporterna samt administrativa flöden och processer där risken för fel är mer omfattande.

### Kontrollaktiviteter

Humana genomför löpande kontrollaktiviteter för de väsentliga risker som identifieras. Bolagets CFO har ansvaret att säkerställa att identifierade risker relaterade till den finansiella rapporteringen på koncernnivå hanteras. Kontrollaktiviteterna följer strukturen i rapporteringsprocessen och ekonomiorganisationen. Varje enhets redovisning valideras och stäms av i den lokala bokföringen innan den överförs till affärsområden och koncernekonomi för konsolidering. Controller och ekonomichefer i respektive affärsområde gör budgetar, uppdaterar prognoser samt genomför analyser av utfall. I avstämningarna och rapporterna görs särskilda utredningar när så bedöms vara nödvändigt. Samtliga affärsområden presenterar sina finansiella resultat i skriftliga rapporter på månadsbasis.

### Information & Kommunikation

Humanas styrelse får på månadsbasis finansiella rapporter avseende koncernens ställning och resultatutveckling. Styrelsen behandlar alla kvartalsbokslut liksom årsredovisning innan dessa publiceras externt samt följer upp den granskning av intern kontroll och finansiella rapporter som görs.

Humanas kommunikations- och informationskanaler möjliggör att informationen snabbt kan kommuniceras ut till berörda medarbetare. Styrande dokument i form av policyer, riktlinjer och manualer, i det fall det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framförallt via intranätet och koncernens ekonomihandbok. Ekonomihandboken uppdateras löpande vid behov. Förutom den skriftliga kommunikationen diskuteras nyheter, risker, utfall av kontroller etc. i löpande möten och på en årlig ekonomikonferens. Kommunikationen sker också i månatliga bokslutmöten där samtliga ekonomichefer deltar. Den enskilde medarbetaren har ett ansvar att rapportera brister och avvikelser som upptäcks vid kontroller även om dessa har korrigerats. Syftet är att ge en god bild av hur arbetet sker samt att kunna vidta förbättringar i processerna.

För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter följs på ett korrekt och fullständigt sätt. Information till externa parter kommuniceras löpande på Humanas finansiella webbplats där nyheter och pressmeddelanden publiceras. Kvartalsrapporter publiceras externt och kompletteras med webbsändning, presentation och investerarmöten. Det finns även en agenda för kommunikation med aktieägare i samband med bolagsstämma.

### Uppföljning

Varje enhetschef respektive ekonomiorganisation är ytterst ansvariga för den löpande uppföljningen av den finansiella informationen för respektive enhet. Informationen följs vidare upp på affärsområdesnivå, av koncernfunktioner, av koncernledningen och slutligen av styrelsen. En sammanställning och status på identifierade åtgärder avrapporteras till styrelsen via det löpande arbetet i revisionsutskottet. Humanas revisionsutskott har till uppgift att säkerställa att Humanas finansiella rapportering och internkontroll följs samt att bolagets redovisning är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga noteringskrav.



” Det är med stolthet jag kan konstatera att vi har mycket nöjda kunder och anhöriga, att vi tillhandahåller kvalitativa äldreboenden och en god arbetsmiljö för våra anställda.”

**Per Båtelson**, Styrelseordförande





# Styrelse

	<b>Per Båtelson</b>	<b>Helen Fasth Gillstedt</b>	<b>Per Granath</b>
<b>Uppdrag och invald</b>	Född 1950. Styrelseordförande sedan 2014 och styrelseledamot sedan 2008. Ordförande i ersättningsutskottet och medlem i revisionsutskottet.	Född 1962. Styrelseledamot sedan 2014. Ordförande i revisionsutskottet.	Född 1954. Styrelseledamot sedan 2006. Medlem i revisionsutskottet.
<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.	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 IVBAR AB och IES AB (Internationella Engelska Skolan i Sverige AB). Styrelseledamot i Polybiocept AB, Cellovos AB och MedGroup Oy.	Styrelseledamot i Munters AB, Handelsbanken Fonder AB och Samhall AB. Ledamot i Rädda Barnen Sveriges Advisory Board. Eget bolag inom affärsutveckling.	Styrelseordförande i Aktiebolaget Salktennis. Styrelseledamot i Capacent Holding (publ), Svefa Holding AB (publ), G & S Fastigheter i Sverige AB.
<b>Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag</b>	Styrelseordförande i Apoteket AB (publ) och SCI Innovation AB. 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, AcadeMedia AB, NAI Svefa Holding AB, Lindorff AB, Swedesurvey AB, Precise Biometrics och neXus Technology AB. Ledande befattningar inom SAS-koncernen och Statoil-koncernen.	Vd och koncernchef för Humana mellan 2006–2015. Styrelseordförande i Resurs Bemanning AB (publ). Styrelseledamot i Akademiska Hus AB och Gustavia Davegårdh Holding AB. Vd och koncernchef i Intellecta AB (publ), 2003–2006. Vice President Handelsbanken Capital Markets med ansvar för healthcare- och tjänstesektorerna, 2000–2003.





**Kirsi Komi**

Född 1963. Styrelseledamot sedan 2017. Medlem i revisionsutskottet.

Juristexamen, LL.M Master of Laws från Helsingfors Universitet.

Styrelseledamot i Metsä Board Oyj, Bittium Oyj, Finnvera Oyj, Martela Oyj och Citycon Oyj. Styrelseordförande i Docrates Cancer Center i Helsingfors och i Finlands Röda Korsets Blodtjänst. Även styrelseledamot i Directors' Institute Finland.

Vice ordförande Patria. Ordförande Veikkaus. Erfarenhet från olika positioner inom Nokia-koncernen.

**Monica Lingegård**

Född 1962. Styrelseledamot sedan 2017. Medlem i ersättningsutskottet.

Civilekonom från Stockholms Universitet.

Vd för Samhall. Styrelseordförande i Svenska Rymdaktiebolaget samt styrelseledamot i Nobina, Orio, Svenskt Näringsliv och Almega.

Styrelseledamot Wireless Maingate, Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA) och liox. Vd G4S.

**Lloyd Perry**

Född 1965. Styrelseledamot sedan 2008. Medlem i ersättningsutskottet.

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

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

**Ulrika Östlund**

Född 1968. Styrelseledamot sedan 2014. Medlem i ersättningsutskottet.

Systemvetenskap med kompletterande ekonomistudier vid Mittuniversitetet i Östersund.

Styrelseledamot och ägare i Q-it AB.

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



## Koncernledning

	<b>Rasmus Nerman</b>	<b>Ulf Bonnevier</b>	<b>Claus Forum</b>	<b>Anna Giertz Skablova</b>	<b>Cecilia Lannebo</b>
<b>Position</b>	Född 1978. Vd och koncernchef sedan 2015. Vice vd sedan 2014. Tidigare affärsområdeschef Individ & Familj.	Född 1964. CFO sedan 2012. Vice vd sedan 2016.	Född 1965. Affärsområdeschef Individ & Familj sedan 2014. Tidigare affärsområdeschef Norge.	Född 1970. HR-direktör sedan 2017.	Född 1973. Kontrakterad IR-ansvarig sedan 2014.
<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.	Magisterexamen i internationellt socialt arbete och pedagogiskt ledarskap vid Göteborgs Universitet. Lärarexamen vid Lärarhögskolan i Jelling.	MBA i General Management vid Rotterdam School of Management Erasmus University (Holland) samt magisterexamen inom språkvetenskap.	Civilekonomexamen, med inriktning mot företagsekonomi och internationell marknadsföring från Mälardalens Högskola samt Wirtschafts Universität Wien.
<b>Andra pågående uppdrag</b>	-	Styrelseledamot i Karnov Group AB.	-	-	Grundare och VD för i-Core Communications AB. Styrelsesuppleant i Zubizuri AB. IR-ansvarig för Balco Group AB.
<b>Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag</b>	Vd och koncernchef för INOM-koncernen. Managementkonsult inom hälso- och sjukvård, The Boston Consulting Group. Styrelseledamot i Vårdföretagarna bransch Individ & Familj.	Country Manager på Ipsos i Sverige. CFO Western Europe på Synovate. Vd för Walters Kluwer i Skandinavien.	Styrelseordförande och vd i Vindora Utbildning AB. Vd i Nordstenen AB.	HR-direktör för Tieto AB och Teligent AB. Konsult inom PA Consulting.	Styrelseledamot i FondPrinsen AB. IR-chef för Eniro AB, Hakon Invest AB, RNB Retail and Brands AB och Leo-Vegas AB.



<b>Mona Lien</b>	<b>Eva Nilsson Bågenholm</b>	<b>Helena Pharmanson</b>	<b>Eva-Lotta Sandberg</b>	<b>Harald Wessman</b>
Född 1962. Landschef Norge.	Född 1960. Kvalitetsdirektör sedan 2015.	Född 1966. Marknads- och kommunikationsdirektör sedan 2010.	Född 1971. Affärsområdeschef Äldreomsorg sedan 2013. Affärsutvecklingschef 2012-2013.	Född 1956. Affärsområdeschef Personlig Assistans sedan 2008.
Kandidatexamen inom politik och psykologi, Oslo Universitet samt Trondheim. Ledarskapsprogram vid Bedriftsökonomisk institut (BI).	Sjuksköterskeexamen, Umeå Högskola. Läkarexamen, Göteborgs Universitet, leg läkare specialist internmedicin.	Internationell civilekonomexamen med inriktning mot företagsekonomi vid Uppsala Universitet. Styrelseprogram vid Stockholms Handelskammare.	Ekonomiingenjörsexamen vid Högskolan i Gävle. Knowledge Management vid Luleå tekniska Universitet. Ledarskapsprogram (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm.	Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. MBA vid Ivey Business School, Kanada.
Medlem i NHO Service.	Styrelseledamot i stiftelsen Danviks hospital och i Oriola-KD AB.	-	Styrelseledamot i Vårdförtagarna bransch Äldreomsorg. Styrelseledamot i Robotdalen.	-
Vd Løft AS, affärsutvecklingschef för INOM Norge.	Specialistläkare Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Ordförande i Sveriges Läkarförbund. Regeringens nationella äldresamordnare 2011-2014. Statlig utredare Skönhetsutredningen 2015.	Försäljningsdirektör vid Pfizer Sverige AB. Olika marknads- och försäljningsroller inom Pfizer och Pharmacia.	Vd och styrelsesuppleant i AffärsConcept i Stockholm Aktiebolag. Medförfattare av publikationen Strategiska Offentliga inköp (2010 och 2013).	Vd för några mindre bolag, managementkonsult McKinsey och ledande befattningar inom organisationsutveckling och HR på Electrolux.

