

HUMANA 2019

Bolagsstyrningsrapport



Vi driver *välfärden* framåt

Målsättningen med Humanas bolagsstyrning är att genom effektiva processer och god kontroll säkerställa att Humanas aktieägares intressen skyddas samt skapa förutsättningar för en uthållig och värdeskapande affär, där Humana långsiktigt kan fortsätta som leverantör av kvalitativ omsorg.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT	42
Ordförande har ordet	42
Regelverk, styrmodell och intern kontroll	43
Styrelse	52
Koncernledning	54

Ordförande har ordet

Under 2019 fortsatte bygget av Humana som en ledande nordisk omsorgsaktör och koncernen växte. Vi nådde inte hela vägen mot ett önskvärt läge och resultat men tog många steg i rätt riktning. 2019 var också ett år präglad av nystart, med nya huvudägare och en strategisk genomgång av koncernen.

I början av 2019 fick Humana nya huvudägare. Senare förändrades också styrelsen när den i samband med årsstämman i maj fick flera nya ledamöter, däribland tillträdde jag som ny ordförande.

Under det första halvåret i den nya sammansättningen inriktades styrelsens arbete, vid sidan om de normala informations- och beslutsfrågorna, på att tillsammans med ledningen göra en situationsanalys, ett arbete kring målen på medellång sikt och en strategisk planering som ska ta Humana från dagens läge till en situation där samtliga mål ska vara uppfyllda.

Situationsanalys

Den genomförda situationsanalysen kan sammanfattas enligt följande:

Humana är som koncern verksam i fyra länder och vårt erbjudande inom den nordiska omsorgen kan i huvudsak delas upp i tre verksamhetsområden. Under en följd av år har Humana byggt en infrastruktur som är ledande vad gäller systematiskt kvalitetsarbete, att vara en attraktiv arbetsgivare, värdegrundarbete, enhetligt varumärke och en struktur för information och styrning.

De finansiella målen har varit väl definierade med en tillväxt om 8–10 procent, en rörelsemarginal uppgående till 6 procent och en skuldsättning som inte överstiger tre årsvinster, definierat som räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA. Målen, som slogs fast före den nya redovisningsprincipen IFRS 16 introducerades, har de senaste åren bara delvis uppfyllts. Under 2019 var tillväxten 11 procent. Det var väl i linje med målet men i hög grad var tillväxten förvärvsdriven, bland annat genom det stora förvärvet av Coronaria Hoiva. Rörelsemarginalen låg under målet och lägre än tidigare år. Skuldsättningen på 5,4 ggr (4,0 ggr exklusive effekterna av IFRS 16) var högre, både jämfört med tidigare år och med målet, och det på grund av stora förvärv.

I korthet: Humana har de senaste åren etablerat sig som en stor och seriös aktör för individer och samhälle, men de finansiella målen har sammantaget inte uppnåtts.

Strategisk planering

Situationsanalysen har i sin tur varit grunden för den strategiska planeringen. Utgångspunkten har varit att planeringen måste utgå från en tydlig prioritering i affärspportföljen. Koncernen är en samlad koncern och inte summan av sina delar. Med verksamhet i fyra länder och tre verksamhetsområden, som i sin tur innehåller separata segment, så ser vi att det krävs en tydligare prioritering utifrån strategiska kriterier, som till exempel underliggande behov och marknad, den relativa konkurrensförmågan, förväntad lönsamhet, tillväxt och kapitalintensitet. När den nya redovisningsprincipen IFRS 16 beaktas blir det också stora skillnader i kapitalintensitet mellan de olika verksamheterna, eftersom hyresavtal enligt IFRS 16 ska redovisas i balansräkningen som en tillgång med motsvarande skuld.

Målformulering

Från och med 2020 har vi en ny och mer komplett målformulering. Det gör vi av flera skäl. Den förändrade redovisningsstandarderna har haft effekt på resultat- och balansräkning. Man behöver för att förstå värdeskapandet också skilja tydligare på organisk respektive förvärvad tillväxt. Slutligen så har vi, i tillägg till resultat och tillväxt, lagt ett större fokus på kapitalintensitet och avkastning.

De finansiella målen för medellång sikt har efter beaktande av den nya redovisningsstandarderna och det finansiella läget i Humana formulerats så här:

- Rörelsemarginal om 7 procent
- Organisk tillväxt om 5 procent (och utöver det smärre tilläggsförvärv som kan ge en strukturell tillväxt om 2–3 procent)



- Skuldsättning, inklusive hyresskuld, som inte överstiger 4,5 gånger rörelseresultatet före avskrivningar och nedskrivningar. Skuldsättningen kan tillfälligt, till exempel i samband med förvärv, överstiga målsättningen.

De övergripande finansiella målen bryts internt ner per affärsområde och per affär och inkluderar tydliga avkastningskrav.

Summering 2019 och utsikter

Sammanfattningsvis, 2019 var ett år då bygget av Humana fortsatte och koncernen växte. Vi nådde inte hela vägen mot ett önskvärt läge och resultat och på en sammantagen nivå uppnåddes inte de finansiella målen. Dock tog Humana under året många steg i rätt riktning i de flesta av sina aktiviteter och processer samtidigt som vårt systematiska kvalitetsarbete gav utslag i en ännu högre kundnöjdhet.

Humana som koncern står därmed väl rustat att möta 2020 med befogad förväntan och optimism. Vi har gått in i 2020 med:

- Nya finansiella mål
 - Planer för att nå målen inom medellång sikt
 - En mycket tydligare finansiell prioritering utifrån den samlade koncernens perspektiv
- Alla Humanas medarbetare har varit delaktiga i att leverera under 2019 och i att skapa en god utgångspunkt för fortsatt utveckling under 2020 och framöver. Jag vill å mina och styrelsens vägnar framföra vårt varma tack till Humanas ledning och samtliga medarbetare för ett väl genomfört 2019!

Sören Mellstig
Styrelseordförande

Regelverk, styrmodell och intern kontroll

Humanas bolagsstyrning syftar till att ge ett långsiktigt och hållbart värdeskapande för aktieägare och övriga intressenter. Humana eftersträvar att ha en tydlig och transparent styrningsmodell och ansvarsfördelning samt god riskkontroll och en sund företagskultur.

En effektiv och väl fungerande bolagsstyrning skapar en bättre kontroll samtidigt som det ger möjligheter till nya affärer. Målsättningen är att säkerställa att Humana styrs och drivs enligt gällande lagar och regler samt på ett ändamålsenligt sätt.

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.

Bolagsstyrningen inom Humana ska säkerställa att styrelse och koncernledning 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. Bolagsstyrningen ska säkerställa att Humana styrs och drivs enligt gällande lagar och regler samt på ett ändamålsenligt sätt.

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 aktiebolags-

lagen, årsredovisningslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning, Kodan.

Interna styrinstrument

Till de interna styrinstrumenten hör den av stämman antagna bolagsordningen, arbetsordningen för bolagets styrelse och vd-instruktionen, 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 utifrån en koncerngemensam vision, en affärsidé och fyra tydligt definierade målområden.

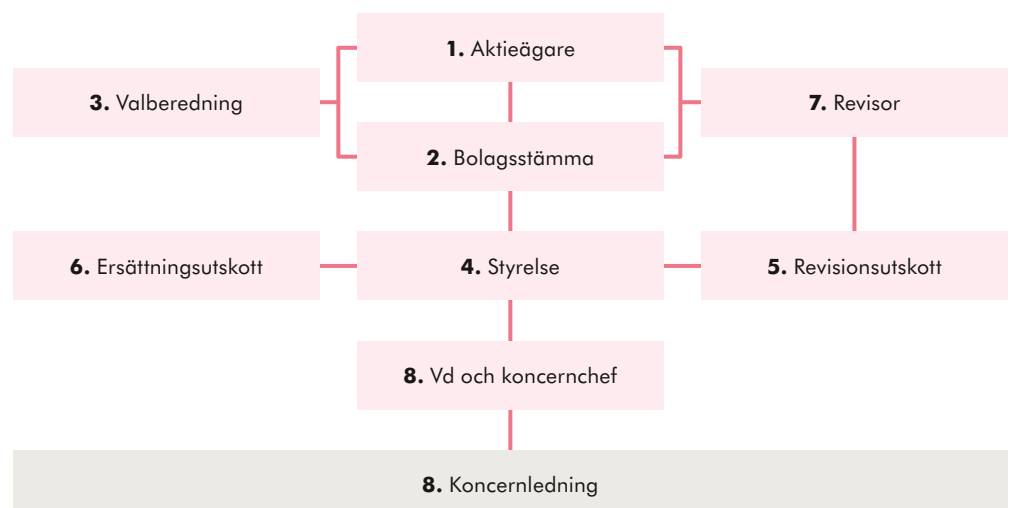
Strukturen och de olika delkomponenterna inom Humanas bolagsstyrning åskådliggörs i nedanstående illustration:

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 samhället i stort, till företagets kunder, klienter, uppdragsgivare, medarbetare och andra intressenter. Arbetet utgår ifrån Humanas kärnvärden, våra strategiska målområden och vår uppförandekod. Ansvar för övergripande strategier, mål och åtgärder samt uppföljning ligger hos koncernledningen. Ledningen avrapporterar till styrelsen som följer upp och är delaktig i att driva arbetet framåt. Läs mer i Humanas hållbarhetsrapport på sid 14–23.

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 på 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 2019 till 1 180 879 kronor. Det finns ingen bestämmelse i Humana AB:s bolagsordning som begränsar rätten att överlåta aktier.

Det finns sedan årsstämman 2019 ett utestående bemyndigande för 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 2019 ett godkännande att överlåta egna aktier.

Vid årets slut hade Humana 3 746 aktieägare. De tio största aktieägarna, som är registrerade direkt eller som ägargrupp hos Euroclear Sweden, svarade för 74,4 procent av rösterna och aktierna i bolaget. Svenska investerare ägde 49,8 procent av rösterna och aktierna. Största aktieägare per den 31 december 2019 var Impilo Care AB med 20,0 procent av rösterna och aktierna.

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 om ansvarsfrihet för vd och styrelsen samt 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 9 maj 2019 på Lindhagen Konferens i Stockholm.

Beslut vid årsstämman 2019 inkluderade:

- att en utdelning uppgående till 0,70 kronor per aktie, totalt cirka 37 miljoner kronor ska lämnas för verksamhetsåret 2018
- att bevilja styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2018
- att styrelsen ska bestå av sju ordinarie ledamöter utan suppleanter
- nyval av Sören Mellstig som styrelsens ordförande, nyval av Magdalena Gerger och Fredrik Strömholm som styrelseledamöter samt omval av styrelseledamöterna Per Granath, Kirsi Komi, Monica Lingegård och Lloyd Perry
- att arvode till styrelsen ska utgå med totalt 2 035 000 kronor
- att fortsättningsvis välja KPMG AB till revisionsbolag med Helena Nilsson 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 10 procent av det totala antalet utestående aktierna i bolaget.

Årsstämma 2020

Humanas årsstämma 2020 kommer att hållas torsdagen den 7 maj 2020 klockan 15.00 på Lindhagen Konferens, Lindhagensgatan 126 i Stockholm. Registrering börjar klockan 14.30.

Viktiga datum inför årsstämman 2020

- 30 april Avstämningsdag för årsstämman 2020 och sista anmälningsdag för att delta på årsstämman
- 7 maj Sista dag för handel med aktien inklusive rätt till utdelning
- 7 maj Årsstämma
- 11 maj Avstämningsdag för utdelning
- 14 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.

Ärenden som ska behandlas på årsstämman finns tillgängliga på bolagets hemsida senast tre veckor före stämman.

Den som önskar delta i stämman ska

- dels vara införd som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken torsdagen den 30 april 2020
- dels anmäla sin avsikt att delta till bolaget senast torsdagen den 30 april 2020

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 30 april 2020 kontaktar sin förvaltare angående detta.

Anmälan om deltagande på årsstämman kan ske per telefon 08-402 91 60, vardagar klockan 09.00–16.00, eller via post på adressen: Årsstämman i Humana AB, c/o Euroclear Sweden AB, Box 191, 101 23 Stockholm, eller på bolagets webbplats: <http://corporate.humana.se>.

Vid anmälan uppges namn eller företagsnamn, personnummer eller organisationsnummer, adress och telefonnummer samt antal biträden. Sker deltagandet med stöd av fullmakt, ska fullmakten i original (tillsammans med eventuella behörighetshandlingar såsom registreringsbevis) vara Humana tillhanda före årsstämman.

Särskilda förutsättningar med anledning av covid-19-smittan

Humana har beslutat att ingen förtäring kommer att serveras på årsstämman som en försiktighetsåtgärd. Den som är anmäld till Humanas årsstämma men har symptom på luftvägssjukdom, även milda, eller har varit i nära kontakt med någon som är smittad med covid-19-viruset önskar Humana avstå från att närvara. Detta för att undvika ytterligare smittspridning. Humana påminner därför även om möjligheten att inte närvara personligen vid årsstämman utan att istället delta via ombud. Humanas riktlinjer bygger på Folkhälsomyndighetens riktlinjer. Det kan komma vidtas ytterligare försiktighetsåtgärder om Folkhälsomyndighetens riktlinjer ändras eller om Humana så bedömer.

Förslag till beslut på årsstämman 2020

Med anledning av den rådande situationen till följd av covid-19-pandemin föreslår styrelsen att ingen utdelning görs till aktieägarna av 2019 års resultat.

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 Kodens, bolagsspecifika behov samt på kommentarer som ges till valbered-

ningen från Humanas styrelseordförande, utvärderar valberedningen styrelsens arbete.

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

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 (sammankallande). Till ordförande i valberedningen utses den ledamot som företräder den röstmässigt största aktieägaren. Styrelsens ordförande ska inte vara ordförande i valberedningen. Det utgår inte någon ersättning till medlemmarna i valberedningen.

Medlemmarna i valberedningen för årsstämman 2020 representerade cirka 47 procent (per den 31 december 2019) av samtliga röster i bolaget. Medlemmar i valberedningen inför årsstämman 2020:

- Fredrik Strömholm, representant från Impilo Care AB, valberedningens ordförande
- Alexander Kopp, representant från Incentive AS
- Mats Hellström, representant från Nordea Funds Ltd
- Simone Hirschvogel, representant från SEB Investment Management AB
- Sören Mellstig, Humanas styrelseordförande

Argan Capital som genom bolaget Air Syndication SCA var tredje största aktieägare i Humana (per 30 augusti 2019 när valberedningen konstituerades) avböjde att representeras i valberedningen.

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 styrelsen 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 under 2019 haft sju stämموvalda ledamöter utan suppleanter fram till den 12 november 2019, då Lloyd Perry på egen begäran avgick, och resten av året sex stämموvalda ledamöter utan suppleanter. Humanas styrelse har haft tre kvinnliga och tre (fyra, fram till den 12 november 2019) manliga ledamöter.

Sex av de sju (från den 12 november 2019: fem av de sex) styrelseledamöterna, undantaget Per Granath, är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Fyra av de sju (från den 12 november 2019: fyra av de sex) styrelseledamöterna, undantaget Sören Mellstig, Fredrik Strömholm och Lloyd Perry (fram till den 12 november 2019), är även oberoende i förhållande till bolagets största aktieägare.

Humana uppfyllde därmed 2019 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 52-53.

Vd och koncernchef Rasmus Nerman är närvarande på samtliga styrelsemöten. Humanas CFO Ulf Bonnevier deltar vid styrelsemötena och är styrelsens sekreterare.

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 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 2019 har styrelsen hållit åtta styrelsemöten, fem ordinarie och tre extra styrelsemöten. Stående punkter på agendan är en rapport från vd liksom en resultatgenomgång av verksamheterna. Fyra gånger om året, vid 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 kvalitets- och hållbarhetsarbete, men även diskuterat förvävsfrågor. I september genomförde styrelsen sina årliga strategidagar med en genomgång och situationsanalys av de marknadssegment Humana verkar inom samt tillhörande strategiska handlingsplaner. Planerna gav vidare en plattform för att diskutera koncernens finansiella mål. I samband med detta gjordes också ett verksamhetsbesök.

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

Styrelsearbetet har under 2019 varit fokuserat på strategiska frågor inom respektive affärsområde, organiska expansionsinitiativ, förvärv, finansieringsfrågor samt Humanas hållbarhetsarbete. 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 och Norge men även i Finland där sote-reformen och bemanningstäthet i äldreomsorgen har dominerat debatten.

Utvärdering av styrelsens arbete

Humanas styrelseordförande Sören Mellstig är ansvarig för att en utvärdering av styrelsens arbete, inklusive dess utskott (revisions- och ersättningsutskott), årligen genomförs. En utvärdering av styrelsens arbetsprocess, kompetens, bakgrund, erfarenhet och sammansättning genomfördes under hösten. Arbetet presenterades för valberedningen.

Ersättning till styrelsen

Årsstämman 2019 beslutade om ersättningen till styrelseledamöter, styrelseordförande samt utskottsarbete för uppdrag som löper fram till årsstämman 2020.

Ersättning till styrelsen har under året (stämmoår) utgått som följer:

- Ordförande Sören Mellstig erhöll 600 000 kronor för ordförandeskapet i Humanas styrelse
- Magdalena Gerger, Per Granath, Kirsi Komi, Monica Lingegård och Fredrik Strömholm har vardera erhållit ett styrelsearvode om 230 000 kronor
- Ordförande i revisionsutskottet, Fredrik Strömholm, erhöll 150 000 kronor. Per Granath, Kirsi Komi och Sören Mellstig, ledamöter i revisionsutskottet, erhöll vardera 20 000 kronor
- Ordföranden i ersättningsutskottet, Magdalena Gerger, erhöll 50 000 kronor. Monica Lingegård och Sören Mellstig, ledamöter i ersättningsutskottet, tilldelades vardera ett arvode om 12 500 kronor
- Inget styrelsearvode har utgått till Lloyd Perry.

Totalt uppgick ersättningen för styrelse- och utskottsarbetet under 2019–2020 till 2 035 000 kronor (1 997 500).

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 komplettera 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. 2017 och 2018 tilldelades Humana AllBrightpriset för företagets aktiva jämställdhetsarbete. Även år 2019 nominerades bolaget för AllBrightpriset.

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.

Revisionsutskottet har under 2019 hållit fem protokollförda möten. Samtliga möten i revisionsutskottet har redovisats för styrelsen.

Ledamöter i revisionsutskottet 2019–2020

- Fredrik Strömholm, ordförande
- Per Granath
- Kirsi Komi
- Sören Mellstig

Ordförande i utskottet, Fredrik Strömholm, har den redovisningskompetens som är ett krav enligt aktiebolagslagen. Samtliga ledamöter i revisionsutskottet, med undantag för Per Granath, är oberoende i förhållande till bolaget. Per Granath och Kirsi Komi, men inte Fredrik Strömholm och Sören Mellstig, är oberoende i förhållande till bolagets största ägare.

6 Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet arbetar enligt en arbetsordning som antagits av styrelsen. Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgift är att lämna förslag till styrelsen om ersättning och villkor till vd och koncernchef, ersättningsprinciper för koncernledningen samt att följa och utvärdera pågående och avslutade incitamentsprogram. Vidare ska utskottet fatta beslut om ersättning och villkor för övriga personer i koncernledningen.

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 också ett ansvar för successionsplanering och talent management.

Ersättningsutskottet har under 2019 hållit tre protokollförda möten. Mötena har redovisats för styrelsen.

Ledamöter i ersättningsutskottet 2019–2020

- Magdalena Gerger, ordförande
- Monica Lingegård
- Sören Mellstig
- Lloyd Perry (t o m 12 november 2019, då han på egen begäran avgick ur styrelsen)

Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Ersättningar, styrelsenärvaro och aktieinnehav 2019

	Styrelsearvode (stämmoår), kronor	Ersättning utskottsarbete (stämmoår), kronor	Oberoende till		Närvaro vid möten			Per 31 dec 2019
			Bolaget och bolagets ledning	Huvudägaren	Styrelse, 9 st	Revisionsutskott, 5 st	Ersättningsutskott, 3 st	Aktieinnehav, ⁴⁾ antal
Sören Mellstig ¹⁾	600 000	32 500	Ja	Nej	5 av 5	3 av 3	2 av 2	100 000
Magdalena Gerger ¹⁾	230 000	50 000	Ja	Ja	5 av 5	–	2 av 2	5 400
Per Granath	230 000	20 000	Nej	Ja	9 av 9	5 av 5	–	1 994 610
Kirsi Komi	230 000	20 000	Ja	Ja	9 av 9	5 av 5	–	6 496
Monica Lingegård	230 000	12 500	Ja	Ja	9 av 9	–	3 av 3	1 500
Lloyd Perry ²⁾	–	–	Ja	Ja	7 av 8	–	1 av 3	6 163 790
Fredrik Strömholm ¹⁾	230 000	150 000	Ja	Nej	5 av 5	3 av 3	–	10 630 000
Per Bätelson ³⁾	ej påg stämmoår	ej påg stämmoår	Ja	Ja	4 av 4	2 av 2	1 av 1	ej relevant
Helen Fasth Gillstedt ³⁾	ej påg stämmoår	ej påg stämmoår	Ja	Ja	3 av 4	2 av 2	–	ej relevant
Ulrika Östlund ³⁾	ej påg stämmoår	ej påg stämmoår	Ja	Ja	4 av 4	–	1 av 1	ej relevant

¹⁾ Tillträdde i styrelsen vid årsstämman 2019 (9 maj).

²⁾ Styrelseledamot till och med den 12 november 2019, då han på egen begäran frånträdde sitt uppdrag som styrelseledamot.

³⁾ Frånträdde i styrelsen vid årsstämman 2019 (9 maj).

⁴⁾ Avser totalt aktieinnehav, eget, via närstående, i kapitalförsäkring samt i bolag.

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 räkenskaper i Humana AB, inklusive styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, utförs enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige.

Revisor utses av årsstämman efter förslag från valberedningen och väljs för en period fram till nästa årsstämma. Vid Humanas årsstämma den 9 maj 2019 beslutades att välja KPMG AB till revisor i bolaget till och med årsstämman 2020.

KPMG har utfört sitt revisionsarbete och i samband med detta utfört viss redovisningsrådgivning, men inga andra tjänster utöver detta.

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 och kan därefter väljas till ytterligare 10 år.

Auktoriserade revisorn Helena Nilsson är huvudansvarig för revisionen sedan 2018.

8 Vd och koncernchef samt koncernledning

Koncernledningen i Humana består av Humanas vd och koncernchef samt ytterligare nio chefer. Koncernledningen fördelar sig på sex kvinnor och fyra män.

Följande personer ingår i koncernledningen:

- Rasmus Nerman, vd och koncernchef
- Ulf Bonnevier, CFO och vice vd
- Anders Broberg, affärsområdeschef Äldreomsorg
- Anna Giertz Skablova, HR-direktör
- Anu Kallio, landschef Finland (från mars 2020)
- Mona Lien, landschef Norge
- Eva Nilsson Bågenholm, kvalitetsdirektör
- Helena Pharmanson, marknads- och kommunikationsdirektör
- Johanna Rastad, affärsområdeschef Individ & Familj
- Andreas Westlund, affärsområdeschef Personlig Assistans

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Gällande riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
Riktlinjerna för ersättning till vd och andra ledande befattningshavare fastställdes vid årsstämman den 9 maj 2019, att gälla fram till årsstämman 2020. Riktlinjerna framgår i not K5.

Förslag till beslut om riktlinjer för lön och annan ersättning

Styrelsen föreslår att årsstämman 2020 beslutar att anta följande riktlinjer för lön och annan ersättning till styrelseledamöter, verkställande direktör och andra ledande befattningshavare. Med ledande befattningshavare avses medlemmar i koncernledningen. Riktlinjerna gäller för avtal som ingås efter stämmansbeslut samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Riktlinjerna omfattar inte styrelsearvode som beslutas av bolagsstämman eller sådana emissioner och överlåtelser som omfattas av 16 kap. aktiebolagslagen.

Riktlinjernas främjande av Humanas affärsstrategi, finansiell måluppfyllnad samt långsiktiga intressen och hållbarhet

Humanas affärsstrategi är i korthet följande. Alla har rätt till ett bra liv. För att samhället ska klara att möta de växande och allt svårare behoven inom den nordiska välfärden krävs en mångfald av utövare. Humanas ambition är att vara den självklara utföraren av omsorgstjänster för kunder, klienter och beställare med höga kvalitetskrav. Strategin för att nå dit varje dag bygger på fyra målområden; kvalitativ verksamhet, långsiktig och lönsam tillväxt, att vara en attraktiv arbetsgivare och att vara en ansvarstagande samhällsaktör.

För ytterligare information om Humanas affärsstrategi, se <https://www.humana.se/>

Det är för Humana och dess aktieägare av grundläggande betydelse att dessa riktlinjer i ett kort- och långsiktigt perspektiv skapar goda förutsättningar att attrahera och behålla skickliga medarbetare. Syftet med riktlinjerna är att skapa ökad transparens i ersättningsfrågor och genom väl genomtänkta ersättningsstrukturer skapa incitament för ledande befattningshavare att verkställa strategiska planer

Humanas koncernledning 2019

Namn	Befattning	Ingår i koncernledningen sedan	Anställd sedan	Aktieinnehav 31 december 2019 ³⁾	Antal teckningsoptioner 31 december 2019 ⁴⁾
Rasmus Nerman	Vd och koncernchef	2014	2014	169 161	79 872
Ulf Bonnevier	Vice vd/CFO	2012	2012	168 436	63 897
Anders Broberg	Affärsområdeschef Äldreomsorg	2018	2018	780	–
Claus Forum	Försäljningsdirektör ¹⁾	2014	2011	160 436	45 931
Anna Giertz Skablova	HR-direktör	2017	2017	–	–
Mona Lien	Landschef Norge	2014 ¹⁾	2014	19 578	35 942
Eva Nilsson Bågenholm	Kvalitetsdirektör	2015	2015	3 682	7 987
Helena Pharmanson	Marknads- och kommunikationsdirektör	2010	2010	96 504	38 011
Johanna Rastad	Affärsområdeschef Individ & Familj ²⁾	2019	2018	–	–
Andreas Westlund	Affärsområdeschef Personlig Assistans	2018	2009	22 110	–

¹⁾ Från september 2019 till januari 2020, då han också lämnade koncernledningen. Tidigare affärsområdeschef Individ & Familj och medlem i koncernledningen.

²⁾ Från september 2019. Tidigare, från januari 2019, affärsutvecklingschef och medlem i koncernledningen.

³⁾ Avser totalt aktieinnehav, eget, via närstående, i kapitalförsäkring samt i bolag.

⁴⁾ Teckningsoptionerna avser den tredje och sista serien av teckningsoptionsprogrammet, hade teckningskursen 80,60 kronor och löpte ut den 31 mars 2020.

och uppnå bolagets finansiella mål. Detta för att stödja Humanas affärsstrategi samt långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet. För att uppnå syftet är det viktigt att vidmakthålla marknadsmässiga och konkurrenskraftiga ersättningsvillkor till de ledande befattningshavarna.

Ersättning och ersättningsformer

Ersättning till ledande befattningshavare ska omfattas av fast lön, rörlig ersättning, pension och övriga förmåner. Styrelsen kan härutöver bereda och stämman besluta om aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig, konkurrenskraftig och återspegla individens prestationer och ansvar samt koncernens resultatutveckling. Nedan beskrivs de olika former av ersättning som kan komma att betalas ut.

Fast lön

Vid maximalt utfall av den rörliga delen av ersättningen utgör den fasta lönen 63 procent av den totala ersättningen.

Rörlig ersättning

Syftet med den rörliga ersättningen är att skapa incitament för ledande befattningshavare att leverera goda resultat samt att förena ledande befattningshavares intressen med aktieägarnas intressen.

Den rörliga ersättningen kan bestå av en kortsiktig och en långsiktig rörlig ersättning som utbetalas kontant under ett eller tre år. Rörlig ersättning ska förutsätta uppfyllelse av definierade och mätbara mål. Den kortsiktiga rörliga ersättningen ska vara maximerad till 30 procent i förhållande till den fasta lönen och den långsiktiga rörliga ersättningen ska vara maximerad till 30 procent i förhållande till den fasta lönen.

Målen för rörlig ersättning ska vara relaterade till utfall av finansiella mål för koncernen och affärsområdena samt tydligt definierade individuella mål avseende specifika arbetsuppgifter, såsom kundnöjdhet, projektutfall och miljö- och samhällspåverkan. De senare används för att säkerställa fokus på icke finansiella mål av särskilt intresse. Målen ska vara utformade så att de främjar koncernens affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

De finansiella målen fastställs av styrelsen i syfte att säkerställa att de är i linje med bolagets affärsstrategi och finansiella målsättning.

När mätperioden för uppfyllelse av de förutbestämda målen för utbetalning av rörlig ersättning avslutats ska det genom en helhetsbedömning bedömas i vilken utsträckning dessa mål har uppfyllts.

Ersättningsutskottet ansvarar för bedömningen av koncernledningens. Såvitt avser de finansiella målen ska bedömningen ta utgångspunkt i den av Humana senast offentliggjorda finansiella informationen.

Humana har inte några uppskovsperioder eller möjlighet att enligt avtal återkräva rörlig ersättning.

Pension

Huvudregeln är att pensionsavsättningar baseras på kollektivavtalsbestämmelser inom respektive geografisk marknad. Vid ingående av nya pensionsavtal ska ledande befattningshavare som är pensionsberättigade ha premiebestämda pensionsavtal baserade på fast lön. Rörlig ersättning ska vara pensionsgrundande. Pensionering sker för ledande befattningshavare enligt respektive lands pensionsregler. Pensionspremierna varierar för respektive geografisk marknad och pensionspremiernas storlek ska följa kollektivavtalsbestämmelser.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

Övriga förmåner

Övriga förmåner, såsom företagsbil, ersättning för friskvård, sjukvårds- och sjukförsäkring, ska utgöra en mindre del av den totala kompensationen och överensstämmer med vad som är marknadsmässigt brukligt.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

Särskilda ersättningar

Ytterligare kontant rörlig ersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang är tidsbegränsade och endast görs på individnivå antingen i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare, eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personen ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande individens årliga fasta lön och maximala rörliga ersättning samt ej utges mer än en gång per år och per individ. Beslut om sådan ersättning ska kunna fattas av ersättningsutskottet.

Ersättning till styrelseledamöter

Stämmovalda styrelseledamöter ska i särskilda fall kunna erhålla arvode och annan ersättning för arbete som utförs för Humanas räkning, vid sidan av styrelsearbetet. För sådana tjänster ska kunna utgå ett marknadsmässigt arvode som ska godkännas av styrelsen.

Villkor vid uppsägning m.m.

Avgångsvederlag ska, normalt sett, utgå vid uppsägning från Humanas sida. Medlemmar i koncernledningen ska normalt ha en uppsägnings-tid om högst sex månader i kombination med ett avgångsvederlag motsvarande sex månaders fast lön. Då anställningstiden överskrider

fem år ska uppsägningstiden från Humanas sida utökas till tolv månader, medan den från den ledande befattningshavarens sida ska förbli sex månader. För verkställande direktören gäller vid uppsägning från Humanas sida en uppsägningstid om sex månader och ett avgångsvederlag om tolv månader. Inget avgångsvederlag ska utgå vid uppsägning från den anställdes sida. Avtal om avgångsvederlag träffas separat efter beslut i ersättningsutskottet.

Lön och anställningsvillkor för övriga anställda

Vid framtagandet av detta förslag till riktlinjer har lön och anställningsvillkor för Humanas anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av 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. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer 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 följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjerna 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 direktör eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna. Vid alla beslut säkerställs att intressekonflikter motverkas samt att eventuella intressekonflikter hanteras i enlighet med bolagets ramverk för styrning som består av en uppförandekod, policyer och riktlinjer.

Eventuella intressekonflikter hanteras i enlighet med bolagets ramverk för styrning som består av en uppförandekod, policyer och riktlinjer.

Frångående 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.

Beskrivning av betydande förändringar av riktlinjerna

Riktlinjernas innehåll har setts över och anpassats med anledning av de lagkrav som uppkommit till följd av Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2017/828 om ändring av direktiv 2007/36/EG vad gäller uppmuntrande av aktieägares långsiktiga engagemang.

Tidigare beslutade ersättningar som inte förfallit

Vid tiden för årsstämman den 7 maj 2020 har Humana inte några oreglerade ersättningar, förutom för löpande åtaganden till de ledande befattningshavarna i enlighet med de i ersättningsprinciper som beskrivits i årsredovisningen.

Aktiebaserade incitamentsprogram

Humana har under 2019 haft två långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram, ett riktat till åtta av bolagets ledande befattningshavare och ett omfattande andra nyckelpersoner. Syftet 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 har omfattat ett teckningsoptionsprogram och ett aktiesparprogram. Programmen löpte ut 31 mars 2020 respektive 31 januari 2020.

Teckningsoptionsprogrammet omfattade åtta ledande befattningshavare i koncernledningen och uppgick till totalt 1 440 420 teckningsoptioner. Kvarstående teckningsoptioner vid utgången av 2019 uppgick till 480 140, och berättigade med en teckningskurs på 80,60 kronor till teckning av samma antal nya aktier i Humana. Om maximalt antal hade utnyttjats hade utspädningen uppgått till cirka 0,9 procent av totala antalet aktier i Humana. Aktiesparprogrammet till anställda beräknades vid utgången av 2019 vid full tilldelning uppgå till högst 61 667 aktier, motsvarande cirka 0,1 procent av det totala antalet utestående aktier i företaget.

Styrelsens rapport om intern kontroll

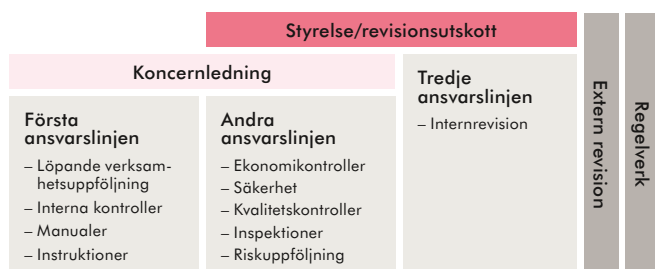
Den interna kontrollen syftar till att med hjälp av analyser och uppföljning kartlägga nuläget och utifrån detta identifiera vilka risker som är betydande och vilka som bör hanteras med effektiva kontroller. Allt kan och bör inte vara lika kontrollerat i en effektiv organisation. Den interna kontrollen handlar om att hantera relevanta risker genom att ligga steget före och på så vis minska den totala risk-exponeringen 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 styrningen 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.



Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets organisation och 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 till exempel 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. Effektiviteten beror på nyckelfaktorer som företagskultur och den känsla för rätt och fel som ledningen etablerar i verksamheten, samt tydligheten i personalens ansvar 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 provar årligen behovet av en internrevisionsfunktion.

System för intern kontroll – COSO-modellen

Humanas interna kontrollstruktur är uppbyggd efter principerna i regelverket COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission). 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.

Kontrollmiljö

Styrelsen ansvarar för att fastställa ett effektivt system för intern kontroll 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 en tydlig organisationsstruktur, tydliga 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 uppförandekod (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.
- ett omfattande kvalitetsarbete på alla nivåer i företaget – Implementeringen av ett gemensamt kvalitetsledningssystem fortgår.
- koncerngemensamma policyer inom flera viktiga områden såsom medarbetare, kommunikation, mångfald samt insynsfrågor, till exempel Kvalitetspolicy, Miljöpolicy, Arbetsmiljöpolicy samt Mångfalds- och inkluderingspolicy.
- en organisationsstruktur med en tydlig delegering av befogenheter och ansvar – Ett arbete pågår inom HR-funktionen med att harmonisera medarbetareprocesser inom koncernen och säkra successionsplanering för ledande befattningar och centrala nyckelpositioner. Implementering av koncernövergripande HR-system pågår. Ett koncerngemensamt ledarutvecklingsprogram har startat.
- 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 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 56–61. De specifika finansiella riskerna beskrivs närmare i not K19. 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 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 riskerna 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. Kommunikationen sker också i månatliga bokslutsmöten där 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 informationskyldigheter 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.

Styrelse

	Uppdrag och invald	Utbildning	Andra pågående uppdrag	Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag	
1	Magdalena Gerger	Född 1964. Styrelseledamot sedan 2019. Ordförande i ersättningsutskottet.	MBA och en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm, inklusive ekonomistudier vid McGill University Montreal i Kanada.	Vd och koncernchef för Systembolaget. Styrelseledamot i Investor, Svensk Handel, Institutet för Näringslivsforskning och ordförande i Näringslivsrådet vid Kungl Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA.	Senior Vice President på Arla Foods. Ledande positioner på Futoria AB, Nestle, ICI Paints, Proctor & Gamble och Diageo i Storbritannien. Styrelseuppdrag: Ikea, Ahlsell och Husqvarna.
2	Per Granath	Född 1954. Styrelseledamot sedan 2006. Medlem i revisionsutskottet.	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.	Grundare och vd Broviken Gruppen AB, styrelseordförande Aktiebolaget Salktennis. Styrelseledamot i Capacent Holding, Svefa Holding AB, Northmill Group AB, G & S Fastigheter i Sverige AB.	Vd och koncernchef för Humana, 2006–2015. Styrelseordförande Resurs Bemanning AB. Styrelseledamot Akademiska Hus AB. Vd och koncernchef Intellecta AB. Vice President Handelsbanken Capital Markets med ansvar för healthcare och tjänstesektorerna. Vd KF Fastigheter och vice vd Scandiaconsult.
3	Kirsi Komi	Född 1963. Styrelseledamot sedan 2017. Medlem i revisionsutskottet.	Juristexamen, LL.M Master of Laws från Helsingfors Universitet.	Styrelseledamot i Metsä Board Oyj. Styrelseordförande i Docrates Cancer Center i Helsingfors, i Finlands Röda Korsets Blodtjänst, i Lindström Invest Oyj och i Directors' Institute Finland.	Ordförande Veikkaus Oy, vice ordförande Patria Oyj och styrelseledamot i Bittium Oyj, Citycon Oyj, Martela Oyj och Finnvera Oyj. Ledande positioner inom Nokiakoncernen.
4	Monica Lingegård	Född 1962. Styrelseledamot sedan 2017. Medlem i ersättningsutskottet.	Civilekonom från Stockholms Universitet. Vd för Samhall AB.	Styrelseordförande i Svenska Rymdaktiebolaget samt styrelseledamot i Nobina.	Styrelseledamot Wireless Maingate, Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA), Orio, Svenskt Näringsliv och Almega. Vd G4S.
5	Sören Mellstig	Född 1951. Styrelseordförande sedan 2019. Medlem i revisionsutskottet och ersättningsutskottet.	Civilekonomexamen från Uppsala Universitet.	Styrelseordförande i Cellavision, Ellevio och Remeo samt i Delivery 1 Ltd. Industriell partner och medgrundare till Impilo.	Vd för Gambro, ledande positioner på Akzo Nobel samt CFO och vice vd på Incentive. Styrelseordförande i Trelleborg, Apotek Hjärtat, Aleris, Ferrosan Medical Devices och Textilia.
6	Fredrik Strömholm	Född 1965. Styrelseledamot sedan 2019. Ordförande i revisionsutskottet.	Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm, inklusive studier vid Ecole des Hautes Etudes Commerciales i Paris; samt studier i franska, ryska och öststatskunskap vid universiteten i Uppsala och Stockholm.	Medgrundare av Impilo och ordförande för dess investeringskommitté, styrelseledamot i Ferrosan Medical Devices, NutraQ, Ortic 3D, the Fertility Partnership och Euro Accident samt styrelseordförande i Immedica och Natur & Kultur.	Partner och grundare Altor Equity Partners i 14 år samt under tio år ansvarig för Corporate Finance i Norden hos Goldman Sachs International och investment manager på Nordic Capital.



Koncernledning

	Position	Utbildning	Andra pågående uppdrag	Arbetslivserfarenhet och tidigare uppdrag	
1	Rasmus Nerman	Född 1978. Vd och koncernchef sedan 2015. Tidigare, från 2014, vice vd.	Civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Magisterexamen (MSc) i internationellt ledarskap vid CEMS MIM.	Ledamot fullmäktige i Stockholms Handelskammare.	Vd och koncernchef för INOM-koncernen. Managementkonsult med fokus på hälso- och sjukvård, The Boston Consulting Group. Styrelseledamot Vårdföretagarna bransch Individ & Familj.
2	Ulf Bonnevier	Född 1964. CFO sedan 2012. Vice vd sedan 2016.	Civilekonomexamen med inriktning mot redovisning och revision vid Uppsala Universitet. Ledarskapsprogram (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm.	Styrelseledamot i Karnov Group AB samt medlem i ersättnings- och revisionsutskottet i Karnov Group AB.	Country Manager på Ipsos i Sverige, CFO Western Europe på Synovate. vd för Wolters Kluwer i Skandinavien.
3	Anders Broberg	Född 1969. Affärsområdeschef Äldreomsorg sedan 2018.	Sjuksköterskeexamen, Örebro Universitet, Fil Mag Religionsvetenskap, Uppsala Universitet. Ledarskapsutvecklingsprogram, Ramboll Management.	Styrelseledamot Vårdföretagarna bransch Äldreomsorg, ledamot i regionala programrådet för Omvårdnadsprogrammet i Storsthlm.	Vd och koncernchef Temabo AB, förvaltningschef äldreomsorg Stockholm Stad, konsultchef Poolia Vård AB.
4	Anna Giertz Skablova	Född 1970. HR-direktör sedan 2017.	MBA i General Management vid Rotterdam School of Management Erasmus University (Holland) samt magisterexamen inom språkvetenskap.	–	HR-direktör för Tieto AB och Teligent AB. Konsult inom PA Consulting.
5	Anu Kallio	Född 1968. Landschef Finland sedan 2020.	Masterexamen med inriktning mot redovisning och finans, Helsingfors ekonomihögskola och eMBA med inriktning mot försäkring och finans, Tammerfors universitet.	Styrelseledamot i Local-Tapiola, General Mutual Insurance Company.	Vd Rinnekoti Foundation, CFO Helsinki Deacones Institute och olika ledande befattningar inom finansbranschen.
6	Mona Lien	Född 1962. Landschef Norge sedan 2015.	Masterexamen med huvudinriktning psykologi, Oslo Universitet samt Trondheim och New York University. Tvåårigt ledarskapsprogram vid Bedriftsøkonomisk institutt (BI).	Styrelseledamot i den norska handelsorganisationen NHO Service og Handel.	Vd Løft AS, affärsutvecklingschef för INOM Norge. Arbetat i olika roller i offentlig sektor, inom skola och psykiatri. I fyra år egenföretagare, som ägare till ett träningscenter.
7	Eva Nilsson Bågenholm	Född 1960. Kvalitetsdirektör sedan 2015.	Sjuksköterskeexamen, Umeå Högskola. Läkarexamen, Göteborgs Universitet, leg läkare specialist internmedicin.	Ordförande i Vårdföretagarna och styrelseledamot i Oriola.	Specialistläkare Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Ordförande i Sveriges Läkarförbund. Regeringens nationella äldresamordnare 2011–2014. Statlig utredare Skönhetsutredningen 2015.
8	Helena Pharmanson	Född 1966. Marknads- och kommunikationsdirektör sedan 2010.	Internationell civilekonomexamen med inriktning mot företags ekonomi, Uppsala Universitet. Styrelseprogram vid Stockholms Handelskammare.	–	Försäljningsdirektör vid Pfizer Sverige AB. Olika marknads- och försäljningscheferoller inom Pfizer och Pharmacia.
9	Johanna Rastad	Född 1980. Affärsområdeschef Individ & Familj sedan 2019. Tidigare, sedan 2018, affärsutvecklingschef.	Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.	Styrelseledamot Tilleike AB, Helsehem AB och Braive AS.	Investmentbanking på ABN Amro, London, 2005–2008. BC Partners, London, 2008–2010. Procuritas AB, Stockholm, 2010–2013. Flera års operativ erfarenhet i ledande befattningar inom omsorgsbranschen, bland annat på Team Oliva och Kry mellan 2013 och 2017.
10	Andreas Westlund	Född 1978. Affärsområdeschef Personlig Assistans sedan 2018.	Traineeutbildning, utbildningar vid Företagsuniversitet, Executive Master of Strategy, Mgruppen samt Orchestrating Winning Performance (OWP), IMD.	Styrelseledamot Vårdföretagarna bransch Personlig Assistans.	CFO Humana Assistans, lönechef Humana. Strålfors AB, Elajo AB och Admit AB. Grundare av Effektiv Ekonomi. Professionell ishockeyspelare Brynäs.

