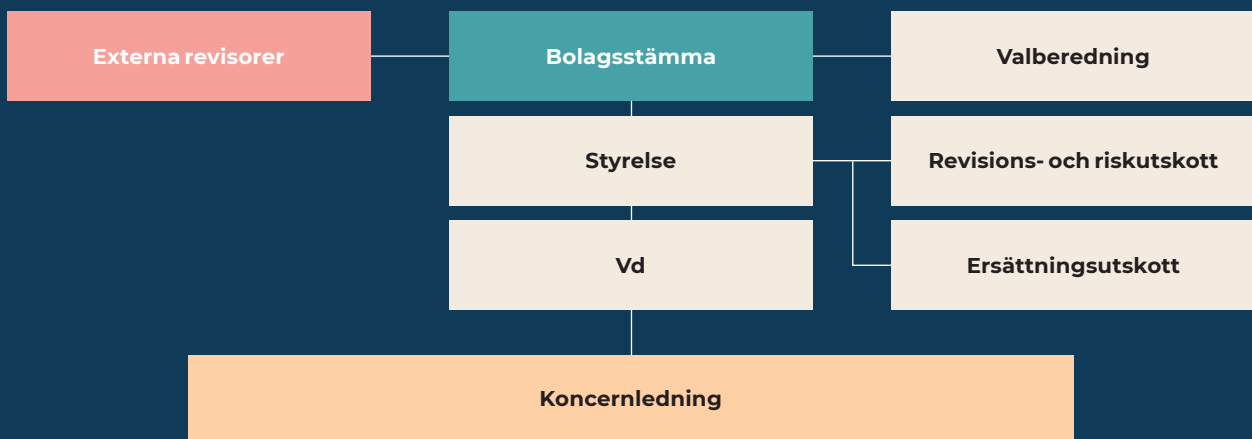


# Bolags- styrnings- rapport

- 02 — Bolagsstyrningsrapport
- 08 — Styrelse och revisor
- 10 — Koncernledning
- 12 — Revisors yttrande om  
bolagsstyrningsrapporten
- 13 — Risker och riskhantering

# Bolagsstyrningsrapport

Attendo AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag med organisationsnummer 559026-7885, vars aktier är noterade på Nasdaq Stockholm. Attendo har sitt säte i Danderyd med huvudkontor på Vendevägen 85, 182 91 Danderyd.



*En god bolagsstyrning är viktig för att stödja Attendos vision, för att genomföra Attendos strategiska mål samt för att förstärka Attendos företagskultur.*

Grunden för Attendos bolagsstyrning är externa regelverk, såsom aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (koden), samt andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler. Som komplement till de externa regelverken har Attendo antagit styr- och arbetsdokument för styrelsen, dess utskott, för den verkställande direktören och för den operativa verksamheten. Denna bolagsstyrningsrapport lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och koden och redogör för Attendos bolagsstyrning under verksamhetsåret 2023. Attendo har inte någon överträdelse av koden, Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter eller god sed på aktiemarknaden under 2023.

## AKTIER OCH AKTIEÄGARE

Antalet aktier uppgick den 31 december 2023 till 161 386 592 och aktieägarna består av institutionella ägare, medlemmar av Attendos företagsledning och ett stort antal privata sparare. Varje aktie motsvarar en röst på bolagsstämman och ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat.

De största ägarna per den 31 december 2023 var Nordstjärnan AB (19 procent) och Pertti Karjalainen (9 procent). De 20 största aktieägarna representerar cirka 60 procent

av aktierna och rösterna i bolaget. Totalt innehade Attendo 453 697 egna aktier per den 31 december 2023.

Årsstämman 2023 bemyndigade styrelsen att emittera nya aktier i Attendo motsvarande maximalt 10 procent av det totala antalet aktier samt återköpa aktier antingen för att tilldela deltagarna i incitamentsprogram eller i syfte att anpassa företagets kapitalstruktur eller för att finansiera företagsförvärv. Dessa bemyndiganden hade per den 31 december 2023 inte utnyttjats. Årsstämman 2024 föreslås ge styrelsen förnyat bemyndigande att besluta om att emittera aktier samt förvärva och överlåta egna aktier.

## VALBEREDNING

Vid årsstämman 2020 antogs en instruktion för Attendos valberedning, som beskriver hur valberedningen ska vara sammansatt samt hur valberedningens arbete ska bedrivas. Enligt instruktionen ska valberedningen bestå av minst tre och högst fyra ledamöter och väljas direkt av årsstämman. Vid årsstämman 2023 valdes följande ledamöter (nominerade aktieägare inom parentes): Peter Hofvenstam (ordförande, nominerad av Nordstjärnan), Anssi Soila (nominerad av Pertti Karjalainen) och Niklas Antman (nominerad av Incentive). Styrelsens ordförande ska vara adjungerad ledamot i valberedningen.

Valberedningen har bedömt att det inte finns några intressekonflikter som påverkar ledamöternas engagemang i Attendos valberedning och att dess sammansättning är förenlig

## BOLAGSSTYRNING

med kodens föreskrifter. Valberedningens uppgift är fullgöra det som ankommer på den enligt instruktionen och koden. Valberedningen tillämpar regel 4.1 i koden gällande mångfald i bolagets styrelse. Valberedningen tar också hänsyn till behovet att säkerställa att oberoendekraven i koden uppfylls.

Valberedningens fullständiga förslag inför årsstämman 2024 framgår av kallelsen till stämman samt på Attendos hemsida.

**BOLAGSSTÄMMA**

Bolagsstämman, som är koncernens högsta beslutande organ, är det forum där aktieägarna kan utöva sitt inflytande.

Samtliga aktieägare som är införda i aktieboken och som har anmält sitt deltagande i rätt tid, har rätt att delta vid bolagsstämman och rösta för sitt totala innehav av aktier. Aktieägare som inte kan delta på bolagsstämman personligen har rätt att utse ombud enligt vad som föreskrivs i kallelsen till bolagsstämman. Enskilda aktieägare som önskar få ett ärende behandlat på en bolagsstämman måste anmäla detta i god tid till Attendos styrelse på den adress som anges på Attendos hemsida.

På Attendos hemsida, [www.attendo.com](http://www.attendo.com), finns alla relevanta dokument inför bolagsstämmor samt protokoll från dessa.

**ÅRSSTÄMMA 2023**

Årsstämman 2023 hölls den 26 april 2023.

**ÅRSSTÄMMA 2024**

Årsstämman 2024 kommer att hållas den 24 april 2024. För ytterligare information se sidan 111.

**STYRELSE**

Styrelsen, som är det högsta beslutande organet efter bolagsstämman, har det yttersta ansvaret för Attendos organisation och förvaltning samt kontroll av bolagets ekonomiska förhållanden. Styrelsen ska bland annat tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga den verkställande direktören samt säkerställa att det finns system för uppföljning och kontroll av verksamheten med beaktande av de risker som Attendo är exponerat för. Styrelsens arbete regleras bland annat av aktiebolagslagen, bolagsordningen, koden och styrelsens arbetsordning. Enligt Attendos bolagsordning ska styrelsen bestå av minst tre och högst tio ledamöter. Utöver stämмоvalda ledamöter kan arbetstagarorganisationer utse ledamöter och suppleanter till styrelsen.

Attendos styrelse har sedan årsstämman 2023 bestått av åtta stämмоvalda styrelseledamöter. Arbetstagarorganisationen Kommunal har valt en ordinarie arbetstagarrepresentant

**STYRELSENS SAMMANSÄTTNING OCH NÄRVARO UNDER MÖTEN 2023**

Styrelseledamot	Titel	Oberoende Ägare/Bolag	Närvaro		
			Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Ulf Mattsson	Styrelseordförande och utskottsledamot	Ja/Ja	15/15		4/4
Catarina Fagerholm	Styrelse- och utskottsledamot	Ja/Ja	15/15	6/6	
Alf Göransson	Styrelse- och utskottsledamot	Ja/Ja	15/15	6/6	4/4
Tobias Lönnevall	Styrelse- och utskottsledamot	Nej/Ja	14/15	6/6	4/4
Anssi Soila <sup>2)</sup>	Styrelse- och utskottsledamot	Nej/Ja	5/5		
Margareta Danelius <sup>2)</sup>	Styrelseledamot	Ja/Ja	5/5		
Suvi-Anne Siimes	Styrelseledamot	Ja/Ja	15/15		
Nora F Larssen <sup>1)</sup>	Styrelseledamot	Nej/Ja	8/10		
Antti Ylikorkala <sup>1)</sup>	Styrelseledamot	Ja/Ja	10/10		
Per Josefsson <sup>1)</sup>	Styrelseledamot	Ja/Ja	9/10		
Katarina Nirhammar	Arbetstagarrepresentant, ordinarie	–	15/15		
Amanda Hellström <sup>3)</sup>	Arbetstagarrepresentant, suppleant	–	0		

1) Tillträdde i samband med årsstämman i april 2023.

2) Utträdde samband med årsstämman 2023.

3) Inte i tjänst under året samt utträdde i september 2023.

Samtliga arbetstagarrepresentanter är utsedda av Kommunal.

och en suppleant (suppleanten utträdde dock under året). På Attendos styrelsemöten deltar den verkställande direktören och ekonomi- och finanschef som föredragande och bolagets chefsjurist är sekreterare. Vid behov deltar andra ledningspersoner och medarbetare. För presentation av styrelsens medlemmar, se sidorna 44–45.

### STYRELSENS ARBETSORDNING

Styrelsen följer en skriftlig arbetsordning som revideras årligen och fastställs på det konstituerande styrelsemötet varje år. Arbetsordningen reglerar bland annat styrelsepraxis, funktioner och arbetsfördelningen mellan styrelseledamöterna och den verkställande direktören samt mellan styrelsen och styrelsens olika utskott. Separata instruktioner har antagits för styrelsens utskott. I samband med det konstituerande styrelsemötet efter varje årsstämma fastställer styrelsen även instruktionen för verkställande direktören, innefattande instruktioner för finansiell rapportering. Styrelsen sammanträder enligt ett årligen fastställt schema. Utöver dessa styrelsemöten kan ytterligare styrelsemöten sammankallas för att hantera frågor som inte kan hänskjutas till ett ordinarie styrelsemöte.

### STYRELSENS ARBETE UNDER 2023

Styrelsen har sammanträtt 15 gånger under 2023 inklusive det konstituerande styrelsemötet. Ledamöternas deltagande på styrelsemöten redovisas i tabellen på föregående sida. Sekreterare

vid styrelsens möten är Attendos chefsjurist. Inför styrelsemöten erhåller ledamöterna agenda samt skriftligt material avseende de ärenden som ska behandlas. Agendan för styrelsemötena innefattar en stående punkt för styrelsens diskussion utan ledningens närvaro.

Styrelsen behandlar frågor avseende företagets finansiella och strategiska resultat och utveckling, med särskilt fokus på centrala områden för omsorgen, såsom kunder och medarbetare. Styrelsen behandlar och beslutar även om bolagets finansiella rapporter, och följer mellan rapporterna utvecklingen samt värdeskapande- och åtgärdsplaner.

Under 2023 har styrelsen haft ett fortsatt fokus på arbetet med att återställa lönsamhet och på kvalitets-, verksamhets- och försäljningsutveckling. Styrelsen har också särskilt behandlat tillväxtstrategier. Styrelsen har på sedvanligt sätt diskuterat utvecklingen med bolagets revisor utan att representanter från ledningen varit närvarande (utöver att revisorn regelmässigt deltar på revisions- och riskutskottets möten).

### STYRELSENS ORDFÖRANDE

Styrelsens ordförande ansvarar för att leda och fördela arbetet, organisera styrelsearbetet samt följa upp att beslut verkställs. Ordföranden följer löpande upp verksamheten genom regelbunden kontakt med verkställande direktören och ansvarar för att alla styrelsemedlemmar erhåller den information och dokumentation de behöver.





**”Under 2023 har styrelsen haft ett fortsatt fokus på arbetet med att återställa lönsamhet och på kvalitet-, verksamhets- och försäljningsutveckling. Styrelsen har också särskilt behandlat tillväxtstrategier.”**

#### STYRELSENS UTSKOTT

Styrelsen hade under 2023 två utskott: revisions- och riskutskottet samt ersättningsutskottet. Efter varje utskottsmöte presenterar utskottens ordförande en rapport till hela styrelsen. Nedanstående presentation av utskottens medlemmar avser sammansättningen efter årsstämman 2023.

#### REVISIONS- OCH RISKUTSKOTT

Revisionsutskottets syfte och arbete tydliggjordes under 2023 genom en namnändring till Revisions- och riskutskott. Utskottet består av tre ledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning: Catarina Fagerholm (ordförande), Tobias Lönnevall och Alf Göransson. Bolagets verkställande direktör, ekonomi- och finansdirektör, chefsjurist samt kommunikations- och IR-direktör deltar vid utskottens sammanträden, samt regelmässigt bolagets revisorer.

Revisions- och riskutskottet bereder ärenden avseende Attendos riskhantering och interna kontroll, samt redovisning, finansiell och icke-finansiell rapportering och revision. Utskottet sammanträdde sex gånger under 2023.

#### ERSÄTTNINGSMOTT

Attendos ersättningsutskott består av tre ledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning: Tobias

Lönnevall (ordförande), Ulf Mattsson och Alf Göransson. Bolagets verkställande direktör, ekonomi- och finansdirektör, och chefsjurist deltar vid ersättningsutskottens sammanträden (förutom vid beslut som direkt påverkar egen ersättning).

Ersättningsutskottet bereder ärenden avseende anställnings- och ersättningsvillkor för Attendos ledningspersoner. Ersättningsutskottet sammanträdde fyra gånger under 2023.

#### UTVÄRDERING AV STYRELSEN OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

Styrelsen genomför årligen en styrelseutvärdering där alla ledamöter utvärderar årets styrelsearbete. Styrelseutvärderingen inkluderar områden som styrelsens sammansättning, rapportering, styrning och arbetsformer samt vilka frågor som styrelsen anser bör ges mer utrymme. Styrelsen utvärderar löpande verkställande direktörens arbete genom att följa verksamhetens utveckling. En formell utvärdering görs en gång per år.

#### REVISOR

Vid årsstämman 2023 omvaldes PwC (PricewaterhouseCoopers AB) till Attendos revisor för en mandatperiod om ett år, med huvudansvarig revisor i form av Erik Bergh.

## Verkställande direktör och koncernledning

Attendos organisation är grundad på en övergripande vision, uppdrag och starka värderingar men med ett stort mått av decentraliserat ansvar för att behålla entreprenörsanda och lokal förankring. Den verkställande direktören är övergripande ansvarig för att hantera den löpande förvaltningen i enlighet med styrelsens direktiv. Attendos operativa verksamhet är indelad i två affärsområden, som styrs av en affärsområdeschef för respektive område, där ansvarsfördelningen sker baserat på geografiska regioner. Respektive affärsområdeschef rapporterar till den verkställande direktören. Utöver detta finns fyra koncernfunktioner – Ekonomi och finans, Affärsutveckling, Kommunikation och IR samt Juridik och Hållbarhet – vilka rapporterar direkt till den verkställande direktören. Koncernledningen sammanträder regelbundet och behandlar löpande bolagets resultat, finansiella ställning, strategiska utveckling och affärsplaner, hållbarhetsfrågor samt koncernens organisationsfrågor.

### AFFÄRSOMRÅDEN

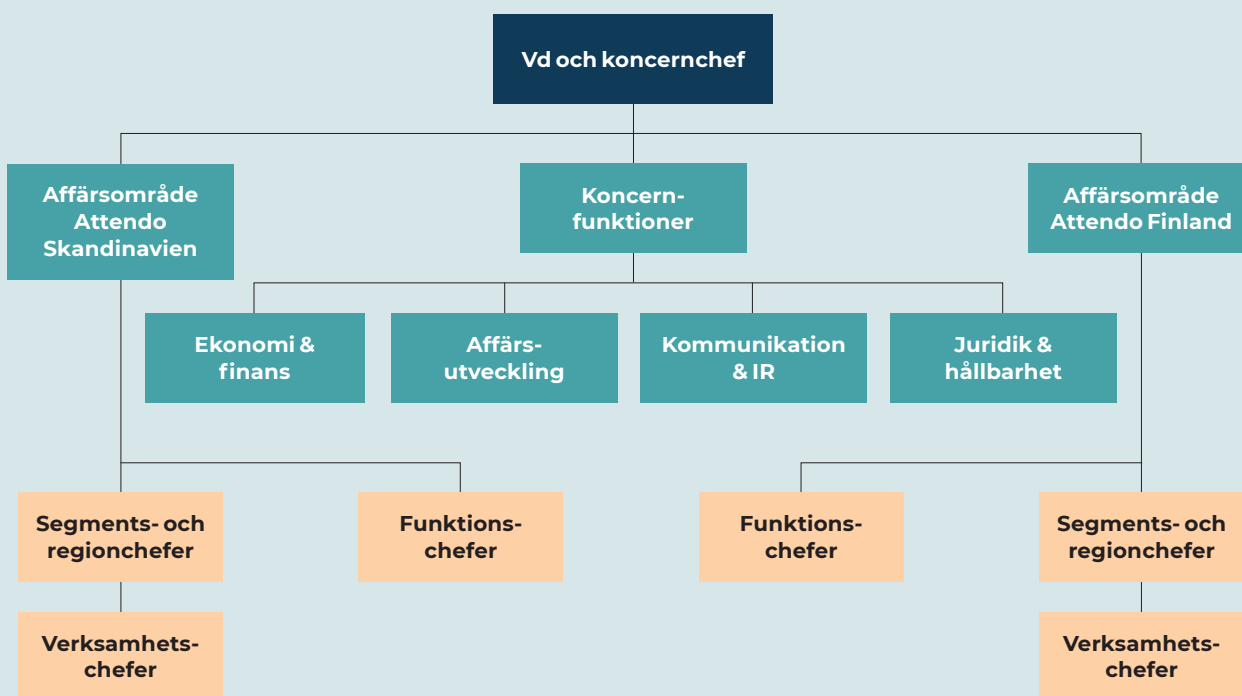
Respektive affärsområdeschef är ansvarig för den operationella och finansiella uppföljningen inom sitt affärsområde.

Rapportering sker månatligen till den verkställande direktören och koncernfunktionerna (se även avsnitt Intern kontroll över finansiell rapportering på sidan 43). Karaktären på tjänster och kunder samt processer och rutiner för att utföra tjänsterna är likartade. Indelningen i olika affärsområden sker främst för att skapa ett lokalt ägarskap för Attendos verksamhet.

Som stöd till Attendos verksamheter finns ett antal stödfunktioner på affärsområdesnivå, såsom försäljning och marknad, verksamhetsutveckling, etablering och fastighetsutveckling, kvalitet och HR.

### ATTENDOS KONCERNFUNKTIONER

Koncernfunktionerna är ansvariga för alla koncernövergripande frågor inom Attendo, så som upprättande av policies och koncernövergripande processer. Koncernfunktionerna ska även stödja vd och koncernledning med expertkunskap inom respektive kompetensområde. Detta inkluderar bland annat affärsutveckling, finansiering och försäkring, redovisning, rapportering och intern kontroll, juridik, hållbarhet och riskhantering samt kommunikation och investerarrelationer.



# Intern kontroll över finansiell rapportering

Intern kontroll över finansiell rapportering syftar till att ge rimlig tillförlitlighet och säkerhet i den finansiella rapporteringen och att säkerställa att den finansiella externa rapporteringen sker i enlighet med tillämpliga lagar och redovisningsstandarder. Styrelsen är ytterst ansvarig för den interna kontrollen och utvärderar löpande, via revisions- och riskutskottet, Attendos riskhantering och interna kontroll. Risker och riskhantering finns beskrivet på sidorna 49–52. Attendos interna kontroll bygger på principer framtagna av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

## ANSVAR SOMRÅDEN

Attendo har en koncernfunktion som ansvarar för intern kontroll och kravställer och stödjer affärsområdena i deras internkontrollarbete. Denna funktion arbetar löpande med att utveckla och förbättra den interna kontrollen över finansiell rapportering, både genom förebyggande arbete och genom årliga granskningar. Internkontrollfunktionen arbetar efter en årlig plan och rapportering sker till revisions- och riskutskottet. Attendo har mot bakgrund av internkontrollfunktionens arbete, tillsammans med den externa revisionen, bedömt att en tillräcklig tillförlitlighet uppnås i den finansiella rapporteringen utan en självständig avdelning för internrevision. Attendos styrelse utvärderar löpande behovet av en internrevisionsfunktion.

## KONTROLLMILJÖ

Attendos strategi och mål, risker kopplade till dessa samt bolagets organisatoriska och tekniska förutsättningar är grunden för Attendos kontrollmiljö. Attendos styrelse har ett övergripande ansvar för koncernens interna kontroll, vilken verkställs genom skriftliga instruktioner som definierar styrelsens ansvar och arbetsfördelningen mellan styrelsemedlemmar, styrelsens utskott och vd. Den interna kontrollen byggs vidare upp av koncernens policys samt riktlinjer och instruktioner inom respektive affärsområde och en implementerad ansvars- och befogenhetsstruktur. Revisions- och riskutskottet har ett särskilt ansvar att företräda styrelsen i frågor gällande koncernredovisning, skatt, riskhantering och intern kontroll samt den externa rapporteringen och revisionen. Revisions- och riskutskottet ska även löpande granska och övervaka revisions självständighet och opartiskhet samt bistå årsstämman vid revisorsval. Ansvar för att upprätthålla en god intern kontroll är operativt delegerat till vd.

## RISKBEDÖMNING

Attendos riskhanteringsprocess övervakas av Attendos styrelse och utförs av juridikfunktionen, med stöd av internkontrollfunktionen. Riskbedömning avseende finansiell rapportering utgår ifrån grad av risk, d v s påverkan på den finansiella rapporteringen, och hur sannolikt det är att det ska uppstå felaktigheter. Hänsyn tas även till vilka kontrollåtgärder Attendo implementerat för att hantera risken. Riskbedömningen uppdateras årligen och resultatet rapporteras till styrelsen.

## KONTROLLAKTIVITETER OCH UPPFÖLJNING

För att säkerställa en enhetlig kontrollmiljö har funktionen för internkontroll skapat ett antal koncerngemensamma kontroller för kritiska processer. Det är affärsområdenas ansvar att säkerställa att kontrollerna genomförs. Detta sker genom självutvärderingar, interna granskningar samt med hjälp av bolagets externa revisorer.

Koncernens funktion för intern kontroll granskar efterlevnaden av uppsatta kontrollaktiviteter.

## INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

Attendos ramverk och policys görs tillgängliga via Attendos intranät och andra lämpliga informationskanaler. Övrig information, exempelvis riktlinjer och instruktioner avseende den finansiella rapporteringen ryms i Attendos finansmanual och redovisningsmanual vilka kommuniceras till berörda personer. Attendos koncernredovisningsavdelning är ansvarig för den legala redovisningen och för att implementera och kommunicera gemensamma redovisningsprinciper.

## INTERN KONTROLL 2023

Under 2023 har arbetet med riskbedömning, hantering och uppföljning, inklusive intern kontroll, fortsatt varit högt prioriterat. Arbetet med intern kontroll har under året haft fortsatt tonvikt på informationssäkerhet och dataskydd, digitalisering av processen för självutvärdering samt med att utöka ramverket till fler processer, såsom förvärv och tillstånd.

Danderyd den 13 mars 2024  
Attendo AB (publ)

Styrelsen

## Styrelse och revisorer



**ULF  
MATTSON**  
*Styrelseordförande,  
medlem i  
ersättningsutskottet*

Född 1964. Civilekonom.  
**Invald i styrelsen:** 2022  
**Aktuella uppdrag:** Ordförande i VaccinDirekt i Sverige AB, Swemac Innovation AB, Eltel AB och Prima Vård AB. Styrelseledamot i Addtech, Priveq fund V och VI samt Oras Invest Oy.  
**Tidigare befattningar:** Styrelseordförande i Securitas Direct och AcadeMedia samt vd för Capio, Gambro och Mölnlycke Health Care.  
**Oberoende:** Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.  
**Innehav i Attendo:** 24 390 aktier och 691 729 köpoptioner.



**CATARINA  
FAGERHOLM**  
*Styrelseledamot,  
ordförande i revisions-  
och riskutskottet*

Född 1963. Civilekonom,  
Handelshögskolan  
Helsingfors.  
**Invald i styrelsen:** 2016  
**Aktuella uppdrag:** Styrelseledamot i Restel Oy, CapMan Oy, Byggmax Group AB (publ) och Lekolar AB.  
**Tidigare befattningar:** Verkställande direktör för Instru Optikka Oy, verkställande direktör för BSH Kodinkoneet Oy och medlem av ledningsgruppen i BSH Hausgeräte Nothern Europe, chefsbefattningar inom Electrolux/AEG däribland landchef AEG Household appliances i Finland och Ryssland och flertalet befattningar inom Amer Group Ltd.  
**Oberoende:** Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.  
**Innehav i Attendo:** 10 000 aktier.



**ALF  
GÖRANSSON**  
*Styrelseledamot,  
medlem i revisions och  
riskutskottet samt  
ersättningsutskottet*

Född 1957. Internationell ekonom, Handelshögskolan Göteborg.  
**Invald i styrelsen:** 2018  
**Aktuella uppdrag:** Styrelseordförande i Loomis AB, Hexpol AB, NCC AB och Axfast AB och styrelseledamot i Anticimex AB, Sweco AB, Melker Schörling AB samt Sandberg Development Group.  
**Tidigare befattningar:** Vd och koncernchef för Securitas AB, vd och koncernchef för NCC AB, vd och koncernchef för Svedala Industri AB.  
**Oberoende:** Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.  
**Innehav i Attendo:** 0 aktier.



**PER  
JOSEFSSON**  
*Styrelseledamot*

Född 1959. Civilekonom,  
Handelshögskolan  
Stockholm.  
**Invald i styrelsen:** 2023  
**Aktuella uppdrag:** Ordförande Jofam. Ledamot i Vesper Group, Neudi och IVA.  
**Tidigare befattningar:** Medgrundare av och delägare i Brummer & Partners 1995–2021.  
**Oberoende:** Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.  
**Innehav i Attendo:** Kontroll av Jofam som äger 5 700 000 aktier och av Jofam 2 som äger 300 000 aktier.



## STYRELSE OCH REVISORER



**NORA F.  
LARSEN**

*Styrelseledamot*

Född 1965. Civilekonom, MBA från Duke University.

**Invald i styrelsen:** 2023

**Aktuella uppdrag:** Senior Advisor Nordstjernan sedan 2024.

**Andra väsentliga uppdrag:** Ordförande i Etac AB och Emma S. AB. Ledamot i Aidian Oy och Nobia AB.

**Tidigare befattningar:** Tidigare Investment Director Nordstjernan samt ansvarig för sektorn Hälsa och medlem i Nordstjernans ledningsgrupp, partner på McKinsey & Co under 12 år.

**Oberoende:** Beroende i förhållande till större aktieägare och oberoende i förhållande till bolaget.

**Innehav i Attendo:** 0 aktier.



**TOBIAS  
LÖNNEVALL**

*Styrelseledamot, ordförande i ersättningsutskottet samt medlem i revisions- och riskutskottet*

Född 1980. Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

**Invald i styrelsen:** 2016

**Aktuella uppdrag:** Investment Director på Nordstjernan. Styrelseledamot i Diös AB och Bonava AB.

**Tidigare befattningar:** Styrelseordförande i KMT Precision Grinding, tillförordnad verkställande direktör för NH Logistics, Finance Manager på Landic Property och managementkonsult på Accenture.

**Oberoende:** Beroende i förhållande till större aktieägare och oberoende i förhållande till bolaget.

**Attendo:** 20 000 aktier.



**SUVI-ANNE  
SIIMES**

*Styrelseledamot*

Född 1963. Licentiate of Political Science (Economics) och Master of Political Science (Economics) från Helsingfors Universitet.

**Invald i styrelsen:** 2020

**Aktuella uppdrag:** Verkställande direktör för Finnish Pension Alliance TELA. Ledamot i AEIP (European Association of Paritarian Institutions of Social Protection).

**Tidigare befattningar:** Verkställande direktör för Pharma Industry Finland, styrelseordförande i Veikkaus Oy, ledamot i Yrjö Jahnssoon Foundation och ledamot och vice ordförande i Posti Group Oy. Flera ministerposter i finska regeringen.

**Oberoende:** Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.

**Innehav i Attendo:** 0 aktier



**ANTTI  
YLIKORKALA**

*Styrelseledamot*

Född 1974. Doktor Medicine, Helsingfors Universitet.

**Invald i styrelsen:** 2023

**Aktuella uppdrag:** – **Andra väsentliga uppdrag:** Ordförande i Foxanox AG. Ledamot i Doctari Group GmbH, Solo Health Group Oy, 9-Lives Group Oy och Diktamen Oy. Rådgivare till Nordic Capital.

**Tidigare befattningar:** Vice vd för Attendo Finland Oy och medlem av ledningsgruppen Attendo AB (2007–2016). Ledamot i Art Clinic AB (2018–2022) samt HALI (2011–2016).

**Oberoende:** Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.

**Innehav i Attendo:** 3 650 569 aktier

**KATARINA  
NIRHAMMAR**  
*Arbetstagarrepresentant från fackförbundet Kommunal*

Född 1963

**Utседd i styrelsen:** 2020

**Innehav i Attendo:** 0 aktier

**Revisorer**  
*PricewaterhouseCoopers AB*

**Erik Bergh**  
*Huvudansvarig revisor till och med årsstämman 2023*

Född 1979. Auktoriserad revisor och medlem av FAR. Huvudansvarig revisor för Attendo AB sedan årsstämman 2022.

**Andra revisionsuppdrag:** Formpipe Software AB

## Koncernledning



MARTIN  
TIVÉUS

*Vd och koncernchef*

Född 1970. Fil kand.  
Stockholms universitet.

**Anställd:** 2018

**Medlem i koncern-**  
**ledningen:** 2018

**Aktuella uppdrag:** Styrelse-  
ledamot i Sats ASA.

**Tidigare befattningar:**  
Vd och koncernchef på  
Avanza bank, Nordenchef  
på Klarna samt ledande  
befattningar bland annat  
vd på Evidensia och  
Glocalnet.

**Innehav i Attendo:** 112 000  
aktier, 728 730 tecknings-  
optioner.



VIRPI  
HOLMQVIST

*Affärsrådeschef  
Attendo Finland*

Född 1970. Civilekonom,  
Svenska Handelshögskolan  
i Helsingfors.

**Anställd:** 2019

**Medlem i koncern-**  
**ledningen:** 2019

**Tidigare befattningar:** Vd  
Touhola Group, operativ  
chef för affärsområdet  
primärvård och omsorg  
samt CFO på Pihljalinna.  
Virpi arbetade på Attendo  
2008–2015.

**Innehav i Attendo:** 20 607  
teckningsoptioner.



PATRIK  
HÖGBERG

*Affärsrådeschef  
Attendo Skandinavien*

Född 1968. MBA från  
Stockholms universitet.

**Anställd:** 2023

**Medlem i koncern-**  
**ledningen:** 2023

**Tidigare befattningar:** Vd  
Loomis i Storbritannien  
samt flera ledande befatt-  
ningar inom privat och  
offentlig sektor. Vd  
Norstedts Juridik och  
Svensk Kassaservice.

**Innehav i Attendo:** –



ANDREAS KOCH

*Kommunikations- och  
IR-direktör*

Född 1977. Civilekonom,  
Handelshögskolan  
Stockholm.

**Anställd:** 2016

**Medlem i koncern-**  
**ledningen:** 2016

**Tidigare befattningar:**  
Head of Investor Relations  
på SSAB 2013–2016, Head  
of Communications på  
Carnegie 2007–2013,  
Head of Investor Rela-  
tions på SCA 2005–2007,  
Affärsanalytiker på SCA  
2002–2005.

**Innehav i Attendo:**  
60 913 aktier och 200 896  
teckningsoptioner.

”Som privat utförare strävar vi alltid efter att kunna leverera en omsorg som är minst lika bra – eller bättre – än det offentliga, till en lägre kostnad för samhället. Vi kan och ska vara mer effektiva än det offentliga.”

*Martin Tivéus  
Vd- och koncernchef*

KONCERNLEDNING



**MIKAEL MALMGREN**

*Ekonomi- och finansdirektör*

Född 1978. Civilekonom Lunds universitet och Bond University.

**Anställd:** 2023

**Medlem i koncernledningen:** 2023

**Tidigare befattningar:**

Senior Vice President McKinsey & Co 2021–2023, CFO Eltel 2017–2021, vd Workplace Safety division 2012–2016 BB Tools, Group Director Business Development BB Tools 2009–2012, managementkonsult McKinsey & Co 2007–2009.

**Innehav i Attendo:** 56 000 teckningsoptioner.



**JO-ANNA NORDSTRÖM**

*Chefsjurist och hållbarhetsdirektör*

Född 1985. Jur. kand. Uppsala universitet.

**Anställd:** 2019

**Medlem i koncernledningen:** 2022

**Tidigare befattningar:**

Senior Manager, Advokatfirman Vinge 2011–2019 (inklusive secondment på Investor AB, 2018), Associate Linklaters LLP, 2009–2011.

**Innehav i Attendo:** 27 881 teckningsoptioner



**ERIC WÅHLGREN**

*Affärsutvecklings- och kvalitetsdirektör*

Född 1979. Civilingenjör, Linköpings universitet.

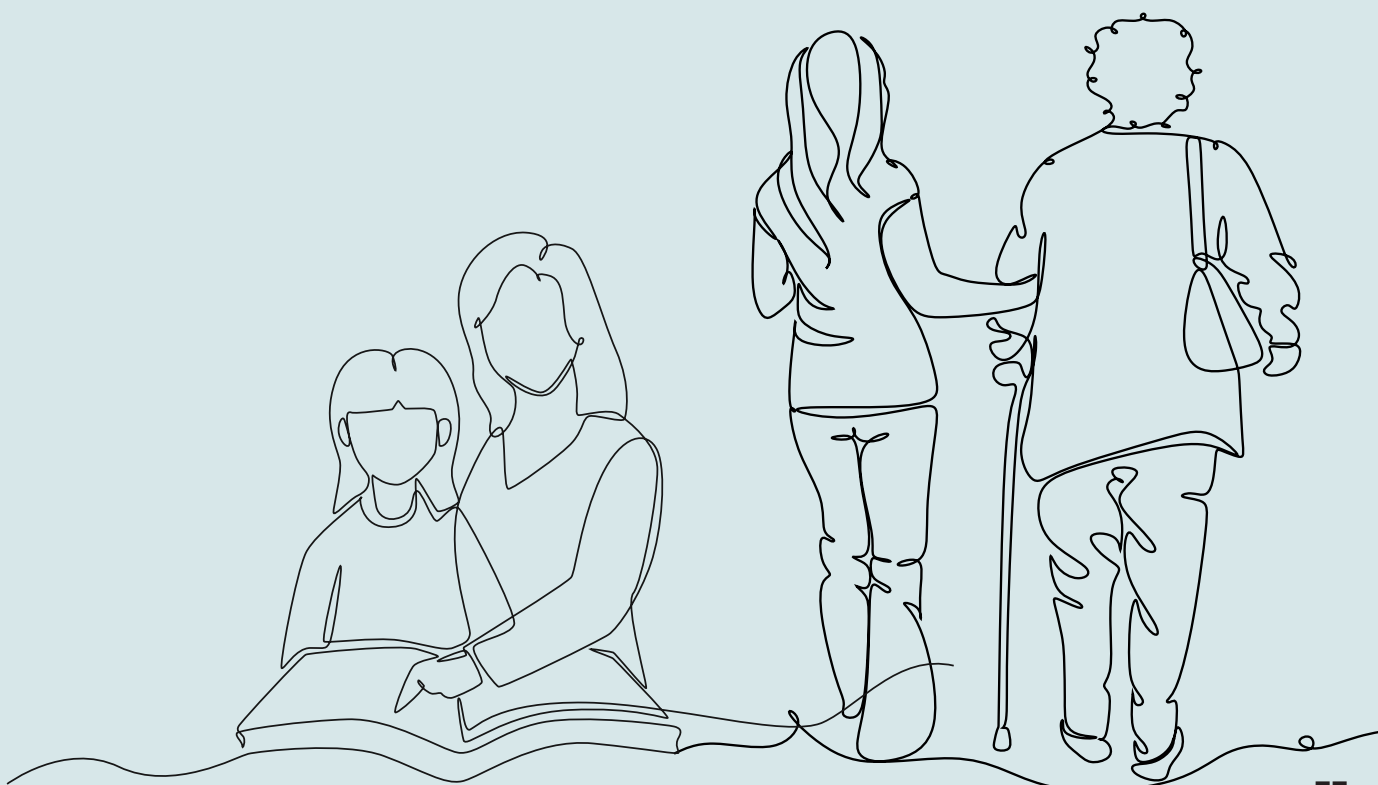
**Anställd:** 2020

**Medlem i koncernledningen:** 2020

**Tidigare befattningar:**

Vice president & Head of Group Strategy Elekta 2017–2020, Principal på The Boston Consulting Group 2005–2017.

**Innehav i Attendo:** 162 724 teckningsoptioner.



# Revisors yttrande om bolagsstyrnings- rapporten

Till årsstämman i Attendo AB (publ), org.nr 559026-7885

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2023 på sidorna 38–47 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisions- sed i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 14 mars 2024

*PricewaterhouseCoopers AB*

**Erik Bergh**

Auktoriserad revisor

Huvudansvarig revisor

# Risker och riskhantering

Som ett stort bolag med ett samhällsviktigt uppdrag och många intressenter är Attendo exponerat för olika slags risker och osäkerhetsfaktorer. Arbetet med att identifiera, analysera, värdera och hantera dessa är en viktig del i både Attendos strategi och operativa verksamhet.

Attendo arbetar systematiskt med riskbedömning och hantering som en central del i Attendos strategiska process, där risker i förhållande till bolagets förmåga att uppnå sina strategiska och finansiella mål utvärderas på ett strukturerat och regelbundet sätt. Identifierade risker kompletteras med en väsentlighetsanalys av vilken påverkan en riskhändelse skulle få om den inträffar samt sannolikheten för att händelsen ska inträffa. Risker identifieras med utgångspunkt i vart och ett av Attendos affärsområden och sammanvägs till en koncernövergripande sammanställning av de risker som koncernen är exponerad för. Detta strukturerade och breda riskarbete säkerställer att riskmedvetenhet och hantering är väl integrerat i styrelsens och koncernledningens beslut om Attendos strategi, liksom i ledningens arbete med att genomföra strategin.

Utöver det systematiska arbetet arbetar Attendos stödfunktioner med specifika riskbedömningar, juridiska frågor och regelefterlevnad samt intern kontroll, och fungerar som stöd till styrelse, koncernledning och operativa chefer i arbetet med att hantera olika slags risker. Respektive affärsområdeschef ansvarar för riskhanteringen inom ramen för sitt affärsområde.

Baserat på den koncernövergripande riskbedömningen tas relevanta åtgärder för att hantera de identifierade riskerna. Detta kan till exempel ske genom ökad/förändrad styrning och kontroll (policies, riktlinjer, instruktioner och uppföljning), genom riktade projekt och insatser eller genom att utveckla underlag och processer för verksamheten. I det löpande riskhanteringsarbetet ingår vidare den årligen återkommande självutvärderingsprocessen, som syftar till att säkerställa att verksamheten årligen testar implementerade internkontroller och utvärderar om processer och kontrollerna är effektiva, eller om de bör förändras eller förbättras.

## AKTUELLA RISKER

De huvudsakliga risker som på kort till medellång sikt kan påverka bolagets förutsättningar att nå sina finansiella och strategiska mål utgörs av brist på av kvalificerad personal, att ansträngda offentliga finanser påverkar lokala beslut om omsorgen negativt samt fortsatt hög inflationstakt och högräntemiljö.

## RISKOMRÅDEN OCH RISKHANTERING

De risker som Attendo exponeras för kan delas in i *omvärldsrisker* – risker och osäkerhetsfaktorer avseende förutsättningarna för privata företag att bedriva omsorgsverksamhet och som Attendo endast delvis kan påverka, såsom politiska beslut, reglering och tillgång till offentliga medel, *verksamhetsrisker* – faktorer och händelser som är direkt kopplade till Attendos operationella verksamhet, såsom beläggning, prissättning och tillgång till kompetenta medarbetare samt *finansiella risker* – risker som rör tillgång till kapital, valuta, räntor och likviditet. Nedan följer en sammanställning av identifierade risker inom vart och ett av dessa övergripande riskområden och hur vi arbetar för att hantera dessa. *Hållbarhetsrisker* redovisas separat i hållbarhetsrapporten, se sidan 34.

## RISKER OCH RISKHANTERING

Risk	Beskrivning av risk	Hantering av risk
<b>OMVÄRLDSRISKER</b>		
<b>Marknads- risker och politisk risk</b>	Marknaden för omsorg kännetecknas av konkurrens med såväl offentliga som privata aktörer av varierande storlek, och är påverkad av demografisk utveckling och tillgång till offentliga medel. Möjligheten för privata aktörer att bedriva omsorgsverksamhet är beroende av politiska beslut på såväl nationell som kommunal nivå. Även politiska beslut som leder till förändringar i regelverk eller förändrad politisk vilja att anlita privata aktörer kan ha betydande påverkan på Attendos verksamhet och finansiella resultat. Därutöver finns en risk för marginalförsämringar till följd av prispress på Attendos tjänster, som kan ske med anledning av ansträngd ekonomi på kommunal nivå eller ökade krav i regelverk eller kundavtal.	Attendo har lång erfarenhet av att bedriva omsorgs- och vårdverksamhet på de nordiska marknaderna. Attendo har i mer än 35 år utvecklat omsorgen på ett sätt som bidragit till att vi har ett konkurrenskraftigt erbjudande för kunderna som håller hög kvalitet till ett för beställaren fördelaktigt pris. En del i detta arbete är Attendos kontinuerliga arbete med att skapa ett serviceerbjudande byggt på kvalitet, och innovativa lösningar som förbättrar både kundens upplevelse och medarbetarnas arbetsvillkor. Attendo följer noga den politiska utvecklingen för att hantera och förbereda verksamheten på förändrade krav eller förutsättningar. Attendo följer forskning inom omsorg och samarbetar även i olika branschorgan, exempelvis Vårdföretagarna i Sverige och Hali i Finland, för att kontinuerligt utveckla villkoren för branschen till det bättre.
<b>Anseenderisk</b>	Anseenderisk är risken att Attendos anseende hos beställare, kunder och närstående, medarbetare eller i samhället i stort försämras till följd av negativ uppmärksamhet i media. Verksamhet som bedrivs av privata vård- och omsorgsaktörer är ofta hårt bevakad av media. Negativ publicitet rörande Attendo, någon av våra konkurrenter eller branschen som helhet, kan ha en negativ inverkan på Attendos anseende och därmed försämra förmågan att få eller förnya kundavtal, attrahera medarbetare eller leda till ökade tillsynskostnader.	Attendo arbetar strukturerat med att erbjuda en god omsorg med hög kvalitet och på ett sätt som präglas av öppenhet såväl internt som mot media. Samtidigt strävar vi efter att erbjuda en attraktiv och stimulerande arbetsplats för medarbetarna. Attendos arbete med att sprida och förankra såväl vision som värderingar i organisationen är viktigt för att skapa en god kultur och ett gott anseende.
<b>Regulatorisk risk</b>	Den formella utgångspunkten för Attendos verksamhet utgörs av externa och interna regelverk samt krav i tillstånd och kundavtal. Om Attendo inte efterlever de krav som gäller, om nya externa regler eller krav införs eller om tillämpningen av dessa förändras kan detta leda till att förutsättningarna för verksamheten förändras, till exempel i form av ökade kostnader. Vidare kan allvarliga brister leda till att beställare har rätt att säga upp avtal eller att verksamheter måste avslutas. Principerna för kontroll och tillsynsutövning från myndigheter och beställare varierar och konsekvenserna för Attendo kan i enskilda fall därmed vara svårprognostiserade.	Lagstiftningsprocessen i de länder där Attendo är verksamt är transparent, vilket betyder att förändringar i regelverk normalt är kända i god tid innan de införs och att Attendo har möjlighet att anpassa verksamheten härefter. Utöver detta följer Attendo noggrant utvecklingen avseende krav på kvalitet och säkerhet. Att säkerställa regelefterlevnad är ett viktigt område där Attendo lägger ner betydande ansträngningar och resurser. Attendo har ett tydligt system med policys, rutiner, riktlinjer och dokumentation implementerat i den dagliga verksamheten. På koncernövergripande nivå sker ett strukturerat arbete för deltagande i processer och diskussionsforum avseende de regelverk som gäller för Attendos verksamhet, där Attendo t.ex. deltar som remissinstans eller med sin expertkunskap i samband med regelutvecklingen på området.

## RISKER OCH RISKHANTERING

Risk	Beskrivning av risk	Hantering av risk
<b>VERKSAMHETSRIKER</b>		
<b>Beläggnings- och hyreskontraktetsrisk</b>	Attendo är exponerat mot finansiella risker kopplade till beläggning på enheterna. Detta är främst ett resultat av att merparten av Attendos verksamhet bedrivs i lokaler som Attendo ofta hyr på lång sikt av externa fastighetsägare. Om Attendo inte erhåller kundavtal för en planerad verksamhet, men har ingått hyresavtal för enheten, kan betydande kostnader utan intäktsmatchning uppstå. Eftersom hyresavtalen normalt sett har längre löptider än bolagets kundavtal måste bolaget vid ingående av nya hyresavtal även göra beräkningar av framtida intäkter utan att ha bindande kundavtal för hela hyresperioden. Om Attendo driver fler boenden än vad som behövs med beaktande av efterfrågan, och inte kan ställa om verksamheten i sådana outnyttjade boenden till annan inriktning, kan det ha en väsentlig negativ inverkan på Attendos verksamhet, resultat eller finansiella ställning.	Att bedriva omsorg i egen regi är en del av Attendos kärnverksamhet. Att hantera dessa risker är således ett mycket prioriterat område, som hanteras genom hela processen för ett nytt boende – från projektfas till byggnation och färdigställande. Under projekteringen görs en noggrann analys av utbuds- och efterfrågesituationen på den aktuella marknaden. Under åren har Attendo utvecklat egna modeller och processer för att minimera risken för att fleråriga hyresavtal ingås i regioner och områden där efterfrågan på Attendos tjänster är ogynnsam.
<b>Bemannings- och medarbetar-risk</b>	Tillgång till kompetenta medarbetare är en nyckelfaktor för Attendos verksamhet. Attendos verksamhet är mycket personalintensiv och bolaget har över 31 000 medarbetare inom ett flertal olika yrkeskategorier som till exempel sjuksköterskor, undersköterskor och socionomer. Bolagets decentraliserade organisation innebär även att lokala och regionala chefer har omfattande ansvar och befogenheter och är centrala i att genomföra Attendos strategi och mål. Det är således mycket viktigt att Attendo kan anställa och behålla kvalificerade ledningspersoner, chefer, sjuksköterskor och annan vård- och omsorgspersonal.	Attendo arbetar fortlöpande med att utveckla och stärka sina processer för att attrahera, utveckla och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. I detta ingår till exempel att ha väl avvägda HR-funktioner som stöd för verksamheterna, att löpande utvärdera den regionala och lokala organisationen och att arbeta aktivt med Attendos uppdrag och värderingar. Rekrytering av nyckelmedarbetare är kritiskt för Attendo och bolaget har lång erfarenhet av att rekrytera medarbetare inom områden där det idag råder brist. Exempel på detta är projekt som syftar till att rekrytera sjuksköterskor i både Sverige och Finland. Attendo arbetar även med flertalet åtgärder för att behålla nyckelmedarbetare, dels genom fleråriga aktierelaterade incitamentsprogram och dels genom möjligheter till bland annat kompetensutveckling och jobbroation.
<b>Prissättningsrisk</b>	Attendos prissättning bygger på ett antal antaganden, inklusive om framtida förutsättningar. Ett stort antal av Attendos kundkontrakt löper över flera år där Attendo erhåller betalning baserat på beläggning. Kundkontrakten innehåller dock i regel ingen garanterad volym av tjänster varför Attendo är beroende av att kunna göra säkra prognoser avseende framtida utbud och efterfrågan för att kunna göra tillförlitliga antaganden om framtida intäkter och kostnader. Den största kostnadsposten i verksamheten är löner. Kraftiga löneökningar eller ändrade bemanningskrav medför därför ekonomiska risker för bolaget.	Attendos prissättning baseras på noggranna modeller och processer som utvecklats genom åren. Risken för att lönsamheten ska minska som ett resultat av ökade löner begränsas genom att de flesta kundavtal har en prislåst nivå som är kopplad till ett arbetskostnadsindex. Attendo arbetar aktivt med uppföljning och omförhandling av priser, t.ex. som en följd av ökade bemanningskrav.
<b>Tillståndshandläggning</b>	En betydande del av Attendos verksamhet är tillståndspliktig. Regler och processer avseende tillståndsgivning har effekter för Attendos möjlighet att bedriva sin verksamhet. Till exempel kan långa handläggningstider innebära förseningar i starten av nya verksamheter, inriktningsförändringar i verksamheterna eller byte av verksamhetschef. Att invänta tillstånd, då verksamhet inte kan bedrivas eller förändras under tiden, och därmed inte kunna belägga enheter innebär intäktsbortfall.	Attendo har lång erfarenhet av att driva omsorgs- verksamhet och står väl rustat för att uppfylla de krav som myndigheter ställer. I samband med att en ny enhet planeras beaktas alltid risken för att tillstånd inte kan erhållas i rimlig tid och ingår således i de beräknade uppstartskostnaderna.

## RISKER OCH RISKHANTERING

Risk	Beskrivning av risk	Hantering av risk
<b>VERKSAMHETSRIKER</b>		
<b>Förvärvsrisk</b>	Förvärvsrisk för Attendo innebär dels en risk att Attendo inte identifierar lämpliga förvävsobjekt, dels att bolaget inte lyckas förhandla godtagbara köpevillkor eller finansiera förvärven eller att överoptimistiska antaganden bidrar till att förvärv genomförs som annars inte hade genomförts. Förvärv innebär även en risk att Attendo exponeras mot okända förpliktelser i det förvärvade bolaget eller att förvävs- och/eller integrationskostnaderna blir högre än förväntat. Utöver detta kan förvärv av mindre lönsamma verksamheter påverka Attendos marginaler negativt. Om förvärv inte utvecklas enligt plan kan nedskrivningar behöva ske.	Attendo har under flera år skapat och implementerat ett strukturerat och systematiskt arbetssätt med krav på analys, dokumentation och beslut inför varje enskilt förvärv. Utöver detta gör Attendo en integrationsplan i samband med förvävsbeslutet.
<b>Kvalitets- och kundnöjd-hetsrisk</b>	Attendos kvalitetsarbete, risker relaterat till detta samt hur Attendo arbetar med att kontinuerligt öka kvaliteten och hantera kvalitetsrelaterade risker är närmare beskrivet i hållbarhetsrapporten, se sidan 34.	
<b>FINANSIELLA RISKER</b>		
<b>Likviditets- och finansieringsrisk samt risker relaterade till räntor, valuta m.m.</b>	Attendo är genom sin verksamhet exponerat för ett flertal finansiella risker såsom likviditets- och finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk samt kredit/motparts-risk. Dessa risker samt hur Attendo arbetar med att hantera var och en av dem är närmare beskrivet i Not K26.	Attendo har vid utgången av 2023 två bindande lånevillkor (finansiella covenant) kopplade till koncernens lånefaciliteter. Dessa är nettoskuld/EBITDA och räntetäckningsgrad. Koncernens centrala finansavdelning analyserar löpande att lånevillkoren efterlevs samt säkerställer att Attendo har tillräcklig likviditet för verksamheten.