

Bolagsstyrning - god aktiv styrning varje dag

En god och aktiv bolagsstyrning är grunden för att skapa en förtroendefull relation till våra aktieägare, anställda och viktiga intressenter i Nobinas omvärld. Den är också helt central för att framgångsrikt infria mål, strategi, affärsplaner och nyckeltal. Genom bolagsstyrningen säkras att Nobina sköts ansvarsfullt, hållbart och att verksamheten följer såväl externa lagar, regler och bestämmelser som interna styrande regelverk och rutiner. Styrningen ska också säkra att verksamheten följer god sed utifrån Nobinas verksamhet och våra värderingar samt att våra affärsetiska principer efterlevs.

Denna rapport förklarar hur rättigheter och skyldigheter delas upp mellan våra bolagsorgan och anger också systemen för vårt beslutsfattande och de strukturer genom vilka ägarna direkt eller indirekt styr Nobina. Den beskriver också strukturen för vår bolagsstyrning som omfattar information om bl.a. aktieägare, bolagsstämma, valberedning, revisor, styrelsen och utskottsarbete, koncernledning samt compliance och intern kontroll. Den förklarar också den operativa ledningen och förvaltningen samt hur styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen och samverkar med bolagets oberoende revisorer.

Innehåll

Vår styrning - ett kretslopp	116
Bolagsstämman 2020	118
Nobinas styrelse	120
Operativ ledning och styrning	122
Intern styrning och kontroll	125
Revisors yttrande över bolagsstyrningsrapporten	127

Vår styrning i korthet och vad vi vill uppnå med den

Genom vår bolagsstyrning vill vi säkra att vi når uppsatta strategiska mål, exempelvis skapa en hållbar kollektivtrafik i framkant. Med vår styrning vill vi också säkra våra mål och investerarens förväntningar på våra finansiella nyckeltal och resultat. Vi vill styra, leda och kontrollera vår verksamhet på sådant sätt att den skapar värde för våra aktieägare och andra intressenter. Den ska skapa förutsättningar för aktiva och ansvarstagande bolagsorgan, tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt säkerställa rättvisande rapportering och information. En viktig komponent i vår styrning är också medarbetarna, förutom att känna till mål och nyckeltal behöver de också förstå varför vi strävar mot uppsatta mål. Förståelse för den strategiska riktningen skapar förutsättningar för tvåvägskommunikation där medarbetarna kontinuerligt kan flagga för risker och föreslå förbättringar – på så vis skapas en levande och aktiv bolagsstyrning. Att löpande hantera risker på alla nivåer och bedöma de efter allvarighet är också en naturlig del i vår styrning och ledning och är en tydligt integrerad del i vårt beslutsfattande.

Vår vision och våra värderingar

Visionen att alla vill resa med oss genomsyrar vår styrning och såklart våra mål och strategier. Vår verksamhet vilar på våra värderingar och utgör grunden för vår kultur. Varje dag vägleder de oss i det dagliga arbetet, hur vi är mot varandra och vår omvärld.

Styrning kring hållbarhet och ansvarsfullhet

Den organisation för styrning som beskrivs i denna bolagsstyrningsrapport är något som är tillämpligt och genomsyrar samtliga strategiska frågor och bolagets kultur inklusive koncernens hållbarhetsstyrning. Nobinas arbete inom hållbarhet och ansvarsfullt företagande är en fullt ut integrerad del, likt andra viktiga strategiska frågor och initiativ, av hela vår affärsverksamhet – alltifrån styrelsens riktning inom hållbarhetsfrågor till hur vi lokalt arbetar med att rengöra våra fordon på depåer. Vår hållbarhetsstrategi är integrerad i alla led för att säkerställa att hållbarhetsfrågor tas i beaktande i allt beslutsfattande.

Medan styrelsen har tillsyn över bolagets strategi för hållbarhet och ansvarsfullt företagande, har direktören för strategi & hållbarhet det operationella ansvaret för koncernens hållbarhetsfrågor och är ansvarig för att utveckla och implementera strategier, policyer, riktlinjer, mål, processer och verktyg relaterade till hållbarhet och ansvarsfullt företagande. Denna samlar också centrala funktioner i ett hållbarhetsråd som löpande träffas för att diskutera och hantera löpande såväl strategiska som operationella frågor. I styrningen informeras också styrelsen om hållbarhetsrisker och resultat redovisas årligen. Läs mer om Nobinas operationella hållbarhetsstyrning på sidorna 42 och 43.

Vår styrning påverkar framtidens kollektivtrafik

Kollektivtrafiken är en central byggsten i framtidens hållbara samhälle och ett verktyg för att lösa några av vår tids stora utmaningar från trängsel och framkomlighet, till arbetspendling, bostadsbyggande och klimatmål. Redan idag har kollektivtrafiken gått före i omställningen till fossilfrihet och som Nordens största aktör/ branschledande aktör tar Nobina en proaktiv roll i såväl samhällsdebatten som byggandet av kunskap kring, teknik, hållbarhet och upphandling. Genom ett nära samarbete med branschorganisationer bidrar vi till riktlinjer, rekommendationer och best practice vid upphandlingar. Tillsammans med våra uppdragsgivare så bygger vi kunskap och utvecklar teknik som gör kollektivtrafiken både mer hållbar, effektiv och attraktiv.

- I Sverige är Nobina medlem i Sveriges Bussföretag, Samtrafiken AB, SKL:s kommitté för upphandlingar och Svenskt Näringsliv.
- I Norge är Nobina medlem i NHO Transport, Næringspolitisk utvalg och Forhandlingsutvalget.
- I Danmark är Nobina medlem i Dansk Industri, Danske Busvognmænd och Dansk Kollektiv Trafik.
- I Finland är Nobina medlem i Auto-liikenteen Työntajaliitto ry (Employers' Federation of Road Transport).

Våra värderingar



VI RESPEKTERAR
VARANDRA



VI BRYR OSS



VI TAR ANSVAR

Vårt resenärslöfte



VÄLKOMMEN
Du ska känna dig
välkommen



TRYGG
Du ska känna
dig trygg



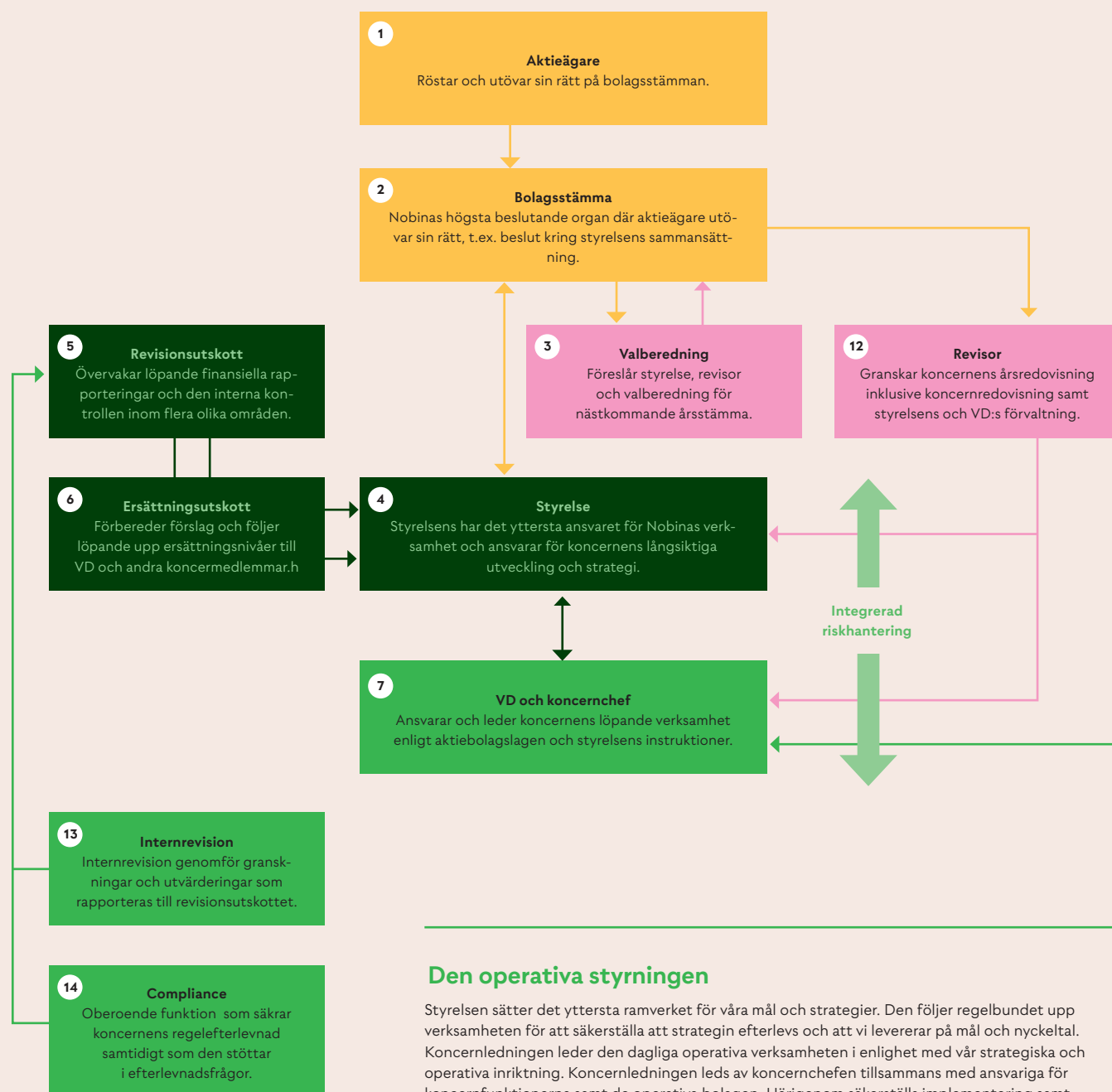
INFORMERAD
Du ska få information som är
betydelsefull för din resa



HÅLLBAR
Du ska kunna lita på att du
reser hållbart med oss

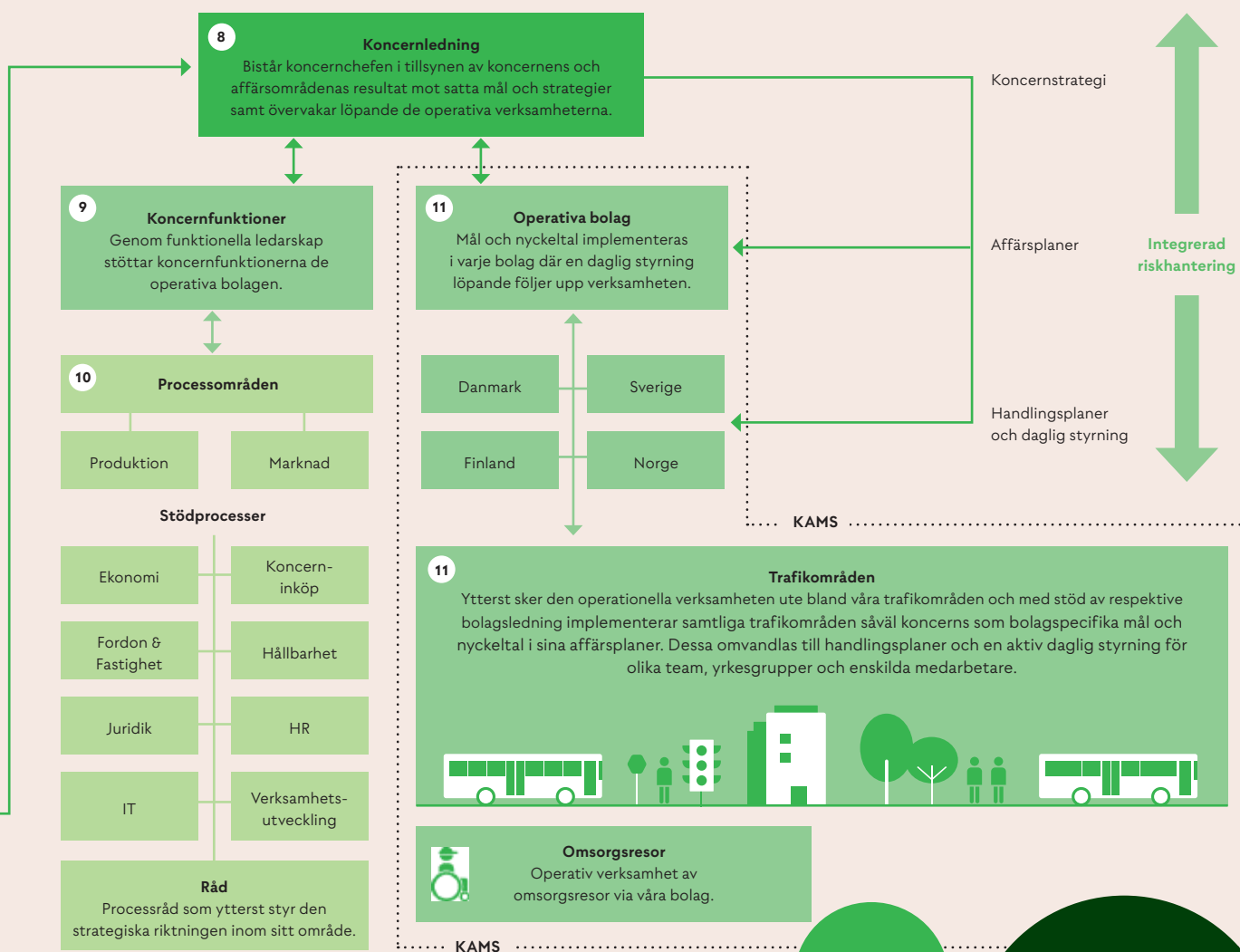


Vår styrning – ett kretslopp som ständigt förbättras



Den operativa styrningen

Styrelsen sätter det yttersta ramverket för våra mål och strategier. Den följer regelbundet upp verksamheten för att säkerställa att strategin efterlevs och att vi levererar på mål och nyckeltal. Koncernledningen leder den dagliga operativa verksamheten i enlighet med vår strategiska och operativa inriktning. Koncernledningen leds av koncernchefen tillsammans med ansvariga för koncernfunktionerna samt de operativa bolagen. Härigenom säkerställs implementering samt uppföljning av mål och strategi. Nyckeltal för finansiell utveckling, kvalitet och hållbarhet följs och kontrolleras på månadsbasis. Våra operativa bolag och samtliga trafikområden implementerar mål och nyckeltal i sina affärsplaner, som omvandlas till handlingsplaner och en aktiv daglig styrning för olika team, yrkesgrupper och enskilda medarbetare. Mål och utfall redovisas externt och internt hålls månatliga resultatmöten på koncern-, bolags- och trafikområdesnivå – på så vis fungerar Nobinas styrning och ledning som ett kretslopp där kvantitativ och kvalitativ återkoppling ständigt och väsentligen bidrar framgång. Våra koncernfunktioner inom Koncernekonomi, Affärsfunktioner och Strategi & Hållbarhet stöttar våra operativa bolag i sitt dagliga arbete. Funktionerna bedriver ett funktionellt ledarskap inom sina ansvarsområden i nära samarbete med de operativa bolagen. Som ett komplement till Nobinas organisatoriska styrning utvecklas bolaget ständigt genom ett antal processer. Genom dessa utvecklas ständigt riktlinjer, "best practices" och arbetssätt för att säkra att Nobina alltid blir så effektiv som möjligt. Ansvaret för



processerna är kopplade till ansvar inom koncernfunktionerna med undantag för Produktions- och Marknadsprocessen där representanter från de operativa bolagen ansvarar för att driva den koncerngemensamma agendan inom Trafikproduktion och Marknadsutveckling. Utöver huvudprocesser finns ett antal stödprocesser som ytterligare stöttar de operativa bolagen, där flertalet har Råd kopplade till sig som löpande styr den strategiska riktningen och förbättringsarbeten inom sina områden.

En integrerad riskhanteringsprocess

All affärsverksamhet exponeras för risker och vårt mål är inte nödvändigtvis att eliminera dessa utan istället ständigt optimera verksamhetens risker för att säkerställa mål och affärsplaner. Nobinas riskhanteringsprocess är fullt ut integrerad i såväl strategi som styrning och ledning av hela verksamheten. Processen är etablerad i alla verksamhetsdelar och sker enligt en viss arbetsgång, så att de ständigt bevakas, identifieras, bedöms och omhändertas. Nobinas verksamhet medför risker inom olika områden, alltifrån finansiella till löpande operationella och hållbarhetsrisker. Nobina har kategoriserat riskerna

i olika riskområden för att effektivisera den löpande riskhanteringen.

Styrning för att säkra god affärsetik och antikorrupktion

Nobinas verksamhet genererar flertalet affärer, framförallt via offentliga upphandlingar, och stora inköp världen över. Att aktivt arbeta med god styrning av vår affärsetik och motverka korrupktion är vitalt för oss i syfte att skapa trygga och transparenta affärer med våra uppdragsgivare, leverantörer och andra samarbetspartners. Vår uppförandekod anger våra förväntningar och krav på både våra leverantörer och oss själva. Via vår interna styrning arbetar vi för god efterlevnad av såväl nationell som internationell lagstiftning samt FN:s konvention mot korrupktion. Den strategiska styrningen ligger hos koncernens strategi- och hållbarhetsdirektör medan löpande uppföljning bland annat sker hos Koncerninköp och ytterst av compliancefunktionen.

3 964
bussar i 114
kontrakt i
34 trafikområden
i fyra länder

Bolagsstyrningsstruktur

Vår bolagsstyrning utgår ifrån såväl externa och interna regelverk.

Sedan den 1 juli 2008 gäller att samtliga bolag vars aktier är upptagna till handel på Nasdaq Stockholm eller NGM Equity, oavsett marknadsvärde, ska tillämpa Svensk kod för bolagsstyrning (koden). Nobina omfattas av reglerna i koden och följer densamma sedan noteringen den 18 juni 2015. Koden bygger på principen "följ eller förklara" och finns på webbplatsen för Kollegiet för svensk bolagsstyrning: www.bolagsstyrning.se. Nobina har inga avvikelser att rapportera från koden.

Bolagsordning

Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser angående tillsättning och entledigande av ledamöter eller ändring av bolagsordningen. Bolagsordningen finns i sin helhet på vår webbplats; www.nobina.com.

1 Aktien och aktieägare

Nobina är ett publikt aktiebolag (organisationsnummer 556576-4569 med säte i Stockholm) och börsnoterat på Nasdaq i Stockholm. Aktien är noterad på mid-cap listan och innehas av totalt cirka 29 000 aktieägare. De 10 största ägarna är Lazard, Swedbank Robur, Invesco, Artemis, Nobina AB, Tredje AP-fonden, Dimensional Fund Advisors, J O Hambro Capital Management,

Externa regelverk

- Aktiebolagslagen
- Årsredovisningslagen
- Regelverk för emittenter, Nasdaq Stockholm
- International Financial Reporting Standards (IFRS)
- Andra relevanta lagar
- Svensk kod för bolagsstyrning

Interna regelverk

- Bolagsordningen
- Styrelsens arbetsordning
- Styrelsens instruktion för VD
- Styrande ramverk genom policyer, instruktioner och riktlinjer

Följande beslut fattades på stämman den 28 maj 2020

- Till årsstämman förfogande är årets förlust om 62 842 459 SEK, stående vinstmedel från förra räkenskapsåret om 515 689 468 SEK, och överkursfond om 1 335 198 568 SEK. Det beslöts att ingen aktieutdelning till aktieägarna skulle ske för det gångna räkenskapsåret, och att belopp som står till årsstämman förfogande skulle överföras i ny räkning. Därför balanseras 1 788 045 577 SEK i ny räkning till nästa räkenskapsår,
- Att styrelsen ska bestå av fem styrelseledamöter utan suppleanter och att bolaget ska ha en revisor utan suppleant,
- Omval av styrelseledamöterna John Allkins, Graham Oldroyd, Liselott Kilaas, Bertil Persson och Johan Bygge omvaldes som styrelseledamöter, varav den sistnämnde valdes till ny ordförande. Samtliga valdes för tiden till nästa års bolagsstämma. Monica Lingegård och Jan Sjöqvist tackade nej till nyval och trädde i samband med stämman ur styrelsen,
- Omval av PricewaterhouseCoopers AB som bolagets revisorer,
- Att arvode till styrelsen skulle utgå med 900 000 SEK till styrelsens ordförande och 450 000 SEK vardera till övriga styrelseledamöter, sammanlagt 2 800 000 SEK samt att arvode till revisorerna utgår enligt av styrelsen godkänd räkning. Därutöver beslöts det att det skulle utgå ett extra arvode för arbete i revisionsutskottet med 100 000 SEK till ordförande och 50 000 SEK till var och en för övriga ledamöter,
- Godkännande av valberedningens förslag till principer för utseende av valberedning,
- Godkännande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare,
- Godkännande av styrelsens förslag till ny bolagsordning,
- Styrelsens förslag till införande av ett prestationsbaserat aktiesparprogram godkändes,
- Mandat för styrelsen att förvärva och överlåta egna aktier inom ramen för aktiesparprogrammet,
- Godkännande för styrelsen att fatta beslut om överlåtelse av egna aktier till deltagare i aktiesparprogrammet,
- Mandat för styrelsen att fatta beslut om nyemissioner av aktier m.m.

Viktiga beslut på stämman

- Johan Bygge valdes in till ny styrelseordförande
- Införande av ett nytt LTI-program
- Ändring av bolagsordningen

Avanza Pension och Danske Invest som sammantaget representerade 31,4 procent av röster och kapital per den 28 februari 2021. Nobina har 2 208 321 (2 208 321) antal aktier i eget förvar inom ramen för aktiesparprogrammen, se noter 7 och 22.

Ingen aktieägare i Nobina representerar ett större aktieinnehav än 10 % av röstetalet för samtliga aktier i bolaget och det finns inga begränsningar i hur många röster respektive aktieägare kan avge vid bolagsstämman.

2 Bolagsstämma

Bolagsstämman är det högsta beslutande organ. På denna utövar aktieägarna sin beslutanderätt när det gäller t.ex. styrelsens sammansättning och val av revisorer. Valberedningen föreslår kandidater till styrelseledamöter, styrelseordförande och revisorer. Beslut på årsstämman fattas vanligtvis med enkel majoritet. I vissa fall anger dock aktiebolagslagen att en viss närvaro krävs för att uppnå beslutsföret eller en särskild röstmajoritet. På årsstämman har aktieägarna möjlighet att ställa frågor om bolaget och dess resultat för det gångna året. Representanter för styrelsen, bolagsledningen och revisorerna är normalt närvarande på årsstämman för att kunna besvara sådana frågor.

Bolagsstämman 2020

Den 28 maj 2020 i Stockholm genomfördes föregående årsstämma. Med anledning av covid-19 vidtog vi en rad försiktighetsåtgärder i samband med stämman för att värna om aktieägares och medarbetares. För att minska smittspridning uppmådde Nobina även aktieägare att utöva sin rösträtt genom poströstning. Vid stämman var 31,23 procent av rösterna i bolaget representerade. Endast ett fåtal representanter från styrelse, koncernledning och revisorn var närvarande. Vid årsstämman fastställdes räkenskaper för 2019/20 och styrelsen och den verkställande direktören beviljades ansvarsfrihet för kommande räkenskapsårs förvaltning.

Bolagsstämman 2021

Bolagsstämman 2021 kommer att hållas den 31 maj 2021. För mer information om stämman se sidan 140 samt bolagets hemsida, www.nobina.com.

3 Valberedning

Valberedningen i Nobina bereder och lämnar till bolagsstämman förslag om stämмоordförande, styrelseledamöter och styrelseordförande. Den lämnar också förslag till styrelsearvode till var och en av styrelseledamöterna och ordföranden samt eventuell ersättning för utskottsarbete, arvode till bolagets revisor. I förekommande fall så ger den även förslag till val av revisor. Vidare bereder och lämnar den förslag till principer för valberedningens sammansättning. Förslagen som valberedningen lämnar presenteras i kallelsen till bolagsstämman.

Valberedningens sammansättning och principer för utseende av valberedning

På bolagsstämman 2020 beslöts att Nobina till nästkommande bolagsstämma ska ha en valberedning som består av en representant för var och en av de tre till röstetalet största aktieägarna jämte styrelseordföranden. Namnen på ledamöterna i valberedningen och namnen på de aktieägare de företräder ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman och baseras på aktieägarstatistik från Euroclear Sweden AB per den sista bankdagen i september 2020. Ordförande i valberedningen ska, om inte ledamöterna enas om annat, vara den ledamot som representerar den till röstetalet största aktieägaren. Om aktieägare som utsett ledamot inte längre tillhör de tre till röstetalet största aktieägarna, ska den utsedde ledamoten lämna sitt uppdrag och ny ledamot utses enligt ovan angiven ordning.

Inom Nobina är mångfald en väsentlig, naturlig och integrerad del i att driva en ansvarsfull och ständigt förbättrande verksamhet. Mångfald ses också som en viktig framgångsfaktor för att nå strategiska mål. Inför bolagsstämman 2021 har valberedningen i sitt arbete tillämpat avsnitt 4.1 i koden som mångfaldhetspolicy. Valberedningen har haft som mål att förse styrelsen med den kompetens och erfarenhet som krävs för att leda bolagets verksam-

het på ett optimalt sätt och att styrelseledamöterna kompletterar varandra så att den expertis som är avgörande för Nobina omfattas. Därtill har valberedningen haft som ambition att verka för en jämn könsfördelning genom att säkerställa andelen kvinnliga styrelseledamöter samt stärka den industriella och operativa erfarenheten inom styrelsen. Som ett resultat av valberedningens arbete kommer valberedningens förslag till styrelsesammansättning representera en variation i bl.a. kön, ålder och bakgrund och en god bredd i fråga om industriell-, finansiell- och marknadsexpertis. Det är Nobinas bedömning att dessa mål och riktmärken har uppnåtts.

En motivering till valberedningens förslag om styrelsens sammansättning publiceras på Nobinas webbplats i samband med att kallelsen till bolagsstämma publiceras.

Nobinas valberedning inför årsstämman 2020

Ledamot	Representerar	Innehav/röster
Johan Bygge	Styrelseordförande	0,02 %
Peter Lundkvist	AP3	2,9 %
Ulric Grönvall	Swedbank Robur	3,8 %
Nuno Caetano	Invesco Limited	5,6 %

Valberedningens ledamöter har utsetts baserat på ägarförhållandena per den 30 september 2020. Aktieinnehavet redovisas per samma datum. Ordförande i valberedningen är Nuno Caetano.

4 Nobinas styrelse

Styrelsens ansvar

Styrelsens arbete styrs av aktiebolagslagen, bolagsordningen, koden och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Nobinas styrelse ansvarar för organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. VD har inte under sin tid i styrelsen, inte heller tidigare, deltagit då hans ersättningsfrågor behandlats. Styrelsen har som en av sina viktigaste uppgifter att säkerställa långsiktig strategi, styrning, uppföljning och kontroll av Nobinas dagliga verksamhet i syfte att skapa värden för aktieägare, kunder, medarbetare och andra intressenter. Styrelsen utser VD – som också är koncernchef.

Styrelsens sammansättning

Bolagsordningen anger att styrelsen ska bestå av minst tre och högst tio ledamöter. Styrelsen ska ha en ordförande som enligt svensk lag inte samtidigt får vara bolagets VD. Enligt koden ska ordföranden utses av stämman. Under början av räkenskapsåret 2020/2021 bestod styrelsen av sju ledamöter och efter bolagsstämman av fem ledamöter. John Allkins, Graham Oldroyd,

Liselott Kilaas, Bertil Persson och Johan Bygge, varav den sistnämnde valdes som ny ordförande vid årsstämman. Alla ledamöter är oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget. Alla ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning.

Styrelsens årliga arbete

Styrelsens arbete följer en årlig cykel, vilket möjliggör för styrelsen att löpande behålla generellt värdeskapande, strategiska frågor och genomföra löpande riskutvärderingar högt på agendan.

Styrelsens arbetsrutiner

Styrelsen arbetar efter en antagen arbetsordning för sin verksamhet som anger hur arbetet ska fördelas mellan styrelsen, dess utskott och den verkställande direktören. Denna fastställs årligen av styrelsen och omfattar styrelsens ledamöter. Instruktion för verkställande direktören samt för finansiell rapportering beskrivs i bilagor till arbetsordningen. Gällande arbetsordning är fastställd den 28 maj 2020.

Av årsstämman vald styrelse

	Invald	Född	Arvode SEK	Antal aktier/röster	Oberoende	Närvaro styrelsemöten	Närvaro utskott
Jan Sjöqvist	2015	1948	225.000	–	Ja	8 av 8	Ej med
Graham Oldroyd	2014	1961	450.000	34.375	Ja	16 av 16	2 av 2
John Allkins	2013	1949	550.000	54.963	Ja	16 av 16	4 av 4
Bertil Persson	2018	1961	500.000	0	Ja	15 av 16	4 av 4
Monica Lingegård	2017	1962	125.000	0	Ja	8 av 8	1 av 1
Liselott Kilaas	2017	1959	500.000	0	Ja	12 av 16	4 av 4
Johan Bygge	2019	1955	800.000	20.000	Ja	16 av 16	2 av 2

Styrelseutskott

För att effektivisera styrelsens arbete tillsätter styrelsen ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott. Dessa tar fram rekommendationer till styrelsen där styrelsebeslut krävs och håller även styrelsen löpande informerad om sitt arbete.

6 ERSÄTTNINGsutskottet

Ersättningsutskottet hjälper bland annat styrelsen genom att förbereda förslag om ersättning och regelbundet följa upp och utvärdera struktur och nivåer för ersättning för den verkställande direktören och andra medlemmar i koncernledningen.

Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgift är att:

- förbereda frågor om ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare åt styrelsen,
- övervaka och utvärdera gällande ersättningsstrukturer, ersättningsnivåer och program för rörliga ersättningar till ledande befattningshavare, samt
- övervaka och utvärdera utfallet av rörliga ersättningar och hur bolaget följer riktlinjerna för ersättningar som antagits av bolagsstämman.

Ersättningsutskottet har för närvarande två medlemmar: Johan Bygge (ordförande) och Graham Oldroyd, vilka båda är oberoende i förhållande till bolaget och ledande befattningshavare. Ersättningsutskottet sammanträdde två gånger under räkenskapsåret.

5 REVISIONSUTSKOTTET

Revisionsutskottet ska, utan någon inverkan i övrigt på styrelsens uppgifter och ansvarsområden:

- övervaka bolagets finansiella rapportering, och baserat på den,
- övervaka bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering,
- hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernens kort- och långsiktiga kassaflödesutveckling,
- granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet med särskilt fokus på om revisorn tillhandahåller andra tjänster än revision till bolaget, samt
- bistå vid utarbetande av förslag till bolagsstämmans beslut om val av revisor.

Revisionsutskottet består för närvarande av tre ledamöter; John Allkins (ordförande), Bertil Persson och Liselott Kilaas vilka samtliga anses oberoende i förhållande till bolaget, koncernledningen och bolagets större aktieägare. Ordföranden i kommittén har den redovisningskompetens som är ett krav enligt aktiebolagslagen. Revisionsutskottet sammanträdde inför styrelsemötena i samband med delårsrapporterna. Utskottet sammanträdde fyra gånger under räkenskapsåret.

Viktiga frågor för styrelsen under verksamhetsåret

Styrelsen sammanträdde 16 gånger under räkenskapsåret. Styrelsemöten sammankallas vanligtvis genom att kallelse skickas ut till mötet senast en vecka före det samma. Kortare tider kan förekomma om det finns särskilda skäl. Aktuellt material som ska diskuteras och i förekommande fall ska beslutas om på mötet bifogas även i samband med kallelsen. Nobinas chefsjurist tillika styrelsens sekreterare och ekonomidirektör deltar vid samtliga styrelsemöten. Det förekommer att andra personer inom Nobina föredrar olika ärenden vid styrelsens möten, t.ex. medlemmar ur koncernledningen och sakkunniga i bolaget.

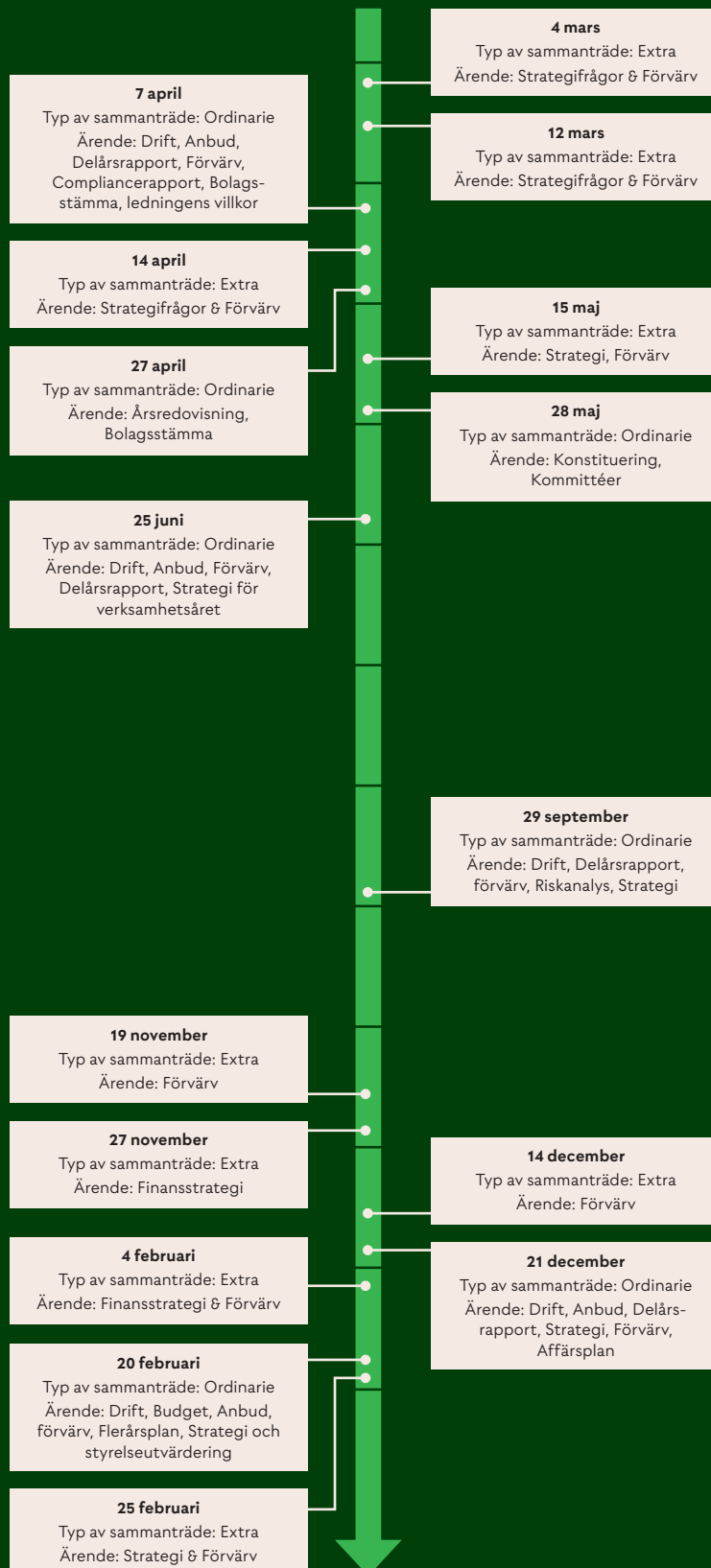
Vid årets möten har ett flertal frågor och områden hanterats av styrelsen. En stor del har varit att löpande hantera effekterna av pandemin. Även fokusområden inom add-on business samt strategifrågor och hantering av risker har varit stora på agendan. Frågor generellt inom marknad och då även marknadsstörningar samt överlag digitaliseringsfrågor har också upptagit styrelsens arbete. I slutet av föregående verksamhetsår genomfördes mötet lokalt på ett trafikområde och agendafokusen bestod av kontrakt och operations i Stockholm.

En gång per år utvärderar styrelsen sitt arbete genom att besvara en anonym enkät. Utvärderingen är viktig att göra för att säkerställa att styrelsens arbete fungerar väl och syftar bl.a. till att undersöka vilka typer av frågor som styrelsen anser bör få större fokus och om den behöver ytterligare kompetens för att få en optimal sammansättning. Styrelsens ordförande redogör för utfallet av enkäten till styrelsen. Därtill utvärderar styrelsen bolagets verkställande direktör och dennes arbete vid minst ett sammanträdestillfälle per år. Vid detta möte deltar ingen från bolagsledningen.

Viktiga fokusområden för styrelsen

- Löpande hantering av effekter och konsekvenser pga. covid-19
- Förvärv och tillväxt
- Add-on-business
- Strategi & Risker
- Hållbarhet
- Anbud
- Marknadsstörningar

Styrelsens sammanträden under räkenskapsåret 20/21



Operativ ledning och styrning

7 Verkställande direktör och koncernchef

Nobinas VD och Koncernchef utses av styrelsen och ansvarar och leder bolagets löpande verksamhet i enlighet med den svenska aktiebolagslagen samt instruktioner och direktiv utfärdade av styrelsen. Det ankommer denne att säkerställa att bolagets redovisningsprinciper uppfyller lagstadgade krav och att ekonomiska frågor handläggs på ett adekvat och tillförlitligt sätt. Styrelsen godkänner Nobinas övergripande organisation och de funktioner som rapporterar till koncernchefen. Koncernchefen bereder och ansvarar vidare för förberedelsearbetet inför styrelsemöten. Dessutom övervakar koncernchefen beslut avseende nyckelpersoner och centrala operativa frågor.

8 Koncernledningen

Koncernchefen är ordförande i koncernledningen. Medlemmarna i koncernledningen utses av koncernchefen och godkänns av bolagets styrelse. Vid utgången av verksamhetsåret utgjordes medlemmarna i koncernledningen av koncernchefen, dotterbolagens verkställande direktörer, ekonomidirektör, chefsjurist & direktör för koncernfunktioner och direktör för strategi & hållbarhet. En närmare presentation av koncernledningen finns på sida 130.

Koncernledningen bistår koncernchefen i tillsynen av koncernens och affärsområdenas resultat mot överenskomna mål och strategi samt löpande övervakar de operativa verksamheterna. Vidare säkrar koncernledningen tillgången till en effektiv och värdeskapande fördelning av Nobinas kapital och medel. Koncernledningen träffas som utgångspunkt en gång i månaden. Mötena är fokuserade på koncernens strategiska och operativa utveckling samt resultatuppföljning. Utöver dessa möten sker ett nära dagligt samarbete i olika frågor mellan medlemmar i koncernledningen. Ledningen arbetar i linje med koncernens samlade policyer och gällande instruktioner. Viktigare beslut i den löpande förvaltningen av koncernens angelägenheter fattas av koncernchefen efter samråd med koncernledningen. För de operativa dotterbolagen svarar respektive dotterbolags verkställande direktör för att inhämta information om hur verksamheten fortlöper och hur uppställda finansiella och kvalitativa mål uppnås. Respektive dotterbolags VD ansvarar för att denna information sammanställs och rapporteras till berörda ledande befattningshavare och till koncernchef. Koncernchefen återkopplar därefter till de verkställande direktörerna i dotterbolagen som i sin tur ansvarar för att ge instruktioner genomförs.

Övergripande styrningsmodell

För att på optimala och effektiva sätt omvandla koncernens mål, strategi och nyckeltal samt säkra att resultat motsvarar satta mål har Nobina organiserat den operativa styrningsmodellen genom ett antal koncernfunktioner och processer med uppdrag att stötta de operativa bolagen. Nobina håller månatliga resultatmöten på koncern-, bolags- och trafikområdesnivå – där mål och utfall redovisas och följs upp. Eventuella identifierade risker eller förbättringsförslag analyseras för att sedan omhändertas. Nobina tillämpar på alla verksamhetsnivåer ett systematiskt arbetssätt som ständigt eftersträvar och säkrar att verksamheten styrs mot bolagets mål samt följer dess strategi. Ett systematiskt arbetssätt där affärsplaner utvecklas och implementeras med utgångspunkt i

koncernens övergripande strategiska inriktning och lokala förutsättningar, styrkor och svagheter. Även Nobinas riskhanteringsprocess är fullt ut integrerad i samtliga verksamhetsdelar och sker enligt en viss arbetsgång, se mer om Nobinas riskhanteringsprocess på sida 132.

En operativ och aktiv styrning genom våra koncernfunktioner & Processer

Nobinas koncernfunktioner stöttar de operativa bolagen. Respektive funktion ansvarar för ett område (se nedan) och bedriver ett funktionellt ledarskap genom sin organisation och sina resurser. Ansvarig för respektive koncernfunktion är medlem i koncernledningen och rapporterar till koncernchefen. Koncernchefen leder funktionerna genom löpande uppföljningar med respektive koncernledningsmedlem samt via koncernledningsmötena.

9 Nobinas koncernfunktioner

Koncernekonomi – funktionen leds av koncernens ekonomidirektör som ytterst ansvarar för koncernens ekonomiska kontroll och rapportering. Funktionen har ett antal underavdelningar; koncernredovisning som inkluderar ansvar för koncernens shared service center samt det svenska lönekontoret, koncerncontrolling, fleet finans, treasury/ finans samt investor relations. Till funktionen hör även koncernens IT-avdelning. Funktionen har det yttersta ansvaret för att skapa goda förutsättningar för att nå koncernens finansiella strategi och långsiktiga ekonomiska mål samt via IR-avdelningen kommunicera ut transparent och relevant information till marknaden. IT-avdelningen arbetar strategiskt och i nära samspel med de operativa bolagen för att löpande säkra adekvat IT-säkerhet och operationella krav och behov.

Strategi & Hållbarhet – funktionen leds av direktören för strategi & förvärv som ansvarar för koncernens strategiprocess, förvärvsprojekt, hållbarhetsagenda samt koncernens projektkontor. Funktionen har det operationella ansvaret för koncernens hållbarhetsfrågor och är ansvarig för att utveckla och implementera strategier, policyer, riktlinjer, mål, processer och verktyg relaterade till hållbarhet och ansvarsfullt företagande.

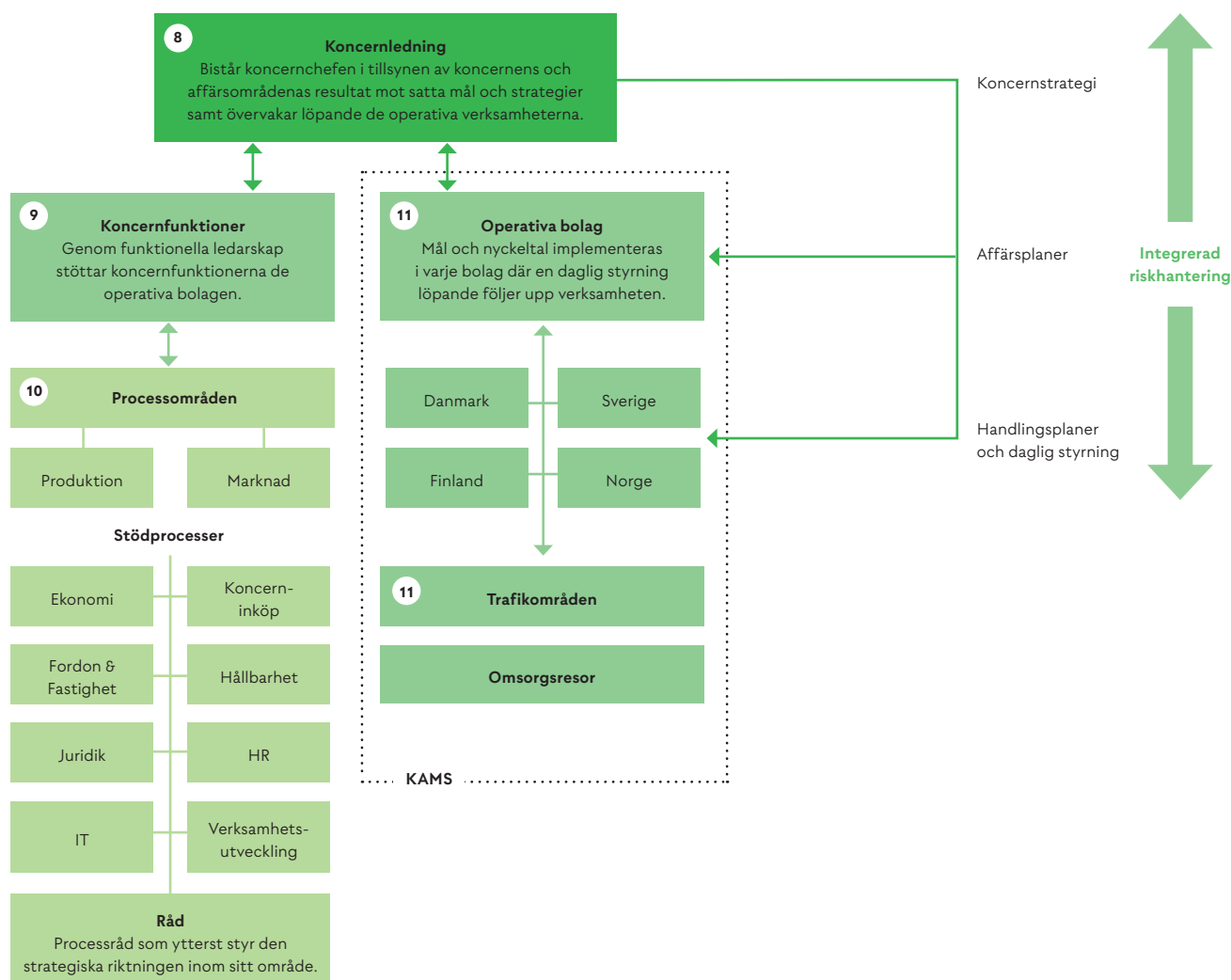
Koncernstab för affärsfunktioner – koncernstaben leds av direktören för affärsfunktioner som ansvarar för koncernens funktioner inom Fordon & Fastighet, HR, Koncerninköp, Juridik, Compliance och Verksamhetsutveckling & SQA. Genom ett lyhört, funktionellt och operativt ledarskap styrs koncernfunktionen med målsättning att tidigt fånga upp såväl koncernens övergripande behov som de operativa bolagens behov i syfte att ständigt tillgodose dessa och finna effektiva synergier mellan bolagen. Utöver koncernstabens egna strategiska verksamhetsmål arbetar också respektive funktion efter egna verksamhetsmål för att på optimala och effektiva sätt omvandla koncernens mål, strategi och nyckeltal och bistå de operativa bolagen i den dagliga och löpande verksamheten. Koncernstaben ansvarar också för att kontinuerligt utveckla och implementera strategier, policyer, riktlinjer, mål, processer och verktyg inom respektive funktions ansvarsområden. Respektive funktion leds av en funktionsansvarig och rapporterar till direktören för affärsfunktioner.

• **Fordon & Fastighet** – funktionen ansvarar att tillse så att verksamheten alltid har rätt utrustade fordon som uppfyller såväl koncernens som uppdragsgivarnas krav samt att de levereras i tid och till rätt plats. Funktionen jobbar nära samtliga verksamheters anbudsprocesser, deltar i strategiska utvecklingsprojekt samt agerar stöd i de operativa bolagens affärskommunikation. Därtill arbetar funktionen proaktivt för att optimera anskaffade fordon inom koncernen för optimalt resursutnyttjande, liksom för att avyttra och skrota fordon som inte längre kan sysselsättas. Funktionen ansvarar också för att i nära samarbete med verksamheten i framförallt anbudsprocessen säkra lägen samt kvalitetssäkrade hyresavtal

• **HR** – Funktionen ansvarar för koncernövergripande strategiska frågor inom HR i stort och arbetar brett inom områden där det är viktigt med samsyn och koncerngemensamma arbetssätt. Fokusområden är hur Nobina rekry-

Året för koncernledningen

Koncernledningen bestod av 7 medlemmar i slutet av räkenskapsåret. På agendan under det gångna årets koncernledningsmöten stod viktiga frågor såsom finansiella resultat, bolagets strategi och affärsplaner samt löpande hantering av covid effekter i koncernens verksamhet. Hållbarhet och frågor överlag om koncernens verksamhet, planering och uppföljning var stod också högt på agendan. Även investeringsfrågor och strategiska projekt hanterades samt förberedelser inför styrelsemöten.



terar och utvecklar medarbetare, metoder för att mäta och följa upp medarbetarengagemanget samt vilka förväntningar koncernen har på ledare och medarbetare. Funktionen driver och äger också viktiga fokusområden inom koncernens värderingar och hur dessa ständigt hålls levande i all verksamhet, hur koncernen arbetar med inkludering och mångfald i olika sammanhang samt metoder för att identifiera, hitta och utveckla viktiga kompetenser för Nobia ur ett strategiskt perspektiv.

- **Koncerninköp** – funktionen ansvarar för hela inköpsprocessen av koncerngemensamma inköpskategorier som exempelvis fordon, drivmedel och el. Därtill bistår funktionen även affärsverksamhetens anbudsprocesser för samtliga nordiska bolag, utvecklingsprojekt, leverantörssäkringar (SQA) samt stöttar IT-avdelningen i centrala och strategiskt viktiga upphandlingar.
- **Verksamhetsutveckling & Leverantörssäkring (SQA)** – funktionen ansvarar för strategiskt stöd, utveckling av koncernstabens som koncernfunktion samt att identifiera synergier mellan funktioner och bolag i syfte att effektivisera stödet till verksamheterna och dess affärer. I funktionen ingår även kvalitets- och leveranssäkring samt leverantörsutveckling (SQA), vars syfte är minska kostnader genom lägre kvalitetsbristkostnader och ökad tillgänglighet. Funktionen har också processansvar för att koncernen genomför hållbara inköp som också minst motsvarar uppdragsgivares uppförandekoder (inom hållbarhet) gällande leverantörer.
- **Juridik** – funktionen ansvarar för att tillhandha legalt stöd till koncernens olika verksamheter och har en central roll i affärs- och kontraktsverksamheten. Funktionen bistår bland annat affärsverksamhetens processer inom anbuds-

och påverkansarbete för framtidens kollektivtrafik samt contract management och arbetar överlag nära affärsverksamheten för att på så sätt optimera affärerna och samtidigt minimera både legala och affärsmässiga risker.

- **Compliance** – oberoende funktion från affärsverksamheten som har i ansvar att stödja ledningen och affärsverksamheten i regel efterlevnadsfrågor och arbetar proaktivt för att identifiera nya regelverk och andra omvärldshändelser som kan komma att påverka koncernens verksamhet. Funktionen rapporterar löpande regel efterlevnadsnivåer och risker till koncernledningen och styrelsen. Till funktionen hör områden inom whistleblowing, dataskydd och informationssäkerhet.

10 Nobinas processer och råd

Som ett komplement till Nobinas organisatoriska styrning drivs och utvecklas bolagets ständigt genom ett antal processer. Genom dessa utvecklas ständigt riktlinjer, "best practices" och arbetssätt för att säkra att Nobinas verksamhet bedrivs så effektivt och optimalt som möjligt. Ansvaret för processerna är i hög grad kopplade till ansvar inom koncernfunktionerna med undantag för Produktions- och Marknadsprocessen, där representanter från de operativa bolagen ansvarar för att driva den koncerngemensamma agendan inom Trafikproduktion och Marknadsutveckling.

Nobina huvudprocesser finns inom nedanstående områden:

Marknadsprocessen

Marknadsprocessen, som leds av marknadsdirektören, ansvarar ytterst för affärs- och marknadsutveckling och arbetar i huvudsak efter underprocesser inom tre huvudområden:

- Anbudprocessen: beskriver arbetssätt och process för att genomföra konkurrenskraftiga och kvalitetssäkrade anbud men omfattar även proaktivt strategiskt förberedelsearbete;
- Contract Management: beskriver strukturerade arbetssätt för att arbeta med affärsutveckling i trafikavtal; och
- Nobina Analytics "NOA": vår metod och våra arbetssätt för att med analys och fakta som grund arbeta mot fler och nöjdare resenärer.

I Marknadsprocessen finns ett etablerat och inrättat Marknadsråd som ansvarar för att säkerställa processer och arbetssätt och utgörs av marknadsansvariga från operativa bolag och relevanta koncernfunktioner.

Produktionsprocessen leds av chefen för operativt stöd och verksamhetsutveckling. Den består av fyra delprocesser inom:

- Planera produktion, där fokus finns på att säkerställa effektiva och körbara tidtabeller och trafikplaner.
- Säkerställa fordon, där processen ska säkerställa hela, rena och trafiksäkra bussar till varje avgång,
- Säkerställa personal, fokus på att säkerställa att det på lång och kort sikt finns kompetenta medarbetare till varje tjänst; och
- Genomföra trafik, som ska säkerställas att det på ett effektivt sätt dagligen finns en pålitlig, punktlig, trygg och säker trafik i enlighet med Nobinas resenärslöften.

Inom nedanstående områden finns stödprocesser som ständigt bistår den operativa verksamheten:

- HR
- Koncerninköp
- Ekonomi
- IT
- Juridik
- Hållbarhet & Miljö
- Verksamhetsutveckling & SQA
- Fordon & Fastighet

Som en förlängning av vissa processer finns även Råd som ett antal gånger per år träffas inom respektive område. Råden arbetar proaktivt och strategiskt i förhållande till koncernens mål och tar fram inriktningsbeslut och utvecklar överlag styrningen inom sina respektive processer. Viktigare beslut som identifieras i Råden beslutas däremot av koncernledningen. I Råden finns representanter från ett urval av koncernens avdelningar, funktioner och bolag för att leda frågorna inom varje område. Varje representant ansvarar för att implementera beslut och system i sin organisation.

11 Operativa bolag & Trafikområden

De operativa bolagen i Nobina utgörs av landsbolagen, vilka i sin tur är organiserade i ett antal olika trafikområden i varje land och de operativa bolagen som utgör omsorgsresor. I ett led att omsätta koncernens mål och nyckeltal utvecklas centrala och lokala affärsplaner på såväl bolagsnivå som lokal nivå genom respektive trafikområde. På så vis inkluderas mål och nyckeltal som genom affärsplaner omsätts i kort och långsiktiga handlingsplaner samt daglig styrning för olika team, yrkesgrupper och enskilda medarbetare.

12 Revisorer

Extern oberoende revisor väljs av aktieägarna på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Revisorn rapporterar till aktieägarna på bolagets årsstämmor. Bolaget ska ha minst en och högst två revisorer med högst två revisorssuppleanter. Till revisor och, i förekommande fall, revisorssuppleant ska utses auktoriserad revisor eller registrerat revisionsbolag.

På årsstämman 2020 återvaldes revisionsbyrån PricewaterhouseCoopers AB till revisor för Nobina för det kommande året. Huvudansvarig revisor är den auktoriserade revisorn Michael Bengtsson. Michael Bengtsson är medlem i FAR.

Den externa revisorns uppdrag består i att granska bolagets årsredovisning i form av koncernredovisning och räkenskaper samt styrelsens och VD:s förvaltningsberättelse. Enligt koden ska även revisorn granska bolagets halvårs- eller niomånadersrapport översiktligt. Revisorn rapporterar löpande till revisionsutskottet, koncernledningen samt till lokala bolagsledningar. Den presenterar vid styrelsemötet i samband med årsbokslutet sina slutsatser från granskningen för hela styrelsen. Under året har revisorerna träffat styrelsen utan närvaro från bolagets ledning. Revisorn får enbart anlitas för av revisionsutskottet på förhand beslutade och godkända konsulttjänster. Revisorn informerar revisionsutskottet om den årliga revisionens planering, omfattning och innehåll, samt redovisar sina slutsatser. Vidare informeras revisionsutskottet om upp-

drag som har utförts utöver revisionstjänster, ersättningar för sådana uppdrag och andra omständigheter som är av betydelse för att bedöma revisorernas oberoende. Revisionen utförs i enlighet med aktiebolagslagen, International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige, vilken är baserad på International Federation of Accountants (IFAC) internationella revisionsstandarder. Till revisorerna har arvode utgått enligt not 6.

Ersättningar till ledning och styrelse

Principer för ersättning till ledande befattningshavare

Varje år på bolagsstämman fattas beslut om de ersättningsprinciper som ska tillämpas under räkenskapsåret. På bolagsstämman 2020 antogs nya sådana, vilka har gällt under innevarande år och kommer även tillämpas för kommande verksamhetsår.

Ledande befattningshavare inom Nobina är VD och koncernchef, dotterbolagens VD:ar, ekonomidirektör och de funktioner som direktrapporterar till VD:n. För att bolaget ska kunna attrahera, utveckla och behålla ledande befattningshavare med relevant erfarenhet och kompetens är det viktigt att bolaget har ett konkurrenskraftigt ersättningspaket i linje med vad som är marknadsmässigt för ledande befattningshavare inom olika branscher. Ersättningen till de ledande befattningshavarna består av fast löner, kort- och långsiktiga rörliga ersättningar, pensioner och andra sedvanliga förmåner. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig och återspegla den anställdes prestationer och ansvar.

Kortsiktig rörlig ersättning

Den kortsiktiga rörliga ersättningen baseras på individens prestation samt bolagets prestation i förhållande till i förväg uppställda mål. Utvärdering av målen sker årligen och uppgår för bolagschefer till maximalt 60 procent av den årliga fasta lönen, för övriga stabchefer uppgår den till maximalt 30 procent av den årliga fasta lönen.

Aktierelaterad långsiktig rörlig ersättning

Sedan bolagsstämman 2017 har styrelsens inrättat ett långsiktigt incitamentsprogram som syftar till att öka värdet för koncernens aktieägare genom att främja och upprätthålla högsta ledningens engagemang i Nobinas utveckling och därmed förena aktieägarnas intressen med koncernledningen och andra nyckelpersoner i syfte att säkerställa maximal långsiktigt värdeskapande. Målen för detta är årlig tillväxttakt och rörelseresultatet. För detaljer om incitamentsprogrammen se not 7.

Övriga förmåner

Övriga förmåner utgörs i huvudsak av bilförmåner.

Avgångsvederlag

Verkställande direktör och ledande befattningshavare inom Nobina har i händelse av uppsägning av anställningen maximalt 18 månaders ersättning inklusive lön under uppsägningstiden. Som grund gäller sex månaders ömsesidig uppsägningstid mellan Nobina och verkställande direktör. För övriga ledande befattningshavare uppgår den maximala uppsägningstiden till maximalt sex månader, däremot kan kortare uppsägningstid än sex månader förekomma. Därutöver utgår ytterligare maximalt sex månaders ersättning i händelse av att Nobina har avslutat anställningen.

Pensioner och villkor till verkställande direktör

Pensionsåldern för bolagets verkställande direktör är 65 år. Pensionskostnader utgörs av avgiftsbestämd pension, där premien är 35 procent av den pensionsgrundande lönen. Med pensionsgrundande lön avses grundlönen så länge som den verkställande direktören kvarstår som anställd i bolaget. Uppsägningslönen är pensionsgrundande.

Den verkställande direktören har rätt till 30 semesterdagar och har förutom beskrivna skattepliktiga förmåner ovan även en sjukvårdsförsäkring och rätt till förmånsbil. I händelse av att den verkställande direktören väljer att avstå förmånsbil erhålls en månatlig ersättning motsvarande förmånsvärdet.

Ersättning till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Verkställande direktör erhåller ej styrelsearvode. Totalt styrelsearvode som utbetalades under räkenskapsåret var 2,9 MSEK.

Ersättning till revisor

För räkenskapsåret har ersättningar till revisorer utgått enligt not 6.

För att sin helhet ta del av gällande ersättningsprinciper samt ersättningsvillkor till styrelsen och ledande befattningshavare, se not 7.

Intern styrning och kontroll

I det följande beskrivs de viktigaste inslagen i Nobinas system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen. Syftet med en välutvecklad internkontroll är att säkerställa korrekta, ändamålsenliga och tillförlitliga finansiella rapporter och upplysningar. Nobinas internkontroll formas av den övergripande kontrollmiljön. Styrelsen ansvarar för att säkra och fastställa ett effektivt system för internkontroll och styr sedan sitt arbete genom revisionsutskottet, Nobinas VD och koncernledning. Dessa ska sedan ansvara för att verksamheten inklusive alla medarbetare följer de strukturer som sätts upp för den interna styrningen och kontrollen. För Nobina är en framgångsfaktor för en stark och transparent kontrollmiljö att etablera en god organisationsstruktur, tydliga beslutsvägar, koncernvärderingar i termer av etik och integritet, samt tydligt definierat och kommunicerade befogenheter genom ett internt kvalitativt styrande ramverk genom exempelvis policier, instruktioner och riktlinjer.

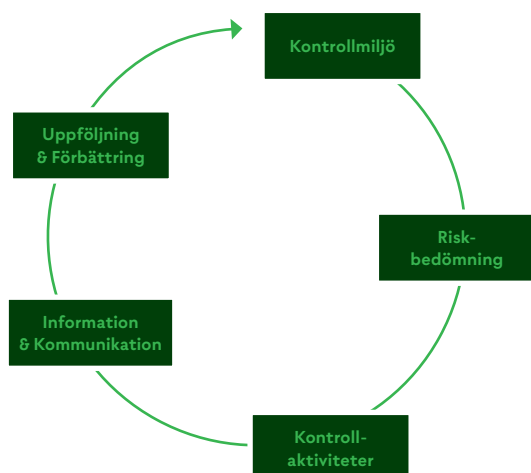
Sammanfattningsvis innebär en tillförlitlig ekonomisk redovisning för Nobina att:

- redovisningsprinciperna är ändamålsenliga och i överensstämmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), och årsredovisningslagen (ÅRL),
- resultatredovisningen är informativ och på lämplig detaljnivå, och
- den på ett korrekt sätt speglar bakomliggande händelser och med rimlig säkerhet speglar företagets verkliga resultat, ekonomiska ställning och kassaflöde

Komponenter för internkontroll

Nobinas interna kontroll bygger på ett etablerat ramverk – Internal Control Integrated Framework, vilket kallas för "COSO-ramverket". Nobinas kontrollkomponenter består av följande delar:

- Kontrollmiljö,
- Riskbedömning,
- Kontrollaktiviteter,
- Information och kommunikation, och
- Uppföljning och förbättring.



Nobinas kontrollmiljöer

Nobinas huvudsakliga operativa styrning för sin kontrollmiljö utgår ifrån ett processororienterat ledningssystem, där syftet är att säkra beteenden och en företagskultur som utmärks av integritet och som inte kompromissar med etiska värden. I detta ingår personalens erfarenheter, kompetens, attityder, etiska värderingar och uppfattning om hur ansvar och befogenheter är fördelade inom organisationen. Styrmiljön består av verksamhetens huvudprocesser med ett dokumenterat ramverk som innefattar koncernpolicier och såväl bolagsspecifika instruktioner som lokala instruktioner. Varje huvudprocess har en processägare som löpande ansvarar för processen och ska proaktivt föreslå förebyggande åtgärder, utveckling och förbättring av processen. Nobinas olika verksamhetsledare ansvarar för införande, uppföljning och åtgärdande av brister i de olika huvudprocesserna.

Utöver ovan har Nobina även andra kontrollmiljöer som verkar som en förlängning av den huvudsakliga operativa styrningen.

13 Intern kontroll

Nobina anlitar extern hjälp för internrevisionsfunktioner som bistår i att genomföra granskningar och utvärderingar. Resultat från dessa rapporteras sedan vidare till revisionsutskottet och bolagets ledning.

Nobinas koncernpolicier

Nedanstående policier

Nobinas koncernpolicier	Strategiskt ansvar	Operativt ansvar
Värderingar	Styrelsen	Koncern HR
Finanspolicy	Finansdirektör	Ekonomiavdelningar
Informations-säkerhetspolicy	Styrelsen	Informations-säkerhetschef
Hållbarhetspolicy	Styrelsen	Hållbarhetsdirektör
Attestpolicy	Koncernchef	Finansdirektör
Uppförandekod	Hållbarhetsdirektör	Inköpschef
Medarbetarpolicy	Koncern HR	HR-chefer
Inköpspolicy	Direktör Affärsfunktioner	Inköpschef
Insiderpolicy	Complianceansvarig	Compliance Officer
Kommunikationspolicy	Koncernchef	Kommunikationschef
Säkerhetspolicy	Säkerhetschef	KAMS-ansvariga

14 Compliancefunktion (regelefterlevnad)

Nobina har en compliancefunktion som är oberoende från affärsverksamheten samtidigt som den är en stödfunktion till koncernens verksamhet. Funktionen ansvarar för att stödja affärsverksamheten och ledningen i regelefterlevnadsfrågor och arbetar proaktivt för att identifiera nya regelverk och andra omvärldshändelser som kan komma att påverka Nobinas verksamhet. Funktionen följer även löpande upp olika aktiviteter och rapporterar compliancerisker som kan uppstå i de fall Nobina inte följer externa och interna regler. Compliancefunktionen ska främja en sund regelefterlevnadskultur i hela koncernen genom att bidra till att säkra kvalitet, integritet och etiska principer inom Nobinas affärsverksamhet. Compliancefunktionen genom compliance officer rapporterar löpande Nobinas regelefterlevnadsnivåer och risker till koncernledningen och revisionskommittén, bland annat fokusområden inom dataskydd, informationssäkerhet och whistleblowing.

Whistleblowing

Nobina har både en intern och extern visselblåsarfunktion som nås för medarbetare via intranätet och för övriga intressenter via bolagens hemsidor. Syftet med tjänsten är att på ett tidigt stadium fånga upp eventuella avvikelser från exempelvis Nobinas värderingar, affäretiska riktlinjer eller ekonomisk brottslighet. Den som vill använda tjänsten rapporterar helt anonymt via Nobinas externa part som administrerar den, huvudsakligen för att säkerställa anonymitet och professionalism.

Nobinas KAMS-organisation

Nobinas integrerade och operativa KAMS-arbete – som inbegriper kvalitet, arbetsmiljö, miljö och säkerhet – genomsyrar hela koncernens arbete och medför ett proaktivt och förebyggande arbete kring bl.a. operativa risker. Arbetet sker operativt på både lokal och central nivå och utvärderas regelbundet genom egenkontroller och via interna revisioner, se hållbarhetsrapporten för mer information om Nobinas KAMS-arbete.

Riskbedömning

En proaktiv och kontinuerlig riskhantering är en central byggsten i att agera förebyggande och motverka höga risker. Nobinas arbete med bedömning och hantering av risker sker som en integrerad men särskilt fokuserad del i arbetet med koncernens strategi och koncerngemensamma initiativ samt dotterbolags och funktioners affärs- och verksamhetsplanering. Riskbedömningarna omfattar affärsrisker, risker i den finansiella rapporteringen samt andra risker. I processerna finns inbyggda komponenter och metoder för att identifiera, värdera och begränsa risker samt säkra att ev. risker hanteras enligt Nobinas styrande ramverk och riktlinjer. Varje operativ enhet ansvarar för att hantera sina risker i enlighet med Nobinas styrande ramverk och processverktyg. Arbetet med koncernövergripande risker samordnas och följs upp av koncernekonomi som även har ett specifikt ansvar vad gäller hantering av finansiella risker, se förvaltningsberättelsen på sidan 60 för mer information.

I enlighet med styrelsens arbetsordning och i arbetet med att godkänna strategi och mål går styrelsen vid minst ett tillfälle per år därtill igenom de viktigaste riskerna samt åtgärdsplaner, se övergripande arbetsgång för detta på sida 132 Riskhantering. Utöver detta tar styrelsen del av åtgärdsplaner och analyser avseende specifika risker vid flera tillfällen.

Kontrollaktiviteter

Även om Nobinas kontinuerliga riskbedömningar i sig ger en förebyggande effekt på risker finns inom koncernen en rad olika såväl centrala som lokala kontrollstrukturer och funktioner, vars syfte är att hantera identifierade risker och vidta olika kontrollaktiviteter. Aktiviteterna syftar till att förebygga, upptäcka samt korrigera fel och avvikelser. Kontrollaktiviteterna är integrerade i Nobinas operativa ledningssystem och kontrollmiljö och utgör en central funktion för att säkra en effektiv intern kontroll i koncernen. Koncernledningen ansvarar för att nödvändiga kontrollaktiviteter finns på plats och upp-

rätthålls inom respektive huvudprocess och enhet. Därtill baseras aktiviteterna på en blandning av förebyggande kontroller och uppföljningskontroller samt automatiserade och manuella kontroller. Detta inkluderar även att genomförande av IT-kontroller som säkrar koncernens IT-miljö, såväl ur ett drifts som ur ett IT- och informationssäkerhetsperspektiv, för nyckelsystem och applikationer. Inom koncernen finns också kontroller för att godkänna och attestera affärstransaktioner, där de i det löpande arbetet tillämpas dagligen samt vid upprättande av bokslut och finansiella rapporter tillämpas fastställda redovisningsprinciper inom alla koncernbolag. Fastlagda rutiner styr genomgång och analys av de finansiella rapporterna på alla nivåer i koncernen, vilket är viktigt för att kunna säkerställa riktigheten i rapporterna.

Beslutsvägar, befogenheter och ansvar på olika nivåer i organisationen definieras och utgår ifrån dokumenterade policyer och instruktioner, bl.a. attestinstruktion.

Information och kommunikation

Nobina har informations och kommunikationsvägar som syftar till att säkra en effektiv och korrekt intern och extern informationsgivning avseende finansiell rapportering. Dessa bygger på att alla delar inom verksamheten kommunicerar och utbyter relevant och väsentlig information. Nobina arbetar utefter styrande ramverk avseende finansiell rapportering och en fastställd kommunikationsplan som säkrar att informationen når rätt målgrupp på rätt sätt. Den visar hur koncernen agerar samt hur avvikelser rapporteras och följs upp. Processägaren för respektive huvudprocess svarar för att information om gemensamma metoder når organisationen. Nobina har en linjeorganisation som kontinuerligt håller ledningsmöten, där bl.a. nya styrande dokument föredras. Efter föredragning fattas därefter beslut om implementering inom respektive berörd verksamhet. Den skrivna kommunikationen sker främst via Nobinas intranät som når relevanta målgrupper. Där uppdateras nyheter kontinuerligt och där finns såväl ledningssystemets beståndsdelar beskrivna samt vart styrande ramverk finns åtkomliga.

Styrelsen och koncernledningen får regelbundet finansiell information från de olika operativa enheterna med kommentarer till finansiella resultat och risker. Vidare får styrelsen ytterligare information avseende riskhantering, intern kontroll och finansiell rapportering från revisorerna via revisionsutskottet.

Nobina har även särskilda rutiner för extern informationsgivning, som syftar till att förse marknaden med relevant, tillförlitlig, korrekt och aktuell information om koncernens utveckling och finansiella ställning. För att bedöma innehållet i informationen om Nobina och den finansiella rapporteringen samt för att säkra att kurspåverkande information kommuniceras till marknaden på ett adekvat sätt har Nobina interna kontrollfunktioner för detta, bl.a. compliancefunktionerna.

Alla finansiella rapporter, presentationer och pressmeddelanden publiceras på koncernens webbsida; www.nobina.com

Uppföljning och övervakning

Uppföljning och tester av kontrollaktiviteter utförs kontinuerligt för att säkra att risker har beaktats och behandlats på ett tillfredställande sätt. De risker som har bedömts vara höga följs upp främst inom respektive process. Syftet med uppföljning och övervakning är att säkerställa en stabil styrmiljö i Nobina och att kontrollera att tillämpning och uppföljning genomförs på viktiga områden i verksamheten. Utgångspunkten inom bolaget är att varje process har kontrollfunktioner som stödjer uppföljningsarbetet. De interna revisionerna blir ett kompletterande instrument för att följa upp att verksamheten bedrivs enligt fattade beslut. Därtill anlitar Nobina såväl intern som extern hjälp för internrevisionsfunktionen. Därutöver genomförs regelbundna interna verksamhetsgranskningar av egen internt utbildad personal för att säkerställa att styrpunkter fungerar och är effektiva. Resultaten från de interna granskningarna rapporteras både till styrelsen och till koncernledningen. Förändringar i verksamheten som kan påverka den interna styrningen bedöms årligen och rapporteras till styrelsen.

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till bolagstämman i Nobina AB (publ.), org.nr 556576-4569

Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för räkenskapsåret 2020-03-01 – 2021-02-28 på sidorna 114–126 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 16 *Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten*. Detta innebär att vår granskning 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 revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Uttalande

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6§ andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 29 april 2021
PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson
Auktoriserad revisor

Styrelse



1. Johan Bygge

Ordförande

Född: 1956

Invald: 2019

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Getinge AB, Lantmännen Ek Fören, CapMan Plc och Tredje AP- fonden mfl.

Tidigare uppdrag: Ordförande EQT Asia Pacific, COO EQT, CFO Investor AB, vVD Electrolux AB, CFO Electrolux AB, styrelseledamot i EQT Partners AB, I-Med Pty Ltd, ILA Vietnam Ltd, Anticimex Int AB, Sanitec OY, vice ordförande Swiss smile AG, Isaberg Rapid AB, Grand Hotel AB, H3G Scandinavia AB, Riksbankens Jubileumsfond, Rådet för God Sed på Aktiemarknaden samt Aktiemarknadsbolagens förening mfl.

Beroendeställning: Oberoende i förhållande till Nobina, dess ledning och större aktieägare.

Utbildning: Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier/röster¹⁾: 20 000

Total ersättning 2020, SEK: 800 000

2. Bertil Persson

Född: 1961

Invald: 2018

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Christian Berner Tech Trade AB, Troax AB samt Bufab AB. Senior Advisor Hjalmarsson & Partners Corporate Finance AB.

Tidigare uppdrag: Styrelseledamot i Posten AB, Svensk Bilprovning AB samt Swedcarrier AB. VD och koncernchef Beijer Alma AB, vice VD LGP AB, finansdirektör Scania AB samt treasurychef i Investor AB.

Beroendeställning: Oberoende i förhållande till Nobina, dess ledning och större aktieägare.

Utbildning: Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier/röster¹⁾: –

Total ersättning 2020, SEK: 500 000

3. John Allkins

Född: 1949

Invald: 2013

Övriga uppdrag: –

Tidigare uppdrag: Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet i Volex Plc, Linpac Senior Holdings Ltd, Albemarle & Bond Plc, Molins Plc, Intec Telecommunications Plc, Punch plc, Fairpoint plc och Renold Plc. Chefsroller: koncernfinanschef för MyTravel Plc och CFO för Equant NV.

Beroendeställning: Oberoende i förhållande till Nobina, dess ledning och större aktieägare.

Utbildning: Fil. kand. (Hons) företagsekonomi, FCMA.

Antal aktier/röster¹⁾: 54 963

Total ersättning 2020, SEK: 550 000

4. Liselott Kilaas

Född: 1959

Invald: 2017

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Orkla, Norske pensionsfonden Nordic, Norsk Hydro, Peab, Ambea, Avonova, Implantica och Coal-Life.

Tidigare uppdrag: Det norske Veritas, VD i Aleris AB samt styrelseledamot i Polaris Media ASA, Telenor, I.M. Skaugen och Norges Bank.

Beroendeställning: Oberoende i förhållande till Nobina, dess ledning och större aktieägare.

Utbildning: MBA från IMD Business School samt magisterexamen i matematik och statistik från Oslo Universitet/Norges teknisk-naturvetenskapliga universitet.

Antal aktier/röster¹⁾: –

Total ersättning 2020, SEK: 500 000

5. Graham Oldroyd

Född: 1961

Invald: 2014

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Ideal Standard International NV och i MCF UK Limited. Styrelseledamot i BMO Global Smaller Companies plc (publ) och Tunstall Integrated Healthcare Holdings Ltd.

Tidigare uppdrag: Ledamot av Church Commissioners For England, partner i Bridgepoint och ansvarig för Bridgepoints investeringar i Norden. Professionella meriter: Eurlng, CEng, FIMechE och MCSI i Storbritannien.

Beroendeställning: Oberoende i förhållande till Nobina, dess ledning och större aktieägare.

Utbildning: Fil.mag., Cambridge University; MBA INSEAD Business School.

Antal aktier/röster¹⁾: 34 375

Total ersättning 2020, SEK: 450 000

¹⁾ Per den 28 februari 2021

Koncernledning



1. Magnus Rosén

VD och koncernchef i Nobina AB från 1 juni 2017

Född: 1962

Övriga uppdrag: -

Tidigare uppdrag: Styrelseledamot i Llentab, Bonava och Wexus Group AS. CEO Ramirent PLC, VD BE Group Sverige AB, VD Cramo-Sverige AB. Servicemarknadschef BT Svenska AB.

Utbildning: Civilekonom Linköpings universitet, EMBA från Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier/röster¹⁾: 80 000

2. Pernilla Walfridsson

Ekonomidirektör i Nobina AB sedan 2019

Född: 1973

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i NetOnNet Group AB samt CTEK AB.

Tidigare uppdrag: Ekonomidirektör Byggmax Group AB (publ), ekonomichef för Power AB, Business controller för IKEA Ryssland och Controller på IKEA AB. Styrelseledamot i Ahlström-Munksjö samt Sortera Group AB.

Utbildning: MBA från Växjö Universitet.

Antal aktier/röster¹⁾: 18 560

3. Martin Pagrotsky

Chefsjurist sedan 2006 & Direktör Affärsfunktioner sedan 2020

Född: 1974

Övriga uppdrag: -

Tidigare uppdrag: Medlem av Advokatsamfundet. Biträdande jurist på Advokatfirman Vinge. Tingsnotarie vid förvaltningsdomstolen Karlstad.

Utbildning: Juris kandidatexamen, Stockholms universitet.

Antal aktier/röster¹⁾: 40 000

4. Petra Axelsson

Direktör Strategi & Hållbarhet i Nobina sedan 2020

Född: 1988

Övriga uppdrag: -

Tidigare uppdrag: Associate Principal på McKinsey & Company.

Utbildning: Civilingenjör i industriell ekonomi, Linköpings universitet.

Antal aktier/röster¹⁾: -

5. Henrik Dagnäs

VD i Nobina Sverige AB sedan 2018

Född: 1970

Övriga uppdrag: Styrelseordförande för Samtrans Omsorgsresor AB, KE's Bussar och Nobina Danmark. Vice ordförande för Samtrafiken, styrelseledamot i Nobina Technology samt Sveriges Bussföretag.

Tidigare uppdrag: Marknadsdirektör och vice VD Nobina Sverige 2006–2011 och 2015–2018 samt trafikdirektör Skånetrafiken 2011–2015.

Utbildning: Officershögskola Flygvapnet, strategisk planering Lunds universitet.

Antal aktier/röster¹⁾: 23 000

6. Jan Volsdal

VD i Nobina AS sedan 2017

Född: 1975

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i NHO Transport.

Tidigare uppdrag: VD Bring Cargo AS, direktör Bring International, CFO Logistik Posten Norge. Andra chefsbefattningar inom Bring och Posten Norge. Fabriksdirektör Farris, Ringnes AS/Carlsberg. Planning Manager Ringnes AS, projektledare Ringnes AS.

Utbildning: Civilingenjör NTNU, industriell ekonomi.

Antal aktier/röster¹⁾: 14 000

7. Petri Auno

VD i Nobina Oy sedan 2019

Född: 1973

Övriga uppdrag: -

Tidigare uppdrag: Senior vice president och medlem av ledningsgruppen VR Group.

Utbildning: Civilingenjör, Oulu universitet.

Antal aktier/röster¹⁾: 20 000

Ändringar i koncernledning under verksamhetsåret

Under verksamhetsåret beslutades att ta ytterligare steg i att främja den strategiska förändringen och än mer integrera verksamheterna mellan koncern- och bolagsnivå, bl.a. genom att inrätta en koncernstab med tydliga ansvarsområden, se mer på s. 122. HR-direktörsfunktionen integrerades i koncernstaben och i samband med detta lämnade Jenny Lundmark (HR-direktör) koncernledningen den 1 november för nya utmaningar. Den 1 december 2020 tillträdde Magnus af Petersen tjänsten som Marknadsdirektör i Nobina Sverige och lämnade därför sin tjänst som direktör för Strategi & Förvärv. I samband med det så lämnade han koncernledningen. Samtidigt tillträdde Petra Axelsson tjänsten som direktör för Strategi & Hållbarhet den 16 november 2020. Efter 12 år på Nobina och 9 år som VD för Nobina Danmark beslutade Niels-Peter Nielsen att gå vidare och lämnade posten som vd i Danmark den 28 februari 2021. I ett steg att integrera den danska verksamheten närmare den svenska har ny VD ej tillsatts utan Nobina Sveriges ledning ansvarar även för den danska verksamheten.

¹⁾ Per den 28 februari 2021