

# Ett tydligt ansvar för verksamheten skapar förtroende

## BOLAGSSTYRNING

Marknadens, ägarnas och allmänhetens förtroende är centralt för Doros fortsatta framgångar. Det förutsätter ett ansvarsfullt, engagerat och transparent styrelse- och ledningsarbete. Det känns därför tryggt att vi i vårt bolag under året har haft en väl fungerande styrelse som på ett konstruktivt sätt samverkat med bolagets ledning och övriga medarbetare. Styrelsens roll blir än viktigare i en global affärsmiljö med allt snabbare förändringar både avseende makroklimatet och de specifika affärsförutsättningar som Doro verkar inom och den ökade konkurrens som vi nu ser på några av våra marknader. Vi har en god beredskap för marknadens utveckling och kan snabbt anpassa bolaget till nya förutsättningar.

Vi är också inne i en period som kräver signifikanta investeringar i nya tjänster och produkter som underlättar för världens seniorer. Det ställer stora krav på styrelsens förmåga att fatta välgrundade beslut och

balansera de risker och möjligheter som alltid är förknippade med en kommersiell verksamhet.

Lika viktig för Doros trovärdighet är vår öppenhet mot marknaden och att vi lämnar kontinuerlig information om våra löpande åtgärder och utfallet i verksamheten. Det är grunden i en värdeskapande relation med alla våra intressenter, där såväl befintliga som nya aktieägare ska kunna känna sig trygga med att er hålla korrekt information i rätt tid.

Doro AB är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på OMX Nasdaq Stockholm (Stockholmsbörsen). Bolaget med organisationsnummer 556161-9429 har sitt säte och huvudkontor i Malmö. Denna bolagsstyrningsrapport har sammanställts av Doro AB:s styrelse i enlighet med Årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") och är en del av bolagets formella årsredovisning och granskas av bolagets revisorer.

## EXTERNA OCH INTERNA STYRINSTRUMENT

Doros bolagsstyrning utgår från svensk lagstiftning, främst aktiebolagslagen, men även Stockholmsbörsens regelverk, Kodens samt andra tillämpliga regler och förordningar. I tillägg till dessa styrs bolaget enligt dess bolagsordning, interna instruktioner och policyer samt rekommendationer utfärdade av relevanta organisationer och myndigheter.

### Svensk kod för bolagsstyrning

Svensk kod för bolagsstyrning ska tillämpas av alla bolag som är noterade på Stockholmsbörsen. Syftet är att förbättra bolagsstyrningen i noterade bolag samt skapa förtroende för dessa bolag, såväl hos allmänheten som hos kapitalmarknadens aktörer. Koden baseras på principen "följ eller förklara", vilket innebär att det är möjligt att avvika från regelverket under förutsättning att bolaget avger redovisning för det valda alternativet samt en tillfredsställande förklaring till avvikelserna. Koden

finns tillgänglig på webbplatsen [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se).

## AKTIEÄGARE

Enligt Euroclear Sweden AB:s aktieägarregister per den 31 december 2019 hade Doro AB 7 176 aktieägare. Av det totala antalet aktier svarade utländska aktieägare för 51,9 procent. Antalet aktier i Doro AB uppgick per den 31 december 2019 till 24 204 568 och vid samma datum uppgick Doros börsvärde till 1 200 Mkr.

Doros största ägare är Accendo Capital som äger 15,5 procent av bolagets aktier.

## BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är bolagets högsta beslutfattande organ. Vid årsstämman väljs Doro AB:s styrelse och styrelseordförande. Vidare utses bolagets revisorer. Årsstämman fastställer resultat- och balansräkningen samt hanteringen av årets resultat. Övriga ändringar följer av den svenska aktiebolagslagen. Årsstämma ska hållas inom sex

månader efter räkenskapsårets utgång. Aktieägare som är registrerade i Euroclear Swedens aktiebok per avstämningsdagen och är anmälda har rätt att delta på bolagsstämman.

### VALBEREDNING

Årsstämman utser ledamöterna i bolagets valberedning. Valberedningens uppgift är att nominera styrelseledamöter och, i förekommande fall, även revisorer för val vid nästkommande årsstämma samt till årsstämman föreslå ersättning för arbete i styrelsen och dess utskott. Valberedningens föreslår också mötesordförande för årsstämman.

Valberedningen består av ordförande Mark Shay, nominerad av Accendo Capital, Christoffer Häggblom, nominerad av Rite Ventures och Erik Durhan, nominerad av Nordea. Lennart Jacobsen styrelseordförande i Doro AB, är adjungerad till valberedningen.

### STYRELSEN

Styrelsen i Doro är övergripande ansvarig för att med kontinuitet och långsiktighet skapa en värdeskapande och hållbar affär för aktieägare och andra intressenter. Styrelsen ansvarar för den övergripande strategin i bolaget, säkerställer en väl underbyggd beslutsprocess samt har en god uppfattning om hur branschen och Doros värld utvecklas.

### Styrelseledamöter

Doro AB:s styrelse består av fem ledamöter valda av årsstämman 3 maj 2019 samt

Mona Sahlberg frånvarande 8 september samt Niklas Savander frånvarande 14 november.

VD Carl-Johan Zetterberg Boudrie är närvarande på samtliga styrelsemöten. Doros tf CFO Ronnie Ekman deltar vid styrelsemötena och är styrelsens sekreterare. Andra ledande befattningshavare deltar i styrelsemöten såsom föredragande.

Styrelsen behandlar löpande ärenden som marknadsläge, budget, periodens resultat och kostnadseffektivitet. Alla styrelsemöten följer en i förväg godkänd agenda. Denna skickas en vecka i förväg, tillsammans med relevanta underlag och en lista med bordlagda ärenden från föregående möte, till varje styrelseledamot inför varje möte. Styrelsemötena startar normalt med en diskussion kring affären och bolagets finansiella resultat. Kvartalsrapporter och årsredovisningen går igenom och godkänns före publicering. Övriga frågor som har diskuterats och behandlats på styrelsemötena under 2019 är risker, policies, hållbarhetsfrågor, företagets nya strategi och förvänsfrågor. I slutet på året presenterade VD budget för nästkommande år. Budgeten diskuterades och godkändes. Ersättningsutskottets möten avrapporteras till styrelsen och protokoll från dessa sammanträden distribueras till styrelsen. Styrelsen erhåller också löpande månadsrapport.

### Utvärdering av styrelsens arbete

Doros styrelseordförande Lennart Jacobsen är ansvarig för att en utvärdering av styrelsens arbete, inklusive dess utskott

(revisions- och ersättningsutskott), genomförs årligen. En utvärdering av styrelsens arbetsprocess, kompetens, bakgrund, erfarenhet och sammansättning genomfördes under hösten. Arbetet presenterades för valberedningen och gick igenom av styrelsen för att löpande förbättra styrelsens arbete.

### Ersättning till styrelsen

Ersättning till styrelseledamöter, styrelseordförande samt för utskottsarbete avslutas årligen av årsstämman. Förslag till arvodering förbereds i bolagets valberedning. Ersättning till styrelsen har under året utgått som följer:

- Ordförande Lennart Jacobsen erhöll 600 000 kronor för ordförandeskapet i Doros styrelse.
- Vice ordförande Henri Österlund erhöll 350 000 kronor för vice ordförandeskapet i Doros styrelse.
- Josephine Salenstedt, Towa Jexmark och Niklas Savander har vardera erhållit ett styrelsearvode om 250 000 kronor.

Totalt upp gick ersättningen för styrelse- och utskottsarbetet till 1 700 (1 483) tkr, vilket följer årsstämmans beslut.

### Mångfaldspolicy i styrelsen

Ledamöterna i Doros styrelse ska som grupp ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avse-

ende de bolagsstämmovealda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas.

### Arbetsfördelning mellan styrelse och verkställande direktör

Bolagets styrelse utser dess verkställande direktör. Arbetsfördelningen mellan styrelse och verkställande direktören beskrivs i styrelsens arbetsordning och i instruktionen till den verkställande direktören. Dessa dokument fastställer att styrelsen är ansvarig för bolagets styrning, övervakning av den löpande verksamheten, organisation, strategier, intern kontroll och policyer. Vidare beslutar styrelsen i frågor om större investeringar, principfrågor gällande styrning av dotterbolag samt val av styrelseledamöter och verkställande direktörer i dotterbolag. Styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen.

Verkställande direktören ansvarar i sin tur för att bolaget förvaltas i enlighet med styrelsens riktlinjer och instruktioner. Därtill ansvarar verkställande direktören för budgetarbetet och planeringen av bolagets verksamheter för att uppnå specifika mål. Verkställande direktören ska sörja för god kontrollmiljö och att koncernens risktagande alltid följer styrelsens instruktioner.

Eventuella avvikelser måste rapporteras till styrelsen. Styrelsen får även regelbundet uppdateringar av verkställande direktören genom månadsrapporter.

### REVISIONSUTSKOTTET

Revisionsutskottets ansvar utförs som en integrerad del av styrelsemötena och styrelseprotokollen. Samtliga Doros styrelse-

ledamöter ingår även i Revisionsutskottet. Granskning av kvartalsbokslut per 30 september, granskning av bolagets interna kontroll samt årsbokslutsrevisionen avrapporteras till revisionsutskottet. Revisionens inriktning och omfattning presenteras av bolagets revisor.

Under året har Revisionsutskottet hållit två protokollförda möten. Samtliga ledamöter och bolagets revisor deltog vid bägge mötena.

Revisionsutskottet uppfyller kravet på oberoende i Svensk kod för bolagsstyrning.

### ERSÄTTINGSUTSKOTTET

Styrelsen har inom sig utsett ett ersättningsutskott där Henri Österlund, ordförande, och Lennart Jacobsen, ledamot, ingår. Ersättningsutskottet bereder frågor och underlag till styrelsen. Utskottet har under året haft fyra protokollförda möten, där båda ledamöterna deltog, som har redovisats för styrelsen.

Styrelsen som helhet beslutar om ersättningsfrågor och övriga anställningsvillkor för koncernledningen. Styrelsens ordförande ska godkänna villkoren för chefer som rapporterar till verkställande direktören. Totalt hanteras anställningsvillkor för sju personer. Styrelsen fastställer verkställande direktörens ersättning.

### REVISOR

Revisorerna följer och granskar hur bolaget leds av dess styrelse och verkställande direktör samt kvaliteten på bolagets finansiella rapportering.

Årsstämman 2019 utsåg revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB till Doros

AB:s revisorer för en period om ett år, med Magnus Wilfors som huvudsansvarig revisor. De senaste tre åren har arvoden för revisionsarbete inom Dorokoncernen uppgått till 2,9 Mkr (2019), 1,6 Mkr (2018) och 1,6 Mkr (2017) för respektive år.

### VD OCH KONCERNCHIEF SAMT KONCERNLEDNING

Koncernledningen i Doros består av Doros VD och koncernchef samt ytterligare sex chefer. Koncernledningen fördelar sig på fem män och två kvinnor. Robert Puskalic var verkställande direktör 1 februari 2017 fram till 13 maj 2019. Carl-Johan Zetterberg Boudrie tillträdde som verkställande direktör den 13 maj 2019. Koncernledningens sammansättning och en närmare presentation av VD och koncernchef samt respektive chef finns på sidan 35.

### Ersättning till koncernledning

Årsstämman den 3 maj 2019 beslutade om riktlinjer för ersättningar till VD och övriga ledande befattningshavare gällande verksamhetsåret 2019. Den sammanlagda ersättningen ska ses över årligen för att säkerställa att den är marknadsmässig och konkurrenskraftig. Vid jämförelse ska hänsyn tas till befattning, bolagets storlek, lön och personens erfarenhet. Utöver fast grundlön kan ledningen även erhålla rörlig kontant ersättning (innefattande även eventuell bonus), vilken ska ha ett förutbestämt tak och vara baserad på utfallet i förhållande till bolagets uppsatta resultatmål (och i vissa fall andra nyckeltal).

Bolagets nuvarande VD erhöll en lön om 1 685 tkr för sitt arbete under maj till

december 2019. Rörlig ersättning har utgått för 2019 med 986 tkr. I enlighet med gällande anställningskontrakt har VD och bolaget en ömsesidig uppsägningstid på tolv månader. Under uppsägningstiden har VD rätt till full lön och övriga anställningsförmåner. Bolagets tidigare VD har under 2019 erhållit lön om 5 271 tkr som inkluderar avgångsvederlag med 3 700 tkr. Rörlig ersättning har utgått med 1 498 tkr. Löner till koncernledningens övriga sju medlemmar uppgick till 7 597 tkr. Rörlig ersättning har utgått för 2019 med 1 477 tkr. Samtliga anställda medlemmar i koncernledningen inklusive verkställande direktören erbjuds löneförmån i form av tjänstebil om så önskas. Bolagets övriga ledande befattningshavare har en uppsägningstid på sex månader.

### STYRNING AV DOTTERBOLAG

De 17 dotterbolagen styrs och övervakas av egna styrelser i respektive land, främst bestående av representanter för Doros AB i Sverige. Doros AB:s verkställande direktör och koncernchef eller CFO är styrelseordförande i varje dotterbolag. Dotterbolagen rapporterar till Doros AB:s styrelse vid samtliga sammanträden. Rapporterna innehåller uppgifter om respektive bolags utveckling och finansiella position.

# Styrelsens rapport om intern kontroll

## STYRELSENS RAPPORT OM INTERN

### KONTROLL FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2019

Styrelsen ska enligt Svensk kod för bolagsstyrning tillse att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om samt utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Vidare ska styrelsen avge rapport över hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen organiseras och om internrevision saknas, utvärdera behovet av en sådan funktion samt motivera sitt ställningstagande.

### KONTROLLMILJÖ

I syfte att skapa och upprätthålla en fungerande kontrollmiljö har styrelsen fastställt ett antal grundläggande dokument av betydelse för den finansiella rapporteringen, däribland särskilt styrelsens arbetsordning och instruktionerna till verkställande direktören och utskotten. Det finns en noggrann vd-instruktion som årligen går igenom och godkänns av styrelsen. Det är i första hand verkställande direktörens ansvar att i det dagliga arbetet upprätthålla den av styrelsen anvisade kontrollmiljön. Denne rapporterar regelbundet till styrelsen enligt fastställda rutiner. Utöver detta tillkommer rapportering från bolagets revisorer.

Den interna kontrollstrukturen bygger också på ett ledningssystem baserat på bolagets organisation och sätt att bedriva verksamheten, med tydligt definierade roller och ansvarsområden samt delegering av befogenheter. Styrdokument, som policyer och riktlinjer, har också en viktig roll i kontrollstrukturen.

### RISKBEDÖMNING

Risk och riskhantering inom Doros verksamhet beskrivs mer i detalj i avsnittet Riskhantering på sidorna 28-29. De specifika finansiella riskerna beskrivs närmare i not 23. Doro utför löpande en riskbedömning för att identifiera väsentliga risker som kan leda till fel i den finansiella rapporteringen. Riskhanteringen är inbyggd i varje process och olika metoder används för att värdera och begränsa risker och för att säkerställa att de risker som Doro är utsatt för hanteras i enlighet med fastställda regelverk, instruktioner och uppföljningsrutiner. Syftet med detta är att minska eventuella risker och främja korrekt redovisning, rapportering och informationsgivning.

### KONTROLLAKTIVITETER

Kontrollaktiviteter är till för att hantera de risker som styrelsen och bolagets ledning

bedömer vara väsentliga för verksamheten, den interna kontrollen och den finansiella rapporteringen.

Kontrollstrukturen består bland annat av tydliga roller inom organisationen som möjliggör en effektiv ansvarsfördelning av specifika kontrollaktiviteter som syftar till att i tid upptäcka och förebygga risker för fel i rapporteringen. Exempel på sådana kontrollaktiviteter är en tydlig beslutsordning och tydliga beslutsprocesser för större beslut, såsom förvärv, andra typer av större investeringar, avyttringar, avtal och analys.

En viktig uppgift för Doros koncernfunktioner är att implementera, vidareutveckla och upprätthålla koncernens kontrollrutiner samt att utföra intern kontroll inriktad på affärskritiska frågor. Processansvariga på olika nivåer ansvarar för utförandet av nödvändiga kontroller avseende den finansiella rapporteringen. I boksluts- och rapporteringsprocesserna ingår kontroller vad gäller värdering, redovisningsprinciper och uppskattningar.

Den kontinuerliga analys som görs av den finansiella rapporteringen är tillsammans med den analys som görs på koncernnivå mycket viktig för att säkerställa att den finansiella rapporteringen inte innehåller några väsentliga felaktigheter.

### INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

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

finansiella rapporter som görs.

Genom regelbundna uppdateringar och meddelanden informeras berörda medarbetare om ändrade redovisningsprinciper, ändrade rapporteringskrav eller annan information.

Organisationen har tillgång till policyer och riktlinjer. Styrelsen erhåller månatligen finansiella rapporter.

Den externa informationen och kommunikationen styrs bland annat av bolagets informationspolicy, som beskriver Doros generella principer för informationsgivning.

### UPPFÖLJNING

Doros efterlevnad av antagna policyer och riktlinjer följs upp av styrelsen och bolagsledningen. Vid varje styrelsemöte behandlas bolagets finansiella situation.

Inför publiceringen av delårsrapporter och årsredovisning går styrelsen och ledningen igenom den finansiella rapporteringen.

Doros ledning gör månadsvis resultatuppföljning med analys av avvikelser från budget, prognos och föregående år. Det ingår även i de externa revisorernas uppgift att årligen granska den interna kontrollen bland koncernens dotterbolag. Styrelsen sammanträffar med revisorerna två gånger årligen, dels för att gå igenom den interna kontrollen och dels för att i särskilda fall ge revisorerna uppdrag att utföra särskilda granskningar inriktade på något område.

Mot denna samlade bakgrund har styrelsen inte ansett det nödvändigt att inrätta en särskild internrevision.

Malmö i mars 2020  
Styrelsen i Doro AB