

Styrning och kontroll

Bolagsstyrningsrapport	27
Verkställande direktör och koncernledning	30
Intern kontroll över finansiell rapportering	31
Styrelse och revisor	32
Koncernledning	34
Risker och riskhantering	36
Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten	39





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 2025. Attendo har inte någon

överträdelse av koden, Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter eller god sed på aktiemarknaden under 2025.

Aktier och aktieägare

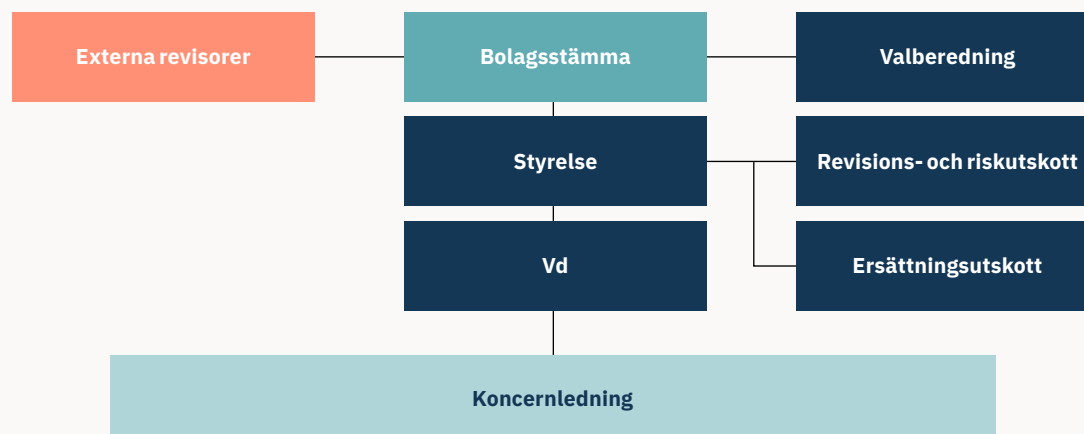
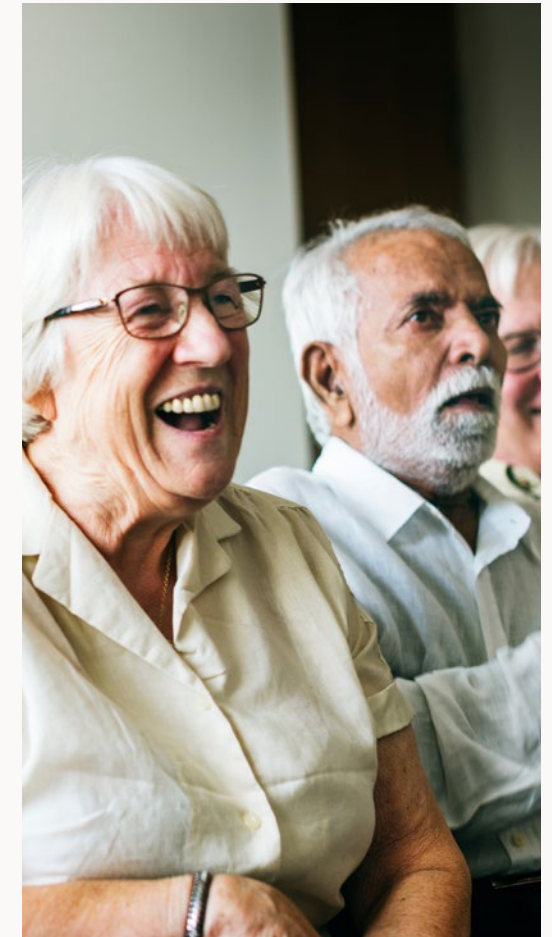
Antalet aktier uppgick den 31 december 2025 till 151 196 126 och aktieägarna består av institutionella ägare, medlemmar av Attendos företagsledning och ett stort antal privata sparare. Varje aktie motsvarar en röst på bolagsstämman och ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat.

De största ägarna per den 31 december 2025 var Pertti Karjalainen (8,7 procent) och Incentive AS (4,8 procent). De 20 största aktieägarna representerade vid årets slut cirka 55,6 procent av aktierna och rösterna i bolaget.

Årsstämman 2025 bemyndigade styrelsen att emittera nya aktier i Attendo motsvarande maximalt 10 procent av det totala antalet aktier samt att återköpa aktier antingen för att tilldela deltagarna i incitamentsprogram eller i syfte att anpassa företagets kapitalstruktur eller för att finansiera företagsförvärv. Emissionsbemyndigandet har inte utnyttjats under året. Bemyndigandet att återköpa egna aktier i syfte att anpassa företagets kapitalstruktur har utnyttjats under året för genomförande av återköpsprogram. Totalt innehade Attendo 5 130 742 egna aktier per den 31 december 2025. Årsstämman 2026 föreslås besluta om indrag av egna aktier samt att ge styrelsen förnyat bemyndigande att besluta om att emittera aktier samt förvärva och överlåta egna aktier.

Valberedning

Vid årsstämman 2025 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 2025 valdes följande ledamöter (nominerade aktieägare inom parentes): Peter Hofvenstam (ordförande, nominerad av Nordstjeran), Anssi Soila (nominerad av Pertti Karjalainen) och Niklas Antman (nominerad av Incentive). Styrelsens ordförande ska enligt instruktionen vara adjungerad ledamot i valberedningen. Efter årsstämman har Pertti Karjalainen ersatt Anssi Soila som ledamot i valberedningen och valberedningen har även beslutat och meddelat att Pertti Karjalainen ska vara ordförande i valberedningen.



Bolagsstyrningsrapport

Valberedningen har bedömt att det inte finns några intressekonflikter som påverkar ledamöternas engagemang i Attendos valberedning och att dess sammansättning är förenlig 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 2026 framgår av kallelsen till stämman samt finns på Attendos webbplats, www.attendo.com.

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 bolagsstämma måste anmäla detta i god tid till Attendos styrelse på den adress som anges på Attendos webbplats, där finns även alla relevanta dokument inför bolagsstämmor samt protokoll från dessa.

Årsstämma 2025

Årsstämman 2025 hölls den 7 maj 2025.

Årsstämma 2026

Årsstämman 2026 kommer att hållas den 6 maj 2026. För ytterligare information se sidan 122.

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 stämموvalda ledamöter kan arbetstagarorganisationer utse ledamöter och suppleanter till styrelsen.

Attendos styrelse har sedan årsstämman 2025 bestått av åtta stämموvalda styrelseledamöter. Arbetstagarorganisationen Kommunal har valt en ordinarie arbetstagarrepresentant och en suppleant. 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 32–33.

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 2025

Styrelsen har sammanträtt 13 gånger under 2025 inklusive det konstituerande styrelsemötet. Ledamöternas deltagande på styrelsemöten redovisas i tabellen till vänster. Inför styrelsemöten erhåller ledamöterna agenda samt skriftligt material avseende de ärenden som ska behandlas. Agendan för styrelsemötena innefattar återkommande en stående punkt för styrelsens diskussion utan ledningens närvaro.

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

Under 2025 har styrelsen fokuserat på uppdaterade finansiella mål och strategi för att uppnå dessa, hållbarhetsarbete och antagandet av Attendos nya hållbarhetsmål samt utvecklingen av omsorgsverksamhet och

Övrig segmentsinformation

Styrelse	Titel	Närvaro			
		Oberoende Ägare/Bolag	Styrelse	Revisions- och riskutskott	Ersättningsutskott
Ulf Mattsson	Styrelseordförande och utskottsledamot	Ja/Ja	13/13		4/4
Catarina Fagerholm	Styrelseledamot och utskottsordförande	Ja/Ja	13/13	6/6	
Tobias Lönnevall	Styrelseledamot och utskottsordförande	Ja/Ja	13/13	4/4	4/4
Suvi-Anne Siimes	Styrelseledamot	Ja/Ja	13/13		
Nora F Larssen	Styrelse- och utskottsledamot	Ja/Ja	13/13	6/6	
Antti Ylikorkala	Styrelse- och utskottsledamot	Ja/Ja	13/13		4/4
Per Josefsson	Styrelse- och utskottsledamot	Ja/Ja	13/13	6/6	
Hugo Lewné	Styrelseledamot	Ja/Ja	13/13		
Katarina Nirhammar ¹	Arbetstagarrepresentant, ordinarie	–	13/13		
Aida Ahmetaj Shirazi	Arbetstagarrepresentant, suppleant	–	1/13		

¹ Utsedd av Kommunal.

Bolagsstyrningsrapport

nya möjligheter till investeringar och tekniskt stöd inom verksamheten. Styrelsen har på sedvanligt sätt diskuterat utvecklingen, bolagets riskhantering samt bolagets kvalitetsarbete med bolagets revisor utan att representera 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.

Styrelsens utskott

Styrelsen hade under 2025 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 2025.

Revisions- och riskutskott

Revisions- och riskutskottet bereder ärenden avseende Attendos riskhantering och interna kontroll, samt redovisning, finansiell och icke-finansiell rapportering och revision. Utskottet består av fyra ledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning: Catarina Fagerholm (ordförande), Per Josefsson, Nora F. Larssen och Tobias Lönnevall. Bolagets verkställande direktör, ekonomi- och finansdirektör, chefsjurist samt kommunikations- och hållbarhetsdirektör deltar vid utskottens sammanträden, samt regelmässigt bolagets revisorer.

Utskottet sammanträdde fem gånger under 2025.

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet bereder ärenden avseende anställnings- och ersättningsvillkor för Attendos ledningspersoner. Utskottet består av tre ledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning: Tobias Lönnevall (ordförande), Ulf Mattsson och Antti Ylikorkala. Bolagets verkställande direktör, ekonomi- och finansdirektör och chefsjurist deltar vid ersättningsutskottens sammanträden (förutom vid beslut som direkt påverkar egen ersättning).

Ersättningsutskottet sammanträdde fyra gånger under 2025.

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 2025 omvaldes Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till Attendos revisor för en mandatperiod om ett år, med huvudansvarig revisor i form av Erik Bergh.

”

Under 2025 har styrelsen främst fokuserat på uppdaterade finansiella mål, nya hållbarhetsmål samt utvecklingen av omsorgsverksamhet och hållbar tillväxt.”





Bolagsstyrningsrapport

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 och M&A, Kommunikation och hållbarhet samt Juridik – vilka rapporterar direkt till den verkställande direktören. Koncernledningen sammanträder regelbundet och behandlar löpande koncernens finansiella och icke-finansiella resultat, ställning och utveckling, strategi och affärsplaner samt koncernens organisationsfrågor.

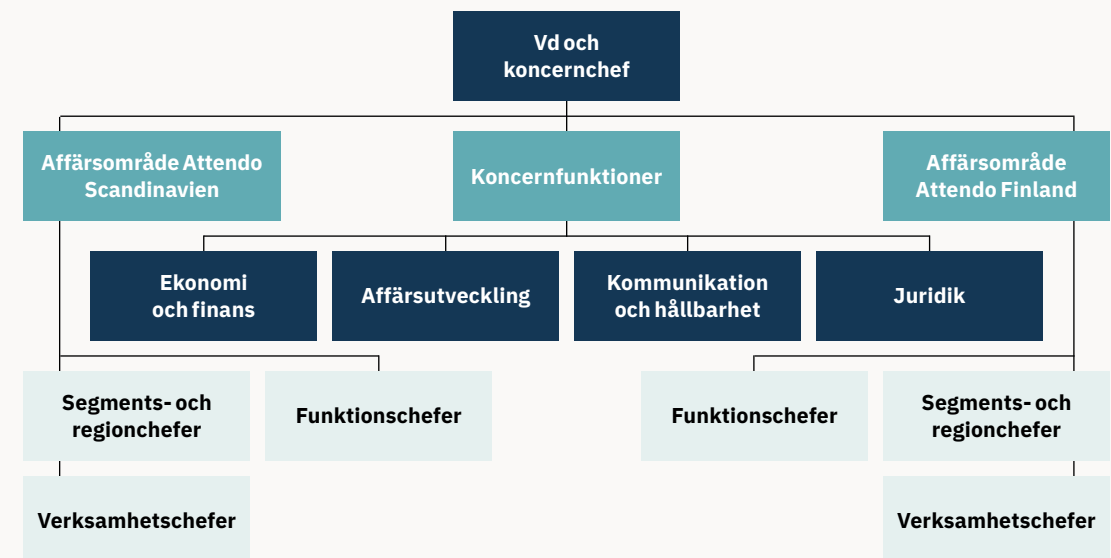
Affärsområden

Respektive affärsområdeschef är ansvarig för den operationella samt finansiella och icke-finansiella uppföljningen inom sitt affärsområde. Rapportering sker månatligen till den verkställande direktören och koncernfunktionerna (se även avsnitt Intern kontroll över finansiell rapportering på sidan 31). Karaktären på tjänster och kunder är likartade inom koncernen. Indelningen i olika affärsområden sker främst för att skapa ett lokalt ägarskap och för att möta lokala krav och förutsättningar avseende verksamhetens utförande.

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.



Bolagsstyrningsrapport

Intern kontroll över finansiell rapportering

Intern kontroll över finansiell rapportering syftar till att ge rimlig tillförlitlighet och säkerhet i den finansiella rapporteringen samt 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 36–38. Attendos interna kontroll bygger på principer framtagna av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Ansvarsområden

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 revisorns självständighet och opartiskhet samt bistå årsstämman vid revisorsval. Ansvaret för att upprätthålla en god intern kontroll är operativt delegerat till vd.

Riskbedömning

Attendos riskprocess övervakas av Attendos styrelse och utförs av juridikfunktionen, med stöd av internkontrollfunktionen. Riskbedömning avseende finansiell rapportering utgår ifrån grad av risk, det vill säga 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. Resultatet av självutvärderingen rapporteras till revisions- och riskutskottet.

Information och kommunikation

Attendos ramverk och policys görs tillgängliga via Attendos intranät och andra lämpliga informationskanaler. 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 2025

Under 2025 har arbetet med riskbedömning, riskhantering och uppföljning, inklusive intern kontroll, fortsatt varit högt prioriterat. Fokus har varit på informations-säkerhet och dataskydd, i enlighet med NIS2, samt på att stärka ramverket för intern kontroll genom att utveckla befintliga processer och införa processer kopplade till CSRD.

*Danderyd den 12 mars 2026
Attendo AB (publ)*



Bolagsstyrningsrapport

Styrelse och revisor



Från vänster
Ulf Mattsson
Suvi-Anne Siimes
Antti Ylikorkkala
Catarina Fagerholm
Tobias Lönnevall
Nora F. Larssen
Hugo Lewné
Katarina Nirhammar
Per Josefsson

Bolagsstyrningsrapport

Ulf Mattsson

Styrelseordförande, medlem i ersättningsutskottet

Född 1964. Civilekonom, Stockholms universitet.

Invald i styrelsen: 2022.

Aktuella uppdrag: Styrelseordförande i VaccinDirekt i Sverige AB, Swemac Innovation AB, Prima Vård AB, Nordic Tyre Group AB och SLEIP AI AB. Styrelseledamot i Addtech, Priveq fund V, VI och VII samt Oras Invest Oy. Senior Advisor för PJT Partners Inc.

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: 102 150 aktier

(varav 77 760 indirekt) och 149 252 köpoptioner.

Catarina Fagerholm

Styrelseledamot, ordförande i revisions- och riskutskottet

Född 1963. Civilekonom, Handelshögskolan Helsingfors.

Invald i styrelsen: 2016.

Aktuella uppdrag: Styrelseordförande i Eduviva Group AB, styrelseledamot i Nobia Group AB, CapMan Oyj och Byggmax Group AB.

Tidigare befattningar: Vd på Instru Optiikka Oy, vd för Finland och medlem i ledningsgruppen i Bosch och Siemens Household Appliances Northern Europe, landschef för AEG i Finland och Brand Director för AEG i Ryssland på Electrolux Group samt ett flertal ledande befattningar inom Amer Group.

Oberoende: Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.

Innehav i Attendo: 10 000 aktier.

Per Josefsson

Styrelseledamot, ledamot i revisions- och riskutskottet

Född 1959. Civilekonom, Handelshögskolan Stockholm.

Invald i styrelsen: 2023.

Aktuella uppdrag: Styrelseordförande Jofam samt styrelseledamot 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.

Nora F. Larssen

Styrelseledamot, ledamot i revisions- och riskutskottet

Född 1965. Civilekonom Norges Handels- höyskole, MBA från Duke University.

Invald i styrelsen: 2023.

Aktuella uppdrag: Styrelseordförande i Etac AB och Emma S. AB, styrelseledamot i MW Group.

Tidigare befattningar: Senior Advisor och Investment Director på Nordstjernen samt ansvarig för sektorn Hälsa, McKinsey & Co under tolv år, varav sex år som partner.

Oberoende: Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.

Innehav i Attendo: 0 aktier.

Hugo Lewné

Styrelseledamot

Född 1978. Civilekonom, Uppsala universitet.

Invald i styrelsen: 2025.

Aktuella uppdrag: Grundare och vd, Prima vårdkoncernen sedan 2009.

Tidigare befattningar: Fondförvaltare, Swedbank Robur, fondförvaltare, SEB Investment Management och fondförvaltare, Alfred Berg Kapitalförvaltning.

Oberoende: Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.

Innehav i Attendo: 90 000 aktier.

Tobias Lönnevall

Styrelseledamot, ordförande i ersättningsutskottet

Född: 1980. Civilekonom, Handelshögskolan Stockholm.

Invald i styrelsen: 2016.

Aktuella uppdrag: Vd, AB Gullringsbo egendomar. Styrelseledamot i Bonava AB, Svenska Hus AB, MVB Holding AB, Wangeskog Hycrcenter AB samt Anläggningsbolaget i Sverige AB.

Tidigare befattningar: Investment director på Nordstjernen AB, styrelseledamot i Diös AB, styrelseledamot i Ramirent Oyj, styrelseordförande i KMT Precision Grinding AB.

Oberoende: Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.

Innehav i 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: Vd, Finnish Pension Alliance TELA.

Tidigare befattningar: Vd, Pharma Industry Finland, styrelseordförande i Veikkaus Oy, styrelseledamot i Yrjö Jahnesson Foundation och styrelseledamot och vice ordförande i Posti Group Oyj. Flera ministerposter i finska regeringen.

Oberoende: Oberoende i förhållande till större aktieägare och bolaget.

Innehav i Attendo: 0 aktier.

Antti Ylikorkala

Styrelseledamot, ledamot i ersättningsutskottet

Född 1974. Doktor Medicine, Helsingfors Universitet.

Invald i styrelsen: 2023.

Aktuella uppdrag: Styrelseordförande i Foxanox AG, styrelseledamot 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), styrelseledamot 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.

Utsedd i styrelsen: 2020.

Innehav i Attendo: 22 aktier.

Aida Ahmetaj Shirazi

Arbetstagarrepresentant från fackförbundet Kommunal (suppleant)

Född 1983.

Utsedd i styrelsen: 2025.

Innehav i Attendo: 0 aktier.

Revisorer

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Erik Bergh

Huvudansvarig revisor

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

Andra revisionsuppdrag:

Formpipe Software AB.



Bolagsstyrningsrapport

Koncernledning



Från vänster
Mikael Malmgren
Josefine Uppling
Tommy Falck
Virpi Holmqvist
Martin Tivéus
Malin Fredgardh Huber
Carl Granström

Bolagsstyrningsrapport

Martin Tivéus

Vd och koncernchef

Född 1970. Fil kand. Stockholms universitet.

Anställd: 2018.

Medlem i koncernledningen: 2018.

Aktuella uppdrag: Styrelseledamot i Sats ASA och NOBA Bank Group.

Tidigare befattningar: Vd och koncernchef på Avanza bank, Nordenchef på Klarna, vd på Evidensia och vd på Glocalnet.

Innehav i Attendo: 220 000 aktier och 555 000 teckningsoptioner.

Mikael Malmgren

Ekonomi- och finansdirektör

Född 1978. Civilekonom, Lunds universitet och Bond University.

Anställd: 2023.

Medlem i koncernledningen: 2023.

Aktuella uppdrag: Styrelseledamot i Ejendals Group AB.

Tidigare befattningar: Senior Vice President McKinsey & Co, CFO på Eltel, vd på Workplace Safety division BB Tools, Group Director Business Development på BB Tools, management-konsult McKinsey & Co.

Innehav i Attendo: 7 000 aktier och 93 500 teckningsoptioner.

Virpi Holmqvist

*Affärsområdeschef,
Attendo Finland*

Född 1970. Civilekonom, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.

Anställd: 2019.

Medlem i koncernledningen: 2019.

Aktuella uppdrag: Styrelseledamot i Puolustuskiinteistö Oy.

Tidigare befattningar: Vd Touhola Group, operativ chef för affärsområdet primärvård och omsorg samt CFO på Pihlajalinna. Ledande befattningar i Attendo mellan 2008–2015.

Innehav i Attendo: 21 695 aktier och 20 607 teckningsoptioner.

Malin Fredgardh Huber

*Affärsområdeschef,
Attendo Skandinavien*

Född 1975. Fil kand Personalvetarprogrammet, Lunds universitet, Fil. Kand, Sjuksköterskeprogrammet, (Leg. Sjuksköterska) Malmö universitet.

Anställd: 2003.

Medlem i koncernledningen: 2025.

Tidigare befattningar: Biträdande affärsområdeschef Attendo Skandinavien, segmentschef SÄBO Attendo Skandinavien, regionchef Attendo Skandinavien, biträdande regionchef Attendo Skandinavien, verksamhetschef Attendo Skandinavien.

Innehav i Attendo: 1 907 aktier.

Tommy Falck

Affärsutvecklingsdirektör

Född 1981. Masterexamen i Business Management and Strategy, Tekniska högskolan i Helsingfors.

Anställd: 2025.

Medlem i koncernledningen: 2025.

Tidigare befattningar: Business Development Director, Sokotel Oyj i Helsingfors, flera ledande befattningar inom strategi- och affärsutveckling på HKScan och Fazer, konsultroller på Deloitte och Efficio i London, samt roller inom affärsutveckling och finans på Wärtsilä och Kone Elevators.

Innehav i Attendo: 0 aktier.

Carl Granström

Chefsjurist

Född 1977. Jur. kand. Stockholms universitet.

Anställd: 2025.

Medlem i koncernledningen: 2025.

Tidigare befattningar: Vice President Legal Telia Company, advokat/Senior Associate Advokatfirman Cederquist, biträdande jurist Advokatfirman Fylgia.

Innehav i Attendo: 4 000 aktier.

Josefine Uppling

Kommunikations- och hållbarhetsdirektör

Född 1982. Statsvetare, Uppsala universitet.

Anställd: 2025.

Medlem i koncernledningen: 2025.

Tidigare befattningar: Kommunikations- och hållbarhetsdirektör och medlem i koncernledningen Ratos AB, Head of Group Public Affairs Swedbank AB, Head of Group Press Office Swedbank AB, Analys- och Kommunikationschef Mäklarsamfundet, Public Affairs- och kommunikationskonsult i egen verksamhet.

Innehav i Attendo: 2 050 aktier.



Bolagsstyrningsrapport

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 samt finansiella och icke-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 mot. 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. De fungerar också 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, i enlighet med centralt fastställda metoder.

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 självvärderingsprocessen, 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 att ansträngda offentliga finanser påverkar lokala beslut om omsorgs negativt samt att prisuppräknningar inte kompenserar

helt för ökade kostnader eller att ersättning erhålls med fördröjning.

Riskområden och riskhantering

De risker som Attendo exponeras för kan delas in i följande:

1. Omvärldsrisker – risker och osäkerhetsfaktorer avseende förutsättningarna för privata företag att bedriva omsorgsverksamhet som Attendo endast delvis kan påverka, såsom politiska beslut, reglering och tillgång till offentliga medel.
2. Verksamhetsrisker – faktorer och händelser som är direkt kopplade till Attendos operationella verksamhet, såsom beläggning, prissättning och tillgång till kompetenta medarbetare.
3. Finansiella risker – risker som rör tillgång till kapital, valuta, räntor och likviditet.

På nästa sida följer en sammanställning av identifierade risker inom var och ett av dessa övergripande riskområden och hur vi arbetar för att hantera dessa. Hållbarhetsrisker redovisas separat i hållbarhetsförklaringen, se sidan 46–80.

Bolagsstyrningsrapport

Risk	Beskrivning av risk	Hantering av risk
Omvärldsrisker		
Marknadsrisk och politisk risk	Marknaden för omsorg kännetecknas av konkurrens med såväl offentliga som privata aktörer av varierande storlek, och är påverkad av demografisk utveckling samt tillgång till offentliga medel. Möjligheten för privata aktörer att bedriva omsorgsverksamhet är beroende av politiska beslut på såväl nationell som regional/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. Ansträngda offentliga finanser och förändrade krav eller förutsättningar kan leda till prispress på omsorgstjänster, vilket innebär en risk för marginalförsämringar för Attendos tjänster.	Attendo har lång erfarenhet av att bedriva omsorgs- och vårdverksamhet på de nordiska marknaderna. Vår historik och kompetens gör det möjligt att upprätthålla och utveckla omsorgen för kunder, samtidigt som våra effektiva arbetssätt gör det möjligt att leverera mer omsorg per investerad skattekrona. En viktig del i detta är Attendos kontinuerliga arbete med att skapa ett serviceerbjudande med individens behov i centrum, 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.
Anseenderisk	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 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 beställaravtal, 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.
Regulatorisk risk	Utgångspunkten för Attendos verksamhet är externa och interna regelverk. Om Attendo inte efterlever de krav som gäller, om nya 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 eller förlust av avtal/intäkter.	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. Attendo deltar även i processer och diskussionsforum avseende de regelverk som gäller för Attendos verksamhet, där Attendo till exempel deltar som remissinstans eller med sin expertkunskap i samband med regelutvecklingen på området. Att säkerställa regelefterlevnad är ett viktigt område där Attendo lägger ner betydande ansträngningar och resurser. Attendo har ett tydligt system med policies, rutiner, riktlinjer och dokumentation implementerat i den dagliga verksamheten.
Risk för katastrof	Även om Attendos verksamhet är huvudsakligen lokal kan större negativa händelser i omvärlden få potentiellt stor påverkan på Attendos verksamhet. Risker som kan få sådan påverkan kan vara pandemi, krig eller hybridkrigföring, naturkatastrofer eller andra liknande händelser med stor påverkan på samhället.	Attendo bevakar noga händelser i omvärlden och gör, där så är möjligt, planer för hur verksamhet ska kunna bedrivas även vid störningar i grundläggande samhällsfunktioner. Attendo har också tagit med sig lärdomar och erfarenheter från tidigare pandemi, vilket har ökat Attendos beredskap för agerande i händelse av liknande situation i framtiden.

Bolagsstyrningsrapport

Risk	Beskrivning av risk	Hantering av risk
Verksamhetsrisker		
Beläggnings- och hyreskontraktetsrisk	Attendo är exponerat mot finansiella risker kopplade till beläggning på enheterna. Detta är främst ett resultat av att Attendos verksamhet i egen regi bedrivs i lokaler som Attendo hyr, och att hyresavtal normalt har längre löptid än bolagets avtal med beställare. Hyresavtalen inkluderar vidare regelmässigt begränsningar i rätten att säga upp avtalen i förtid eller att omförhandla villkoren. Finansiell påverkan kan även uppstå genom hyreskostnadshöjningar.	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. Attendo samarbetar även med fastighetsägare för att utveckla hyresmodeller som är balanserade och anpassade för omsorgsverksamhet.
Bemannings- och medarbetarrisk	Attendos verksamhet är mycket personalintensiv och bolaget har medarbetare inom ett flertal olika yrkeskategorier, som till exempel sjuksköterskor, undersköterskor och socionomer. Hög efterfrågan på dessa yrkesgrupper kan leda till svårigheter att rekrytera, att bibehålla kontinuitet i verksamheten och en ökande kostnadsnivå. Det kan även påverka Attendos förmåga att ta emot kunder.	Attendo arbetar fortlöpande med att utveckla och stärka sina processer för att attrahera, utveckla, engagera och behålla 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. 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, dels genom möjligheter till bland annat kompetensutveckling och jobbtrotation.
Prisrisk	Det finns en risk att prisjusteringar och indexuppräknningar i bolagets avtal med kommuner och regioner inte kompenserar helt för ökade kostnader eller att ersättning erhålls med fördröjning. Den största kostnadsposten i verksamheten är löner. Kraftiga löneökningar eller kostnader för till exempel ändrade bemanningskrav som inte täcks av ersättningen från beställare kan medföra ekonomiska risker för bolaget.	Attendo arbetar aktivt med uppföljning och omförhandling av priser, till exempel som en följd av förändrade bemanningskrav. Risken för att lönsamheten ska minska som ett resultat av ökade löner begränsas genom att prisnivån i de flesta avtal med beställare är kopplad till ett arbetskostnadsindex.
Tillståndsrisk	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, om verksamhet inte kan bedrivas eller förändras under tiden, kan innebära intäktsbortfall. Vidare kan särskilda förhållanden leda till att tillstånd återkallas.	I samband med att en ny enhet planeras beaktas risken för att tillstånd inte kan erhållas i rimlig tid och ingår i de beräknade uppstartskostnaderna. Attendo har lång erfarenhet av att driva omsorgsverksamhet och står väl rustat för att uppfylla de krav som myndigheter ställer. Att säkerställa regelefterlevnad är ett viktigt område där Attendo lägger ner betydande ansträngningar och resurser. Attendo har ett tydligt system med policies, rutiner, riktlinjer och dokumentation implementerat i den dagliga verksamheten.
Förvärvsrisk	I Attendos strategi ingår att stärka och utveckla verksamheten både genom förvärv och organisk tillväxt. Förvärvsrisk innebär dels en risk att Attendo inte identifierar lämpliga förvärvsobjekt, dels att bolaget inte lyckas förhandla godtagbara köpevillkor eller finansiera förvärven. Förvärv innebär även en risk att Attendo exponeras mot okända förpliktelser i det förvärvade bolaget eller att förvärvs- 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.	Tillväxtstrategin stöds av intern och extern expertis. Attendo har under flera år skapat och implementerat ett strukturerat och systematiskt arbetssätt för genomförande av förvärv och integrationsarbete.
Finansiella risker		
Likviditets- och finansieringsrisk samt risker relaterade till räntor, valuta med mera	Attendo är genom sin verksamhet exponerat för ett flertal finansiella risker såsom likviditets- och finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk samt kredit/motpartsrisk. 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 2025 två bindande lånevillkor (finansiella covenant) kopplade till koncernens lånefaciliteter. Dessa är leasejusterad nettoskuld/leasejusterad EBITDA och räntetäckningsgrad. Koncernens centrala finansavdelning analyserar löpande att lånevillkoren efterlevs samt säkerställer att Attendo har tillräcklig likviditet för verksamheten.



Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

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

Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2025 på sidorna 27–38 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 24 mars 2026

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Erik Bergh
Auktoriserad revisor