

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Bong AB (publ.), organisationsnummer 556034-1579 med säte i Kristianstad, får härmed avge årsredovisning för verksamhetsåret 1 januari 2015 – 31 december 2015 för moderbolaget och koncernen ("Bong", "Bolaget" eller "koncernen"). Bong är ett av de ledande specialförpacknings- och kuvertföretagen i Europa och erbjuder lösningar för distribution och paketering av information, reklamannonser och lätta varor. Viktiga tillväxtområden för koncernen är förpackningslösningar för detaljhandel och e-handel och kuvertmarknaden i Östeuropa. Koncernen omsätter ca 2,3 miljarder kronor och har omkring 1 600 anställda i 16 länder. Bong är ett publikt bolag och aktien är noterad på Nasdaq Stockholm (Small Cap).

## MARKNAD

Under fjärde kvartalet 2015 minskade den europeiska kuvertmarknaden med cirka fem procent jämfört med samma period föregående år enligt FEPE-statistik. Under helåret 2015 minskade marknaden med cirka åtta procent jämfört med 2014. Enligt FEPE är länderna i sydöstra Europa mer stabila och påvisar inte lika stor nedgång på marknaden.

Bongs bedömning är att marknaden kommer att fortsätta att minska i samma takt under 2016. Eftersom råvarupriserna har ökat på grund av minskat utbud har det varit nödvändigt för Bong att höja försäljningspriserna till marknaden. Konkurrenterna på den europeiska marknaden har också höjt sina priser för att kompensera för prisökningarna på råvaror.

Omstruktureringen och konsolideringen av branschen har pågått under hela 2015, men det finns fortfarande en stor överkapacitet på marknaden. Deutsche Papier har ansökt om omstrukturering och den brittiska staten har sålt sina sista andelar i Royal Mail. Mail Solution Group har köpt fabrik samt majoriteten av maskinerna från Dobson & Crowther i Storbritannien, som gick i konkurs i juni. Bongs bedömning är att konsolideringen och omstruktureringen på marknaden kommer att fortsätta under 2016.

Kuvertmarknaden för direktmarknadsföreläsning, vilket motsvarar ungefär en tredjedel av Bongs försäljning, påvisar en stark återhämtning. Transaktionsmarknaden, vilket också motsvarar ungefär en tredjedel av Bongs försäljning, fortsätter minska till följd av digitaliseringen.

Specialförpackningsmarknaden, där Bong är närvarande, växer fortfarande och är en stor och fragmenterad marknad.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Koncernens omsättning under perioden uppgick till 2 345 MSEK (2 533). Valutakursförändringar påverkade omsättningen positivt med 76 MSEK jämfört med 2014. Huvudorsaken till den minskade omsättningen är kuvertmarknadens fortsatta nedgång, vilket medförde både lägre volymer och pressade priser som i sin tur påverkat Bongs bruttoreultat negativt.

Bongs totala förpackningsföreläsning uppgick till 398 MSEK (415). Valutakursförändringar har påverkat förpackningsföreläsningen positivt med 13 MSEK jämfört med motsvarande period 2014.

Rörelseresultatet uppgick till -5 MSEK (-123) inklusive kostnader för strukturprogram om -20 MSEK (-105) huvudsakligen relaterade till de nordiska länderna och Frankrike.

Pappersleverantörerna har höjt priserna successivt sedan andra kvartalet 2015, vilket temporärt har påverkat Bongs bruttomarginal i negativ riktning. Bong har hittills framgångsrikt lyckats kompensera för dessa papperspris-höjningar med en viss fördröjning. Den minskade försäljningsvolymen och pressade priser på marknaden har mer än kompenseras av den lägre kostnadsbasen i bolaget som resulterat i förbättrat resultat jämfört med föregående år.

Finansnettot under perioden uppgick till -55 MSEK (-55). Resultatet före skatt uppgick till -60 MSEK (-178) och det redovisade resultatet efter skatt blev -64 MSEK (-150 MSEK).

## KASSAFLÖDE

Kassaflödet efter investeringsverksamhet uppgick under perioden till -75 MSEK (94). Årets kassaflöde har påverkats av utbetalningar för pågående strukturprogram med -79 MSEK (-38).

## FINANSIELL STÄLLNING

Likvida medel uppgick den 31 december 2015 till 244 MSEK (97) varav 180 MSEK placerats på ett spärrat konto i syfte att betala bankerna enligt det avtal som beslutades om vid den extra bolagsstämman 25 januari 2016. Koncernens utnyttjade krediter uppgick samtidigt till 28 MSEK. Totalt tillgänglig likviditet uppgick därmed till 92 MSEK (158), netto spärrat konto. Vid utgången av december 2015 uppgick koncernens eget kapital till 317 MSEK (377). Omräkning till svenska kronor av nettotillgångsvärdet i utländska dotterbolag, omvärdering av pensionsskuld och verklig värdeförändring på derivatinstrument ökade koncernens eget kapital med 3 MSEK. Den räntebärande nettolåneskuden ökade under perioden med 47 MSEK till 837 MSEK (790).

## INVESTERINGAR

Investeringsverksamheten och förvärv under perioden påverkade kassaflödet med netto 74 MSEK (-3). Bland nettoinvesteringarna ingår investering i produktionsutrustning och affärssystem för koncernen. Dessutom ingår maskinföreläsningar, annan produktionsutrustning och fastighetsföreläsning som påverkade kassaflödet positivt med 102 MSEK.

## PERSONAL

Medelantalet anställda uppgick under perioden till 1 763 (1 873). Vid utgången av december 2015 var antalet anställda 1 653 (1 833). Bong arbetar intensivt med att öka produktiviteten och anpassa bemanningen till rådande marknadssituation och minskningen av antalet anställda är ett resultat av vidtagna strukturåtgärder. Många anställda befinner sig för närvarande under uppsägning och när vidtagna åtgärder är fullt implementerade kommer Bong att ha cirka 1 600 anställda.

## HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

Bong offentliggjorde genom en pressrelease den 29 januari 2016 att företaget har slutfört förvärvet av sina långivande bankers fordringar eftersom alla förutsättningar för överenskommelsen var uppfyllda. Nedan summeras de olika stegen och effekten av transaktionen vilken avsevärt reducerar och förändrar förutsättningen för Bongs skuldsättning.

## FÖRVÄRV AV BANKFACILITETER

Bong har förvärvat bankernas fordringar på Bolaget mot en kontant köpeskilling om totalt 195 MSEK. Bankerna har även erhållit totalt 27 272 727 aktier i Bong genom en kvittningsemission mot en del av de utestående fordringarna. Vidare överlät bankerna 23 148 148 aktier i Bong till dem som investerade i obligationen som emitterades den 21 december 2015. Bankerna har även rätt att fram till den 28 april 2016 teckna totalt 10 miljoner aktier i Bong genom en riktad nyemission till en teckningskurs om 1,00 SEK per aktie.

## KONVERTIBLER

Samtliga konvertibler i serie 2013/2018 har konverterats till ett konverteringskurs om 2,75 SEK per aktie vilket givit konvertibelinnehavarna totalt 27 272 727 aktier i Bong. Konvertibelinnehavarna har även rätt att fram till den 28 april 2016 teckna totalt 9 999 975 aktier i Bong genom en riktad nyemission till en teckningskurs om 1,00 SEK per aktie.

## EMISSION AV OBLIGATIONER

Seniora säkerställda obligationer till ett belopp om 200 MSEK emitterades av Bolaget den 21 december 2015. Obligationerna har en treårig löptid och en fast årlig ränta om 10,0 procent. Varje obligation har ett nominellt belopp om 250 000 SEK och obligationerna är avsedda att noteras på Nasdaq Stockholm inom sex månader från emissionsdagen. Bong har åtagit sig att inte lämna utdelning under obligationernas löptid.

Obligationssvetsarna erhåller i enlighet med villkoren för obligationsemissionen 50 000 teckningsoptioner och 28 935 aktier i Bong per obligation. Totalt har 40 miljoner teckningsoptioner (med en löptid på tre år, som vardera berättigar att teckna en aktie i Bong till en teckningskurs om 1,15 SEK per aktie) emitterats till obligationssvetsarna.

Intäkterna från obligationsemissionen har använts för att förvärva bankernas fordringar.

#### EFFEKTER AV TRANSAKTIONEN

Genomförande av transaktionen har medfört en ökning av det egna kapitalet och en minskning av räntebärande skulder med omkring 500 MSEK, vilket innebär att en rimlig balans mellan Bolagets skuldsättning och rörelseresultat uppnås. En ytterligare positiv effekt av åtgärderna är att räntekostnaderna minskar med cirka 10 MSEK årligen till följd av den lägre skuldsättningen. Om full teckning sker i de riktade aktieemissionerna och full aktieteckning sker genom utnyttjande av emitterade teckningsoptioner, kommer ytterligare cirka 70 MSEK att tillföras det egna kapitalet.

#### MILJÖ

Bongs miljöarbete syftar till att minimera effekterna på miljön av såväl slutprodukter som processer.

I dagsläget arbetar Bong aktivt med miljön genom att förbättra produktionsmetoder så att miljöpåverkande emissioner minimeras, sträva efter att så stor del som möjligt av sortimentet är miljömärkt samt genom att öka kunskapen och medvetandet i miljöfrågor hos medarbetare. Förutom att ställa krav på egna verksamheten arbetar Bong även med att påverka leverantörer och kunder att styra utformningen av sina produkter så att kretsloppstänkande och hushållning med naturresurser prioriteras.

För att ytterligare effektivisera miljöarbetet arbetar bolaget enligt en plan för miljöcertifiering med målsättning att alla anläggningar inom koncernen ska certifieras enligt ISO 14 001. Anläggningarna i Solingen i Tyskland, Kristianstad i Sverige, Tönsberg i Norge samt Milton Keynes och Derby i Storbritannien, Sandweiler i Luxemburg, Evreux och Angoulême i Frankrike och Estland är certifierade.

Miljöcertifiering av produkterna är en viktig aspekt och Svanenmärkning är därför en naturlig del av Bongs skandinaviska sortiment.

Anläggningarna i Kristianstad och Nybro i Sverige, Erlangen och Solingen i Tyskland och Milton Keynes i Storbritannien är FSC®-certifierade. FSC®, Forest Stewardship Council, är en internationell organisation som främjar ett miljöanpassat, socialt ansvarstagande och ekonomiskt livskraftigt bruk av världens skogar. I kuvertserien FSC® by Bong är papper och produktion FSC®-certifierade.

#### FORSKNING OCH UTVECKLING

Koncernen bedriver viss verksamhet inom forskning och utveckling. Dessutom bedrivs ett aktivt arbete avseende kundanpassning för att möta kundernas behov av olika kuvert och förpackningslösningar.

#### MODERBOLAGET

Moderbolagets verksamhet består av förvaltning av rörelsedrivande dotterbolag samt vissa koncernledningsfunktioner. Omsättningen uppgick till 0,9 MSEK (0,7) och periodens resultat före skatt uppgick till -72 MSEK (-73).

Årets investeringar uppgår för perioden till 0 MSEK (0). Beviljade ej utnyttjade krediter uppgick till 28 MSEK (61).

#### STYRELSENS FÖRSLAG TILL RIKTLINJER 2016 FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Styrelsen för Bong AB föreslår att årsstämman 2016 beslutar om ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare enligt följande. Med ledande befattningshavare avses befattningshavare ingående i ledningsgruppen, vilken för närvarande utgörs av bolagets verkställande direktör även affärsenhetschef Norden, ekonomidirektör (CFO), affärsenhetschef Centraleuropa, affärsenhetschef Storbritannien och affärsenhetschef Frankrike och Spanien.

Ersättningen skall bestå av fast lön, rörlig ersättning, övriga förmåner samt pension. Den sammanlagda ersättningen skall vara marknadsmässig och konkurrenskraftig för att säkerställa att Bongkoncernen skall kunna attrahera och behålla kompetenta ledande befattningshavare. Utöver ovanstående rörliga ersättningar kan tillkomma från tid till annan beslutade långsiktiga incitamentsprogram.

Den rörliga delen av lönen skall ha ett förutbestämt tak, varvid grundprincipen är att den rörliga lönedelen kan uppgå till maximalt 60 procent av fast årslön. Den rörliga delen baseras på en intjäningsperiod om ett år. Målen för de ledande befattningshavarna fastställs av styrelsen.

Pensionsförmåner skall i första hand vara avgiftsbestämda, men kan av legala skäl även vara förmånsbestämda, dock inte på koncernledningsnivå. Rörlig ersättning skall inte vara pensionsgrundande.

Koncernledningen har rätt till pensioner enligt ITP-systemet eller motsvarande. Pensionsåldern är 65 år. I tillägg till ITP-planen har delar av koncernledningen rätt till en utökad tjänstepensionspremie, så att totalen motsvarar 30 procent av den fasta lönen. Koncernledningens anställningsavtal inkluderar ersättnings- och uppsägningsbestämmelser. Enligt dessa avtal kan anställning vanligen upphöra på den anställdes begäran med en uppsägningstid om 4-12 månader och på bolagets begäran med en uppsägningstid om 6-18 månader. Vid uppsägning från bolaget skall uppsägningstiden och den tid under vilken ersättningar utgår sammanlagt ej överstiga 24 månader.

Ersättningar till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare bereds i styrelsens ersättningsutskott samt beslutas av styrelsen baserat på ersättningsutskottets förslag. Dessa riktlinjer skall omfatta de personer som under den tid riktlinjerna gäller ingår i koncernledningen. Riktlinjerna skall gälla för anställningsavtal som ingås efter årsstämmans beslut, samt för eventuella ändringar i befintliga avtal.

Styrelsen ska äga rätt att frångå ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det.

#### KOMPLETTERANDE INFORMATION TILL STYRELSENS FÖRSLAG

Kostnaden för koncernledningens rörliga lön kan vid maximalt utfall, vilket förutsätter att samtliga bonusgrundande mål är uppfyllda, beräknas uppgå till cirka 5 MSEK (exklusive sociala avgifter). Beräkningen baseras på koncernledningens nuvarande sammansättning.

#### ÄGARFÖRHÅLLANDE

Bongs huvudägare, med en ägarandel om mer än 10 procent av röster och kapital, är Holdham S.A. med 33,7 procent av röster och kapital. Nordea AB och FR & R Invest AB äger vidare vardera 7,4 procent och Paulsson Advisory AB 5,8 procent av röster och kapital i bolaget.

Det totala antalet stamaktier uppgick per den 31 december 2015 till 156 659 604. Samtliga aktier ger samma rättighet. Det föreligger inte några begränsningar i aktiernas överlåtbarhet till följd av bestämmelse i lag eller bolagsordning. Bong har inte kännedom om förekomst av avtal mellan

direkta aktieägare i Bong som medför begränsningar i rätten att överlåta aktierna. Vid eventuellt offentligt uppköpserbjudande utlöses inga avtal eller överenskommelser som ger väsentlig effekt åt Bongs resultat eller ställning.

#### TILLSÄTTANDE OCH ENTLEDIGANDE AV STYRELSELEDAMÖTER SAMT ÄNDRING AV BOLAGSORDNINGEN

Bolagets styrelse skall bestå av minst fyra och högst nio ledamöter. Ledamöterna väljs på bolagsstämma för tiden intill slutet av den första årsstämma som hålls efter det år då styrelseledamöten utsågs. Bolagsordning kan ändras vid årsstämma eller bolagsstämma.

#### MÖJLIGHETER OCH RISKER

Bongs verksamhet rymmer som alla affärsverksamheter risker och möjligheter. Nedan redogörs för de faktorer som bedöms kunna ha störst påverkan.

#### OPERATIVA RISKER OCH MÖJLIGHETER

##### MARKNADSUTVECKLING

Historiskt har kuvertmarknaden utvecklats i takt med den allmänna ekonomiska utvecklingen. För östeuropa gäller fortfarande att en generell växande ekonomi driver konsumtionen av kuvert. I Västeuropa är sambandet mellan generell ekonomisk utveckling och kuvertkonsumtion inte längre lika stark givet den informationstekniska utvecklingen med tillhörande digitalisering.

Efterfrågan på kuvert för direktmarknadsföring varierar med konjunkturen. Med hjälp av mer sofistikerade databaser med personuppgifter skapas en marknad för mindre upplagor av högförädlade kuvert avsedda för personligt adresserad direktmarknadsföring. De stora kuverterade reklamutskicken tenderar att minska i frekvens och omfång över tid.

Den administrativa posten som helhet har redan minskat avseende konto-utdrag, orderbekräftelser etc som en del av digitaliseringen och internets utbredning. Andra delar av transaktionsrelaterad post, till exempel fakturor, står sig fortfarande i konkurrensen med den nyare tekniken.

Den starka efterfrågan på förpackningar inom både e-handel och traditionell detaljhandel skapar stora möjligheter för Bong att skapa tillväxt inom sitt specialförpackningsortiment. Förpackningskunder utgör även en möjlighet för korsförsäljning av kuvert. Över tid förväntas tillväxten inom förpackningsområdet kompensera för minskningen inom kuvert. Bong följer utvecklingen noga och är mycket aktivt inom specialförpackningar för att skapa kontinuerlig tillväxt.

##### PORTO- OCH AVGIFTSSYSTEM

Förändringar i porto- och avgiftssystem kan medföra förändringar i brev- och postvolym. Portohöjningar påverkar volymerna negativt, medan portosänkningar påverkar volymerna positivt. Portot baseras oftast på vikt eller format. Flera större marknader använder sig av viktbaserade porton. En övergång från vikt till formatbaserat porto kan leda till förändringar i Bongs produktmix och ge en förskjutning mot mindre kuvertstorlekar.

##### BRANSCHSTRUKTUR OCH PRISKONKURRENS

Den europeiska kuvertmarknaden har genomgått en accelererande konsolideringsfas sedan 2011 som ett resultat av finanskrisen. De tre största kuvertföretagen representerar omkring 60 procent av den totala marknaden. Några av de stora marknaderna är dock fortfarande tämligen fragmenterade. Det är Bongs uppfattning att överkapaciteten i branschen har minskat något.

## PAPPERSPRISER

Obestrukt finpapper är den enskilt viktigaste insatsvaran för Bong. Kostnaden för finpapper uppgår till cirka 50 procent av den totala kostnadsmassan. Under normala förhållanden kan Bong kompensera sig för prishöjningar, med viss eftersläpning.

## BEROENDE AV ENSKILDA LEVERANTÖRER OCH/ELLER KUNDER

Obestrukt finpapper är Bongs viktigaste insatsvara och köps i huvudsak från tre större leverantörer. Leveransstörningar från någon av de tre leverantörerna skulle kunna påverka Bong negativt på kort sikt. I ett längre tidsperspektiv har Bong inte några leverantörer som är kritiska för verksamheten.

Koncernens beroende av enskilda kunder är begränsat. Den största kunden svarar för 4 procent av den totala omsättningen, och de 25 största kunderna svarar för 36 procent av den totala försäljningen.

## KAPITALBEHOV OCH INVESTERINGAR

I den europeiska kuvertbranschen har alla aktörer i princip samma produktionsutrustning. Maskinernas ålder har begränsad betydelse för effektivitet i produktionen, men nyare maskiner har generellt högre kapacitet. Maskinslitaget är lågt och produktionsstyrning och automatisering är i hög grad avgörande för en kostnadseffektiv produktion. Generellt gäller att maskinernas långa livslängd hämmar utskrotning och konsolidering av branschen. Å andra sidan leder det låga investeringsbehovet till mycket god kassagenererande förmåga. Koncernens maskinpark bestod vid årsskiftet av cirka 150 kuvertmaskiner samt cirka 100 tilltryckspressar. Investeringsbehovet i befintlig struktur bedöms under de närmaste åren vara begränsat och klart understiga koncernens avskrivningskostnader.

## FINANSIELL RISKHANTERING

Upplysningar avseende mål och tillämpade principer för finansiell riskhantering, användning av finansiella instrument samt exponering för valutarisker, ränterisker och likviditetsrisker lämnas i Not 1.

## TVISTER

Bong har inga väsentliga pågående rättsliga tvister.

## MILJÖ

Bong följer de miljölagar och regler som gäller i respektive land för denna typ av industriproduktion. Genom mätningar och regelbundna kontroller har Bong säkerställt att bland annat gränsvärdena för utsläpp inte överskrids. Det finns inga indikationer som tyder på att lagarna inom detta område skulle förändras på ett sätt som innebär att Bong skulle påverkas i någon väsentlig utsträckning eller att Bong inte i framtiden kan leva upp till dessa krav.

## KÄNSLIGHETSANALYS

Viktiga faktorer som påverkar Bongs resultat och finansiella ställning är volymutveckling avseende sålda kuvert, prisutveckling på kuvert, papperspriser, lönekostnader, valutakursförändringar samt räntenivå. I tabellen nedan redovisas hur Bongs resultat under 2015 skulle ha påverkats vid en förändring av ett antal för verksamheten kritiska parametrar. Redovisade effekter skall endast ses som en vägledning till hur resultatet efter finansnetto skulle ha påverkats vid en isolerad förändring av respektive parameter.

Parameter	Förändring	Påverkan resultat efter finansnetto, MSEK
Pris	+/- 1%	23 +/-
Volym	+/- 1%	11 +/-
Papperspriser	+/- 1%	12 -/+
Lönekostnader	+/- 1%	7 -/+
Räntenivå upplåning	+/- 1%-enhet	5 -/+

## BOLAGSSTYRINGSRAPPORT

En effektiv och tydlig bolagsstyrning bidrar till att säkerställa förtroendet hos Bongs intressentgrupper och ökar även fokus på affärsnytta och aktieägarvärde i företaget.

Bongs styrelse och ledning strävar efter att genom stor öppenhet underlätta för den enskilde aktieägaren att följa företagets beslutsvägar samt att tydliggöra var i organisationen ansvar och befogenheter ligger.

## GRUNDERNA FÖR BOLAGSSTYRNINGEN

Bolagsstyrningen inom Bong AB ("Bong") baseras på tillämplig lagstiftning, regelverket för emittenter på Nasdaq Stockholm samt olika interna riktlinjer. Den senaste versionen av Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") publicerades i november 2015 och omfattar alla noterade företag från och med den 1 november 2015. Bong tillämpar Koden och i de fall bolaget har valt att avvika från Kodens regler redovisas en motivering under respektive avsnitt i bolagsstyrningsrapporten.

Bong är ett svenskt publikt aktiebolag vars aktier handlas på Nasdaq Stockholm inom segmentet Small Cap. Bong har omkring 1 700 aktieägare.

Ansvaret för ledning och kontroll av Bong fördelas mellan aktieägarna på bolagsstämman, styrelsen, dess valda utskott och VD, enligt aktiebolagslagen, andra lagar och förordningar, Koden och andra gällande regler för noterade bolag, bolagsordningen och styrelsens interna styrinstrument.

Syftet med bolagsstyrningen är att definiera en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan ägare, styrelse, verkställande ledning och utsedda kontrollorgan.

## BOLAGSSTYRINGSRAPPORT 2015

### ÄGARINFLYTANDE

Styrningen av Bong sker via bolagsstämman, styrelsen och verkställande direktören. Högsta beslutande organ i Bong är bolagsstämman.

Årsstämman väljer bolagets styrelse. Till årsstämmans uppgifter hör också bland annat att fastställa bolagets balans- och resultaträkningar, att besluta om disposition av resultat av verksamheten samt att besluta om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD. Årsstämman väljer också Bongs revisorer.

Vid Bongs årsstämma den 20 maj 2015 i Kristianstad deltog 29 aktieägare, representerande 60 procent av det totala antalet aktier och röster i bolaget. Vid stämman var samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisorer närvarande eller representerade.

Bongs huvudägare framgår under rubriken Ägarförhållande, sid 11.

### STYRELSE

Bongs styrelse beslutar bland annat om koncernens övergripande strategi samt förvärv och avyttring av företag och fast egendom.

Styrelsens arbete regleras bland annat av aktiebolagslagen, bolagsordningen och den arbetsordning som styrelsen fastställt för sitt arbete.

Styrelsen ska enligt bolagsordningen bestå av lägst fyra och högst nio ledamöter. Bongs styrelse bestod sedan årsstämman 2015 av fem stämvalda ledamöter utan suppleanter då Helena Persson genom nyval ersatte Ulrika Eriksson som avböjde omval, samt två arbetstagarledamöter med två suppleanter. Styrelsens ordförande är Eric Joan. Styrelsen konstituerade sig den 20 maj 2015. Styrelsens övriga ledamöter är Mikael Ekdahl (vice ordförande), Stéphane Hamelin och Christian Paulsson. Styrelsen har inom sig utsett två utskott; revisionsutskottet och ersättningsutskottet.

### STYRELSENS ERSÄTTNING

Styrelsens ordförande har erhållit 300 TSEK i arvode för 2015 (90). Beloppet utgör del av det totala styrelsearvode som fastställdes av årsstämman. Något övrigt arvode har ej utgått. Avtal om pension, avgångsvederlag eller annan förmån föreligger ej. Information om ersättning till styrelseledamöterna som beslutades av årsstämman 2015 finns i not 4.

### BOLAGSSTÄMMOVALDA LEDAMÖTER

Eric Joan

Född 1964. Styrelsens ordförande sedan 2014 och ledamot sedan 2010.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Utbildad vid École Polytechnique Universitaire de Lille och Harvard Business School.

Andra pågående uppdrag: Verkställande direktör och koncernchef för Hamelin Group.

Tidigare uppdrag (senaste fem åren): -

Innehav: -

Mikael Ekdahl

Född 1951. Styrelseledamot sedan 2001. Ordförande i revisionsutskottet och ledamot i ersättningsutskottet.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Jur.kand. och civilekonom, Lunds Universitet. Advokat, tidigare delägare och nu i samarbete med Mannheimer Swartling Advokatbyrå AB.

Andra pågående uppdrag: Styrelseledamot och vice ordförande i Melker Schörling AB (publ). Styrelseordförande i Absolent Group AB och Mikael Ekdahl AB. Styrelseledamot i Mikael Ekdahl Advokat AB. Styrelsesuppleant i Melker Schörling Tjänste AB.

Tidigare uppdrag (senaste fem åren): Styrelseordförande i Maltesholms Konsult och Förvaltnings Aktiebolag. Styrelseledamot i AAK AB (publ), Börje Jönsson Åkeri AB, KB Components AB och Torkelson Möbel AB. Innehav: 60 000 aktier.

Stéphane Hamelin

Född 1961. Styrelseledamot sedan 2010 och styrelsens ordförande maj 2013-september 2014. VD och koncernchef sedan 2014. Ledamot i ersättningsutskottet.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Verkställande direktör för Bong AB. Verksam vid Borloo advokatbyrå 1984-1989.

Andra pågående uppdrag: Styrelseordförande för Hamelin S.A.

Tidigare uppdrag (senaste fem åren): -

Innehav: 52 850 282 aktier genom Holdham S. A.

Christian Paulsson

Född 1975. Styrelseledamot sedan 2014. Ledamot i revisionsutskottet och ordförande i ersättningsutskottet.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Bachelor of Business Administration, European University Bruxelles. Vice VD och VD på affärssystemföretaget IBS AB samt VD på fondkommissionärsfirman Lage Jonason AB, erfarenhet inom Corporate Finance på bland annat Mangold Fondkommission, Alfred Berg/ ABN Amro Fondkommission och Booz & Co.

Andra pågående uppdrag: Styrelseledamot och verkställande direktör i Vendor AB. Styrelseledamot i Apper Systems AB, Huntway AB, Bra Röster Aktiebolag, Makalös AB, Paulsson Advisory AB samt Rationell Finans AB. Tidigare uppdrag (senaste fem åren): Styrelseordförande i Cross Sportswear International AB. Styrelseledamot i IBS AB och Caperio Holding AB. Innehav: 9 126 695 aktier genom Paulsson Advisory AB.

Helena Persson

Född 1970. Styrelseledamot sedan 2015.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: B. Sc. i Human Resources Development and Labour Relations, Lunds Universitet. Innehar en HR-tjänst inom E.ON Sweden AB och har tidigare arbetat som HR-konsult, HR-chef på Pergo Europe AB, HR Manager på Clinical Data Care samt varit ombudsman för Swedish Pharmaceutical Association och Akademikerförbundet SSR.

Andra pågående uppdrag: Styrelsesuppleant i Indus Consulting AB. Tidigare uppdrag (senaste fem åren): Styrelseledamot i Declam AB. Innehav: -

#### ARBETSTAGARLEDAMÖTER

Peter Harrysson

Född 1958. Arbetstagarrepresentant sedan 1997. Representant för Grafiska Personalklubben.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Fabriksarbetare Bong Sverige AB.

Andra pågående uppdrag: Styrelseledamot i Nybro Bostadsaktiebolag. Tidigare uppdrag (senaste fem åren): - Innehav: -

Christer Muth

Född 1954. Arbetstagarrepresentant sedan 2008. Representant för PTK.

Utbildning och arbetslivserfarenhet: Innesäljare kundtjänst Bong Sverige AB. Andra pågående uppdrag: -

Tidigare uppdrag (senaste fem åren): - Innehav: -

#### STYRELSENS ARBETSORDNING

Styrelsen har antagit en skriftlig arbetsordning och utfärdat skriftliga instruktioner avseende arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören. Instruktioner finns avseende information som styrelsen löpande ska erhålla. Under verksamhetsåret 2015 avhöll styrelsen 17 sammanträden utöver det konstituerande sammanträdet. Vid samtliga ordinarie möten gav VD styrelseledamöterna information om koncernens ekonomiska ställning och om viktiga händelser i bolagets verksamhet.

Styrelsen sammanträder vid minst fyra tillfällen per år utöver konstituerande sammanträde. Ett av sammanträdena kan förläggas till någon av koncernens enheter och kombineras med en fördjudad genomgång av denna enhet.

Under 2015 har styrelsen bland annat avhandlat följande väsentliga frågor:

- 18 februari Bokslutskommuniké och avrapportering från revisorerna
- 2 april Finansiering
- 20 maj Delårsbokslut Q1 samt konstituerande styrelsemöte efter årsstämman 2015
- 15 juli Halvårsbokslut Q2
- 16 september Dotterbolagsbesök
- 28 september Finansiering
- 2 oktober Finansiering
- 26 oktober Finansiering
- 28 oktober Finansiering
- 29 oktober Finansiering
- 11 november Finansiering
- 18 november Delårsbokslut Q3
- 30 november Finansiering
- 2 december Finansiering
- 4 december Finansiering
- 6 december Finansiering
- 10 december Finansiering
- 12 december Budget 2016
- 20 december Finansiering

#### OBEROENDE LEDAMÖTER OCH NÄRVARO VID STYRELSEMÖTEN

Bong uppfyller Stockholmsbörsens noteringsavtal och Koden vad gäller med oberoende styrelseledamöter.

#### STYRELSENS SAMMANSÄTTNING OCH ANTAL PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN 2015

	Oberoende till bolaget <sup>1</sup>	Oberoende till större aktieägare <sup>1</sup>	Närvaro styrelse-sammanträden
Eric Joan	Ja	Nej	16 st
Stéphane Hamelin	Nej	Nej	16 st
Mikael Ekdahl	Ja	Ja	17 st
Christian Paulsson	Ja	Nej	15 st
Helena Persson från maj 2015	Ja	Ja	15 st

<sup>1</sup> Bedömningen av styrelseledamöternas oberoende har utförts enligt Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter och kriterier för oberoende.

#### RÖSTRÄTTSBEGRENSNINGAR

Bolagets bolagsordning innehåller inga begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma.

#### VALBEREDNING

Årsstämman utser en valberedning som har till uppgift att inför årsstämman i samråd med huvudägarna lämna förslag till styrelsens sammansättning. Den av årsstämman 2015 utsedda valberedningen bestod av tre medlemmar: Stéphane Hamelin (Holdham S.A.), Ulf Hedlundh (Svolder AB) och Christian Paulsson (Paulsson Advisory AB). Stéphane Hamelin utsågs till valberedningens ordförande.

Eftersom Bongs huvudägare Holdham S.A. och Paulsson Advisory AB representerade cirka 45 procent av rösterna var det naturligt att de fanns representerade i valberedningen. Nämnda aktieägare ansåg det vidare naturligt att en representant från en av de röstmässigt största aktieägarna var ordförande i valberedningen. Valberedningen har behandlat de frågor som följer av Koden. Valberedningen har haft två protokollförda möten samt däremellan löpande kontakt.

#### ERSÄTTNINGsutskott

Styrelsen har utsett ett ersättningsutskott bestående av Christian Paulsson, ordförande, Mikael Ekdahl och Stéphane Hamelin.

Utskottet har till uppgift att granska och ge styrelsen rekommendationer angående principerna för ersättning, inklusive prestationsbaserade ersättningar till bolagets ledande befattningshavare. Frågor som rör VDs anställningsvillkor, ersättningar och förmåner bereds av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen.

Lönen för VD består av en fast del och en rörlig del. Den rörliga delen, som omprövas årligen, är beroende av uppnådda resultat för bolaget och för VD.

Ersättningsutskottet har under 2015 sammanträtt vid ett tillfälle varvid samtliga ledamöter deltog.

#### REVISIONSUTSKOTT

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott bestående av Mikael Ekdahl, ordförande, och Christian Paulsson. Bong avviker från Koden genom att styrelsen har utsett ett revisionsutskott som endast består av två styrelseledamöter. Christian Paulsson är en av Bongs större aktieägare varför det är naturligt att en av dessa finns representerade i utskottet jämte en oberoende styrelseledamot. Då övriga styrelseledamöter täcker andra verksamheter inom koncernen har det bedömts som tillräckligt med två ledamöter i revisionsutskottet.

Utskottet har till uppgift att övervaka att bolagets redovisning upprättas med full integritet till skydd för aktieägares och övriga parterers intresse.

Revisionsutskottet har under 2015 sammanträtt tre gånger varvid alla ledamöterna deltog.

#### EXTERNA REVISORER

Bongs revisorer väljs av årsstämman för en period av ett år. Vid årsstämman 2015 valdes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB, med auktoriserade revisorn Mathias Carlsson. Denne ersattes under perioden av Lars Nilsson, som huvudansvarig för en mandatperiod om ett år med auktoriserade revisorn Christer Olausson som medrevisor.

Revisorerna granskar styrelsens och VDs förvaltning av företaget och kvaliteten i företagets redovisningshandlingar. Revisorerna rapporterar resultatet av sin granskning till aktieägarna genom revisionsberättelsen, vilken framläggs på årsstämman. Därutöver lämnar revisorerna detaljerade redogörelser till styrelsen minst en gång per år samt rapporterar till revisionsutskottet vid samtliga utskottsmöten.

## VD OCH KONCERNLEDNING

VD leder den löpande förvaltningen i verksamheten enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD ansvarar för att hålla styrelsen informerad samt tillse att styrelsen har nödvändigt och så fullständigt beslutsunderlag som möjligt. VD är ledamot av styrelsen. VD håller dessutom i kontinuerlig dialog styrelsens ordförande informerad om koncernens utveckling.

VD och övriga i koncernledningen har formella möten en gång i kvartalet samt ett antal informella möten för att gå igenom föregående månads resultat samt diskutera strategifrågor. Bongs koncernledning har under 2015 bestått av fem personer, varav en kvinna. Koncernen består av moderbolaget Bong AB och ett flertal dotterbolag vilket redovisas i not 19. Rapporteringen från dotterbolag sker löpande på månadsbasis. Dotterbolagens styrelser består företrädesvis av medlemmar ur Bongs företagsledning.

## ERSÄTTNING TILL KONCERNLEDNING

Årsstämman 2015 beslutade att koncernledningens lön ska utgöras dels av fast grundlön och dels av rörlig prestationsbaserad ersättning. Den rörliga ersättningen ska kunna utgå för prestationer som går utöver vad som normalt förväntas av person i koncernledningen efter att utvärdering gjorts av individuella prestationer och bolagets redovisade resultat.

I vilken utsträckning på förhand uppställda mål för bolaget och den ledande befattningshavaren uppnåtts beaktas vid fastställande av den rörliga ersättningen. Den totala ersättningen för personer i koncernledningen ska vara marknadsmässig.

## INTERN KONTROLL

Styrelsen har ansvar för att det finns ett effektivt system för intern kontroll och riskhantering. Till VD delegeras ansvaret att skapa goda förutsättningar för att arbeta med dessa frågor. Såväl koncernledning som chefer på olika nivåer i företaget har detta ansvar inom sina respektive områden. Befogenheter och ansvar är definierade i policies, riktlinjer, ansvarsbeskrivningar samt instruktioner för attesträtter.

## STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL

Enligt Koden skall styrelsen årligen lämna en beskrivning av de viktigaste inslagen i bolagets system för intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Denna rapport är upprättad i enlighet med Koden.

## ORGANISATION FÖR DEN INTERNA KONTROLLEN

Intern kontroll avseende finansiell rapportering är en process som utformats i syfte att ge rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen och huruvida de finansiella rapporterna är framtagna i överensstämmelse med god redovisningssed, tillämpliga lagar och förordningar samt övriga krav på noterade bolag. De interna kontrollaktiviteterna ingår i Bongs administrativa rutiner. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen i Bong kan beskrivas i enlighet med följande ramverk.

## KONTROLLMILJÖ

Intern kontroll i Bong baseras på en kontrollmiljö som omfattar värderingar och ledningskultur, uppföljning, en tydlig och transparent organisationsstruktur, uppdelning av arbetsuppgifter, dualitetsprincipen, kvalitet och effektivitet i intern kommunikation.

Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av en kontrollmiljö med organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar som dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument såsom interna policies, riktlinjer och instruktioner, samt befattningsbeskrivningar för kontrollerande funktioner. Som exempel kan nämnas arbetsordningar för styrelse och VD, instruktioner för finansiell rapportering, informationspolicy och attestinstruktion.

## KONTROLLAKTIVITETER

Kontrollaktiviteterna innefattar såväl generella som mer detaljerade kontroller, avsedda att förhindra, upptäcka och korrigera fel och avvikelser.

Kontrollaktiviteterna utarbetas och dokumenteras på bolags- och avdelningsnivå. Det interna regelverket med policies, riktlinjer och instruktioner utgör det viktigaste verktyget för informationsgivning och instruktioner med syfte att säkerställa den finansiella rapporteringen. Därjämte används ett standardiserat rapporteringspaket av alla dotterbolag för att säkerställa konsekvent tillämpning av Bongs principer och samordnad finansiell rapportering.

Bong har även självutvärderingsprocess avseende den interna kontrollen.

## RISKBEDÖMNING

Bong utvärderar kontinuerligt de risker kring rapporteringen som kan uppstå. Dessutom ansvarar styrelsen för att relevanta insiderlagar och standarder för informationsgivning efterlevs. De övergripande finansiella riskerna är definierade och beaktas i fastställandet av koncernens finansiella mål.

Koncernen har ett etablerat, men föränderligt, system för hantering av affärsrisker som är integrerat i koncernens kontrollprocess för affärsplanering och prestation. Därutöver genomförs seminarier om affärsrisker och riskbedömning rutinmässigt inom koncernen. Det finns tillvägagångssätt för att säkerställa att väsentliga risker och kontrollbrister, när så är nödvändigt, uppmärksammas av koncernledningen och styrelsen på periodisk basis.

## INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

För att säkerställa effektiv och korrekt information, internt såväl som externt, krävs god kommunikation. Inom koncernen finns riktlinjer för att säkerställa att relevant och väsentlig information kommuniceras inom verksamheten, inom respektive enhet samt mellan ledningen och styrelsen. Policies, manualer och arbetsbeskrivningar finns tillgängliga på bolagets intranät och/eller i tryckt form. För att säkerställa att den externa informationsgivningen är korrekt och komplett tillämpar Bong en av styrelsen antagen informationspolicy.

## UPPFÖLJNING

VD ansvarar för att den interna kontrollen är organiserad och följs upp enligt de riktlinjer som styrelsen fastställt. Finansiell styrning och kontroll utförs av koncernekonomifunktionen. Den ekonomiska rapporteringen analyseras månatligen på detaljnivå. Styrelsen får löpande tillgång till ekonomiska rapporter och vid varje styrelsemöte behandlas bolagets ekonomiska situation.

Varje kvartalsrapport går igenom av styrelsen. VD är ansvarig för att det genomförs oberoende objektiva granskningar i syfte att systematiskt utvärdera och föreslå förbättringar av koncernens processer för styrning, internkontroll och riskhantering. Mot denna bakgrund och hur den finansiella rapporteringen i övrigt har organiserats finner styrelsen inget behov av en särskild granskningsfunktion i form av internrevision.

## FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel, 591 715 701 kr, balanseras i ny räkning. Se Not 37.

## STYRELSENS YTTRANDE ÖVER DEN FÖRESLAGNA UTDELNINGEN

Bong prioriterar för närvarande att minska sin skuldsättning och förbättra lönsamheten. Därför föreslår styrelsen att ingen utdelning för år 2015 lämnas. För år 2014 lämnades ingen utdelning.