

ÅRSREDOVISNING 2015

INKLUSIVE HÅLLBARHETSREDOVISNING

Coor Service Management Holding AB



INNEHÅLL

02

ÖVERSIKT

- 02 Coor i korthet
- 03 Året i korthet
- 04 Vd-kommentar
- 06 Marknadsöversikt
- 08 Strategisk inriktning och mål
- 13 Flerårsöversikt

14

ERBJUDANDE OCH KUNDER

- 14 Coors erbjudande
- 18 Kunder och avtal

20

VERKSAMHET

- 20 Affärsmodell
- 23 Medarbetare
- 26 Förbättrings- och innovationsarbete
- 27 IT och digitalisering
- 29 Inköp och leverantörsstyrning
- 30 Geografiska segment
- 34 Risker och riskhantering

37

HÅLLBARHET

- 38 Inledning
- 42 Hållbarhetsredovisning
- 44 Affärsansvar
- 46 Socialt ansvar
- 48 Miljöansvar

50

LEGAL ÅRSREDOVISNING

- 51 Förvaltningsberättelse
- 55 Förslag till vinstdisposition
- 56 Räkenskaper
- 64 Noter
- 96 Revisionsberättelse

97

BOLAGSSTYRNING

- 98 Bolagsstyrningsrapport
- 108 Styrelse
- 110 Koncernledning

III2

ÖVRIGT

- 112 Coors aktie
- 115 Definitioner
- 116 Särskild information till aktieägare
- 116 Kontaktuppgifter



SERVICE *med* IQ

Coor är ett servicebolag som samordnar, utför och utvecklar olika tjänster i och omkring en fastighet. Coor har specialistkompetens inom över 100 tjänster, som erbjuds till större och mindre kunder främst i Norden. Målsättningen är att leverera marknadens smartaste och mest utvecklade servicelösningar.



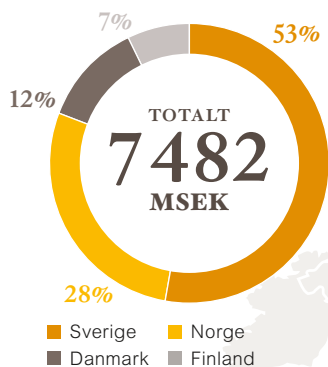


COOR I KORTHET

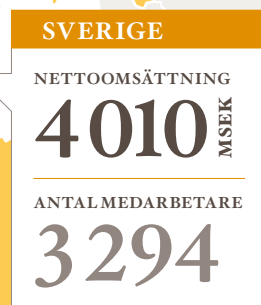
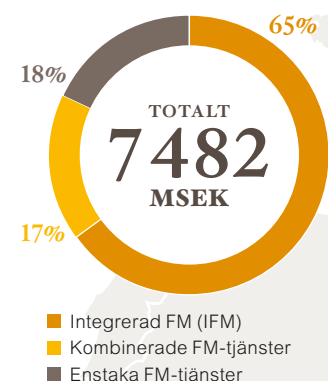
Coor Service Management är en av Nordens ledande facility management-leverantörer, med specialistkompetens inom arbetsplatservice, fastighetservice och strategisk rådgivning. Genom att kombinera tjänster inom dessa områden kan Coor erbjuda flexibla, effektiva och smarta lösningar som skapar värde för bolagets kunder – Service med IQ.

Coor är marknadsledande när det gäller komplexa, integrerade FM-uppdrag (IFM), men erbjuder också enstaka FM-tjänster eller ett mindre antal kombinerade tjänster.

NETTOOMSÄTTNING PER LAND



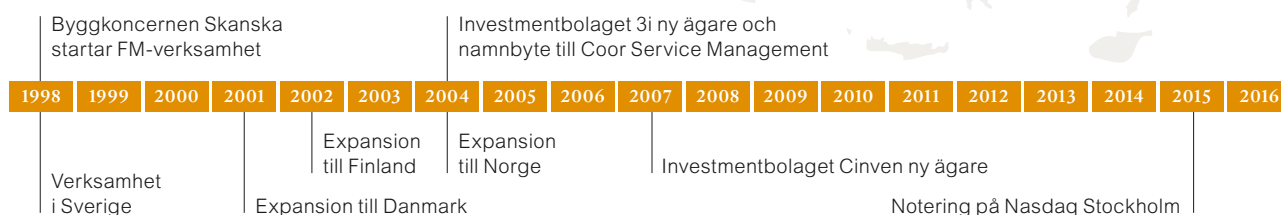
NETTOOMSÄTTNING PER KONTRAKTSTYP



■ Huvudsaklig marknad
■ Begränsad verksamhet

Coors verksamhet är organiserad i de fyra nordiska länderna där Coor främst är verksam. Coor har också valt att utöka leveransen för ett antal större kunder utanför Norden, vilka organisatoriskt placeras under det land där Coor har störst leverans till den aktuella kunden. Under Sverige ingår därför viss verksamhet i Belgien, Ungern och Polen, och under Finland en mindre verksamhet i Estland.

HISTORIK



2015 – ETT STARKT ÅR

- Nettoomsättningen för helåret steg med 9 procent till 7 482 (6 844) MSEK. Den organiska tillväxten uppgick till 10 procent.
- Rörelseresultatet (justerat EBITA) förbättrades till 374 (354) MSEK. Exklusive valutaeffekter ökade resultatet med 24 MSEK.
- Rörelsemarginalen (justerad EBITA-marginal) uppgick till 5,0 (5,2) procent.
- Operativt kassaflöde var oförändrat jämfört med föregående år och uppgick till 274 (274) MSEK. Exklusive utflöden relaterade till börsnoteringen uppgick det operativa kassaflödet till 411 (274) MSEK.
- Nettoskuldssättningen vid årsskiftet uppgick till 947 (2 673) MSEK. Skuldssättningsgraden (leverage) var 2,2 (6,6).
- Antalet medarbetare (omräknat till heltidstjänster) uppgick vid årsskiftet till 6 381 (6 087).
- Styrelsen föreslår en utdelning för 2015 på 2,00 SEK per aktie.

RESULTAT I KORTHET, KONCERNEN	2015	2014
Omsättning, MSEK	7 482	6 844
Organisk tillväxt, %	10	6
Justerat EBITA, MSEK	374	354
Justerad EBITA-marginal %	5,0	5,2
EBIT, MSEK	82	-82
Resultat efter skatt, MSEK	201	-311
Operativt kassaflöde, MSEK	274	274
Resultat per aktie, SEK	-3,6	-34,2
Justerat resultat per aktie, SEK	2,7	-3,2
Antal anställda vid årets slut (FTE)	6 381	6 087
Utdelning, SEK	2,00	-

För definitioner och beräkning av nyckeltal, se not 1.26, sidorna 69–70.



COOR DRIVER DIGITALISERING

Att addera mervärde är mer än att ge kunder ett trevligt bemötande och god service. Under 2015 har Coor presenterat flera nya lösningar baserade på ny teknik. Läs mer om hur Coor driver innovation, och arbetar med Internet of Things (IoT) på sidorna 26–28.



COOR TILL BÖRSEN

Den 16 juni börsnoterades Coor på Stockholm Nasdaq Mid Cap. Introduktionskursen var 38 kronor, och vid årets slut hade kursen stigit med 4 procent. Läs mer om Coor-aktien på sidorna 112–114.

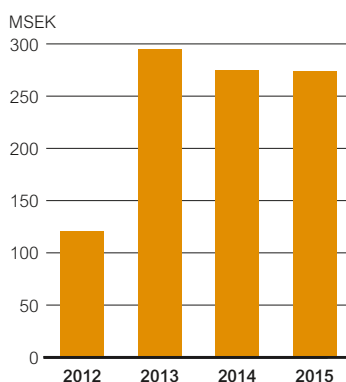
ANDEL
FÖR-
LÄNGDA
AVTAL

90%

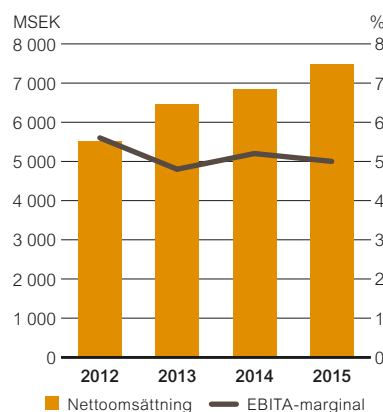
FLERA NYA OCH FÖRLÄNGDA UPPDRAG

Under 2015 omförhandlades en stor del av Coors kontraktsvolym, och hela 90 procent av denna volym förlängdes. Bland kunder som valde att förlänga sina kontrakt med Coor kan nämnas Ericsson, danska Polisen, AB Volvo, Volvo Cars, Saab AB, Borealis och Vasakronan. Bland större nya kunder märks Statoil off-shore och Frontica Business Solutions/Aker Solutions.

OPERATIVT KASSAFLÖDE



NETTOOMSÄTTNING OCH JUSTERAD EBITA-UTVECKLING



ETT HÄNDELSERIKT OCH FRAMGÅNGSRIKT ÅR

2015 var ett händelserikt och framgångsrikt år för Coor. Vi fokuserade verksamheten, sålde av vår industriserviceenhet och är nu ett renodlat facility management-bolag. Under året omförhandlade vi en stor del av kontraktsporföljen och förlängde 90 procent av alla omförhandlade kontrakt. Samtidigt fortsatte vi att trimma och utveckla vår verksamhet och leverans, vilket resulterade i ett flertal nya innovativa servicelösningar och interna förbättringar. I juni noterades bolaget på Nasdaq Stockholm. 2015 levererade vi en stark organisk tillväxt, ett stabilt rörelseresultat och ett mycket starkt kassaflöde.

VÄRDESKAPANDE I EN FÖRÄNDERLIG OMVÄRLD

Coors vision är att vara kundernas, medarbetarnas och ägarnas förstahandsval inom servicesektorn. Det innebär att vi ska leverera värde i tre dimensioner – vi ska erbjuda marknadens bästa och mest utvecklade servicelösningar, vara en attraktiv arbetsgivare och leverera god tillväxt, ett stabilt resultat och starka kassaflöden.

För att nå våra höga målsättningar måste vi hela tiden vara lyhörda och förstå vad som skapar värde för våra intressenter. Det räcker inte att göra saker rätt – man måste också göra rätt saker. Idag går utvecklingen snabbt, och en av våra viktigaste uppgifter är att tolka och förstå nya förutsättningar och behov – och att snabbt kunna anpassa vår verksamhet till dem.

EN STARK FÖRBÄTTRINGS- OCH INNOVATIONSKULTUR

I tider av förändring finns stora möjligheter för företag som kan och vågar tänka nytt. Nytänkande och innovationer frodas i tillåtande, öppna system. Företag som vill utvecklas och växa måste eftersträva en struktur och kultur som är inkluderande och som stimulerar till samverkan och nya idéer. Jag är övertygad att Coors starka förbättringskultur och breda innovationsarbete är helt centralt för vår fortsatta utveckling som ett marknadsledande servicebolag i Norden.

Service med IQ

Coors ambition är att erbjuda marknadens smartaste och mest värdeskapande servicelösningar. Det hjälper oss att

attrahera nya kunder och är också viktigt för att våra befintliga kunder ska ge oss fortsatt förtroende.

När det gäller innovationer inom facility management jobbar vi mycket med att förstå värdet våra kunder kan ha av ny teknik, och hur vi kan anpassa våra servicelösningar till den allt mer uppkopplade och rörliga människan och organisationen. Här arbetar vi nära kunder som Ericsson, Microsoft och TeliaSonera och leverantörer som Intel och Ricoh. Tillsammans utvecklar och testar vi kontinuerligt nya innovativa servicelösningar. Lösningar som vi ser skapar värde för flera kunder paketeras och lanseras successivt. Under de senaste åren har vi lanserat ett stort antal digitala servicelösningar såsom ett smart ID-kortshan-

prioriterade områden: digitala lösningar för ökad mobilitet och mer automatiserade arbetsflöden. Båda ska bidra till förbättrad kundupplevelse och till ökad effektivitet. Under det gångna året arbetade vi också aktivt med att öka andelen kvinnor i ledande positioner, öka riskmedvetenheten bland våra medarbetare och att minska koldioxidutsläpp från våra transporter. Det är glädjande att konstatera att vi inom alla dessa områden ser positiva resultat, och vi kommer att jobba vidare med målstyrt internt förbättringsarbete under 2016.

2015 – ETT HÄNDELSERIKT ÅR MED STARKT RESULTAT

2015 var en milstolpe i Coors historia. Bolaget börsnoterades i juni och i sam-

” Jag är övertygad om att Coors starka förbättringskultur och breda innovationsarbete är helt centralt för vår fortsatta utveckling som ett marknadsledande servicebolag i Norden.

teringssystem (Coor SmartID), digitala arkiveringslösningar (Coor Smart Archive), en virtuell receptionist (Coor SmartReception) och sensorbaserade tillämpningar för ”Internet of Things” (Coor SmartUtilization).

Interna förbättringar

Vi arbetar också löpande med att effektivisera och utveckla vår egen verksamhet och våra processer för att öka produktiviteten, förbättra kvaliteten och minska vår miljöpåverkan.

Under 2015 koncentrerade vi det interna förbättringsarbetet till ett par

band med noteringen såldes industriserviceverksamheten och Coor blev ett renodlat FM-bolag. Parallellt med detta omförhandlade vi också en kontraktsvolym på nästan 3 mdSEK, varav hela 90 procent förlängdes. Större kunder som valt att fortsätta och ibland utöka samarbetet med Coor var Ericsson, danska Polisen, AB Volvo, Volvo Cars, Saab AB, Borealis och Vasakronan.

Stark organisk tillväxt

Under 2015 växte omsättningen organiskt med 10 procent till 7 482 MSEK. Detta är betydligt mer än marknaden som helhet,

och även mer än vår målsättning på 4–5 procents organisk tillväxt per år. Bland de kunder som vi inledde nya samarbeten med märks Statoils off shore-verksamhet avseende leverans till fem oljeplattformar i Nordsjön samt Frontica Business Solutions och Aker Solutions i Norge.

Stabil lönsamhet

Rörelseresultatet för 2015 blev 374 MSEK, vilket är en ökning med 6 procent. Rörelsemarginalen uppgick för helåret till 5,0 procent. Det är något lägre jämfört med föregående år, men med tanke på den stora mängd nya och omförhandlade kontrakt vi hanterat under 2015 tycker jag att det är ett bra resultat. När vi startar eller ställer om ett kontrakt till nya villkor tar det alltid lite tid innan vi når full lönsamhet. Den underliggande lönsamheten i våra kontrakt är stabil.

Stark kassagenerering

Även kassaflödet var under 2015 starkt. Rörelsekapitalet minskade med 69 MSEK, vilket gav en kassagenerering på 104 procent för helåret. Stabila kassaflöden är centralt för oss på Coor, och utgör även basen för stabila utdelningar över tid.

GODA UTSIKTER I OROLIGA TIDER

När vi blickar utåt kan jag konstatera att vi befinner oss i en orolig och omvälvande tid. Samtidigt blir världen mer integrerad och uppkopplad, och allt billigare teknik öppnar helt nya möjligheter.

I Norden, där vi bedriver verksamhet, har läget under 2015 varit relativt stabilt. Den underliggande BNP-tillväxten är positiv i alla länder förutom Finland. Vi upplever också att efterfrågan på FM-marknaden generellt sett är god i Sverige, Danmark och Norge, främst vad gäller integrerade FM-lösningar men också för kombinerade FM-uppdrag och enstaka tjänster. Aktiviteten är särskilt hög inom olje- och gasindustrin i Norge och inom offentlig sektor i hela Norden.

När vi blickar framåt så gör vi det med tillförsikt. Genom att förstå vad som skapar värde för våra viktiga intres-



senter och löpande anpassa vår verksamhet har vi goda förutsättningar för en fortsatt positiv utveckling – såväl som serviceleverantör, arbetsgivare och som investering.

Avslutningsvis vill jag tacka våra kunder och aktieägare för det förtroende ni visat oss. Till alla medarbetare på Coor vill jag också rikta ett varmt tack för fantastiska insatser under året som gått. Ert engagemang är avgörande för Coors fortsatta framgång!

Stockholm i mars 2016.

MIKAEL STÖHR
Verkställande direktör och koncernchef
Coor Service Management

EN STABIL MARKNAD MED POTENTIAL

Den nordiska FM-marknaden är relativt konjunkturokänslig med goda tillväxtpotentialer.

DETTA ÄR FACILITY MANAGEMENT

Med facility management-tjänster (FM-tjänster) menas tjänster i och omkring en fastighet. En väl utformad FM-verksamhet bidrar till att skapa attraktiva, kostnadseffektiva, säkra och långsiktigt hållbara arbetsplatser och fastigheter, som ökar trivselen och produktiviteten för de personer som vistas där.

Ofta delas FM-tjänsterna in i hard FM (fastighetsrelaterade tjänster; såsom underhåll, reparationer och drift av fastigheter), och soft FM (arbetsplatsrelaterade tjänster). Tjänster inom arbetsplatservice kan vidare delas upp i fyra huvudkategorier: lokalvård, mat & dryck, säkerhet samt övriga tjänster inom kontorsservice.

Från outsourcing av enstaka tjänster till IFM

FM-tjänster kan antingen hanteras internt (in-house), eller outsourcas. Idag finns många olika FM-leverantörer med olika ursprung och inriktning.

När marknaden för outsourcade tjänster först utvecklades valde många kunder att outsourca enstaka tjänster till olika leverantörer som specialiserat sig på olika tjänster eller tjänstegrupper. En anledning till att hantera olika FM-tjänster separat är att man på så sätt kan handla upp större volymer vilket kan ge vissa skalfördelar.

Utvecklingen har sedan gått mot att kunden samlar ett antal tjänster (kombinerade tjänster) hos en leverantör, eller låter en leverantör ta ansvar för att utföra och utveckla ett större antal integrerade FM-tjänster (IFM-uppdrag). I ett IFM-uppdrag ingår även ledning, styrning och utveckling av tjänsterna, vilket innebär att beställaren kan fokusera på strategiska frågeställningar medan leverantören tar det operativa ansvaret. Den stora

fördelen med att hantera FM-tjänster integrerat är att man tillvaratar de betydande lokala synergier som finns mellan de olika tjänsterna, på en arbetsplats eller i en fastighet, och på så vis skapar effektivitet.

MARKNADSSTORLEK OCH MARKNADSTILLVÄXT

2014 beställde Coor en marknadsrapport av en oberoende internationell strategikonstultbyrå. Enligt rapporten uppskattades det totala värdet av FM-marknaden i Norden till cirka 380 MdSEK, varav cirka 200 MdSEK var outsourcat till tredje part. Under perioden 2012–2014 växte den totala outsourcade marknaden med cirka 2,3 procent årligen, och den framtida årliga tillväxten förväntas uppgå till cirka 2,7 procent, främst drivet av en ökande grad av skifte från in-house till outsourcade lösningar.

IFM-segmentet, där Coor är marknadsledande, har vuxit mer än FM-marknaden totalt. Under perioden 2012–2014 har IFM-marknaden i Norden vuxit med 5,9 procent per år, och uppgick 2014 till cirka 11,1 MdSEK. Den förväntade tillväxten inom IFM-segmentet ligger på 6,0 procent per år fram till 2017.

VANLIGA TJÄNSTEKATEGORIER

HARD FM

Fastighetstjänster

SOFT FM

Lokalvård

Mat & dryck

Säkerhet

Övriga kontorsservicetjänster

Källa: Internationell strategikonstultbyrå

Historiskt drevs framväxten av IFM-marknaden av leverantörer och deras enskilda större högprofilerade outsourcingkontrakt. Framöver väntas tillväxten inom IFM-segmentet drivas av att fler kunder, både inom privat och offentlig sektor, ser fördelar med en kontakt för alla FM-tjänster, större kostnadsbesparingar genom lokala tjänstesynergier, minskad komplexitet samt förbättrad kvalitet.

COORS MARKNADSPPOSITION

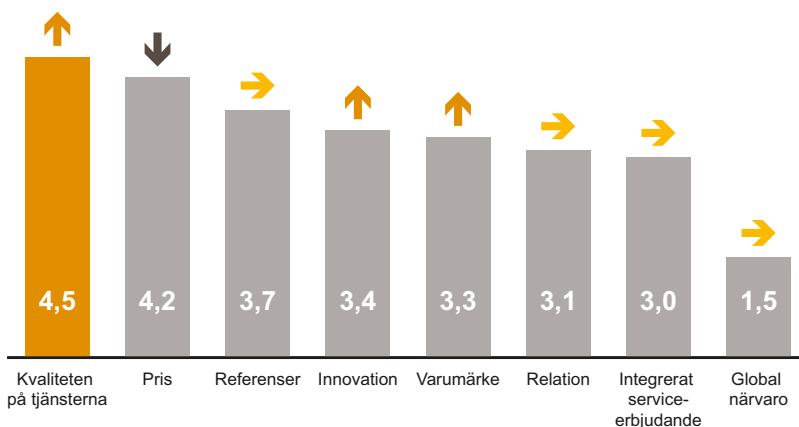
Coor har sedan verksamheten startade 1998 specialiserat sig på IFM-lösningar till större kunder med komplexa behov, både inom privat och offentlig sektor, samtidigt som Coor också utför mindre uppdrag och enstaka tjänster.

Den outsourcade nordiska FM-marknaden är fragmenterad, där de tio största FM-leverantörerna utgör cirka 30 procent av marknaden. I IFM-segmentet i Norden finns ett mindre antal konkurrenter. Här har Coor en marknadsledande position, med en marknadsandel som 2014 uppgick till cirka 36 procent. På marknaden för enstaka tjänster finns betydligt fler leverantörer, och här är Coors marknadsandel bara cirka 3 pro-



KUNDERNAS DRIVKRAFTER

Diagrammet visar vilka inköpskriterier som avgör kundernas val av FM-leverantör och hur de förändrats från 2010 till 2014.



Källa: Internationell strategikonsultbyrå, 2014.

cent vilket innebär goda tillväxtpotentialer.

UTVECKLING UNDER 2015

2015 var ett år med fortsatt hög aktivitet på den nordiska FM-marknaden. I Norge fortsatte kunder inom olje- & gasindustrin att övergå till IFM-lösningar, som exempelvis Aker Solutions och Statoil. Även på andra håll i Norden valde fler kunder att bredda omfattningen av outsourcinguppgifter. I Sverige adderade Volvo Cars säkerhetstjänster och mat & dryck till sitt IFM-uppdrag, Forsvarsmakten kombinerade städning och mat & dryck medan danska DSB lade samman bland annat tågstädning och fastighetstjänster. Generellt sett var intresset för outsourcing inom offentlig sektor stort och några av de större upphandlingarna, till exempel PostNord, DSB och svenska Forsvarsmakten, var IFM-uppdrag. Till skillnad mot privata upphandlingar finns det fortfarande ett övervägande fokus på pris i offentliga upphandlingar. I Finland upphandlade kunderna enstaka tjänster i samma utsträckning som man gjort historiskt.

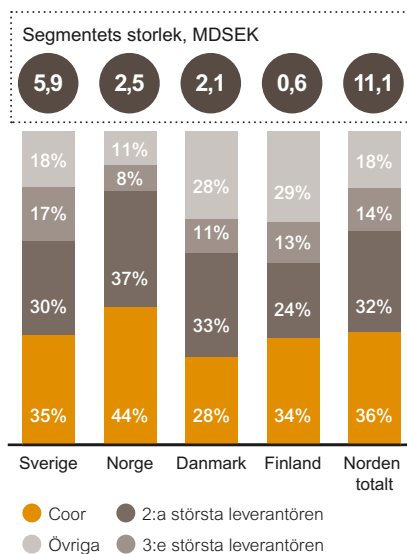
Utvecklingstakten av FM-tjänster är hög i hela Norden, inte minst för tekniskdrivna lösningar. Ett flertal nya innovativa lösningar lanserades på marknaden.

Ett sådant exempel är nya tillämpningsområden för Internet of things (IoT), där sensorer förmedlar realtidsinformation vilket förbättrar kvaliteten och sänker kostnaderna. En annan utvecklingstrend som låg i fokus 2015 var aktivitetsbaserade

kontor, som blir allt vanligare. Även nya kontraktsformer mellan kund och leverantör med gemensamma incitament för värdeskapande och hantering av risk uppmärksammades under året, exempelvis så kallad "vested outsourcing". Detta kan tolkas som att både kunder och leverantörer är intresserade av att vidareutveckla FM-marknaden mot ett bredare värdeskapande och djupare samarbeten.

KVALITET, INNOVATION OCH VARUMÄRKE ALLT VIKTIGARE

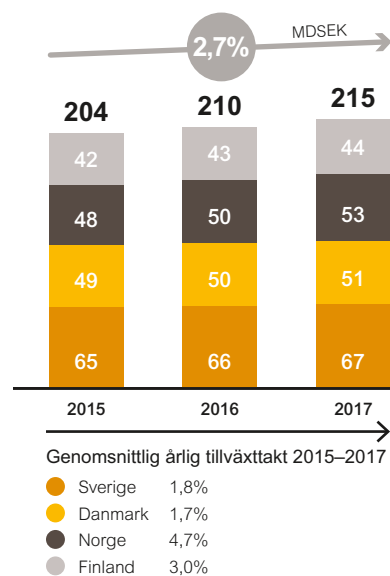
I den tidigare nämnda marknadsundersökningen mättes också kundernas inköpskriterier, och vid en jämförelse mellan åren 2010 och 2014 visar rapporten att faktorer som kvaliteten på tjänsterna, innovationsförmåga och varumärke blivit allt viktigare. Priset är fortfarande viktigt, även om det jämfört med tidigare har sjunkit i betydelse. Referenser, relationer, förmågan att hantera integrerade lösningar samt global marknadsnärvaro spelar ungefär samma roll som tidigare.

KONKURRENSSITUATIONEN INOM IFM¹⁾

På den Nordiska IFM-marknaden återfinns tre större aktörer, varav Coor är den största med en andel på cirka 36%.

¹⁾ IFM-segmentets storlek och andelar utgår från uppskattade siffror för 2014 baserat på företagets intäkter. Källa: Internationell strategikonsultbyrå, 2014

UTVECKLING FÖR OUTSOURCEDE FM-TJÄNSTER PÅ DEN NORDISKA MARKNADEN, PROGNOSE



Genomsnittlig årlig tillväxttakt 2015–2017

- Sverige 1,8%
- Danmark 1,7%
- Norge 4,7%
- Finland 3,0%

Prognosticerad utveckling av den nordiska FM-marknaden fram till 2017.

Källa: Internationell strategikonsultbyrå, 2014

AFFÄRSIDÉ

Coors ska ta över, sköta och utveckla service på kontor, i produktionsanläggningar, i offentlig sektor och i fastigheter.

VISION

Coors vision är att vara den ledande facility management-leverantören i Norden. Coor ska vara kundernas, medarbetarnas och investerarnas förstahandsalternativ vid val av leverantör, arbetsgivare eller investering inom servicesektorn.

ÖVERGRIPANDE MÅL

Coor har formulerat *övergripande, långsiktiga hållbarhetsmål*, som uttrycker Coors ambitioner som en ansvarstagande samhällsaktör ur en affärsmässig, social och miljömässig dimension.

De *övergripande finansiella målen* är satta för att realiseras på medellång till lång sikt.

De *kortsiktiga operativa interna målen*, anger vilka frågor som bolaget ska fokusera på under verksamhetsåret.

STRATEGIER

Coor har definierat fem övergripande strategier, för att genom dessa skapa tillväxt och lönsamhet. Coor ska:

- Förstärka den ledande IFM-positionen genom fokus på värdeadderande utveckling och innovation.
- Öka tillväxten även inom utvalda enstaka tjänstesegment samt kombinerade tjänsteleveranser.
- Ha större andel leverans i egen regi.
- Fokusera på operationell effektivitet.
- Bibehålla Nordiskt fokus, men följa med viktiga kunder ut i Europa.

LÅNGSIKTIGT OCH HÅLLBART VÄRDESKAPANDE

Coors strategiska plattform består av en klar vision, övergripande mål och tydliga affärsstrategier, som ur ett holistiskt perspektiv beskriver vad Coor vill åstadkomma på lång sikt. Utgångspunkten i den strategiska plattformen är ett integrerat synsätt, där bolagets förmåga att skapa värde för kunder och aktieägare kombineras med sociala och miljömässiga aspekter.

AFFÄRSIDÉ

Coor ska ta över, sköta och utveckla service på kontor, i produktionsanläggningar, i offentlig sektor och i fastigheter.

Ambitionen är att verksamheten ska bedrivas på ett effektivt, långsiktigt hållbart och värdeskapande sätt i förhållande till Coors viktigaste intressenter (kunder, medarbetare och ägare), men också för samhället och miljön i stort.

VISION

Coors vision är att vara den ledande facility management-leverantören i Norden. Coor ska vara kundernas, medarbetarnas och investerarnas förstahandsalternativ vid val av leverantör, arbetsgivare eller investering inom servicesektorn.

VÄRDESKAPANDE FÖR COORS KUNDER

För att vara kundernas förstahandsalternativ har Coor som ambition att löpande förbättra och utveckla de tjänster som bolaget erbjuder. Målsättningen är att leverera marknadens bästa och mest utvecklade service-lösningar, som ständigt anpassas till kundernas skiftande behov – ”Service med IQ”.

Coors smarta servicelösningar för arbetsplatser och fastigheter skapar värde för kunderna genom att bidra till ökad produktivitet, effektivitet och hållbarhet. Motorn i Coors utvecklingsarbete är en stark förbättringskultur och ett strukturerat innovationsarbete. Mer om detta finns att läsa på sidan 26.

VÄRDESKAPANDE FÖR COORS MEDARBETARE

Coor vill vara medarbetarnas förstahandsval genom att vara en stimulerande arbetsgivare som erbjuder en god, säker och icke-diskriminerande

arbetsmiljö. För att detta ska uppnås har Coor ett strukturerat utvecklingsarbete, en gemensam plattform för arbetsmiljö och hälsa samt fokus på att attrahera marknadens bästa chefer och medarbetare. Läs mer i avsnittet om medarbetare på sidorna 23–25.

VÄRDESKAPANDE FÖR COORS INVESTERARE

Coor eftersträvar att vara investerarnas förstahandsval genom att kombinera en god direktavkastning med en relativt låg risk. För att åstadkomma det arbetar Coor för att bibehålla bolagets starka position på en relativt konjunkturokänslig marknad med god tillväxt, leverera ett stabilt resultat och ha en låg kapitalbindning i kombination med en generös utdelningspolitik. För att kunna leverera detta över tid är en väl fungerande bolagsstyrning, transparent kommunikation och tillämpning av god affärssed också viktiga komponenter. Detta beskrivs i avsnittet om bolagsstyrning, se sidorna 97–106.

ÖVERGRIPANDE MÅL

LÅNGSIKTIGA HÅLLBARHETSMÅL

Coors ambition är att bedriva en ansvarsfull och långsiktigt hållbar verksamhet. Bolagets kunder, medarbetare, ägare och övriga intressenter ska kunna lita på att bolaget bedriver verksamheten på ett professionellt, lönsamt, säkert och hållbart sätt – idag och i framtiden. För att uppnå detta fokuserar bolaget på att skapa värde inte bara ekonomiskt, utan också miljömässigt och socialt. Hur Coor arbetar inom dessa hållbarhetsområden redovisas under avsnittet Hållbarhet på sidorna 37–49.

Affärsmässig hållbarhet

Coor ska uppnå långsiktig affärsmässig hållbarhet genom stabil och lönsam finansiell utveckling i kombination med ett affärsetiskt förhållningssätt. En stabil tillväxt uppnås genom att Coor har en professionell och värdeadderande serviceleverans som resulterar i hög kundnöjdhet och långa kundsamarbeten. Coor anser att det är viktigt med ett starkt resultatfokus samtidigt som bolaget agerar i enlighet med gällande lagar och regler, samt att god affärssed tillämpas.

Social hållbarhet

Coor bidrar till ett bättre samhälle genom att agera som en ansvarstagande och utvecklande arbetsgivare, samt att aktivt påverka sina underleverantörer att göra detsamma. Coor erbjuder alla medarbetare en god, säker, rättvis och icke-diskriminerande arbetsmiljö i linje med ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (1998). Vidare arbetar Coor även strukturerat med arbetsmiljö, hälsa samt chefs- och medarbetarutveckling.

Miljömässig hållbarhet

Coor bidrar till en bättre miljö genom att löpande försöka reducera den miljöpåverkan som bolaget ger upphov till, men också genom att ta ansvar för hur Coors tjänster påverkar kundernas verksamhet. Det område som Coor har störst möjlighet att påverka miljön inom är energiområdet. För att förbättra såväl bolagets egen som kundernas miljöpåverkan har Coor utvecklat ett eget miljöverktyg, Coor Green Services, som används för att identifiera miljöförbättrande åtgärder.

KORTSIKTIGA, OPERATIVA MÅL

För att styra verksamheten effektivt och allokerar bolagets resurser optimalt fastställer Coors ledning årliga operativa mål, som anger vad organisationen på kort sikt ska fokusera på. De operativa målen sätts inom de tre hållbarhetsdimensionerna.

De operativa målen fastställs utifrån en samlad bedömning av bolagets intressentdialog och utlåtanden från bolagets revisorer samt egen uppfattning om behov av särskilda åtgärder. De operativa målen är viktiga styrinstrument inom Coor. De sätts först för hela koncernen, och kanaliseras sedan ner genom organisationen och bryts ned i varje land, affärsenhet, kontrakt/region och arbetsgrupp. Handlingsplaner för att nå de nedbrutna målen upprättas lokalt, och följs upp på koncernledningsnivå tre gånger per år. Därigenom kan alla medarbetare känna delaktighet i koncernens utveckling.

Operativa målområden för 2015 och 2016

För 2015 uppnåddes merparten av Coors operativa mål. Inför 2016 beslutades att de operativa målområdena skulle vara desamma som för 2015 (med justerade värden).

Operativa målområden 2015

Affärsmässiga mål

- Kundnöjdhet
- Omsättningstillväxt
- Marginal
- Kassaflöde

Sociala mål

- Medarbetarnöjdhet
- Arbetsplatsolyckor
- Andel kvinnor i ledande befattning

Miljömål

- Koldioxidutsläpp från transporter



FINANSIELLA MÅL

Coors finansiella kvantitativa mål uttrycker de finansiella resultat som bolagets verksamhet ska prestera på medellång till lång sikt.

FINANSIELLA MÅL OCH UTFALL 2014–2015

		UTFALL 2015		UTFALL 2014	
		2015	2014	2015	2014
ORGANISK TILLVÄXT 4–5 %	Över en konjunkturykel ska Coor växa organiskt med 4–5 procent årligen. Tillväxttakten kan variera mellan åren beroende på förändringar i kundstocken. Den organiska tillväxten kan även kompletteras med förvärv, vilka kan motiveras av kompetensförstärkning eller önskemål om snabbare expansion inom ett geografiskt område eller kundkategori.	10%	6%		
JUSTERAD EBITA-MARGINAL -5,5 %	På medellång sikt ska Coor leverera en justerad EBITA-marginal på omkring 5,5 procent. För att uppnå det har Coor ett starkt fokus på effektivitetsförbättringar och kostnadsbesparingar.	5,0%	5,2%		
KASSA-GENERERING >90 %	Coors ambition är att upprätthålla en hög kassagenerering, och målet på medellång sikt är en kassagenerering som överstiger 90 procent.	104%	108%		
KAPITAL-STRUKTUR <3,0	Målet på medellång sikt är att Coors räntebärande nettoskuldssättning ska understiga 3,0 gånger justerad EBITDA (för de senaste tolv månaderna).	2,2	6,6		
UTDELNING -50 %	Målet är att dela ut omkring 50 procent av bolagets justerade nettoresultat för perioden (före avskrivningar och nedskrivningar av immateriella tillgångar) till aktieägarna.	52%	N/A		

ÖVERGRIPANDE AFFÄRSSTRATEGIER

Coor har definierat fem övergripande strategier, som tillsammans ska bidra till att skapa tillväxt och lönsamhet för bolaget.

1 FÖRSTÄRKA DEN LEDANDE IFM-POSITIONEN GENOM FOKUS PÅ VÄRDEADDERANDE UTVECKLING OCH INNOVATION

Coor är marknadsledande när det gäller integrerade FM-leveranser till större verksamheter med komplexa behov. För att behålla denna position och fortsätta växa inom IFM-segmentet är det viktigt att Coor kan erbjuda marknadens bästa lösningar, vilket sker genom ett stort kundfokus och ett kontinuerligt arbete med förbättringar och innovationer.



2 TILLVÄXT ÄVEN INOM UTVALDA ENSTAKA TJÄNSTSEGMENT SAMT KOMBINERADE TJÄNSTELEVERANSER

Inom Coor finns stor kompetens och ledande expertis inom många tjänstområden, vilket är till fördel när bolaget ska expandera inom enstaka tjänstområden, främst lokalvård, mat & dryck samt fastighetsservice. Dessutom erbjuder Coor paketlösningar av kombinerade FM-tjänster till kunder som inte kräver skräddarsydda lösningar.



3 STÖRRE ANDEL LEVERANS I EGEN REGI

Coor tillämpar en flexibel leveransmodell, där delar av tjänstleveransen sker med hjälp av underleverantörer. Under de senaste åren har dock Coor valt att utföra allt fler tjänster i egen regi, inte minst inom lokalvård, mat & dryck samt fastighetsservice. Denna kompetensstärkning har delvis skett genom förvärv av andra servicebolag, till exempel förvärven av LujaPalvelut (2011) och Addici (2012), vilka båda primärt levererade tjänster i egen regi. Skälen till att utföra en större andel tjänster i egen regi är att kundnöjdheten i dessa fall har stigit samtidigt som det blir lättare för Coor att tillvarata lokala synergier mellan tjänster.



4 FOKUSERA PÅ OPERATIONELL EFFEKTIVITET

Coor har under åren haft ett starkt lönsamhetsfokus. Marginalerna i kontrakten varierar, men generellt har Coor lyckats öka marginalerna under kontraktets livslängd genom löpande effektiviseringar i kontrakten. Därtill försöker Coor ständigt öka lönsamheten genom mer effektiva och ändamålsenliga processer, minskade administrativa kostnader och genom att sprida god praxis inom organisationen. Under 2015 genomfördes en omfattande genomlysning av koncernens inköpsarbete, som resulterade i ett nytt arbetssätt och nya inköpsavtal.

5 GEOGRAFISKT FOKUS PÅ NORDEN, MEN FORTSÄTTA ATT FÖLJA MED VIKTIGA KUNDER UT I EUROPA

Coors hemmamarknad är Norden, men Coor har även valt att följa större kunder in på nya europeiska marknader, som Belgien, Ungern, Polen och Estland.

FLERÅRSÖVERSIKT¹⁾

MSEK	2015	2014	2013	2012
Omsättning				
Omsättning	7 482	6 844	6 454	5 526
<i>Tillväxt nettoomsättning, %</i>	9,3	6,0	16,8	–
<i>varav organisk tillväxt, %</i>	10,0	5,6	0,3	–
<i>varav valutakurseffekt, %</i>	–0,7	0,4	–1,0	–
<i>varav förvärvat tillväxt, %</i>	0,0	0,0	17,5	–
Resultat och marginal				
Bruttoresultat	689,3	393,1	402,6	475,1
<i>Bruttomarginal, %</i>	9,2	5,7	6,2	8,6
Justerat bruttoresultat	892,6	809,3	817,4	768,5
<i>Justerad bruttomarginal, %</i>	11,9	11,8	12,7	13,9
Rörelseresultat (EBIT)	82,1	–82,4	–182,7	3,5
<i>Rörelsemarginal, %</i>	1,1	–1,2	–2,8	0,1
EBITA	259,1	248,2	185,3	213,2
<i>EBITA-marginal, %</i>	3,5	3,6	2,9	3,9
Justerat EBITA	373,9	354,3	312,0	307,3
<i>Justerad EBITA-marginal, %</i>	5,0	5,2	4,8	5,6
EBITDA	308,2	296,9	244,1	271,5
<i>EBITDA-marginal, %</i>	4,1	4,3	3,8	4,9
Justerat EBITDA	423,0	403,0	370,7	365,6
<i>Justerad EBITDA-marginal, %</i>	5,7	5,9	5,7	6,6
Resultat före skatt	–32,5	–354,5	–911,4	–667,3
Resultat efter skatt	201,2	–310,8	–577,4	–562,3
Justerat nettoresultat	378,1	19,8	–209,4	–352,6
Försäljnings- och administrationskostnader	–607,1	–475,6	–585,3	–471,6
<i>Försäljnings- och administrationskostnader/Omsättning, %</i>	8,1	6,9	9,1	8,5
Justerade försäljnings- och administrationskostnader	–518,7	–455,1	–505,5	–461,2
<i>Justerade försäljnings- och administrationskostnader/Omsättning, %</i>	6,9	6,6	7,8	8,3
Kassaflöde				
Operativt kassaflöde	274,0	274,5	294,8	120,5
<i>Kassagenerering, %</i>	104	108	118	59
Kapitalstruktur				
Rörelsekapital	–448,6	–391,5	–322,3	–228,4
<i>Rörelsekapital/Omsättning, %</i>	–6,0	–5,7	–5,0	–4,1
Nettoskuld	947	2 673	2 611	6 322
Skuldsättningsgrad (leverage), ggr	2,2	6,6	7,0	17,3
<i>Soliditet, %</i>	44,7	17,9	24,2	–24,6
Utdelning, SEK	2,00	N/A	N/A	N/A
Övrigt				
Antal anställda (FTE) vid årets slut	6 381	6 087	5 156	5 667

¹⁾ Uppgifter exklusive industriserviceverksamheten, som avyttrades i juni 2015. För definitioner och beräkningar av nyckeltal se not 1.26, sidorna 69–70.

SERVICELÖSNINGAR SOM SKAPAR KUNDNYTTA

Coor har marknadens mest utvecklade erbjudande, och skapar värde för sina kunder genom att leda, utveckla och effektivisera olika servicetjänster så att de över tid anpassas till och stödjer kundernas verksamheter optimalt.



VÄRDESKAPANDE SERVICELÖSNINGAR

Service management definieras som samordnad styrning och ledning av ett antal servicetjänster. Grundidén är att hantera en eller flera tjänster på ett mer strukturerat och samordnat sätt, och att leverera det som avtalats på ett effektivt sätt enligt etablerade processer till överenskommen kvalitet och kostnad.

Av Coors omsättning utgörs 65 procent av IFM-uppdrag. I ett IFM-uppdrag koordinerar Coor ledning, utveckling och effektivisering av ett stort antal tjänster i ett samlat åtagande mot kunden, vanligtvis på flera orter. Omfattningen av tjänster och uppdragen i övrigt är skräddarsydda utifrån kundernas behov.

Coor erbjuder också en eller flera tjänster (enstaka eller kombinerade tjänster) som inte kräver full integration och en lika kvalificerad styrning som ett IFM-uppdrag. Enstaka tjänster uppgick under 2015 till 18 procent av bolagets

omsättning, och kombinerade tjänster uppgick till 17 procent.

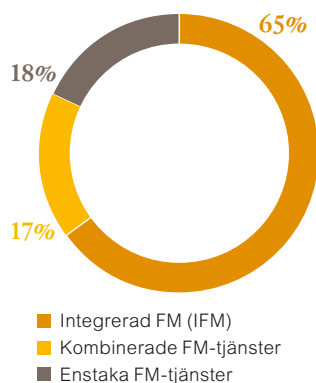
För att åstadkomma en effektiv, flexibel och värdeskapande serviceleverans i alla uppdrag arbetar Coor strukturerat enligt en serviceleveransprocess som beskrivs på sidorna 20–22. Målet är att tillhandahålla innovativa och intelligenta servicetjänster som stödjer kundernas kärnverksamhet optimalt, och som hela tiden utvecklas och anpassas till kundens förutsättningar och föränderliga utmaningar.

MARKNADENS BREDASTE ERBJUDANDE

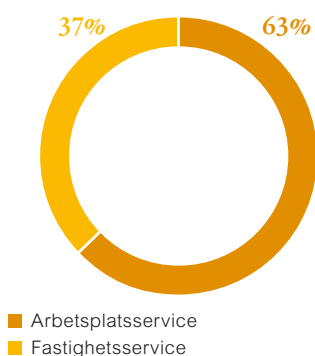
Coor har marknadens bredaste serviceerbjudande. Bolaget har djup kompetens inom över 100 servicetjänster indelade i tre tjänsteområden; arbetsplatservice, fastighetsservice och strategiska rådgivningstjänster. Genom att kombinera tjänster från dessa områden skräddarsys servicelösningar anpassade till varje kund.

Gemensamt för Coors tjänster är att de huvudsakligen utförs hos kunderna, det

NETTOOMSÄTTNING
PER KONTRAKTSTYP, %



NETTOOMSÄTTNING
PER TJÄNSTEKATEGORI, %



MARKNADENS BREDASTE ERBJUDANDE

Coor har marknadens bredaste serviceerbjudande, med specialistkompetens inom över 100 servicetjänster. Dessa tjänster delas upp i tre huvudsakliga kategorier – arbetsplatservice, fastighetsservice och strategisk rådgivning. Den strategiska rådgivningen ingår i kontraktsledningen och särredovisas inte.

COOR HAR SPECIALISTKOMPETENS INOM ÖVER HUNDRA SERVICETJÄNSTER


ARBETSPLATSSERVICE
 – EXEMPEL PÅ TJÄNSTER

- Receptionist-service
- Kundtjänst och växeltelefoni
- Post- och godsservice
- Lokalvård
- Kontorsmaskiner
- Kontorsvaruförsörjning
- Mötes- och konferensservice
- Dokumenthantering
- Restaurangservice
- Dryckes- och varuautomater
- Bevakning och säkerhet
- Inredning och flyttjänster


FASTIGHETSSERVICE
 – EXEMPEL PÅ TJÄNSTER

- Tillsyn och skötsel
- Felavhjälpande och planerat underhåll
- Energioptimering
- Energieffektivisering
- Utemiljö
- Sanering och återuppbyggnad
- Jourservice
- Ekonomisk administration
- Lokaluthyrning
- Hyresavtalsadministration
- Lokalanpassningar och installationsprojekt


STRATEGISKA RÅDGIVNINGSTJÄNSTER
 – EXEMPEL PÅ TJÄNSTER

- Analyser
- Åtgärdsplaner
- Förändringsledning
- Ledningsresurser
- Rapporter
- Beslutsunderlag
- Business case
- Strategi
- Process-/systemdesign
- Innovation
- Projektledning
- Workshops
- Servicekoncept

vill säga i eller omkring de lokaler som kunderna använder i sin verksamhet.

Arbetsplatservice

Tjänster inom arbetsplatservice levereras antingen som en del i ett integrerat eller kombinerat FM-uppdrag eller som enstaka tjänst. Under 2015 stod de för 63 (64) procent av den totala omsättningen.

Inom detta segment är lokalvård och mat & dryck de två största tjänstekategorierna med 30 respektive 25 procent av omsättningen från arbetsplatservice.

Lokalvård

Lokalvård ingår i de flesta IFM-uppdragen, och är ofta en av de största tjänsterna inom dessa uppdrag. Lokalvårdstjänster består till stor del av daglig städning av kontor och andra byggnader. Coor erbjuder även mer specialiserade rengöringstjänster, till exempel fönsterputsning och golvård. Inom Coor finns ett koncerngemensamt lokalvårdskoncept, som innebär standardiserade rengöringsmetoder, maskiner och förbrukningsvaror samt regelbunden uppföljning och kontroll.


COOR CLEANING
Smart, säker och hållbar lokalvård

Coor har ett av världens mest utvecklade lokalvårdserbjudande. Under 2015 utvecklades ett nytt, koncerngemensamt lokalvårdskoncept, som säkerställer hög kvalitet och professionellt utförande i alla lokalvårdslösningar. Konceptet kan enkelt anpassas till kundernas olika krav och till önskad kvalitetsstandard som exempelvis INSTA 800. Konceptet baseras på ett gemensamt förhållningssätt, som Coor kallar "Cleaning The Coor Way", som byggs upp av nio kritiska element i ett lokalvårdsuppdrag. Under 2016 kommer konceptet att kompletteras med ett utbildningsprogram, Coor Cleaning Academy.


FOOD BY COOR
Marknadens bästa måltidslösningar med passion och engagemang

Mat och dryck ska vara en källa till njutning. Det är utgångspunkten i de cirka 120 restauranger som Coor driver under produktvarumärket FOOD by Coor. Ambitionen är att erbjuda fantastisk mat, tillagad på bra råvaror, i en trevlig miljö och med hög servicenivå. Coors restaurangkoncept baseras på sex hörnstenar:

- Kundanpassning
- Fantastisk mat
- God service
- Trevlig atmosfär
- Innovativa lösningar
- Hållbarhet

Mat & dryck

Coor är en av marknadens största mat- och dryckesleverantörer. I denna tjänstegrupp ingår personalrestauranger, caféer och kiosker samt konferenscatering, fruktkorgar, kaffe och varuautomater. De flesta av restaurangerna drivs under produktvarumärket FOOD by Coor.

Fastighetsservice

Fastighetsservicetjänster stod 2015 för 37 (36) procent av bolagets omsättning. De flesta IFM-uppdrag innefattar fastighetstjänster. För de kunder som inte äger de fastigheter där de bedriver verksamhet är fastighetsservicetjänsterna av enklare art och omfattar endast fastighetens interiör. För de kunder som själva äger sina fastigheter är fastighetsservicetjänsterna mer komplexa, och inkluderar även tekniska system (ventilation, uppvärm-

ning, hissar med mera). Då ingår vanligtvis tillsyn, skötsel och felavhjälpande underhåll av interiören/exteriören och tekniska system samt energioptimering. Under de senaste åren har Coor ökat sin kapacitet för att utföra fastighetsservice i egen regi genom kompetensförstärkning, både bland fastighetsskötare och fastighetstekniker men också med ingenjörskompetenser och specialister inom bland annat energi, kyla, el, ventilation, snickeri samt styr- och reglerteknik. Dessutom har Coor ökat antalet projektledare för att kunna åta sig fler och större projekt.

Strategiska rådgivningstjänster

Strategiska rådgivningstjänster ingår nästan alltid som en del av ett IFM-uppdrag. Viss typ av kompetens paketeras och säljs separat. Inom detta område erbjuder Coor sina kunder FM-relaterad

rådgivning i frågor som lämpar sig bättre att hantera som ett separat projekt än som ett löpande serviceuppdrag. Det kan till exempel handla om övergång från ett traditionellt kontorslandskap till ett aktivitetsbaserat kontor, ett större flyttprojekt eller skapande av ett scoreboard för FM-relaterade nyckeltal. Fördelen för kunderna när de anlitar Coor till dessa uppdrag är att de får tillgång till strategisk kompetens i kombination med djup och långtgående FM-erfarenhet och därmed en koppling till vad som i praktiken är genomförbart. Dessa tjänster differentierar Coor från sina konkurrenter på FM-marknaden.

De strategiska rådgivningstjänsterna levereras antingen av särskilda förändringsledare, specialister eller av lokala kontrakts- eller sitechefer. Erfarna förändringsledare på koncern- och landsnivå används för riktade insatser som analyser av specifika tjänster eller vägledning gällande implementering av mer omfattande leveransförändringar. Exempel på specifika aktiviteter som dessa tjänster genererar är rapporter och beslutsunderlag, analyser, nyckeltalsanalys, åtgärdsplaner, projektledning samt process- och systemdesign.

SMARTA LÖSNINGAR FÖR FRAMTIDENS ARBETSPLATSER OCH FASTIGHETER

2014 lanserade Coor ett nytt koncept för innovativa servicelösningar under samlingsnamnet "Coor Smart Solutions".



COOR SMART SOLUTIONS

Coor Smart Solutions har rönt stort intresse bland Coors kunder men också utanför bolaget, både i Norden och internationellt. Under 2015 har flera tidningar uppmärksammat Coors innovationsarbete och Coor har närvarat som talare på flera större event såsom Kontor 2015 i Stockholm, Teknisk Ukeblads Internet of Things Konferens i Oslo, European Facility Management Conference i Glasgow och IFMA World Workplace i Denver.



Coor SmartArchive Digital arkivering för snabb åtkomst till företagets dokument

Coor SmartArchive är en tjänst för digitalisering av dokument samtidigt som de arkiveras både digitalt och fysiskt. Inget behov av kostsamma investeringar. Systemet ger tillgång till arkivet dygnet runt. Lämpligt för inköps- och kundavtal, HR-dokument, post, fakturor och annan korrespondens – i stor eller liten skala.



Coor SmartResponse Enkel felhantering genom QR-koder

Unika QR-koder placeras på olika objekt, som till exempel kaffemaskiner, kopiatorer eller i hissar, och gör det möjligt att snabbt och enkelt anmäla fel genom att koden skannas av en smart mobiltelefon. Eftersom QR-koderna innehåller specifik information om objektet loggas ärendet direkt i Coors system, vilket underlättar ärendehanteringsprocessen.



Coor SmartFlow Effektivt posthanteringssystem för mobil personal

Coor SmartFlow är ett posthanteringssystem där mottagarna får en notifikation (via sms eller mejl) om att det finns ett paket eller ett brev för avhämtning på ett bestämt utlämningsställe istället för i fasta postfack. Coor SmartFlow är en effektiv lösning för aktivitetsbaserade kontor med agil personal som inte arbetar på samma ställe varje dag.

COOR SMART OFFICE

Ett smart kontor är utformat för att frigöra den fulla potentialen hos dem som jobbar där. Det innebär att ytor, teknologi, aktiviteter och service anpassas till den specifika verksamheten och de människor som arbetar där. Med bred erfarenhet av olika verksamheter i olika typer av byggnader kan Coor erbjuda kvalificerad rådgivning vid omställning till exempelvis aktivitetsbaserade arbetsplatser.



Coors modell för att utveckla attraktiva, effektiva, produktiva och hållbara arbetsplatser.



På smartoffice.coor.com beskriver Coor sin approach till morgondagens smarta kontor och arbetsplatser.

Gemensamt för dessa lösningar är att de är baserade på ny teknik. Under 2015 lanserades ett flertal nya smarta tjänster, till exempel Coor Smart Archive och Coor Smart Reception. Vid årsskiftet uppskattades att omkring 100 000 av Coors kunders medarbetare hade tillgång till en eller flera av Coors smarta lösningar.

I sökandet efter mer attraktiva, produktiva, effektiva och hållbara arbetsplatser överväger fler och fler företag och offentliga verksamheter i Norden att gå över till aktivitetsbaserade kontor, och i dessa processer är Coor allt oftare rådgivare. Coor har sedan 2008 utvecklat tjänster för aktivitetsbaserade arbetsplatser och använder idag det egna huvudkontoret både som visningslokal och utvecklingslaboratorium. Många av lösningarna i "Coor

Smart Solutions"-serien är särskilt lämpade för det moderna aktivitetsbaserade kontoret. En av de lösningar som uppmärksamats mest är Coor Smart Utilization, som genom smarta sensorer ger värdefull information om hur olika ytor kan användas optimalt.

MILJÖVÄNLIGA LÖSNINGAR

För att kunna hjälpa kunder med höga miljöambitioner och som vill minska sin miljöpåverkan har Coor utvecklat en egen märkning för långsiktigt hållbara servicetjänster – Coor Green Services.

Coor Green Services introducerades 2010 och intresset för tjänsten, liksom andelen godkända sites, har ökat för varje år. Märkningen är ett bra redskap för Coor som grön rådgivare.

COOR GREEN SERVICES

Coor Green Services är Coors egenutvecklade märkning för miljövänliga servicetjänster. Miljömärkningen omfattar de vanligaste tjänster som Coor ansvarar för, och för vilka tydliga miljökriterier har fastställts. Märkningen finns i två nivåer: guld och silver. För att uppnå guldstatus krävs att minst 85 procent av de uppställda kriterierna uppfylls och för silver krävs minst 65 procent. Utvärderingsverktyget är dynamiskt, vilket innebär att verktyget anpassas till utvecklingen över tid och därför står som en verklig garanti för en hög miljöambition. Miljökriterierna baseras på vedertagna standarder inom respektive tjänsteområde, såsom miljömärkningen Svanen för lokalvårdstjänster i Sverige och Krav för många av de restauranger Coor driver.



Coor Green Services
GOLD



Coor Green Services
SILVER



Coor SmartID Ett effektivt ID-kort- hanteringssystem

Coor SmartID är ett beställningssystem för behörigheter och passerkort som stödjer alla processer från beställning och attest till produktion och leverans. Systemet kan integreras med bolagets HR- och passersystem, vilket ger ökad säkerhet, större flexibilitet och mindre administration. Den automatiserade processen ger full spårbarhet från beställning till leverans.



Coor SmartDisplays Digital kommunikation som väcker intresse och skapar engagemang

Coor kan erbjuda moderna, kostnadseffektiva digitala skyltar för extern eller intern kommunikation. Redaktörsgränssnittet är mycket användarvänligt, och innehållet kan enkelt publiceras från en central avdelning, av kundernas egen personal eller genom Coor.



Coor SmartMeetings Ett steg från teleportering

Modern videokonferensteknologi som kompletterar kundernas befintliga utrustning – enkelt att implementera och enkelt att använda. Dessa smarta virtuella möteslösningar levereras som en funktion, vilket innebär att kunderna inte behöver investera i någon hårdvara.



Coor SmartMove Enkel flytt av allt och alla

Kontors- och arbetsplatsflyttar är ofta tids- och resurskrävande processer. Coor SmartMove är ett webbaserat system som integrerar relevant information om människor och ytor, vilket påskyndar och förenklar flyttprocessen med mindre administration.



Coor SmartUtilization För ökad ytoptimering

Coor SmartUtilization ger realtidsinformation om hur olika ytor nyttjas. Värme-sensorer registrerar hur konferensrum, arbetsplatser och andra kontorsytor används. Nyttjandegraden summeras och presenteras i ett analysverktyg som i kombination med djupintervjuer ger ett tillförlitligt underlag för beslut om ytoptimering.

LÅNGVARIGA OCH STABILA KUNDRELATIONER

Coor eftersträvar långvariga och stabila samarbeten med kunder i olika branscher och av varierande storlek. Stor vikt läggs vid utformningen av kundavtalen, som anger förutsättningarna för Coors leverans, samt i den löpande dialogen med kunden.

OLIKA TYPER AV UPPDRAG

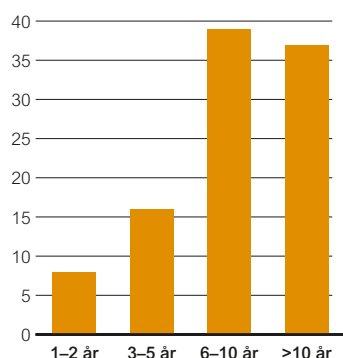
Sedan bolaget startade har fokus främst legat på de stora IFM-uppdragen. De senaste åren har Coor även satsat på enstaka FM- tjänster samt kombinerade FM-uppdrag. För 2015 utgjorde IFM-uppdragen 65 (62) procent av nettoomsättningen. Motsvarande andel för de kombinerade tjänsterna uppgick till 17 (19) procent och för enstaka tjänster 18 (20) procent.

LÅNGVARIGA KUNDRELATIONER

Coor har under de senaste 15 åren utvecklat långvariga relationer med sina kunder. Vid årsskiftet bestod mer än 76 (75) procent av nettoomsättningen av kunder som Coor har samarbetat med i mer än 6 år.

För att bibehålla långvariga kundrelationer sätter Coor stor vikt vid att i grunden leverera professionell, säker och bra service anpassad till kundernas skiftande behov, och att leveransen följs upp på ett strukturerat och överskådligt sätt. Coor säkerställer också att tjänsterna ligger i framkant genom ett ständigt utvecklings- och innovationsarbete, vilket ger ett tydligt mervärde till bolagets kunder.

LÅNGVARIGA KUNDRELATIONER, %



Vid årsskiftet hade drygt 75 procent av bolagets kunder samarbetat med Coor i 6 år eller längre.

För att vara lyhörda och förstå hur kunderna uppfattar leveransen och hur önskemålen utvecklas över tid för Coor en strukturerad kunddialog med olika mötesforum för olika typer av frågor (strategiska, taktiska och operativa). Detta hjälper Coor att fånga upp och hantera kundernas synpunkter och önskemål om förändringar. Som ett viktigt komplement till den löpande dialogen genomför Coor också regelbundna kundundersökningar. Under 2015 genomfördes en omfattande, koncernövergripande kundundersökning som visade på en ökad kundnöjdhet.

KONTRAKT OCH KONTRAKTSLÄNGD

Coor lägger stort fokus på avtalsutformningen, vilket är grundläggande för väl fungerande samarbeten. Målsättningen är tydliga, heltäckande avtal som samtidigt ger utrymme för flexibilitet. IFM-avtalen innehåller typiskt sett ett grundabonnemang, som innebär att ett antal huvudtjänster levereras mot en fast kostnad per månad, vilket sedan utökas med rörliga uppdrags- eller projektvolym. Delar av uppdragsvolymerna garanteras genom minimivolym eller exklusivitetsklausuler.

IFM-avtalen löper normalt på mellan tre och fem år. Avtal för kombinerade och enstaka tjänster är i regel något kortare. Vid årsskiftet var den genomsnittliga löptiden cirka 5 år (för kontrakt över 15 MSEK per år), eftersom flera av de största kundkontrakten har en löptid på över 5 år.

EN BRED OCH DIVERSIFIERAD KUNDBAS

Coors kunder är en blandning av stora ledande företagskunder, kunder inom offentlig sektor samt små och medelstora



företag i hela Norden. Kunderna är verkssamma inom olika branscher. För koncernen som helhet är de största tillverkningsindustrin, IT & telekomsektorn, offentlig sektor samt olje- och gassektorn. Kundbasen i Sverige är relativt bred. Den norska verksamheten har flest kunder inom olje- och gasindustrin. I den danska verksamheten dominerar offentlig sektor, medan den finska verksamheten präglas av ett stort antal mindre kunder.

Eftersom Coor fokuserar på större IFM-uppdrag är kundbasen relativt koncentrerad, främst gällande de allra största kunderna. Under 2015 hade Coor 27 (27) kunder som stod för en årlig nettoomsättning överstigande 50 MSEK. För verksamhetsåret 2015 stod de tio största kunderna för 50 (45) procent av koncernens



totala omsättning, och de fem största kunderna stod för 37 (32) procent.

FÖRÄNDRINGAR

I KUNDSTOCKEN UNDER 2015

Ett antal samarbeten med nya kunder inleddes under året, varav de största var ett nytt avtal med Statoil avseende IFM-leverans till fem oljeplattformar (Norge) samt nya IFM-avtal med Frontica och Aker Solutions (Norge). Bland mindre nya kunder kan nämnas Pembroke (Sverige), Inspektionen för vård och omsorg (IVO) (Sverige), Klöver (Sverige), Kyrkan i Helsingfors (Finland) och Kockums (Sverige). De nya kontrakten motsvarar en sammanlagd årsomsättning om cirka 800 MSEK (inklusive kontrakt med en årsomsättning understigande 10 MSEK).

Merparten av alla större kontrakt som omförhandlats under verksamhetsåret förlängdes, bland vilka de största var IFM-avtal med Volvo Cars (Sverige), Ericsson (Sverige), Vasakronan (Sverige), danska Polisen (Danmark), Sandvik (Sverige), Borealis (Sverige) och Saab (Sverige). Bland mindre avtal som förlängdes kan nämnas CGI (Sverige), samt Veitvet Skole, WilService, Adecco och Eniro (Norge).

De förlängda kontrakten motsvarar totalt en årsomsättning på cirka 2 600 MSEK. Kontrakt som inte förlängts under året motsvarar en volym på totalt cirka 300 MSEK i årsomsättning. Detta innebär att Coor under 2015 hade en förlängningsgrad på 90 procent.

NYA OCH AVSLUTADE AVTAL UNDER PERIODEN ¹⁾

	Antal	Årlig omsättning
Nya avtal under perioden	10	685 MSEK
Avslutade avtal under perioden	8	385 MSEK
Netto portföljförändringar	2	300 MSEK

¹⁾ Såväl förlängningsgrad som förändringar i kontraktportföljen omfattar kontrakt över 10 MSEK i kontrakterad eller bedömd årlig omsättning. För avslutade kontrakt anges omsättning för den senaste 12-månadersperioden med full leverans.

ANDEL
FÖR-
LÄNGDA
AVTAL

90%

EN VÄLSTRUKTURERAD VERKSAMHET

Coors verksamhet kan beskrivas i fyra steg, som återspeglas i bolagets affärsmodell. Själva serviceleveransen sker enligt en strukturerad process, som stöds av moderna, ändamålsenliga IT-system. Detta möjliggör en säker, professionell och effektiv leverans av servicetjänster till rätt kvalitet och pris.

1 VINNA OCH TECKNA AVTAL

De nya affärer som Coors tecknar ser olika ut. Det är till exempel stor skillnad på om FM-tjänsterna sedan tidigare är outsourcade och uppdraget tas över från en annan leverantör, eller om det är ett uppdrag där ansvaret tas över direkt från kunden. Även tjänsteomfattningen kan variera – från ett fullskaligt IFM-uppdrag med leverans av flera tjänster i flera länder till en enstaka tjänst på en kundanläggning.

Inköpsprocessen för ett FM-avtal varierar, och kan ta från ett par månader till ett par år. För större, komplexa IFM-uppdrag är ledtiderna längre än för kombinerade FM-uppdrag eller enstaka tjänster.

För att försäljningsarbetet ska bli framgångsrikt är det viktigt att ha god kännedom om pågående upphandlingar,

och att göra rätt prioriteringar. Ett konkurrenskraftigt och differentierat erbjudande, väl definierade avtalsprinciper och en stark försäljningsorganisation är också avgörande faktorer.

På Coor finns särskilda affärsutvecklingsenheter på såväl koncernnivå som på lokal nivå, med tydligt definierade ansvarsområden. Coors försäljningsorganisation på koncernnivå ansvarar för försäljning av nya stora IFM-uppdrag, som ibland omfattar flera länder. Försäljningsorganisationerna i respektive land hanterar mindre omfattande IFM-uppdrag och/eller uppdrag med kombinerade eller enstaka tjänster inom det egna landet.

Under 2015 fokuserade Coor bland annat på att utveckla försäljningen av mindre omfattande serviceuppdrag. Denna typ av försäljning blir mer

proaktiv och uppsökande samtidigt som leveransen blir mindre skraddarsydd.

2 INTEGRATION, TRANSFORMATION OCH UTVECKLING

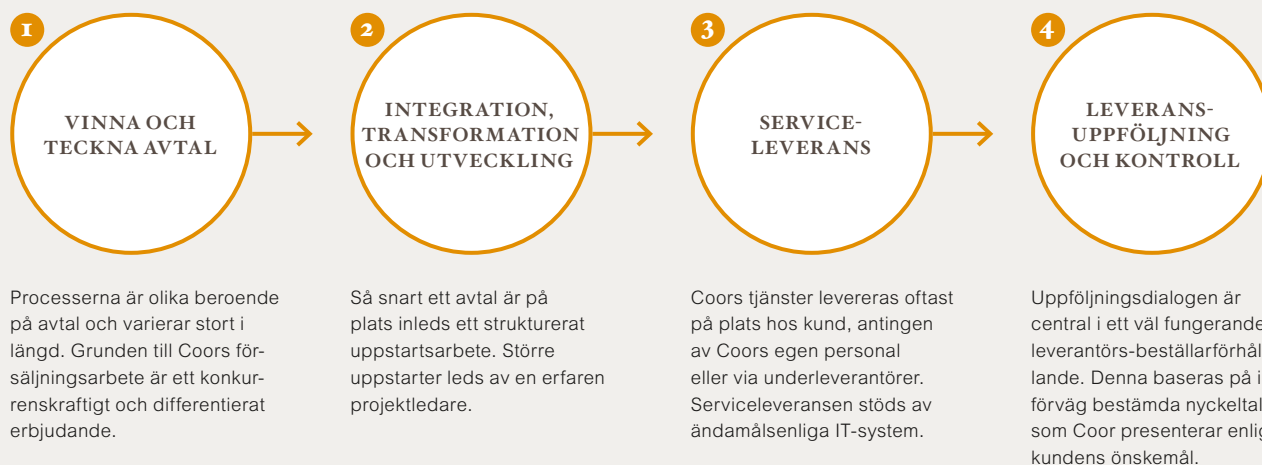
Integration

Nya uppdrag ska startas snabbt och säkert. I arbetet ingår ofta att ny personal ska anställas eller överföras till Coor, IT-system ska kopplas ihop och att objekts- och tjänstedata ska läsas över till Coors system. Alla dessa aktiviteter planeras i en bilaga till FM-avtalet där milstolpar, ansvarsfördelning och deadlines framgår.

Coor har utvecklat en standardiserad process för uppstartsfasen. Större integrationer drivs av en särskild funktion med specialutbildade projektledare. I de flesta fall skapas en tillfällig integrationsorganisation med relevanta funktioner som exempelvis IT, inköp, HR och kom-

AFFÄRSMODELL

Coor har en strukturerad modell för hur verksamheten bedrivs. Affärsmodellen kan sammanfattas i fyra steg:





munikation, och som speglas av en motsvarande organisation på kundens sida.

Coor har lång erfarenhet av att starta nya kontrakt, och även komplexa kontrakt med många tjänster som levereras med stor geografisk spridning.

Transformation och utveckling

När ett uppdrag har startat och den dagliga serviceleveransen är på plats startar ett transformationsarbete, som innebär att vidareutveckla och standardisera tjänsteprocesserna på det sätt som överenskommit med kunden. Ibland har detta specificerats på förhand, och ibland åligger det Coor att utföra detta när leve-

ransen inletts. Transformationen kan till exempel syfta till att höja servicenivån eller till att sänka kostnaderna. I det första fallet mäts utfallet med nyckeltal medan det i det andra kan vara en del av prisuppgörelsen. I mindre uppdrag genomförs transformationen med hjälp av linjespecialister medan det i mer omfattande uppdrag utförs med hjälp av särskilt utbildade förändringsledare.

3 SERVICELEVERANS

I över sexton år har Coor utvecklat metoder och arbetssätt som säkerställer en professionell och kostnadseffektiv serviceleverans.

Leveransmodell

Coors tjänster utförs i huvudsak av ett dedikerat team i kundernas lokaler, antingen av egen personal eller med hjälp av underleverantörer. Enstaka och kombinerade tjänster levereras ibland genom periodiska besök hos kunden, en så kallad "ruttbaserad leverans".

Under de senaste åren har Coor ökat andelen tjänster som levereras av egen personal, främst inom lokalvård, mat & dryck samt fastighetsservice. Anledningen till Coors ökade andel egenleverans inom dessa tjänstekategorier är en bättre kontroll över kvaliteten, samtidigt som möjligheterna till lokala synergier

COORS SERVICELEVERANSPROCESS



För att säkerställa kvalitet och effektivitet arbetar Coor utifrån en strukturerad serviceleveransprocess. Processen inleds med att ett ärende tas emot, planeras och bereds. Efter utförandet återrapporteras ärendet, som sedan följs upp (externt och internt) och faktureras. Coors serviceleveransprocess stöds av ändamålsenliga IT-system.

mellan de olika tjänsterna ökar. En viss andel tjänster via leverantörer är dock önskvärt, eftersom det ger Coor en hög flexibilitet. Coors arbete med inköp och leverantörsstyrning beskrivs mer på sidan 29.

4 LEVERANSUPPFÖLJNING OCH KONTROLL

I kundavtalen definieras ofta olika kvalitets- och kontrollparametrar, liksom vilka nyckeltal som ska följas upp. Exempel på vanliga nyckeltal är frekvens,

inställelsetid, kundnöjdhet och kostnad per tjänst. För att säkerställa goda relationer upprättas också tydliga formella mötes- och kontrollstrukturer som reglerar samarbetet med varje kund.

I varje samarbete upprättas också principer för leveransuppföljning, som kan ske på olika sätt. Leveransuppföljningen baseras på nyckeltal som parterna har beslutat att följa upp.

2014 lanserade Coor en ny, digital leveransuppföljningsportal, Coor Performance Portal. Denna portal är integrerad

med olika system och ger Coors kunder unika möjligheter att enkelt och överskådligt kunna följa leveransen i realtid. En stor fördel är att det i systemet är möjligt att följa informationen och nyckeltalen på olika sätt – per tjänst, anläggning, ort, land eller region – vilket ger möjlighet att jämföra kostnader och andra parametrar med varandra. Coor Performance Portal är ett av de mest avancerade systemen för leveransuppföljning som finns på marknaden idag.



KVALITETS- OCH MILJÖARBETE

CERTIFIERAD VERKSAMHET

Coors kunder ställer höga krav på miljö, kvalitet, effektivitet och säkerhet, och för att säkerställa att kraven uppfylls har Coor valt att miljöcertifiera all verksamhet enligt den internationella standarden ISO 14001. Utöver detta är verksamheterna i Sverige, Norge och Finland kvalitetscertifierade enligt ISO 9001. Sedan 2012 har Coor övergått till ett koncernövergripande paraplucertifikat för miljö- och kvalitet. Under 2015 beslutades att koncernen från och med 2016 ska gå över i de nya standarderna ISO 9001:2015 och ISO 14001:2015. Delar av verksamheten kommer också att ansluta sig till den nya arbetsmiljöstandarden ISO 45000:2015.

Under 2015 inriktades kvalitetsarbetet främst på utveckling av gemensamma arbetssätt inom koncernen; avvikelshantering, grundorsaksanalys samt korrige-

rande och förebyggande åtgärder. Denna process är viktig för att säkerställa ett effektivt och säkert arbete med hög kvalitet i servicen till Coors kunder.

Utöver dessa certifikat arbetar Coor på ett sätt som uppfyller kraven enligt relevanta auktorisationer för flera viktiga tjänste- och produktområden, till exempel:

- Auktoriserad lokalvårdsleverantör i Sverige enligt Almega.
- Certifiering enligt C1022 Kategori I (kyla).
- Auktoriserad serviceleverantör i Danmark enligt SBA Servicenormen.
- Miljöcertifierad lokalvård i Sverige enligt Svanen.
- Kvalitetscertifierade telefonitjänster i Sverige enligt Kontakts märkning "Trygg Kundkontakt".
- Ett flertal miljömärkta restauranger i Sverige enligt "KRAV".



KOMPETENS, ENGAGEMANG OCH UTVECKLING

Kärnan i Coors leverans är alla de medarbetare som i sitt dagliga arbete i möten med kunder bidrar till kundupplevelsen och därmed bolagets resultat och utveckling. Att arbeta med en gemensam värdegrund, tydliga förväntningar och ett kontinuerligt utvecklingsarbete för alla Coors medarbetare är därför av största vikt.

Liksom i alla tjänsteproducerande bolag är medarbetarnas insatser synonymt med bolagets varumärke. Alla medarbetare på Coor är i sin yrkesutövning viktiga representanter för Coor. För att skapa en enhetlig bolagsidentitet är det därför viktigt med en gemensam kultur baserad på en tydlig värdegrund, men också med gemensamma mål, processer, rutiner, regelverk och system.

Att alla medarbetare känner ett engagemang för och har tilltro till Coor är en grundförutsättning för att bolaget ska kunna fortsätta utvecklas positivt. Det innebär att en av Coors viktigaste uppgifter är att skapa förutsättningar för att varje enskild med-

arbetare ska kunna utvecklas i sin funktion. Att jobba med att utveckla individen är viktigt för bolagets utveckling.

EN STARK OCH SUND VÄRDEGRUND

På Coor finns en gemensam värdegrund som uttrycks i tre ledstjärnor. Ledstjärnorna är kärnan i Coors företagskultur och är vägledande för vad alla som arbetar på Coor ska sträva efter i kontakten till kunder, leverantörer och mot varandra.

Förmågan att anpassa innebörden av ledstjärnorna till alla de situationer som kan uppstå i leveransen och vardagen är avgörande för hur Coor upp-

COORS LEDSTJÄRNOR

Coor är liksom bolagets kunder, verkssamma inom olika branscher, på olika orter och i olika länder. Coor arbetar likartat och levererar samma höga kvalitet tvärs koncernen. Att arbeta aktivt med en gemensam företagskultur är en viktig uppgift. Grunden för Coors företagskultur är bolagets värderingar, som uttrycks som tre ledstjärnor, och som vägleder alla medarbetare i det dagliga arbetet. Ledstjärnorna baseras på Coors uppfattning om vad som kännetecknar en professionell serviceleverans.



Vi ser lite längre

Att se lite längre handlar om uppmärksamhet och prioriteringsförmåga. Vi ska ligga steget före för att lösa problem innan de egentligen uppstår. Det gäller att tänka efter före.



Vi är lyhörda

Att vara lyhörd handlar om öppenhet och kommunikation. Vi ska vara öppna för synpunkter och idéer om hur vi kan utveckla eller förbättra oss själva och vårt arbetssätt. Vi ska försäkra oss om att vi uppfattar ett budskap rätt. Det gäller också att tala och skriva så att andra förstår.



Vi skapar framgång

Att skapa framgång handlar om handlingskraft och förbättringsvilja. Vi får saker och ting gjorda helt enkelt. Vi är kreativa och hittar lösningar som är smartare och billigare – för oss och för våra kunder. Det vinner vi alla på.





fattas av omgivningen. Arbetet med Coors ledstjärnor bedrivs både lokalt och centralt. De är ett viktigt inslag i bolagets breda utbildningsprogram, och lyfts fram i det koncernövergripande kommunikationsarbetet.

TYDLIGA FÖRVÄNTNINGAR

PÅ CHEFER OCH MEDARBETARE

På Coor finns en stark övertygelse om att ansvar föder engagemang. Oavsett om man är chef eller medarbetare på Coor, bidrar man till bolagets utveckling och framgång genom att bland annat delta i den årliga målstyrningsprocessen och att arbeta mot uppsatta, gemensamma mål.

För Coor är det viktigt att definiera och förmedla förväntningar och ett tydligt ansvar. Under 2015 uppdaterades Coors modell för ledarskap som beskriver vad som utmärker en bra ledare. Arbetet med att uppdatera

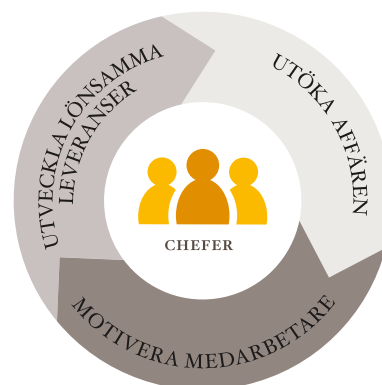
motsvarande modell för medarbetare inleddes under året. Det är dessa modeller som ligger till grund för de gemensamma verktyg, utbildningar och utvärderingar som finns på Coor.

ATT KONTINUERLIGT UTVECKLA OCH FÖRBÄTTRA LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP

Modellerna skapar grunden för utvecklingen av våra ledare och medarbetare. Förutom en gemensam grund är det viktigt för Coor att ha verktyg, system och processer på plats för att ge alla chefer och medarbetare rätt förutsättningar för att kunna utvecklas. Coor har därför sett till att detta stöd finns på plats för samtliga aktiviteter i HR-processen; processer och aktiviteter är anpassade för de olika rollerna chef och medarbetare.

COORS LEDARMODELL

Framgångsrika chefer på Coor arbetar i korthet med tre övergripande områden för att skapa framgång: motivera medarbetare, utveckla lönsamma leveranser och utöka affären. Inom respektive område finns ytterligare delområden som mer i detalj beskriver vad en framgångsrik ledare på Coor gör för att agera enligt ledstjärnorna och nå de uppsatta målen.



HR-PROCESSEN PÅ COOR



Exempel på aktiviteter i Coors HR-process:

Rekrytera

Att rekrytera rätt medarbetare och chefer är avgörande för Coors framgång. För att säkerställa att rätt chefstyp rekryteras har Coor etablerat en tiostegs-process baserad på Coors kravprofil.

Integrera

Coor arbetar strukturerat för att integrera nya medarbetare. Ett exempel på en integrationsaktivitet är den egenutvecklade utbildningen Coor Service School som är obligatorisk för alla medarbetare som börjar inom Coor.

Följa upp

Coor har en tydlig process och ett system för utvecklingssamtal. Varje medarbetares prestationer utvärderas årligen med utgångspunkt i Coors medarbetarmodell samt värdegrund. I utvärderingen ingår utvecklingsplan och återkoppling.

En annan viktig uppföljningsaktivitet är den chefsutvärdering som också genomförs varje år utifrån prestation och potential.

Utveckla

Utveckling av medarbetare och chefer på Coor tar utgångspunkt i den utvecklingsplan som diskuteras fram i utvärde-

ringen genom en dialog mellan chef och medarbetare, där resultatet kan vara aktiviteter såsom utbildningar, arbetsrotation och studiebesök. Coor har också egna utbildningar som medarbetare och chefer deltar i.

Motivera

Motiverade medarbetare och chefer är mer engagerade. Den årliga, prestigefulla utmärkelsen Coor Awards är ett exempel på en koncerngemensam motivationsaktivitet. Syftet med Coor Awards är att lyfta fram förebilder och goda exempel kopplat till företagets framgångsfaktorer.

Mer information om Coors medarbetare och om Coors ansvarstagande som arbetsgivare finns i hållbarhetsredovisningen på sidorna 37–49.



COOR AWARDS

Coor Awards är en intern utmärkelse där medarbetare som utmärkt sig inom olika områden särskilt uppmärksammas. Inom Coor Awards finns fyra kategorier, som speglar områden som är viktiga för Coor: Årets medarbetare, Årets ledare, Årets försäljningsinsats och Årets innovation. Dessa utmärkelser grundar sig på bolagets ledstjärnor som beskriver Coors grundläggande värderingar: att förstå kundernas behov, vara lyhörda, prioritera och skapa framgång.

En kandidat utses i alla nordiska länder som Coor är verksam i, och den slutliga vinnaren presenteras vid en högtidlig ceremoni på Coors årliga chefsforum. Coor Awards är viktigt för bolagets framgång och är ett prestigefyllt internt pris.

INNOVATION OCH STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

Inom Coor finns en stark vilja att kontinuerligt utveckla och förbättra såväl enstaka tjänster som serviceleveransen som helhet. Ambitionen är att hela tiden ligga i framkant och att proaktivt komma med förslag på förbättringar och nya lösningar som bidrar till ökad kundnytta och en effektivare leverans.

EN STARK FÖRBÄTTRINGSKULTUR

Coors arbete med ständiga förbättringar bedrivs strukturerat på alla nivåer inom bolaget. Alla medarbetare är involverade och de förslag till förbättringar som uppkommer loggas i ett särskilt system, där antalet genomförda förbättringsförslag mäts och följs upp regelbundet. Under 2015 registrerades 10 295 förbättringsförslag, varav 6 936 var kundförbättringar som faktiskt genomfördes. Det är en förbättring jämfört med 2014, då 9 161 förbättringsförslag registrerades och 6 900 kundförbättringar faktiskt genomfördes.

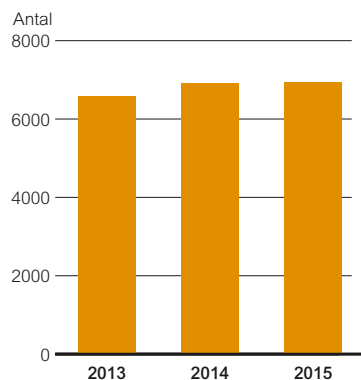
ETT STRUKTURERAT INNOVATIONSARBETE

Coor bedriver också ett strukturerat innovationsarbete och har de senaste

åren lanserat en rad nya innovativa lösningar baserade på ny teknik, Coor Smart Solutions. Innovationer bidrar till ett tydligt värdeadderande till bolagets befintliga kunder, och har också blivit en allt viktigare differentieringsfaktor i upphandlingsprocesser. En central del i innovationsarbetet ligger i att bygga och vårda Coors innovationsekosystem där både kunder, medarbetare, leverantörer och andra intressenter ingår. Under 2015 genomfördes en stor mängd nyskapande samarbeten med bland andra Ericsson, Intel, Microsoft, Ricoh, TeliaSonera samt Yanzi Networks. Alla dessa innovationspartners bidrar med stark kompetens inom olika teknikområden medan Coor bidrar med kunskap om hur FM-leveransen fungerar.

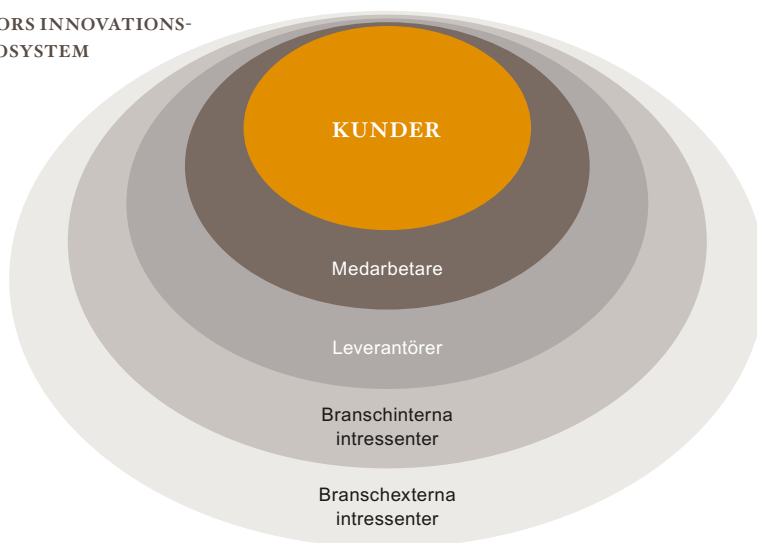


GENOMFÖRDA KUNDFÖRBÄTTRINGAR 2013-2015



Alla Coors medarbetare uppmuntras att aktivt komma med förslag på interna förbättringar eller förbättringar till kund. I och med att förslagen sedan ett par år registreras i ett särskilt system, kan förslagen enkelt delas och förbättringsarbetet följas upp.

COORS INNOVATIONS-EKOSYSTEM



Innovationsprogrammet leds av dedikerade resurser på koncernnivå, vars roll är att bygga ekosystemet samt koordinera innovationsprojekt och lanseringar av nya innovationer.

COOR SKAPAR NYA MÖJLIGHETER MED NY TEKNIK

Den snabba teknikutvecklingen innebär stora möjligheter. Coors ambition är att aktivt medverka till att driva utvecklingen inom FM-branschen genom innovativa, teknikdrivna lösningar som utvecklar bolagets verksamhet och affär.

ETT EFFEKTIVT OCH ÄNDAMÅLS-ENLIGT VERKSAMHETSSTÖD

En viktig förutsättning för att leverera tjänster med god kvalitet på ett kostnads-effektivt och säkert sätt är genomtänkta processer som stöds av ändamålsenliga IT-applikationer samt en stabil och skalbar IT-plattform. Coors standardiserade serviceleveransprocess hanterar hela flödet från ett anmält ärende till registrering, statusrapportering, uppföljning och fakturering samt för inköp och underhållsplanering. Under 2015 har Coor utvecklat flera funktioner som innebär att de olika aktiviteterna i processen kan automatiseras. Processen stöds primärt av en ärendehanteringsapplikation som tillsammans med andra interna applikationer förenklar den dagliga verksamheten för såväl kunderna som för Coors medarbetare.

Den digitala utvecklingen går snabbt och ställer ökade krav på förändringsbenägna och snabbrikliga aktörer. Ett viktigt steg för att möta dessa krav är övergången till flexibla, skalbara och moderna leveransmetoder för IT-tjänster. Exempel på aktiviteter som Coor har vidtagit under 2015 för att möta detta är utökad användning av molntjänster och införandet av agila metoder och tjänster för IT-systemutveckling och -leverans. En annan viktig fråga är hållbarhet inom IT-arbetet, och som ett led i detta infördes under året nya rutiner för återanvändning och återvinning av arbetsdatorer.



COORS DIGITALA RESA

Liksom alla moderna verksamheter följer Coor den snabba digitala utvecklingen. Just nu händer det mycket på teknik- och systemsidan, där lösningarna nu har blivit så smarta och tillgängliga att de är möjliga att nyttja inom en rad nya områden. Coors målsättning är att tillvarata möjligheterna med ny teknik och tillämpa dem på ett smart sätt i syfte att utveckla bolagets verksamhet och affär. Detta sker idag huvudsakligen inom två områden:

UTVECKLA ERBJUDANDET OCH LÖSNINGARNA TILL VÅRA KUNDER

Utifrån den serviceverksamhet som bedrivs vill Coor förbättra och förenkla de servicetjänster som levereras, men också

kombinera ny teknik med den befintliga serviceverksamheten som en plattform för nya tjänster som gagnar Coors kunder.

EFFEKTIVISERA OCH FÖRBÄTTRA INTERNA PROCESSER

Coors ambition är att nyttja ny teknik för att automatisera och optimera flöden genom hela serviceleveransprocessen och mellan olika stödprocesser.

Viktiga hörnstenar i Coors digitala förändringsarbete är en aktiv omvärldsbevakning och ett strukturerat innovationsarbete ur ett affärs- och verksamhetsutvecklingsperspektiv. Under 2015 startades ett antal initiativ i syfte att förbereda för den digitala transformationen, till exempel stärkta leverantörs- och molnstrategier.

UTVECKLAD LEVERANS

OCH FÖRBÄTTRAT ERBJUDANDE

Coors kultur utmärks av ett ständigt förbättringsarbete och innovationer, och ny teknik är en viktig drivkraft i detta arbete. Utvecklingsområden som är särskilt intressanta idag är Internet of Things, mobility, cloud, big data, analytics, automation och robotics. I den egna verksamheten använder Coor idag olika moderna applikationer inom flera tjänsteområden, till exempel lokalvård, energioptimering, ythantering av fastigheter samt post- och godshantering.

Förbättrad kommunikation med bolagets intressenter

Coor eftersträvar en bra dialog med bolagets viktigaste intressenter. I dialogen används olika kanaler, där de många digitala kommunikationsplattformarna blir allt viktigare. Under 2015 har Coor genomfört flera projekt för att effektivisera och förbättra kommunikationen med bolagets viktigaste intressenter.

Förbättrad plattform för samarbete och intern kommunikation

Arbetet med att modernisera Coors interna samarbetsplattform påbörjades redan 2014 och utvecklades under 2015. Idag kan Coors medarbetare kommunicera och samarbeta via en modern molnbaserad lösning tvärs verksamheterna på ett smidigt, modernt och socialt sätt.

Översyn av verktyg för kundkommunikation

Under 2015 förbättrades den serviceportal som flera av Coors kunder använder. Bland utvecklingsprojekten kan nämnas möjlighet till automatiserad koppling mellan serviceportalerna och Coors ärendehanteringssystem, samt en ny cateringlösning i Danmark.

Förbättrad extern kommunikation

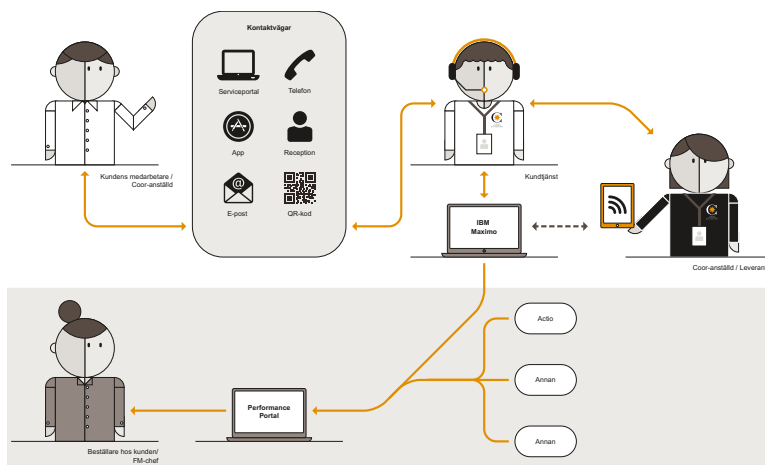
Mot slutet av året påbörjades ett arbete med att uppgradera plattformen för den externa webben, vilket innebär att Coor under 2016 kommer att få en molnbaserad plattform samtidigt som hemsidan blir responsiv.



Den nya tekniken används både för att utveckla erbjudandet men också för att effektivisera det egna arbetet.

"COOR ONE SOLUTION"

AUTOMATISERADE FLÖDEN I SERVICELEVERANSEN



Under 2015 utökade Coor funktionaliteten i "Coor One Solution", bland annat förbättringar i arbetsflöden och ett förbättrat mobilitetsstöd. Genom "Coor One Solution" möjliggörs en hög grad av automatisering av alla aktiviteter genom hela serviceleveransen – från ett inkommande ärende till slutlig återkoppling och fakturering.

INKÖP OCH LEVERANTÖRSSTYRNING

Coor är en stor inköpare av tjänster och produkter. Inköpsfrågor är därför centrala för bolaget, liksom leverantörsstyrning, eftersom Coor ansvarar för de tjänster som utförs genom underleverantörer.

ETT STRUKTURERAT INKÖPSARBETE

Inom Coor finns centrala inköpsavdelningar i varje land som ansvarar för det strategiska och taktiska inköpsarbetet, vilket bland annat innebär att etablera strategier och stödverktyg samt att teckna centrala ramavtal. På koncernnivå finns en inköpsfunktion, som i nära samarbete med inköpsavdelningarna i länderna samordnar inköpsarbetet och driver gemensam utveckling. Coor har en gemensam inköpsprocess, som beskriver hur bolagets inköpsarbete ska bedrivas.

LEVERANTÖRSSTYRNING

Eftersom köpta produkter och tjänster har en central roll i leveransen till kund är det viktigt att inköp görs på ett samordnat och professionellt sätt, bland annat utifrån Coors krav på pris, kvalitet, miljöpåverkan och etiska principer.

Coor klassificerar samtliga av bolagets leverantörer. Klassificeringen är sedan vägledande för Coors leverantörsstyrning i allt från pre-kvalificering till leverantörsuppföljning.

Innan ett leverantörsavtal tecknas utvärderas leverantören utifrån dess allmänna leveransförmåga, kvalitet, ekonomiska situation, arbetsmiljö, miljöaspekter med mera. Leverantören måste också verifiera att deras verksamhet motsvarar kraven i Coors etiska riktlinjer (Code of Conduct). Ett brott mot Coors Code of Conduct för leverantörer likställs vid ett avtalsbrott och kan leda till att samarbetet avbryts.

Under avtalsperioden övervakar Coor löpande såväl leveransen som leverantö-

ren för att så långt som möjligt säkerställa att överenskommelserna i avtalen uppfylls. Som stöd för den löpande leverantörsuppföljningen används olika digitala verktyg, där leverantörer årligen uppmanas att lämna information om sina verksamheter och olika hållbarhetsaspekter såsom bolagsstyrningsfrågor, arbetsmiljö, miljö och kvalitet.

INKÖPSARBETET 2015

Under 2015 genomfördes ett koncernövergripande inköpsprojekt, som involverade Coors inköpsresurser i hela Norden. Detta projekt omfattade ett antal nordiska och lokala upphandlingar för exempelvis städ- och hygienmaterial, lokalvårdstjänster, råvaror och livsmedel till Coors restauranger samt servicebilar. Under projektet testades

nya tillvägagångssätt för upphandlingar, som ska vidareutvecklas under 2016.

Under hösten 2015 uppdaterades också den koncerngemensamma inköspolicyn och den gemensamma leverantörsstyrningsprocessen, inklusive stödverktyg.

Under verksamhetsåret fokuserades också mer på avtalslojalitet, som visar andel inköp från centrala och lokala leverantörer med avtal. Ansträngningarna resulterade i en förbättrad avtalslojalitet jämfört med föregående år från 62 till 75 procent.

AVTALSLOJALITETEN ÖKAR

	2015	2014
Inköpsvolym, MSEK	3 481	3 247
Avtalslojalitet, % (årsmedelvärde)	75	62



COOR I SVERIGE

Den svenska verksamheten står för 53 procent av bolagets omsättning, och karaktäriseras av en hög andel IFM-uppdrag och en bred kundbas.

HISTORIK OCH GEOGRAFISK SPRIDNING

Coors verksamhet i Sverige startade 1998. Det stora genombrottet kom 2000 då samarbetet med Ericsson inleddes, och sedan dess har Coor varit den ledande IFM-aktören i Sverige. Idag bedriver Coor verksamhet över hela landet, men närvaron är störst i de mellersta och södra delarna.

2015 I KORTHET

Under 2015 omförhandlades en stor del av den befintliga kontraktsvolymen. Många kunder valde att fortsätta samarbeta med Coor, av dessa kan nämnas E.ON, Ericsson, Sandvik, Saab, Vasakronan, Volvo Cars, AB Volvo och Xylem.

Under 2015 gjordes en medveten satsning på lokalvård samt mat & dryck. Detta resulterade i flera mindre lokalvårdsuppdrag och att 23 nya FOOD by Coor-restauranger öppnades under 2015.

Under året certifierades också lokalvårdsverksamheten i Sverige enligt den

nordiska miljöstandarderna Svanen, och flera restauranger KRAV-certifierades.

Coors svenska telefonverksamhet tilldelades förstapriset i två större klasser i SM i Telefoni.

Ett viktigt satsningsområde för Coor i Sverige är fastighetstjänster. Under året stärktes organisationen med projektkompetens inom bygg- och installationsprojekt. Många kunder upplever att det är en fördel att anlita Coor även till den typen av uppdrag eftersom bolaget redan känner kundernas fastigheter väl. Ytterligare kompetensförstärkning gjordes inom strategisk rådgivning och förändringsledning. Just nu är efterfrågan på exempelvis lokalanvändningsanalyser, projekt inom aktivitetsbaserade kontor och energibesparingsprojekt stor, och kompetensförstärkningen innebär att Coor i Sverige kan möta denna efterfrågan samtidigt som bolaget blir en mer strategisk partner till kunderna.



SVERIGE

NETTOOMSÄTTNING

4 010 MSEK

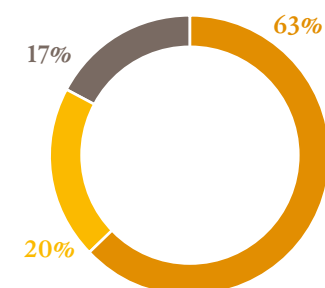
ANTAL MEDARBETARE

3 294

FEM STÖRSTA KUNDERNA 2015

- Ericsson
- ICA
- SAAB
- Sandvik
- Volvo Cars

FÖRDELNING KONTRAKTSTYP



- Integrerad FM
- Kombinerade FM-tjänster
- Enstaka FM-tjänster

NYCKELTAL

2015

Nettoomsättning, MSEK	4 010
Resultat, justerad EBITA, MSEK	347
Marginal, justerad EBITA, %	8,7



I början av 2016 fick Coor i Sverige tillsammans med TeliaSonera motta förstapriset i kategorierna "fler än 5000 anknötningar" och "färre än 2000 anknötningar" i SM i Telefoni (2015).

COOR I NORGE

Coors näst största verksamhet är den norska, som 2015 stod för 28 procent av bolagets nettoomsättning. Verksamheten i Norge präglas av en stor andel kunder inom olje- och gasindustrin.

HISTORIK OCH GEOGRAFISK SPRIDNING

Coors norska verksamhet startade 2004. I och med uppdraget för Det Norske Veritas 2005 fick verksamheten sitt första genombrott, men den största volymökningen kom i samband med det rekordstora kontraktet med Statoil on-shore 2014. Idag är Coor en av de ledande IFM-aktörerna i Norge, med verksamhet över hela landet.

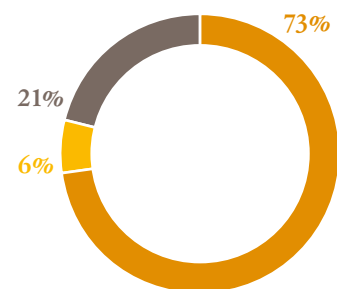
2015 I KORTHET

Under 2015 lades stort fokus på att säkerställa lyckade uppstarter av de många nya kontrakt som tecknats under 2014 och 2015. Bland nya kontrakt som tecknats 2015 kan nämnas Statoil off-shore och Frontica/Aker Solutions.

Under verksamhetsåret har den norska verksamheten även stärkt organisationen med kompetens inom Coors strategiska tjänsteområden, främst lokalvård samt mat & dryck. I och med detta kommer den norska verksamheten även att kunna tilltala kunder som inte i första hand söker en helhetslösning.

Ett viktigt fokusområde för Coor i Norge är hälsa och säkerhet inom arbetsmiljö. Under 2015 har förberedelserna för en kommande anslutning till den nya ISO-standarden för arbetsmiljö (ISO 45001:2015) intensifierats.

FÖRDELNING KONTRAKTSTYP



- Integrerad FM
- Kombinerade FM-tjänster
- Enstaka FM-tjänster

NORGE

NETTOOMSÄTTNING

2 103 MSEK

ANTAL MEDARBETARE

1 384

FEM STÖRSTA KUNDERNA 2015

- Aibel
- DNV
- SAS
- Statoil
- Telia Sonera



NYCKELTAL

2015

Nettoomsättning, MSEK	2 103
Resultat, justerad EBITA, MSEK	124
Marginal, justerad EBITA, %	5,9



FOTO: OLE JØRGEN BRATLAND/STATOIL

Under 2015 har Coor expanderat inom den norska olje- och gassektorn. Vid halvårsskiftet startade vi leverans av IFM-tjänster till fem plattformar i Nordsjön.

COOR I DANMARK

Coors danska verksamhet stod 2015 för 12 procent av bolagets omsättning, varav cirka 50 procent representerades av den offentliga sektorn. Detta ligger över genomsnittet i Coor-koncernen.

HISTORIK OCH GEOGRAFISK SPRIDNING

Coors danska verksamhet startade 2001, och står idag för 12 procent av koncernens omsättning. På den danska marknaden är Coor idag en av de fyra ledande FM-aktörerna med verksamhet över hela Danmark.

2015 I KORTHET

En av Coors största offentliga kunder är danska Polisen (Politiet). Samarbetet mellan Coor och Politiet är ett väl utvecklat partnerskap baserat på innovation och samverkan. I början av 2015 belönades det unika samarbetet med det prestigefulla

”Driftherrepriset”, vilket fick stor uppmärksamhet på den danska marknaden.

Förutom traditionella FM-tjänster levererar Coor i Danmark också specialtjänster såsom tryckeri, hittegodshantering och drift/underhåll av fordonspark. Intresset för Coors egenutvecklade smarta lösningar, till exempel Coor SmartFlow, Coor SmartRespons och Coor SmartUtilization, har ökat under året. Genom dessa lösningar visar Coor på ett tydligt mervärde för sina kunder.

Under 2015 fokuserade Coor i Danmark på att stärka kompetensen inom lokalvård samt mat & dryck.



DANMARK

NETTOOMSÄTTNING

868 MSEK

ANTAL MEDARBETARE

821

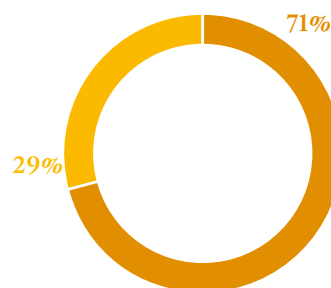
FEM STÖRSTA KUNDERNA 2015

- Danska Polisen
- Dansk Radio
- LEO Pharma
- SAS
- Velux



I början av 2015 belönades Coor och danska Polisen för sitt unika samarbete, baserat på samverkan och innovation. Som en del av priset fick parterna arrangera en konferens kring samarbetet senare under året. Konferensen blev mycket välbesökt och uppskattad.

FÖRDELNING KONTRAKTSTYP



- Integrerad FM
- Kombinerade FM-tjänster

NYCKELTAL

2015

Nettoomsättning, MSEK	868
Resultat, justerad EBITA, MSEK	31
Marginal, justerad EBITA, %	3,6

COOR I FINLAND

Coors finska verksamhet står för 7 procent av koncernens omsättning. Verksamheten utgörs av ett stort antal mindre kunder, och hela 43 procent av leveranserna är enstaka tjänster. Detta följer mönstret på den finska marknaden, där outsourcing av enstaka tjänster dominerar.



HISTORIK OCH GEOGRAFISK SPRIDNING

2002 startade Coor verksamhet i Finland. Efter ett förvärv 2011 fördubblades verksamheten. Coor i Finland har idag verksamhet i Helsingforsregionen samt i de största finska städerna.

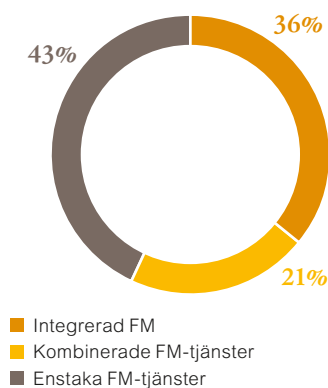
2015 I KORTHET

Under 2015 har Coor i Finland drivit förändringar i syfte att effektivisera verksamheten. En omorganisation genomfördes, där antalet affärsenheter minskade från fyra till tre. Den finska verksamheten stärkte också sin kompetens inom energiområdet, specifikt inom fjärrbevakning av fastighetssystem och energiadministration.

NYCKELTAL	2015
Nettoomsättning, MSEK	509
Resultat, justerad EBITA, MSEK	5
Marginal, justerad EBITA, %	0,9

Under 2015 ökade fokus på arbetsmiljöfrågor i och med att koncernens nya plattform från 2014 implementerades. Framför allt inriktades arbetet på att öka riskmedvetenheten och förbättra rapporteringen. Mot slutet av året gjordes även en del resursförstärkningar inom försäljningsområdet. Finlands kund- och medarbetarnöjdhet ökade under året.

FÖRDELNING KONTRAKTSTYP



FINLAND

NETTOOMSÄTTNING 2015

509 MSEK

ANTAL MEDARBETARE

807

FEM STÖRSTA KUNDERNA 2015

- Ericsson
- Fortum
- Sulzer
- Telia Sonera
- VR



I den finska verksamheten är lokalvård och fastighetsservice de största enstaka tjänsterna.

LÅG RISKPROFIL

Coor är exponerat för ett antal strategiska, operativa, finansiella och legala risker. Generellt sett betraktas dock FM-branschen som en bransch med relativt låga risker. Coor bedriver ett strukturerat riskarbete baserat på kartläggning, analys och kontroll.

EN STRUKTURERAD RISKPROCESS

Målsättningen med Coors riskarbete är att säkra koncernens långsiktiga resultatutveckling och att säkerställa att Coors affärsverksamhet i de olika länderna uppnår sina mål. Koncernens riskpolicy utgör utgångspunkten för koncernens riskarbete.

Utgångspunkten i koncernens riskarbete är en koncernövergripande riskanalys som från och med 2016 kommer att göras årligen. Riskanalysen består av en inventering, där de viktigaste riskerna som Coor är utsatt för identifieras, samt en bedömning av sannolikheten för att de kan inträffa och deras påverkan på koncernens möjlighet att nå sina mål. I riskanalysen bedöms också hur effektiva befintliga kontroller och åtgärder är för att minska riskerna. Resultatet av den övergripande riskanalysen åskådliggörs i en riskkarta, som sammanfattar koncernens riskexponering. Riskkartan analyseras och används för uppföljning av riskhanteringen.

Koncernens styrelse och den högsta ledningen har det yttersta ansvaret för riskhanteringen. Koncernens ledningsgrupp driver utvecklingen av riskarbetet och kommer från och med 2016 att rapportera fortlöpande till styrelsens revisionsutskott. Vidare kommer en årlig sammanfattande rapport över riskhanteringen i koncernen att tas fram av koncernens ledningsgrupp och granskas i styrelsens revisionsutskott, som sedan avrapporterar sin granskning till styrelsen. Därutöver genomför koncernens revisorer en granskning av koncernens internkontroll och avrapporterar till revisionsut-



skottet. Koncernens materiella tvister rapporteras också regelbundet till styrelsen.

Mer om hur Coor hanterar sina risker beskrivs i avsnittet om Bolagsstyrning på sidorna 97–106.

RISKER I VERKSAMHETEN

Coors verksamhet utsätts för ett antal strategiska, operativa, finansiella och legala risker. Här beskrivs de risker som Coor identifierat som de mest väsentliga för verksamheten att hantera.

Strategiska och operativa risker

Kundkoncentration

En stor andel av Coors försäljning härrör från ett begränsat antal kunder. Bolagets 10 största kunder svarar för 50 (45) procent av koncernens omsättning. Om en större kund säger upp ett avtal eller inte förnyar det, kan det påverka Coor negativt. Risken begränsas av att kundrelationerna med de större kunderna oftast är långvariga. Genom att utöka kundbasen kan Coor minska sitt beroende av de största kunderna.

Marknad

Förändrade marknadsförutsättningar i Norden, förorsakade av exempelvis försämrad konjunktur, minskad investeringsvilja hos kunderna, ändrade politiska prioriteringar, förändrade inköpsbeteenden, ny lagstiftning eller konsolidering hos kunderna, kan resultera i lägre intäkter och marginaler för Coor. Coors decentraliserade organisation med stor närhet till kunden möjliggör en tidig observation av marknadsförändringar. Genom Coors omfattande leverans av IFM-tjänster och övriga abonnemang, ett brett tjänsteutbud och en stor kundbas som är spridd över olika branscher, dämpas effekterna av ovanstående risker.

IT

Coors verksamhet är beroende av tillgång till avancerade IT-verktyg och en säker IT-miljö. Tillgänglighet och tillförlitlighet i Coors IT-miljö är därför kritiskt för en störningsfri affärsverksamhet. Effektiva brandväggar och viruskydd samt regelbunden teknisk uppdatering av pro-



gramvara samt redundanta datacenter minimerar avbrott i verksamheten på grund av tekniska problem. Bolaget har också strikta rutiner för uppgradering av IT-system. Bolaget har vidare en informationssäkerhetspolicy med riktlinjer, som fokuserar på hur bolagets medarbetare ska agera för att hålla högsta möjliga säkerhetsnivå gentemot alla intressenter.

Medarbetare

Coors största och viktigaste tillgång är personalen. Kvalificerade medarbetare är en förutsättning för att kunna genomföra uppdrag med goda resultat och nöjda uppdragsgivare. När efterfrågan på kvalificerade medarbetare stiger, ökar kraven på Coor att vara en attraktiv arbetsgivare. Det finns en risk att kompetenta medarbetare slutar på Coor och börjar hos konkurrenter, hos kunder eller startar egen verksamhet. Varje år avsätts avsevärda resurser till rekryterings- och introduktionsaktiviteter. I syfte att behålla och stimulera rekryterade medarbetare satsar Coor på kontinuerlig

utbildning (bland annat Coor Service School och Coor Business School), kompetensutveckling och ledarskapsutveckling. Ambitionen är också att varje år genomföra utvecklingssamtal med samtliga medarbetare, där individuella utvecklingsplaner diskuteras och utformas. Medarbetarnas synpunkter fångas även upp i den löpande dialogen, samt i samband med regelbundna medarbetarundersökningar.

Uppdrag

Uppdragsrisker avser risker kopplade till ett enskilt uppdrag. Det kan till exempel vara missbedömning av kostnaderna eller komplexiteten av tjänsterna hänförliga till ett uppdrag. Uppdrag kan också förändras avseende Coors rätt till betalning och kundens krav på ersättning för eventuell skada orsakad av Coor. För varje uppdrag ska uppdragsavtal ingås på lämpliga villkor för att minimera riskerna och undvika tvister med kund. Avtalen ska bland annat säkerställa att uppdragets omfattning tydliggörs, att

Coor får rätt till betalning vid avtalsenligt utförande samt att ansvarsbestämmelserna motsvarar försäkringsgivarens krav. Coor har ett försäkringsprogram, bland annat inkluderande ansvarsförsäkring, som skyddar mot eventuell skadeståndsansvar med anledning av uppdragets utförande. Kvalitetssäkring av uppdraget sker med stöd av det koncerngemensamma ledningssystemet Our Way of Working som är certifierat enligt standarderna ISO 9001 och ISO 14001.

Underleverantörer

Coor anlitar ofta underleverantörer för att leverera de tjänster som Coor har åtagit sig att utföra. Under 2015 härrörde cirka hälften av Coors nettoomsättning från tjänster som utförts av underleverantörer. Coor är beroende av att anlidade underleverantörer levererar tjänster i rätt tid, till rätt kvalitet samt i enlighet med Coors servicestandarder och Code of Conduct. Genom en omfattande inköpsprocess före leveransstart säkerställs att Coor arbetar med kvalitativa och seriösa leverantörer. Regelbundna operativa möten under pågående leverans görs för att kunna upptäcka eventuella brister och möjliggöra åtgärder på ett tidigt stadium. Eventuella diskrepanser i det ansvar Coor åtagit sig mot kund och det ansvar underleverantörer har gentemot Coor, täcks av tecknade försäkringar.

Nya affärer

Coor växer både genom nya organiska affärer (outsourcing) och genom förvärv. Nya affärer kan innebära risker som att en affär baseras på ofullständiga eller felaktiga fakta, nyckelpersoner som lämnar verksamheten, att integrationen av den förvärvade verksamheten eller bolaget misslyckas eller att det förväntade resultatet uteblir. Affären får då istället en negativ effekt på intäkter och marginaler. Dessa risker minimeras genom en väl utvecklad process för nya affärer samt en integrationsprocess där beslut om nya affärer fattas av styrelse, styrelsens projektutskott eller ledning. Coors styrelse

gör löpande en utvärdering av tidigare gjorda större affärer.

Finansiella och legala risker

Coor är genom sin verksamhet exponerat för olika slag av finansiella och legala risker. Coors finanspolicy anger hur de finansiella riskerna ska hanteras inom koncernen. Styrelsen ansvarar för finanspolicyen som innehåller riktlinjer, mål och ansvarsfördelning för finansfunktionen samt regelverk för den finansiella riskhanteringen. Mer information om bolagets hantering av finansiella risker finns i not 2 på sidorna 70–72.

Ränte-, valuta- och likviditetsrisker

Ändringar i räntor, valutakurser och marknadspriser på finansiella instrument kan ha inverkan på resultat- och balansräkning, samt kassaflöde. Coor har en stark balansräkning med relativt låg skuldsättning, vilket gör att den direkta ränterisken är låg. Beträffande valutarisker har koncernen i normalfallet en naturlig risktäckning genom att såväl försäljning som kostnader tas i lokal valuta. Vidare speglar koncernens upplåning fördelningen på valutor i det operativa kassaflödet. Detta motverkar delvis den så kallade omräkningsrisken som bolaget är exponerat för, vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till SEK. Tack vare goda kassaflöden och reserver i form av outnyttjade krediter är likviditetsrisken i Coor mycket låg.

Kreditrisk

Med kreditrisk avses risken för förlust om Coors kunder inte fullgör sina betalningsförpliktelser. Denna risk är kopplad dels till utestående kundfordringar, dels till upparbetade men ännu inte fakturerade uppdrag. Coors uppdrag faktureras löpande i takt med fullgörande av uppdraget. Koncernens kreditpolicy anger bland annat kraven på kreditbedömning och kreditbevakning samt hantering av påminnelser, krav och inkassoförfaranden. Normala betalningsvillkor är 30–60 dagar netto. Kundfordringar följs upp veckovis så att betalningar sker enligt avtalade betalningsvillkor. Sena betalningar räntefaktureras och vid utebliven betalning skickas kundfordran till inkasso. Historiskt sett har Coor haft mycket begränsade kundförluster.



Risker avseende den finansiella rapporteringen

Kopplat till den finansiella rapporteringen finns risker att felaktigheter kan uppstå och att rapporteringen inte upprättas i överensstämmelse med lag, krav på noterade bolag och tillämpliga redovisningsstandarder. Genom en god kontrollmiljö, tydlig riskbedömning, strukturerade kontrollaktiviteter, välfungerande information och kommunikation samt uppföljnings- och förbättringsaktiviteter minimeras risken för felaktigheter. Dessutom sker fortlöpande omfattande uppföljning och analys av rapporterat utfall jämfört med budget och prognos. Koncernledningen har månatliga genomgångar med ledningen för respektive land. Mer information finns i bolagsstyrningsrapporten på sidorna 103–105.

Twister

Coor bedriver verksamhet i ett flertal länder och är från tid till annan inom ramen för den löpande verksamheten föremål för tvister, anspråk och administrativa förfaranden. De tjänster Coor tillhandahåller exponerar bolaget för risker för ansvar för felaktigt utförande, mänskliga och/eller tekniska misstag

samt skador orsakade av tredje part.

Coors juristavdelning hanterar de krav på ersättning, tvister m.m. som uppstår i verksamheten. Historiskt sett har Coor endast haft ett fåtal större tvister.

Miljörisker

Inom Coor finns också viss verksamhet med miljöpåverkan. Bolaget innehar tillstånd avseende verksamheten i Kotka i Finland. Detta tillstånd avser påverkan på avloppsvatten.

För att minimera risken för miljöskador arbetar bolaget på ett strukturerat sätt samt följer upp och styr verksamheten via de kvalitets- och miljöcertifierade ledningssystemen. Bolaget håller uppsatta gränsvärden och efterlever de regler som finns.

Politiska beslut och lagar

Coors bransch styrs av en mängd regelverk som ständigt är föremål för förändring. Dessa förändringar kan komma att påverka verksamheten såväl negativt som positivt. Coor arbetar kontinuerligt med omvärldsbevakning och arbetar tätt med olika nationella branschorgan för att påverka politiska beslut på såväl nationell som internationell nivå samt för att vara förberett på de förändringar som sker.

HÅLLBARHETSRAPPORT 2015

Hållbarhetsrapporten för Coor Service Management Holding AB (org nr 556742-0806) avser verksamhetsåret 2015.

INNEHÅLL

- 38 Inledning
- 42 Hållbarhetsredovisning
- 44 Affärsansvar
- 46 Socialt ansvar
- 48 Miljöansvar

Hållbarhetsrapporten är en del av Coors Årsredovisning 2015 som finns tillgänglig på bolagets hemsida. Hänvisningar till andra delar av årsredovisningen förekommer.

EN HÅLLBAR UTVECKLING

Coors ambition är att bedriva en ansvarsfull och långsiktig hållbar verksamhet. Detta åstadkoms genom att bolaget fokuserar på att skapa värde inte bara ekonomiskt, utan också miljömässigt och socialt.

Ett hållbart och ansvarsfullt företagande handlar ytterst om att ta ett långsiktigt ansvar för den verksamhet man bedriver och de varor/tjänster man erbjuder, och för hur de påverkar vår miljö och vårt samhälle. För Coor är sambandet mellan affärsnytta och samhällsnytta självklart. Målsättningen är att bedriva en sund och lönsam verksamhet med omtanke och respekt för människor och miljö.

VÄGVAL OCH PRIORITERINGAR

Coors verksamhet bedrivs utifrån insikten om att bolaget påverkar (och påverkas av) sin omvärld på flera sätt – såväl ekonomiskt som miljömässigt och socialt. Dessa tre

dimensioner – ”the triple bottom line” – är utgångspunkten för Coors hållbarhetsarbete och hållbarhetsredovisning.

Inom dessa tre områden har Coor formulerat övergripande, långsiktiga målsättningar och strategier samt konkreta fokusområden.

FOKUSOMRÅDEN

Inom varje hållbarhetsdimension finns ett antal frågeställningar som bolaget uppfattar som viktiga att fokusera på ur ett materialitetsperspektiv. Den väsentlighetsanalys som ligger bakom definitionen av vilka frågor som är viktiga för Coor baseras främst på bolagets egen

uppfattning om frågornas relevans och strategiska vikt, men också på de undersökningar och den dialog som förts med bolagets viktigaste intressenter. Coor planerar att göra en uppdatering av väsentlighetsanalysen under 2016.

Bland de hållbarhetsfrågor som Coor har definierat som väsentliga kan nämnas kundnöjdhet, innovationer, arbetsmiljö och säkerhet, medarbetarutveckling, leverantörsstyrning och miljörådgivning. Mot bakgrund av att Coor är ett servicebolag med verksamhet främst i Norden finns ett antal hållbarhetsaspekter som blir mindre relevanta för bolaget att fokusera på, till exempel barnarbete, anti-korruption, grundläggande mänskliga fri- och rättigheter samt föreningsfrihet. Alla dessa frågor är i Norden reglerade i lag, vilket betyder att det redan finns ett väl utvecklat regelverk för Coor att förhålla sig till.

HÅLLBARHETSARBETET UNDER ÅRET

Alla hållbarhetsaspekter är viktiga, men för att göra skillnad är en prioritering nödvändig. Utifrån en samlad bedömning av signaler från bolagets intressentdialog samt utlåtanden från bolagets revisorer å ena sidan, och en egen uppfattning om

” *Utgångspunkten i Coors strategiska plattform är ett integrerat synsätt, där bolagets förmåga att skapa värde för kunder och aktieägare kombineras med sociala och miljömässiga aspekter.*

HÅLLBARHETSARBETE PÅ COOR – EN ÖVERSIKT

OMRÅDE	AFFÄRSANSVAR	SOCIALT ANSVAR	MILJÖANSVAR
Övergripande målsättning	Eftersträva en stabil och lönsam utveckling över tid, samtidigt som god affärsetik tillämpas.	Eftersträva ett bättre socialt samhälle genom att agera som en ansvarstagande och utvecklande arbetsgivare, och att aktivt försöka påverka leverantörer att göra detsamma.	Eftersträva en bättre miljö genom att aktivt försöka minimera bolagets egen såväl som bolagets kunders miljöpåverkan.
Strategi	Finansiell stabilitet åstadkoms genom ett konkurrenskraftigt, professionellt och värdeskapande erbjudande och nöjda kunder. Det säkerställer en god efterfrågan på bolagets tjänster och långa kundrelationer, vilket är utgångspunkten för en stabil omsättningstillväxt. Därutöver krävs ett stort resultatfokus samt ett affärsetiskt förhållningssätt.	Coor agerar som en ansvarstagande arbetsgivare genom att erbjuda alla medarbetare en god, säker, rättvis och icke-diskriminerande och utvecklande arbetsmiljö i enlighet med ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (1998). Det innebär ett stort fokus på arbetsmiljö och hälsofrämjande aktiviteter, samt strukturerad medarbetar- och ledarskapsutveckling. Det innebär också en aktiv leverantörsstyrning.	Coor eftersträvar en bättre miljöprestanda genom att agera som en grön rådgivare för att hjälpa bolagets kunder att reducera deras miljöpåverkan samt att aktivt försöka minimera den interna energianvändningen liksom andra miljöpåverkande faktorer.

FOKUSOMRÅDEN

AFFÄRSANSVAR

- Ökad kundnöjdhet genom professionell och värdeadderande serviceleverans.
- Stabil och positiv finansiell utveckling.
- God etik och moral genom hela verksamheten.
- God kommunikation och rapportering enligt vedertagna standards.

SOCIALT ANSVAR

- Strukturerat arbetsmiljöarbete.
- Hälsöfrämjande arbete.
- Ökad medarbetarnöjdhet.
- Strukturerad kompetensutveckling för alla medarbetare.
- Lika möjligheter och mångfald.
- Aktivt påverka bolagets leverantörer att vara ansvarstagande arbetsgivare.

MILJÖANSVAR

- Hjälpa kunder att förbättra sin miljöprestanda genom grön rådgivning.
- Aktivt arbete för att minska kundernas energianvändning.
- Minska Coors egen miljöpåverkan.
- Bedriva ett strukturerat miljöarbete i hela koncernen.

Bilden beskriver de frågeställningar som ligger till grund för Coors hållbarhetsarbete. Hur Coor arbetar inom dessa områden beskrivs på sidorna 44–49, och en redovisning av utvalda nyckeltal inom varje område presenteras på sidorna 42–43.

INTRESSENTDIALOG

INTRESSENTGRUPP	HUVUDSAKLIGA INTRESSEOMRÅDEN	VANLIGA VERKTYG I DIALOGEN
Kunder	<ul style="list-style-type: none"> ● Kundinsikt ● Leveransuppföljning ● Innovation/förbättringar ● Grön rådgivning ● Energifrågor ● Livscykelperspektiv ● Hälsa och säkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Löpande kunddialog genom fastställda kanaler (upprättas för varje kund) ● Operativa, taktiska och strategiska möten enligt en särskild mötesstruktur ● Leveransuppföljning (digital eller i pappersformat) ● Kundundersökningar ● Andra relationsfrämjande kundaktiviteter
Investorare och analytiker	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultatutveckling ● Riskhantering ● Bolagsstyrning 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bolagsstämma ● Kapitalmarknadsdagar ● Finansiella rapporter ● Öppna analytikerträffar i samband med kvartalsrapporter ● Analytikerträffar i mindre forum
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> ● Medarbetarengagemang och nöjdhet ● Uppföljning av prestation ● Utvecklingsmöjligheter (nya roller, successionsplaner och utbildningar) ● Ersättningar ● Företagskultur och policies ● Strategisk och operativ information om företaget 	<ul style="list-style-type: none"> ● Löpande medarbetardialog genom fastställda kanaler ● Löpande arbetsplatsmöten ● Utvecklingssamtal ● Management Review ● Lönerevision ● Medarbetarundersökning ● Utbildningar
Leverantörer	<ul style="list-style-type: none"> ● Leverantörsstyrning ● Affärsetik ● Innovation/förbättringar ● Hälsa och Säkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Löpande leverantörsdialog ● Leverantörsuppföljning ● Digitala uppföljningsverktyg ● Leverantörskontroller
Fackföreningar	<ul style="list-style-type: none"> ● Arbetsrättsliga frågor enligt MBL (och motsvarande i övriga länder) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Större fackliga föreningar har styrelsrepresentation ● Möten med större föreningar genom ett särskilt mötesforum (G5) ● Möten med lokala föreningar vid behov på lokal nivå
Myndigheter	<ul style="list-style-type: none"> ● Lagar, förordningar och regler 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strukturerad bevakning ● Specialnätverk
Intresseorganisationer och specialnätverk, t ex IFMA, Vinnova, NMC	<ul style="list-style-type: none"> ● Relevanta specialfrågor 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aktivt medlemskap/styrelsemedverkan

framdrift i olika frågor å andra sidan, görs årligen en prövning av om det finns behov av särskilda ansträngningar inom något fokusområde.

De hållbarhetsfrågor som Coor under 2015 fokuserade särskilt på var ökad lönsamhet, åtgärder för ökad riskmedvetenhet, ökad mångfald genom högre andel kvinnliga chefer samt åtgärder för minskade utsläpp från transporter. Alla dessa områden var inkluderade i bolagets koncerngemensamma interna operativa mål för 2015, som följs upp löpande enligt Coors målstyrningsprocess.

EN AKTIV INTRESSENTDIALOG BIDRAR TILL UTVECKLING

I syfte att förstå effekterna av bolagets påverkan och för att fånga upp omvärldens uppfattning, förväntningar och behov bedriver Coor en aktiv och strukturerad dialog med viktiga intressentgrupper. Detta ger värdefull information, som används vid prioriteringar och beslut.

Bolagets viktigaste intressentgrupper är kunder, medarbetare och ägare. Andra viktiga intressentgrupper är exempelvis leverantörer, fackliga parter, medier, intresseorganisationer och myndigheter.

I intressentdialogen med prioriterade målgrupper är personliga möten centrala. För ökad effektivitet kompletteras den direkta dialogen med andra kanaler och regelbundna mätningar, bland vilka de största är Coors regelbundna kundundersökning och medarbetarundersökning.

Ansvar för dialogen och kommunikationen mot en viss målgrupp är decentraliserat till den som har bäst målgruppskännedom, och är tydligt definierad i bolagets kommunikationspolicy. Enligt kommunikationspolicy ska kommunikationsarbetet med Coors målgrupper

bedrivs strukturerat och aktivt, och utmärkas av långsiktighet, tydlighet, saklighet och transparens (öppenhet och ärlighet). När det gäller ekonomisk redovisning och rapportering ska vedertagna principer och standarder brukas.

I samband med bolagets notering på Nasdaq Stockholm i juni 2015 antogs en ny kommunikationspolicy, med anpassningar till de informationsregler och krav som börserna ställer.

HÅLLBARHETSSTYRNING

Utgångspunkten för hållbarhetsstyrningen på Coor är tydliga principer och en strukturerad uppföljning.

BESKRIVNING AV HÅLLBARHETSSTYRNINGEN INOM COOR

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM (EMT)

HÅLLBARHETSKOMMITTÉ

Hållbarhets- och Kommunikationschef
Verksamhetsutvecklingschef
HR-chef
Inköp
HSEQ*-chef
Chefsjurist

CSR (del av HR-nätverket)

HR-chef
Nordiska HR-chefer

ARBETSMILJÖ, MILJÖ OCH KVALITET (del av HSEQ-nätverket)

HSEQ-chef
Nordiska HSEQ-samordnare

*HSEQ står för Health, Safety, Environment och Quality (hälsa, säkerhet, miljö och kvalitet).

Regelverk och allmänna principer

Coors huvudkontor ligger i Sverige, och grunden för styrningen av hållbarhetsarbetet på Coor är därför gällande svenska lagar, regler och praxis. I de länder Coor verkar följs den lagstiftning som är tillämplig lokalt. Hållbarhetsrapporteringen på Coor är inspirerad av den internationella redovisningsstandard GRI (Global Reporting Initiative), men standarden följs inte fullt ut.

Utöver detta externa regelverk finns ett internt ramverk av styrande dokument och principer, bland vilka de viktigaste är en övergripande hållbarhetspolicy, en gemensam uppförandekod ("Code of Conduct") samt koncerngemensamma värderingar ("ledstjärnor"). Under 2015 implementerades den uppdaterade uppförandekoden, som antogs av bolagets styrelse i slutet av 2014. Kopplat till uppförandekoden finns ett särskilt internt kontrollsystem för efterlevnad, som innebär att alla medarbetare anonymt kan tipsa om misstanke om överträdelser mot uppförandekoden (ett så kallat "whistle-blower"-system).

Alla dessa dokument finns tillgängliga på bolagets intranät. Arbetet med Coors ledstjärnor bedrivs både lokalt och centralt. De är ett viktigt inslag i bola-

HÅLLBARHETSPOLICY

Inom Coor-koncernen finns en gemensam hållbarhetspolicy, som beskriver grundläggande principer för Coors hållbarhetsarbete och fungerar som ett ramverk för all verksamhet. Coors hållbarhetspolicy finns i sin helhet på bolagets hemsida och innehåller följande huvudrubriker:

- Coor ska bedriva en miljövänlig, professionell och säker verksamhet.
- Coor ska vara en ansvarstagande och utvecklande arbetsgivare.
- Coor ska utvecklas stabilt och lönsamt utifrån ett gott etiskt och moraliskt förhållningssätt.
- Coor tar ansvar för sina leverantörer.
- Coor ska tillhandahålla korrekt och relevant information.

gets breda utbildningsprogram, och lyfts fram i det koncernövergripande kommunikationsarbetet. Bolagets Code of Conduct finns som bilaga till alla anställningsavtal, och alla chefer ska också gå igenom innehållet i den i samband med det årliga utvecklingssamtalet, då medarbetarna också skriftligen kvitterar på att de har förstått innehållet i koden. Mer information om bolagets uppförandekod och ledstjärnor finns på sidorna 44 respektive 23.

Organisation

Eftersom miljöfrågor och sociala frågor är nationella och ibland skiljer sig åt mellan olika länder, med olika regelverk och praxis, ligger ansvaret för hållbarhetsarbetet i de olika länderna. För nödvändig samordning och styrning finns en särskild hållbarhetskommitté, som är direkt underställd koncernledningen. Hållbarhetskommittén utarbetar förslag till policy, övergripande målsättningar och principer för styrning av hållbarhetsarbetet för hela koncernen. Hållbarhetskommittén har även i uppgift att sätta och följa upp de årliga indikatorerna och utifrån ett intressent- och omvärldsperspektiv årligen föreslå särskilda åtgärder inom hållbarhetsområdet.

Kommittén leds av koncernens Kommunikations- och Hållbarhetschef, som har som uppgift att driva och samordna bolagets hållbarhetsarbete. I hållbarhetskommittén samlas chefer för specialistfunktioner med ansvar för frågor med betydande hållbarhetspåverkan. Till hållbarhetskommittén har även knutits koncernens nätverk för miljöfrågor (nordiskt Miljönätverk) respektive sociala frågor (del av det nordiska HR-nätverket). Ansvariga för dessa nätverk är föredragande för sina respektive frågor i hållbarhetskommittén.

Under 2015 sammanträdde hållbarhetskommittén två gånger. Bland viktiga frågor som behandlades kan nämnas uppföljning av hållbarhetsarbetet 2015, förslag på fokusområden för 2016 samt ställningstagande till ett antal standards inom olika områden. Det nordiska Miljönätverket hade månatliga telefonavstämningar och hade fyra möten under 2015. Det nordiska HR-nätverket hade telefonavstämningar månatligen och tre fysiska möten.

I varje land finns också dedikerade HSEQ-resurser, som ansvarar för att samordna och driva HSEQ-arbetet inom landet. Koncerngemensamma initiativ och frågor drivs på koncernnivå.

Risker och riskhantering ur ett hållbarhetsperspektiv

Ur ett hållbarhetsperspektiv uppfattas FM-branschen i Norden som en bransch med relativt låg riskprofil, dels för att lagstiftningen och regelverket i de nordiska länderna är relativt omfattande och likvärdig, men också för att arbetsuppgifternas karaktär till stora delar inte är förknippade med stora risker. En beskrivning av bolagets allmänna risker finns på sidorna 34–36. På Coor finns i dagsläget endast ett miljötillstånd för att verksamheten ska kunna bedrivas – ett tillstånd för processkyllning i en mindre verksamhet i Kotka (Finland). I övrigt har Coors personal personliga behörigheter för att kunna utföra sitt arbete på ett korrekt och säkert sätt.

För att styra verksamheten på ett kontrollerat sätt finns också en strukturerad bolagsstyrning, som beskrivs på sidorna 97–106. Som stöd för hållbarhetsarbetet använder Coor även ett antal kontroll- och stödsystem, till exempel för bevakning av förändringar i lagar och föreskrifter och för kemikaliehantering. Som ett stöd i leverantörsuppföljningen använder Coor digitala verktyg.



REDOVISNING AV UTFALL, HÅLLBARHETSINDIKATORER

Inom de hållbarhetsområden och fokusområden som Coor har valt att arbeta med redovisas ett antal indikatorer, som ger en uppfattning om framdriften i bolagets hållbarhetsarbete. Indikatorernas utveckling är en viktig input till diskussionerna om bolagets årliga prioriteringar.



UPPFÖLJNING AV AFFÄRSMÄSSIGA HÅLLBARHETSINDIKATORER*

	UTFALL 2015	UTFALL 2014
ÖKAD KUNDNÖJDHET GENOM PROFESSIONELL OCH VÄRDEADDERANDE SERVICELEVERANS		
Antal kunder som deltagit i koncernövergripande kundundersökning ¹⁾	807	n.d.
Utfall i kundnöjdhetsmätning (kundnöjdhetsindex)	66	n.d.
Antal registrerade genomförda förbättringsinitiativ ²⁾	6 936	6 900
Andel av verksamhet som är certifierad enligt ISO 9001 ³⁾	88%	89%
STABIL OCH GOD RESULTATUTVECKLING		
Nettoomsättning	7 482 MSEK	6 844 MSEK
Resultat (justerad EBITA) ⁴⁾	374 MSEK	354 MSEK
Lönekostnader ⁵⁾	3 328 MSEK	2 919 MSEK
Operativt kassaflöde ⁶⁾	274 MSEK	274 MSEK
GOD ETIK OCH MORAL I HELA VERKSAMHETEN		
Gemensam uppförandekod i hela verksamheten ⁷⁾	100%	100%
Antal inrapporterade och utredda ärenden avseende misstänkta överträdelser av CoC ⁸⁾	5	4

*Uppgifter exklusive industriverksamheten, som avyttrades i juni 2015.



UPPFÖLJNING AV SOCIALA HÅLLBARHETSINDIKATORER*

	UTFALL 2015	UTFALL 2014
ANTAL MEDARBETARE		
Antal medarbetare ¹⁾	6 381	6 087
– varav andel kvinnor	53%	51%
– varav andel män	47%	49%
STRUKTURERAT ARBETSMILJÖARBETE		
Antal olyckor ²⁾	203	203
Antal dödsfall	0	0
HÄLSOFRÅMJANDE ARBETE		
Sjukfrånvaro ⁵⁾	5,9%	3,6%
ÖKAD MEDARBETARNÖJDHET		
Andel medarbetare som svarat på medarbetarundersökning (EMI) ³⁾	69%	n.d.
Resultat, medarbetarundersökningen MMI ⁴⁾	68	n.d.
Personalomsättning ⁵⁾	10,5%	9,7%
STRUKTURERAD KOMPETENSUTVECKLING FÖR ALLA MEDARBETARE		
Genomförda utvecklingssamtal inkl. individuella kompetensutvecklingsplaner för alla medarbetare ⁶⁾	71%	n.d.
Andel medarbetare som är nöjda med utvecklingssamtalet ⁷⁾	98%	n.d.
Antal medarbetare som gått basutbildningen Coor Service School	331	942
Antal chefer som genomgått basutbildningen Coor Business School	68	76
JÄMSTÄLLDHET OCH LIKA BEHANDLING		
Antal medarbetare som upplevt sig diskriminerade ⁸⁾	3%	n.d.
Andel kvinnliga chefer ⁹⁾	41%	36%
AKTIVT PÅVERKA LEVERANTÖRER ATT AGERA SOM ANSVARSTAGANDE ARBETSGIVARE		
Avtalslojalitet, årsmedelvärde ¹⁰⁾	75%	62%
Tillämpa CoC för alla större, kritiska leverantörer ¹¹⁾	100%	100%

*Uppgifter exklusive industriverksamheten, som avyttrades i juni 2015.



UPPFÖLJNING AV MILJÖMÄSSIGA HÅLLBARHETSINDIKATORER*

	UTFALL 2015	UTFALL 2014
UPPRÄTTHÅLLA STRUKTURERAT MILJÖARBETE I HELA KONCERNEN		
Certifiering enligt ISO 14001 för hela koncernen ¹⁾	100%	100%
MINSKA COORS EGEN MILJÖPÅVERKAN		
Antal registrerade produkter i vårt kemikaliehanteringssystem ²⁾	2 893	2 936
Antal tjänsteresor via tåg eller flyg ³⁾	10 034	12 134
Koldioxidutsläpp från tjänsteresor och servicebilar (CO ₂ / ton) ³⁾	2 240,8	2 365,7
Bilpark: antal servicefordon ⁴⁾	752	777
Bilpark: medelutsläpp för leasade servicefordon ⁵⁾	160 g/km	168 g/km
Egna landskontor som uppnått silver- eller guldmärkning enligt Coor Green Services ⁶⁾	2	1
BIDRA TILL FÖRBÄTTRAD MILJÖPRESTANDA FÖR KUNDER		
Genomsnittligt utfall efter genomförd miljögranskning med hjälp av Coor Green Services ⁷⁾	80,8%	81,5%
Lokalvård: andel siter med mindre än 0,339 ml kemikalier per kvm ⁸⁾	89%	76%
ARBETA AKTIVT FÖR ATT REDUCERA KUNDERNAS ENERGIKONSUMTION		
Antalet rapporterade större energi- förbättringsförslag ⁹⁾	35	47

*Uppgifter exklusive industriverksamheten, som avyttrades i juni 2015.

NOTER (AFFÄRSANSVAR)

- Coor genomför regelbundet en omfattande, koncernövergripande kundundersökning, där kontaktpersoner på bolag som samarbetat med Coor i över ett år tillfrågas. För 2015 uppgick svarsfrekvensen till 58%. För 2014 genomfördes endast mindre, lokala undersökningar. Från och med 2015 kommer undersökningen att genomföras årligen.
- Antal genomförda förbättringsförslag som registrerats i Coors IT-baserade system Actio.
- Coor har ett paraplycertifikat för hela koncernen. Delar av verksamheten har valt att inte ansluta sig, och procentsatsen anger den anslutna verksamhetens omsättning i förhållande till koncernens omsättning vid årsskiftet.
- För definition, se not 1.26, sidorna 69–70.
- Lönekostnader, sociala avgifter och pensioner.
- För definition, se not 1.26, sidorna 69–70.
- Coors uppförandekod gäller all verksamhet i alla de länder Coor bedriver verksamhet.
- Ärenden anmälda via det "whistle blower"-system, som är kopplat till Coors koncerngemensamma uppförandekod.

NOTER (SOCIALT ANSVAR)

- Antal medarbetare (omräknat i heltidstjänster) vid årsskiftet. Uppgiften inkluderar tillsvidareanställda och visstidsanställda. Medarbetare utan ett garanterat antal timmar inkluderas ej. Coor har under 2015 harmoniserat beräkningsgrunden för headcount i koncernen.
- En olycka definieras som en allvarlig och plötslig händelse som leder till personskada.
- Coor genomför regelbundet en omfattande undersökning bland koncernens medarbetare som varit anställda i Coor i mer än tre månader. Den senaste stora undersökningen genomfördes 2015. Av de 5,846 medarbetare som då inbjöds att delta i medarbetarundersökningen svarade 4,021, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 69%.
- Resultatet för medarbetarundersökningen redovisas i MMI, Motiverad medarbetarindex som svarar på fyra övergripande frågor som mäter hur motiverade och nöjda medarbetarna är.
- Sjukfrånvaron och personalomsättningen kommenteras på sidan 47.
- Svar på frågan om medarbetaren har haft ett utvecklingssamtal de senaste 12 månaderna i den koncerngemensamma medarbetarundersökningen (se not 3)
- I den omfattande medarbetarundersökningen får medarbetarna betygsätta genomfört utvecklingssamtal på en 5-gradig skala.
- Svar på frågan om medarbetaren någon gång har upplevt sig diskriminerad i den koncerngemensamma medarbetarundersökningen
- Avser alla chefsnivåer
- Andel inköp från centrala och lokala leverantörer med avtal
- "Code of Conduct för leverantörer" ingår i Coors allmänna inköpsvillkor, och i samtliga avtal där de allmänna villkoren ingår, till exempel avtal med ramavtalsleverantörer, gäller därför dessa.

NOTER (MILJÖANSVAR)

- Coor har ett paraplycertifikat för hela koncernen. All verksamhet äldre än ett år är ansluten till certifikatet.
- Coor har ett kemikaliesystem (iChemistry) som 2015 användes i Sverige och Norge. Uppgiften avser inregistrerade produkter i detta system.
- Redovisade tåg- och flygresor är tjänsteresor som registrerats i koncernens reseportal. Enligt Coors riktlinjer ska alla tjänsteresor beställas via portalen.
- Antal leasade servicefordon inom Coor Service Management.
- Medelutsläpp för leasade servicefordon antal är kalibrerat efter delning av Coor Service Management och Coor Industriservice.
- Under 2015 uppnådde Coors huvudkontor i Stockholm Guld och Göteborg Silver De övriga ländernas nivå bedöms motsvara kraven enligt minst silverstandard, men ingen revision genomfördes 2015. Samtliga huvudkontor är inplanerade för revision 2016.
- Egenkontroll enligt Coor Green Services ska genomföras efter dialog med kunden. Under 2015 granskades 86 siter under perioden april – september.
- Redovisad kemikalieanvändning i verktyget Coor Green Services
- Antal förbättringsförslag som syftar till att reducera kundernas energi-användning, och som rapporterats in via Coors system Actio.

AFFÄRSANSVAR

För Coor innebär ekonomisk hållbarhet att ta ansvar för en stabil och lönsam utveckling som också är etiskt försvarbar. Därför strävar Coor alltid efter att tillämpa god affäretik och att skapa ett konkurrenskraftigt serviceerbjudande samt långvariga samarbeten med bolagets kunder.

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNING OCH STRATEGI

Coor har en långsiktig målsättning inom området för ekonomisk hållbarhet att utvecklas stabilt och lönsamt över tid, samtidigt som god affäretik tillämpas. En viktig aspekt för att uppnå denna målsättning är att etablera långvariga samarbeten med bolagets kunder och att skapa efterfrågan på bolagets tjänster genom en konkurrenskraftig och värdeadderande serviceleverans. En stabil utveckling av bolagets intäkter säkerställs genom ett tydligt resultatfokus. Detta bidrar till en solid samhällsekonomi och till att Coor kan fortsätta utveckla sin verksamhet framåt. Samtidigt är det viktigt att god affäretik tillämpas och att lagar och förordningar respekteras.

För att bidra till en långsiktig hållbar ekonomisk utveckling fokuserar Coor särskilt på fyra områden: ökad kundnöjdhet och proaktivt förbättringsarbete, stabil och god resultatutveckling, god

etik och moral i hela verksamheten samt god kommunikation och rapportering.

ÖKAD KUNDNÖJDHET OCH PROAKTIVT FÖRBÄTTRINGSARBETE

För att säkerställa en stabil och lönsam utveckling över tid är nöjda kunder en förutsättning. Genom en regelbunden dialog med bolagets kunder försöker Coor fånga upp synpunkter och förstå kundernas skiftande behov. Coor samlar in information från kunder på olika sätt, främst genom den löpande dialogen och genom kundnöjdhetsenkäter. Ett antal undersökningar på lokal nivå genomförs vid behov som komplement till den omfattande koncernövergripande kundundersökning, som från och med 2015 genomförs årligen. I den stora undersökningen mäts bland annat servicekvalitet, relation till Coors kontaktpersoner och upplevelsen av Coor som serviceleverantör. Resultaten av undersökningarna analyseras noggrant och handlingsplaner

tas fram för de områden som får sämre resultat.

I 2015 års stora kundundersökning deltog cirka 800 kunder i alla länder, och totalt sett ökade kundnöjdheten jämfört med föregående år. Resultatet varierar dock från kund till kund.

Det är också viktigt för Coor att arbeta systematiskt och proaktivt med att förbättra sina serviceleveranser. Coor bedriver därför ett proaktivt innovations- och förbättringsarbete. Som en del av detta arbete har samtliga anställda inom Coor möjlighet att skicka in interna förbättringsförslag, som registreras i ett särskilt system. Under helåret 2015 inkom 10 295 (9 161) förbättringsförslag varav 6 936 (6 900) var förslag på förbättringar som genomfördes hos Coors kunder. För mer information om Coors utvecklingsarbete, se sidan 26.

Coor strävar också ständigt efter att lyfta fram nya innovationer och servicelösningar. Under konceptet Coor Smart Solutions samlar Coor ett antal servicelösningar för smarta kontor och fastigheter. Under året har Coor också introducerat Coor Smart Archive, som digitaliserar och effektiviserar dokumenthanteringen, samt Coor Smart Utilization, ett verktyg för bättre och effektivare kontor (se mer information om Coors smarta kontorslösningar på sidorna 16–17).



CODE OF CONDUCT

På Coor finns en koncerngemensam uppförandekod, Code of Conduct, som är en sammanfattning av de principer som vägleder all verksamhet. Syftet med Code of Conduct är att tydliggöra och förstärka det etiska förhållningssättet i organisationen. Coors Code of Conduct finns på alla nordiska språk och innehåller följande huvudrubriker:

- Alla medarbetare på Coor är skyldiga att följa lagar och bestämmelser, samt följa Coors krav på god etik och moral.
- Coor accepterar inte åtgärder som snedvrider konkurrensen (till exempel mutor, pris-samverkan, kartellbildning). För att förhindra intressekonflikter ska närallgande bisysslor eller delägarskap anmälas.
- Coors medarbetare får inte ta emot eller ge gåvor eller andra förmåner i sina affärsrelationer i syfte att påverka mottagaren.
- Coor verkar för en säker och god miljö och arbetsmiljö.
- Coor respekterar organisationsfrihet och tar avstånd från alla former av diskriminering.
- Coors medarbetare har tystnadsplikt om bolagets och kundernas affärshemligheter och annan känslig information.

Innehållet i Code of Conduct gäller så långt det är möjligt även Coors leverantörer. För leverantörerna finns en särskild version av Code of Conduct, som ingår i Coors allmänna inköpsvillkor och som finns tillgänglig på koncernens hemsida.



STABIL OCH GOD RESULTATUTVECKLING

Förutsättningarna i Coors verksamhet anges i de avtal som Coor tecknar med sina kunder. Förmågan att teckna bra avtal i kombination med en systematisk uppföljning och analys av bolagets utveckling, och att i förekommande fall vidta åtgärder för att möta förändringar som uppstår, är centralt i Coors målsättning att säkerställa en stabil ekonomisk utveckling över tid. Varje år upprättar Coor en årlig budget som löpande följs upp. Var fjärde månad utförs en mer omfattande analys av resultatet och eventuella revideringar av budgeten genomförs.

Under 2015 redovisade Coor en mycket stark tillväxt, ett bra resultat och ett starkt kassaflöde. Nettoomsätt-

ningen ökade med 9 procent till 7 482 (6 844) MSEK och rörelseresultatet (justerat EBITA) ökade till 374 (354) MSEK. Operativt kassaflöde var oförändrat jämfört med föregående år och uppgick till 274 (274) MSEK.

Som en ansvarstagande samhällsaktör är det självklart att skattemässiga frågor hanteras enligt gällande lagstiftning och rådande praxis i respektive land.

GOD ETIK OCH MORAL

För Coor är koncernens uppförandekod, Code of Conduct (koden), ett av de viktigaste verktygen i strävan att bedriva en sund verksamhet utan etiska övertramp. Koden gäller för alla medarbetare inom Coor-koncernen och beskriver de grundläggande etiska principer som är väg-

ledande för de beslut och handlingar som fattas av Coors anställda, ledning och styrelse. Koden finns tillgänglig på hemsidan och är också en del av anställningsvillkoren på Coor. I det årliga obligatoriska utvecklingssamtalet som alla chefer har med sina medarbetare går koden igenom. Vid detta tillfälle ska medarbetarna även skriftligen bekräfta att de läst igenom, förstått och åtar sig att följa principerna i koden. Under 2015 uppdaterades Coors Code of Conduct. Sakinnehållet är i allt väsentligt detsamma som tidigare, men texterna blev mer översiktliga och pedagogiska.

För Coors leverantörer finns det en särskild uppförandekod som ingår i Coors allmänna inkösvillkor. Under 2015 reviderades även Coors Code of Conduct för leverantörer.

GOD KOMMUNIKATION OCH RAPPORTERING

För Coor är transparens en viktig del av affärsansvaret och möjliggör en aktiv dialog med bolagets intressenter. Börsnoteringen på Nasdaq Stockholm i juni 2015 innebar ökade krav på transparens, framförallt gällande den ekonomiska rapporteringen. Bland annat har Coor börjat publicera kvartalsrapporter, gjort en årsredovisning som inkluderar information om Coors hållbarhetsarbete och utvecklat sin webbplats för att säkerställa att relevant information för våra intressenter finns tillgänglig. Noteringen har också inneburit en ökad granskning av Coors verksamhet. Ett exempel är Swedbank Robur som under sommaren 2015 genomförde en hållbarhetsanalys av Coors verksamhet som bland annat visade på att Coor har processer för uppföljning och utvärdering av olyckor och ett systematiskt arbete kring arbetsmiljö och säkerhet. Därutöver betonade analysen också Coors arbete med anti-korruption och visselblåsarsystemet. Granskningen resulterade i att Coor godkändes som potentiellt bolag att investera i för Swedbank Roburs hållbarhetsfonder.

Coors finansiella rapportering följer IFRS-standard, International Financial Reporting Standards. Den externa rapporteringen granskas årligen av revisionsfirman PwC.

SOCIALT ANSVAR

För Coor är det viktigt att bidra till ett bättre samhälle och att påverka sin omgivning att agera ansvarsfullt. Som arbetsgivare strävar Coor efter att vara ansvarstagande och att erbjuda medarbetare en stimulerande och utvecklande arbetsmiljö.

ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGI

Coors långsiktiga målsättning gällande social hållbarhet är att bidra till ett bättre samhälle genom att agera som en ansvarstagande och stimulerande arbetsgivare samt att aktivt påverka bolagets leverantörer att göra detsamma. För att uppnå detta erbjuder Coor en god, säker, rättvis, icke-diskriminerande och stimulerande arbetsplats i enlighet med FN:s deklARATION om Grundläggande fri- och rättigheter i arbetet.

Coor har valt att fokusera på sex områden för sitt sociala ansvar: arbetsmiljö och säkerhet, hälsa, medarbetarnöjdhet, kompetensutveckling, lika-behandling och att uppmontra sina leverantörer att agera ansvarsfullt.

ARBETSMILJÖ OCH SÄKERHET

Coor arbetar för att skapa en god arbetsmiljö för alla medarbetare genom att verka för en säker arbetsplats där miljön representeras av ett gott ledarskap som skapar delaktighet och synlighet samt engagerade medarbetare som får chans till utveckling kontinuerligt.

Eftersom Coor erbjuder ett stort antal tjänster med varierande risker till kunder i olika miljöer måste säkerhetsarbetet anpassas till lokala förutsättningar. För hela Coor finns dock en tydlig nollvision gällande arbetsrelaterade olyckor.

Under 2015 har Coor koncernövergripande fortsatt arbeta med att öka riskmedvetenheten hos både medarbetare och chefer. Ett flertal aktiviteter har genomförts, vilka inkluderar att lokalt ta fram handlingsplaner för olika verksamheter och att informera och utbilda chefer inom varje verksamhet i riskmedvetenhet. Riktade kampanjer för särskilda riskområden har även genomförts, bland annat mot restaurangverksamheten.

Coor har under 2015 också arbetat aktivt för att dokumentera potentiella

risker, tillbud och arbetsrelaterade olyckor. Detta rapporteras i en databas som finns tillgänglig för samtliga medarbetare på intranätet. Inkomna anmälningar granskas och analyseras noggrant för att Coor ständigt ska öka säkerheten på arbetsplatsen. Under 2015 inrapporterades 765 riskobservationer och 203 olyckor. Ingen av dessa olyckor gav upphov till allvarliga skador.

Under 2015 har även arbetet fortsatt med att förbereda organisationen för att certifieras enligt den internationella standarden ISO 45000 (som tidigare hette OHSAS 18001) under 2016. Bland annat genomfördes en GAP-analys under året.

HÄLSA

Coors hälsoarbete fokuserar på förebyggande hälsoåtgärder och att reducera sjukfrånvaro. Sjukfrånvaro mäts systematiskt på en övergripande nivå och handlingsplaner för varje land eller enhet utvecklas. Hälsofrämjande aktiviteter inom Coor utförs framförallt på lokal nivå. Under 2015 genomfördes ett flertal olika initiativ inom Coors olika verksamheter. Programmen varierar och utgår från varje verksamhetsområde för att anpassas till dess natur och anställdas behov.

2015 fortsatte Coor att arbeta med det friskvårdsprogram som initierades under hösten 2014, då en internetbaserad applikation introducerades. Den internetbaserade applikationen var tänkt som en hjälp till medarbetarna att skapa goda vanor i vardagen, och adresserade bland annat motion, kost, alkohol, tobak, stress, trivsel och sömn. Under 2015 etablerades programmet i samtliga nordiska länder. Syftet med det koncernövergripande initiativet var att få medarbetarna att måna mer om sin hälsa. Friskvårdsprogrammet blev väl mottaget i samtliga länder och totalt 1 107 medarbetare har aktiverat sig och gjort någon form av

aktivitet. Över 120 000 aktiviteter genomfördes av medarbetarna fram till november 2015, då programmet avslutades.

Sjukfrånvaron är ett viktigt måttetal som följs upp lokalt av varje chef. Nivån på sjukskrivningarna för Coor som koncern är relativt låga, men skillnaderna mellan länder och enheter är stor. Under 2015 var sjukfrånvaron 5,9 (3,6) procent. Förändringen var störst i Sverige och Norge, vilket främst beror på att andelen medarbetare i yrkesgrupper med högre sjukfrånvaro har ökat.

MEDARBETARNÖJDHET

Nöjda medarbetare är en förutsättning för att kunna garantera en bra service, och Coor genomför därför regelbundna medarbetarenkäter. Årets medarbetarenkät visade på en ökad medarbetarnöjdhet bland Coors anställda jämfört med den senaste mätningen 2013. Under 2015 blev resultatet 68. Enkäten innehåller cirka femtio frågor och representerar ett antal olika områden. Genom enkäten har medarbetare möjlighet att anonymt uttrycka sin personliga åsikt om hur det är att arbeta för Coor. Generellt sett får Coor som arbetsgivare höga omdömen när det gäller medarbetares förutsättningar att göra sitt arbete. Personalomsättningen har under 2015 ökat något totalt sett från 9,7 till 10,5 procent. Personalomsättningen är jämfört med andra servicebolag relativt låg, och varierar mellan olika länder. I Danmark och Finland är den högst, vilket förklaras av en hög andel medarbetare inom yrkesgrupper med hög personalomsättning.

KOMPETENSUTVECKLING

Coor strävar efter att bli den ledande arbetsgivaren i servicesektorn. En förutsättning för detta är att erbjuda medarbetare möjlighet att utvecklas. Coor arbetar därför med ett flertal olika kompetensutvecklingsinitiativ och program.

Utvecklingssamtal är en viktig och obligatorisk aktivitet för alla medarbetare. Samtalet resulterar i en utvecklingsplan för varje individ som är utgångspunkten för medarbetarens kompetensutveckling inom Coor. Coor har även speciellt framtagna ledarskapsprogram för chefer och arbetar aktivt för att anställa, utbilda och

behålla marknadens bästa chefer.

Inom ramen för Coor Service School och Coor Business School erbjuds medarbetare och chefer ett utbildningspaket som består av en obligatorisk grundutbildning och ytterligare valfria program. Syftet med utbildningarna är att förklara grundläggande och kritiska affärsfrågor för Coor. 2015 genomförde 331 anställda en utbildning på Coor Service School och 68 chefer en utbildning på Coor Business School.

LIKA BEHANDLING

För Coor är det viktigt att alla behandlas lika – oavsett kön, etnicitet, religion, sexuell läggning, funktionsnedsättning eller ålder. Som en del av att säkerställa likabehandling inom Coor behandlar ett antal av frågorna i Coors medarbetarundersökning diskriminering på arbetsplatsen. Det ger medarbetare möjligheten att anonymt informera om huruvida de upplever diskriminering på arbetsplat-

sen. 2015 var resultatet 3 procent, vilket är i nivå med föregående år.

En ambition är att antalet kvinnor i chefsbefattning representerar antalet kvinnor inom koncernen. Coor arbetar aktivt för att öka andelen kvinnliga ledande befattningshavare över tid. Under 2015 ökade andelen kvinnliga chefer från 36 till 41 procent. Ett antal aktiviteter genomfördes under 2015 för att öka antalet kvinnliga chefer. Bland annat genomfördes en analys för att förstå vad underskottet av kvinnliga chefer beror på, krav på fördelning av slutkandidater i rekryteringssammanhang samt diskussion kring inkludering i ledarskapsprogram som genomförts under året.

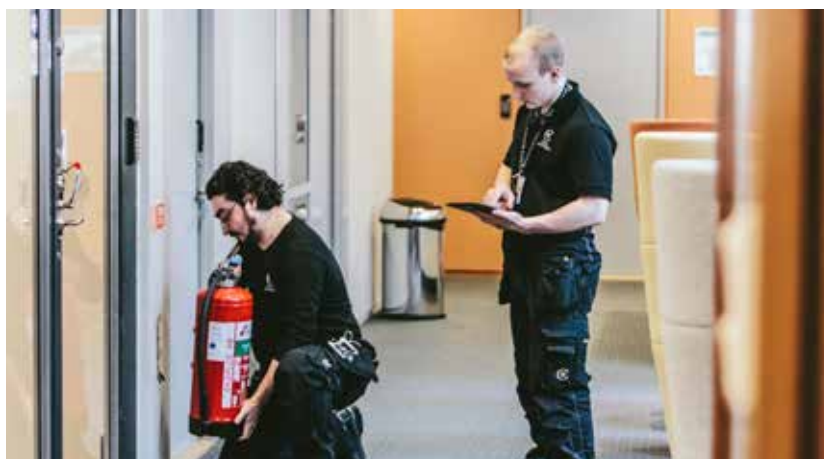
PÅVERKA LEVERANTÖRER

För Coor sträcker sig det sociala ansvaret genom hela värdekedjan. Därför är det viktigt att påverka samarbetspartners och leverantörer för att de ska agera ansvarsfullt gentemot anställda och

samhället i övrigt. Uppförandekoden för leverantörer är ett viktigt kravstyrande dokument och listar ett antal principer och grundläggande värderingar som leverantörer ålägger sig att uppfylla när de ingår ett avtal med Coor. Om en leverantör bryter mot uppförandekoden och inte visar intresse av att ändra sitt beteende kan Coor välja att bryta samarbetet med leverantören. Under 2015 valde Coor att avsluta ett samarbete med en underleverantör då denna inte efterlevde uppförandekoden. Coors leverantörsstyrning beskrivs mer på sidan 29.

SAMHÄLLSANSVAR

För Coor är det viktigt att ta socialt ansvar och bidra till samhället i stort. Under 2015 har Coor i Sverige engagerat sig i flyktingsituationen och bidragit med logistik och resurser vid olika insatser. I Sverige har Coor även ingått i ett samarbete med Peritos för att bidra till att funktionsnedsatta kommer i arbete.



SAFETY ALERT SYSTEM

Under 2015 initierade Coor ett pilotprojekt som syftar till att öka kunskapen internt om förebyggandet av olyckor. Safety Alert-systemet innefattar en ny rutin för informationsspridning om en olycka skulle inträffa. En beskrivning av när olyckan inträffade och varför skrivs in i en framtagna mall tillsammans med information om vad som skulle kunna förhindra att olyckan sker igen. Informationen skickas senare till liknande verksamheter inom organisationen.

ANTAL MEDARBETARE PER 31 DECEMBER SAMT PERSONALOMSÄTTNING 2015

	COOR TOTALT	KONCERNSTAB	SVERIGE	NORGE	DANMARK	FINLAND
Antal medarbetare (head count)	6 852 (6 604)	77 (75)	3 507 (3 598)	1 465 (1 173)	949 (747)	854 (1 011)
omräknat i heltidstjänster (FTE)	6 381 (6 087)	76 (74)	3 294 (3 393)	1 384 (1 090)	821 (699)	807 (830)
Personalomsättning totalt, %	10,5 (9,7)	6,6 (7,9)	9,0 (8,0)	6,1 (10,9)	16,3 (4,5)	17,1 (18,1)
egen begäran, %	9,2 (8,9)	6,6 (7,9)	7,3 (6,9)	5,6 (10,3)	14,9 (4,5)	16,1 (17,5)
pension, %	1,3 (0,8)	0 (0)	1,6 (1,1)	0,6 (0,6)	1,5 (0)	1,0 (0,6)

Det ökade antalet medarbetare under 2015 är ett resultat av nya uppdrag, främst i Norge. Förändringen i Danmark är delvis ett resultat av harmoniserade beräkningsprinciper. I siffrorna för Sverige ingår Polen, Ungern och Belgien. I siffrorna för Finland ingår Estland.

MILJÖANSVAR

Coor arbetar aktivt för att ta ansvar för en miljömässigt hållbar utveckling. Detta arbete sker främst genom att ta ansvar för den egna verksamheten och bedriva ett systematiskt miljöarbete men också genom att agera grön rådgivare åt bolagets kunder.

ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGI

Coors långsiktiga målsättning för sitt miljörelaterade hållbarhetsarbete är att aktivt försöka reducera den egna verksamhetens påverkan på miljön och att hjälpa kunderna reducera sin miljöpåverkan genom kvalificerad rådgivning. Miljöarbetet utgår ifrån Coors hållbarhetspolicy och fokuserar på framförallt fyra områden: agera som grön rådgivare med hjälp av Coor Green Services, aktivt försöka minska kundernas energianvändning, reducera den egna miljöpåverkan samt att bedriva ett strukturerat miljöarbete.

Det interna miljöarbetet bedrivs med fokus på ett antal miljöindikatorer som regelbundet följs upp och utvärderas. Coors samtliga verksamhetsområden är certifierade enligt miljöstandarden ISO 14001, vilket är en viktig aspekt och styrning av det systematiska miljöarbetet.

För att bidra till att minska kundernas miljöpåverkan försöker Coor också vara en aktiv partner och ge förslag på klimatsmarta alternativ. Detta arbete utgår från

Coor Green Services, ett utvärderingsverktyg framtaget för att kartlägga servicetjänsternas miljöpåverkan.

COOR GREEN SERVICES – EN VIKTIG DEL AV VÅR ROLL SOM GRÖN RÅDGIVARE

Miljömärkningen Coor Green Services är uppskattad av Coors kunder och underlättar för dem som vill välja miljömedvetna och klimatsmarta alternativ. Utvärderingsverktyget omfattar alla de servicetjänster som Coor levererar och bidrar till att minska kunders miljöpåverkan utifrån en årlig miljögranskning.

Baserat på resultatet av den årliga miljögranskningen kan kunder uppnå antingen silver- eller guldnivå. För att bli certifierad utvärderas kundens servicetjänster utifrån ett antal miljökriterier som har sin utgångspunkt i andra miljöstandarder, exempelvis Svanen. Miljökriterierna anpassas årligen för att följa utvecklingen över tid och för att säkerställa att miljömärkningen blir en verklig garanti för en hög miljöambition.

Under 2015 granskades 86 kundstiter, varav 38 uppnådde guldnivå och 39 silvernivå jämfört med 2014, då 136 stiter granskades och 34 nådde guld och 58 silver. Antalet utvärderade kundstiter har minskat på grund av att utvärderingsverktyget från och med 2015 enbart används i serviceleveranser till kunder som efterfrågat utvärderingen.

Coor i Sverige delar också årligen ut ett pris till "Årets Miljöstjärna". Priset delas ut till den av bolagets kunder som särskilt utmärkt sig inom miljöområdet. Under 2015 delades priset ut till ICA. Tidigare års vinnare har varit bland annat NCC, Vasakronan och Skanska.

För att förbättra Coor Green Services ytterligare har Coor under året fattat beslut om att under 2016 uppdatera verktyget för att göra det mer kundbaserat och även att inrätta en platinumnivå. Förhoppningen är att detta ska stimulera till ytterligare miljöåtgärder bland Coors kunder.

KUNDERS ENERGIANVÄNDNING – EN PRIORITERAD FRÅGA

Att bidra till minskad energianvändning för bolagets kunder är den enskilda fråga som kan ge störst effekt på miljön för Coor. Under 2015 fortsatte Coor arbetet med att systematiskt mäta kunders energianvändning för att kunna analysera resultat och aktivt arbeta för minskad energianvändning. En viktig del i detta arbete är informationsinsamlingen och kunskapsöverföringen som sker genom Coors förbättringssystem Actio. Här märks energibesparande förbättringsförslag och lösningar särskilt, vilket underlättar kunskapsinsamling och informationsutbyte mellan Coors kunder. Under 2015 rapporterades 35 åtgärder in i förbättringssystemet, i jämförelse med 47 2014.

FORTSATT ARBETE FÖR ATT REDUCERA COORS MILJÖPÅVERKAN

Under 2015 har Coor arbetat aktivt med transporter. Ett omfattande inventeringsarbete har under året genomförts i syfte att minska koldioxidutsläpp, dels från transporter med egna bilar och dels i samband med tjänsteresor. Den interna inventeringen kommer att fortsätta



"Jag tror att vi har vunnit för vi har ett strukturerat miljö- och hållbarhetsarbete. Det vi gör tillsammans med Coor har gjort att vi hela tiden tar steg framåt och förbättrar oss", Madeleine Andersson från ICA, 2015 års vinnare av Årets Miljöstjärna.



HÅLLBARHET INOM FOOD BY COOR

FOOD by Coor är Coors egna restaurangverksamhet och grundar sig på matglädje, kunskap och medarbetar- samt kund-engagemang. Restaurangerna arbetar aktivt med hållbarhet och strävar ständigt efter att minska sin miljöpåverkan. För att erbjuda kunder hälsosamma och miljösmarta alternativ försöker Coor öka andelen ekologiska produkter och erbjuda vegetariska alternativ. Samtliga restauranger köper även in Fair Trade bönor till sina kaffemaskiner.

under 2016 och är viktig för att fastställa Coors långsiktiga målsättning gällande utfasning av fossila bränslen. Som en del av arbetet med transporter har Coor under 2015 tagit fram en ny bilpolicy. Syftet med policyn är arbetet att ersätta fordon drivna av fossilt bränsle med hållbara alternativ.

Kemikalier är en annan viktig fråga för Coor och utgör en del av Coors främsta miljöpåverkan. Under 2015 fortsatte Coor att fokusera på att minska kemikalieanvändning genom att ta ett tydligare grepp om kemikaliehantering och riskanalyser. Detta arbete har gett resultat i form av ytterligare minskningar av mängden kemikalier som används inom Coors olika verksamhetsområden till exempel inom lokalvård. Ett nordiskt inköpsprojekt har genomförts under 2015 vilket resulterat i att alla länder nu kommer att arbeta med samma produkter och tillvägagångssätt. Detta har resulterat i en övergång till högkoncentrerade kemikalier men också i minskade transporter och bättre prestanda på maskiner med nya miljöbesparande innovationer. I Sverige har under året lokalvårdsverksamheten certifierats enligt Svanen

vilket minskat användningen av kemikalier ytterligare. Övriga initiativ som tagits under 2015 för att ytterligare minska Coors miljöbelastning är bland annat införandet av nya rutiner för återvinning av datorer.

BEDRIVA ETT SYSTEMATISKT MILJÖARBETE

Coors miljöarbete är certifierat enligt ISO 14001 och följs därmed regelbundet upp genom interna och externa revisioner. Miljöarbetet revideras externt av Det Norske Veritas. Hela koncernen har varit certifierad enligt standarden sedan 2000. 2013 övergick koncernen till att omfattas av en så kallad global certifiering, vilket är en gemensam certifiering för hela koncernen.

Under 2015 genomfördes ett omfattande inventeringsarbete för att kartlägga miljöarbetet internt. Den interna kartläggningen syftade till att säkerställa att Coor även i framtiden ska kunna bedriva ett kvalitativt miljöarbete. Inventeringsarbetet var också en viktig del av Coors förberedelser för att under 2016 re-certifieras enligt den nya versionen av ISO 14001:2015.

Under 2015 har interna miljögranskningar av Coors lokala huvudkontor i Stockholm och Göteborg genomförts med hjälp av Coor Green Services-verktyget. Granskningen är viktig för att säkerställa att Coor arbetar enligt de riktlinjer som tagits fram för bolagets kunder och för att säkerställa en fortsatt minskning av den interna miljöpåverkan. Resultatet av granskningen visade att huvudkontoret i Kista uppnått standarden Coor Green Services guld. Arbetet med att granska lokala kontor kommer att fortsätta under 2016.

En betydelsefull aspekt för att säkerställa ett kvalitativt och systematiskt miljöarbete är att utbilda hela organisationen i miljöfrågor. Kunskapen är viktig för att se till att miljöfrågan tas hänsyn till och är en relevant fråga för samtliga inom koncernen. Bland annat är det obligatoriskt för alla nyanställda att genomföra en digital miljöutbildning om Coors eget miljöarbete under deras första anställningsår. Under 2015 har denna miljöutbildning uppdaterats för att säkerställa relevansen och att utbildningen är i linje med miljöarbetet.

ÅRSREDOVISNING OCH KONCERNREDOVISNING 2015

*Styrelsen och verkställande
direktören för Coor Service
Management Holding AB
(org nr 556742-0806)
avger härmed följande
årsredovisning och koncern-
redovisning för räkenskaps-
året 2015-01-01–2015-12-31.*

INNEHÅLL

- 51 Förvaltningsberättelse
- 55 Förslag till vinstdisposition

KONCERNEN

- 56 Resultaträkning
- 57 Balansräkning
- 58 Förändring av eget kapital
- 59 Kassaflödesanalys

MODERBOLAGET

- 60 Resultaträkning
- 61 Balansräkning
- 62 Förändring av eget kapital
- 63 Kassaflödesanalys
- 64 Noter, koncernen och moderbolaget
- 95 Styrelsens intygande
- 96 Revisionsberättelse

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Samtliga belopp är i MSEK om inte annat anges. Till följd av avrundningar kan differenser i summeringar förekomma.

2015 var ett händelserikt år för Coor Service Management. Verksamheten renodlades och noterades på Nasdaq Stockholm, samtidigt som ett stort antal kundavtal förlängdes. Den organiska tillväxten var hög, rörelseresultatet utvecklades stabilt och kassaflödet var starkt.

ALLMÄNT OM VERKSAMHETEN

Coor Service Management (Coor) är en av Nordens ledande facility management-leverantörer (FM-leverantörer). Coor är marknadsledande när det gäller komplexa, integrerade FM-uppdrag (IFM), men erbjuder också enstaka FM-tjänster och ett antal kombinerade FM-tjänster. De tjänsteområden som är prioriterade att levereras som enstaka FM-tjänster är lokalvård, mat & dryck samt fastighetsservice.

Bland kunderna finns ett stort antal mindre och större företag och offentliga verksamheter i Norden, bland annat AB Volvo, Aibel, Det Norske Veritas, E.ON, Ericsson, EY, NCC, Politiet (danska polisen) Saab, Sandvik, SAS, Skanska, Statoil, TeliaSonera, Vasakronan och Volvo Cars. Coor har idag en relativt balanserad mix av stora och mindre uppdrag. Under 2015 representerade bolagets tio största kunder cirka 50 (45) procent av koncernens omsättning, och bolagets fem största kunder 37 (32) procent.

Bolaget är organiserat i fyra geografiska områden: Sverige, Norge, Danmark och Finland, vilka också är bolagets primära segmentsindelning. Coor har viss verksamhet i europeiska länder där bolagets nordiska kunder bedriver verksamhet. I den svenska verksamheten ingår därför även viss verksamhet i Belgien, Ungern och Polen, och i den finska verksamheten ingår en mindre verksamhet i Estland.

Coors vision är att vara den ledande FM-leverantören i Norden. Coor ska vara kundernas, medarbetarnas och investerarnas förstahandsalternativ vid val av leverantör, arbetsgivare eller investering inom servicesektorn. Bolagets styrka, och det som skiljer Coor från konkurrenterna, är förmågan att ständigt utveckla

verksamheten och leveransen. Ambitionen är att erbjuda marknadens mest utvecklade och smartaste service-lösningar – service med IQ.

Coor Service Management startade sin verksamhet 1998 och är sedan juni 2015 noterat på Nasdaq Stockholmsbörsen. Vid slutet av 2015 hade bolaget 6 381 (6 087) medarbetare (FTE) främst i Sverige, Danmark, Norge och Finland, och årsomsättningen 2015 var 7 482 (6 844) MSEK.

Coor tar ansvar för den verksamhet som bedrivs i förhållande till kunder, medarbetare och ägare, men också för hur den påverkar samhället och miljön i ett bredare perspektiv. Coors verksamhet är miljöcertifierad enligt den internationella miljöstandard ISO 14001, och stora delar av verksamheten (svensk, norsk och finsk verksamhet) är också kvalitetscertifierad enligt kvalitetsstandard ISO 9001. Utöver detta har Coor ett antal lokala tjänstespecifika miljö- och kvalitetscertifieringar.

STÖRRE HÄNDELSER UNDER RÄKENSKAPSÅRET

Förändringar i kundportföljen

Bland nya kunder under året kan nämnas ett utökat avtal med Statoil om IFM-leverans till fem oljeplattformar i Nordsjön samt IFM-leverans till norska Aker Solutions och Frontica Business Solutions. Bland de kunder som valt att förlänga sina avtal med Coor under 2015 kan nämnas Volvo Cars, Ericsson, Vasakronan, Danska Polisen, Sandvik, Borealis och Saab.

De nya kunduppdragen motsvarar en årsvolym om totalt 685 MSEK. Den omförhandlade volymen motsvarar en sammanlagd årsvolym om 2 900 MSEK, varav 90 procent förlängdes.

Notering på Nasdaq Stockholms-börsen

Coors aktie upptogs till handel på Nasdaq Stockholm i juni 2015. Totalt omfattade noteringserbjudandet 58 349 521 aktier, och transaktionskostnaderna uppgick till omkring 140 MSEK. Introduktionskursen var 38 SEK och antalet nya aktier uppgick till 44 078 948 vilket tillförde bolaget 1 675 MSEK.

Renodling av verksamheten

I samband med noteringen av bolaget avslutades den försäljningsprocess av industriserviceverksamheten i Coor som inleddes 2014. Koncernen ingick under andra kvartalet 2015 ett överlåtelseavtal med huvudaktieägaren Cinven Limited via Cinoor S.a.r.l.. Köpeskillingen uppgick enligt avtalet till 210 MSEK och reglerades genom att huvudaktieägaren ställde ut en revers som sedan delades ut till huvudaktieägaren innan børsintroduktionen. Nettoeffekten blev således att Coor inte erhöll något vederlag för försäljningen av industriserviceverksamheten.

Styrelse- och ledningsförändringar

Under 2015 genomfördes en del förändringar i Coors styrelse: den 30 mars tillträdde Kristina Schauman, den 2 juni tillträdde Monica Lindstedt och den 16 juni avgick Brian Linden. Mot slutet av året kommunicerades förändringar i bolagets koncernledning i och med att AnnaCarin Grandin blev ny vd och Klas Elmberg vice vd för Coor i Sverige och Nikolai Utheim blir ny vd för Coor i Norge.

UTVECKLINGEN UNDER VERKSAMHETSÅRET

FINANSIELL ÖVERSIKT

– KONCERNEN	2015	2014
Omsättning	7 482	6 844
Organisk tillväxt, %	10,0	5,6
Justerat EBITA	374	354
Justerad EBITA-marginal %	5,0	5,2
Rörelseresultat (EBIT)	82	–82
Resultat efter skatt	201	–311
Operativt kassaflöde	274	274
Antal anställda vid årets slut (FTE)	6 381	6 087

Omsättning

Nettoomsättningen för året uppgick till 7 482 (6 844) MSEK. Den organiska tillväxten uppgick till 10 procent jämfört med föregående år (9 procent inklusive valutaeffekter). Ökningen jämfört med föregående år har främst drivits av de nya avtal som tecknats under 2014 och 2015, inte minst det stora norska IFM-avtalet med Statoil som startade i april 2014, och som nådde full omfattning i september 2014.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet (justerat EBITA) för helåret uppgick till 374 (354) MSEK, vilket är en ökning med 6 procent jämfört med föregående år. Rörelsemarginalen (justerad EBITA-marginal) uppgick till 5,0 (5,2) procent. Resultatökningen har främst drivits av omsättningsökningen i Norge i kombination med förbättrad marginal i den svenska verksamheten. Detta motverkades av lägre marginal i den svenska verksamheten, som främst förklaras av en lägre pensionsåterbäring jämfört med tidigare år samt en stor mängd nya och omförhandlade kontrakt. Under året omförhandlades en stor andel av den svenska kontraktsporföljen. Dessa kontrakt bygger normalt sett upp till full lönsamhet under kontraktets första 6 till 18 månader.

EBIT för helåret uppgick till 82 (–82) MSEK. Förändringen jämfört med föregående år beror främst på lägre nedskrivningar av kundkontrakt. För ytterligare information, se not 7.

NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT PER LAND

	2015	2014
Sverige		
Nettoomsättning	4 010	3 946
Justerat EBITA	347	364
Justerad EBITA-marginal, %	8,7	9,2
Norge		
Nettoomsättning	2 103	1 603
Justerat EBITA	124	96
Justerad EBITA-marginal, %	5,9	6,0
Finland		
Nettoomsättning	509	526
Justerat EBITA	5	12
Justerad EBITA-marginal, %	0,9	2,4
Danmark		
Nettoomsättning	868	783
Justerat EBITA	31	12
Justerad EBITA-marginal, %	3,6	1,5
Koncernstaber/övrigt		
Nettoomsättning	–8	–14
Justerat EBITA	–133	–130
TOTALT		
Nettoomsättning	7 482	6 844
Justerat EBITA	374	354
Justerad EBITA-marginal, %	5,0	5,2

Finansnetto och skatt

I samband med börsintroduktionen i juni erhöll koncernen en ny kapitalstruktur vilket innebar en kraftigt reducerad skuldsättning och lägre finansiella kostnader.

Finansnettot för hela året uppgick till –115 (–272) MSEK. Förbättringen jämfört med föregående år beror främst på kraftigt reducerade räntekostnader samt positiva kursdifferenser på lån i utländsk valuta. De positiva effekterna av lägre räntenetto och positiva kursdifferenser motverkades av en engångskostnad som uppstod i samband med att aktiverade lånekostnader hänförliga till den gamla finansieringsstrukturen kostnadsfördes.

KONCERNEN – SAMMANFATTNING FINANSNETTO

	2015	2014
Räntenetto	–104	–191
Kursdifferenser	56	–46
Lånekostnader	–54	–17
Övriga finansiella intäkter/kostnader	–13	–19
SUMMA FINANSNETTO	–115	–272

Skatt för år 2015 uppgick till 234 (44) MSEK. Den positiva skatteeffekten beror på att koncernen under andra kvartalet resultatförde samtliga underskottsavdrag hänförliga till den svenska verksamheten. Se not 33 för ytterligare information. Resultat efter skatt uppgick för år 2015 till 201 (–311) MSEK.

Kassaflöde

Det operativa kassaflödet för helåret 2015 uppgick till 274 (274) MSEK. Bolaget har upprätthållit ett starkt operativt kassaflöde i nivå med föregående år, trots stora utflöden relaterade till kostnader för börsintroduktionen. Rensat för utflödet relaterat till dessa kostnader ökade det operativa kassaflödet för helåret till 411 (274) MSEK. Det operativa kassaflödet fluktuerar normalt mellan kvartal. Den viktigaste parametern att följa är därför förändring av rörelsekapitalet under de senaste 12 månaderna. Under helåret 2015 minskade rörelsekapitalet med 69 (63) MSEK, vilket visar på positiva effekter av koncernens strukturerade och långsiktiga arbete med rörelsekapitalet.

Det viktigaste externa nyckeltalet för kassaflödet är kassagenerering, definierat som kvoten av operativt kassaflöde och justerat EBITDA. Kassagenereringen för helåret var 104 (108) procent, vilket med god marginal översteg koncernens mål på 90 procent. Mer information om koncernens kassagenerering finns i not 40.

Under 2015 hade koncernen nettoinvesteringar uppgående till totalt –50 (–27) MSEK i materiella och immateriella anläggningstillgångar. I samband med börsintroduktionen i juni sålde koncernen all industriserviceverksamhet, vilket medförde en negativ effekt på likvida medel om –57 MSEK.

Vid börsintroduktionen i juni erhöll bolaget en emissionslikvid om totalt 1 675 MSEK samt ingick ett nytt finansieringsavtal med seniorlån om totalt 1 400 MSEK. De nya lånen samt emissionslikviden användes för att amortera banklån om totalt 2 883 MSEK samt återbetala den rullande kreditfaciliteten om totalt 120 MSEK.

Finansiell ställning

Koncernens nettoskuldåttning uppgick för helåret till 947 (2 673) MSEK. Skuldåttningskvoten (leverage), definierad som nettoskuld i förhållande till justerad EBITDA, var vid årsskiftet 2,2 (6,6), vilket är väl i linje med koncernens målsättning om en leverage under 3,0.

Eget kapital uppgick vid årets slut till 2 733 (1 178) MSEK. Koncernens soliditet uppgick till 45 (18) procent.

Likvida medel uppgick vid periodens slut till 428 (335) MSEK. Totalt utnyttjat låneutrymme uppgick vid periodens slut till 294 (115) MSEK.

NETTOSKULD	2015-12-31	2014-12-31
Skulder kreditinstitut	1 355	2 975
Leasing, netto	9	16
Pensioner	9	10
Övriga skulder	1	8
	1 375	3 009
Kassa	-428	-335
NETTOSKULD	947	2 673
Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA	2,2	6,6
Totalt eget kapital	2 733	1 178
Soliditet, %	45	18

ORGANISATION OCH MEDARBETARE

Coors operativa organisation är indelad i de nordiska länderna. I de fall Coor har följt en kund och även levererar service utanför Norden organiseras dessa verksamheter under det nordiska land som har den största serviceleveransen till den aktuella kunden. Koncernens huvudkontor är placerat i Stockholm.

Per den 31 december 2015 uppgick antalet anställda till 6 852 (6 604) personer, vilket omräknat i heltidstjänster

motsvarade 6 381 (6 087) personer.

Förändringen jämfört med föregående år förklaras främst av anställningar i samband med nya affärer.

För alla tjänstebolag, där medarbetarnas insatser är centrala för en bra leverans, är medarbetarutveckling centralt. Grunden för medarbetarutvecklingen på Coor är de individuella utvecklingssamtal som genomförs varje år med alla medarbetare, och som resulterar i individuella utvecklingsplaner. Coor har även ett strukturerat utbildningsprogram för chefer och medarbetare och mäter löpande medarbetarnöjdheten.

Bolaget arbetar också aktivt med chefsförsörjning och chefsutveckling. Ett led i detta är det chefs- och ledarutvecklingsprogram, Coor Management Program, som vänder sig till högre chefer och specialister. Under 2015 fortsatte Coor att fokusera på säkerhet inom arbetsmiljön. Den koncerngemensamma säkerhetsplattform som lades fast 2014 förankrades i samtliga länder. Samtidigt ökade bolagets fokus på mångfaldsfrågor. Ett flertal initiativ för att öka andelen kvinnliga ledande befattningshavare genomfördes.

För personalkostnader och ersättning till ledande befattningshavare hänvisas till not 8 och 9.

RISKER

Coor är exponerat för ett antal strategiska, operativa, finansiella och legala risker. Generellt betraktas dock FM-branschen som en bransch med relativt låga risker. Coor bedriver ett strukturerat riskarbete baserat på kartläggning, analys och kontroll.

De operativa riskerna i Coors verksamhet är framför allt hänförliga till åtaganden enligt kundavtalen och därmed sammanhängande ansvarsrisker och kreditrisker. Servicetjänster levereras till ett stort antal kunder vilket innebär att Coor exponeras för risk för skador som kan uppkomma vid eventuell vårdslöshet från egen personal eller någon underleverantör. Koncernen förebygger och begränsar dessa risker i samband med avtalshanteringen, bland annat genom ansvarsbegränsningar i avtalen och genom tecknande av försäkringar.

Förmågan att löpande förlänga avtalen med bolagets kunder är betydelsefull för Coors utveckling. Koncernen arbetar därför aktivt med att ständigt utveckla serviceleveransen, tillföra kundnytta och stärka kundrelationerna, vilket har resulterat i en stor andel nöjda kunder och hög förlängningsgrad. Coor har en balanserad mix av stora och mindre uppdrag, under 2015 om cirka 50 (45) procent av koncernens omsättning från bolagets tio största kunder.

Koncernen löper även risk för kundförluster i den mån en kund skulle komma på obestånd. Genom tydliga rutiner för kreditbedömning och kreditbevakning inklusive hantering av påminnelser, krav och inkassoförfaranden arbetar Coor aktivt för att minimera risken för att kundförluster ska uppstå. Historiskt sett har Coor haft mycket begränsade kreditförluster.

För en utförlig beskrivning av Coors risker och riskhantering hänvisas till sidorna 34–36. För en beskrivning av de finansiella riskerna hänvisas till not 2.

Miljörisker

Inom Coor finns viss verksamhet med miljöpåverkan. Bolaget innehar tillstånd avseende verksamheten i Kotka i Finland, dessa tillstånd avser påverkan på avloppsvatten. För att minimera risken för miljöskador arbetar koncernen på ett strukturerat sätt samt följer upp och styr verksamheten via de kvalitets- och miljöcertifierade ledningssystemen.

Pågående tvister

Ett av koncernens bolag i Norge fick under 2013 ett så kallat varsel avseende en möjlig markförorening på en fastighet, tidigare ägd av ett bolag som sedan förvärvats av Coor. Flera markundersökningar har gjorts för att utreda föroreningens storlek och spridning. Under 2015 har en överenskommelse träffats om övervakning av föroreningen under en femårsperiod. Under april 2015 mottog Coor även ett krav på kostnadsåttning om 8,5 MNOK från Kommunen i Hamar (Norge) avseende en grannfastighet till den fastighet som nämns ovan. Coor har avvisat detta krav eftersom bolaget anser att det inte finns någon grund för anspråket.

ÄGARSITUATION OCH AKTIEN

Den 16 juni 2015 noterades Coor på Nasdaq Stockholm. Antal aktier uppgår till 95 812 022. Per den 31 december 2015 hade Coor enligt aktieboken cirka 2000 aktieägare, varav cirka 75 procent av aktiekapitalet ägdes av investerare utanför Sverige. De tre största ägarna vid årsskiftet var Cinven (genom bolaget Cinoor S.á.r.l) med 34,5 procent, Fidelity Management & Research Co. med 8,4 procent och Nordea Investment Funds med 6,7 procent av aktiekapitalet och rösterna.

Coor-aktien steg med 4 procent mellan noteringen den 16 juni och 31 december 2015. OMXSPI-index sjönk med 2 procent under motsvarande period.

MODERBOLAGET

Koncernens moderbolag, Coor Service Management Holding AB, levererar managementtjänster till sitt helägda dotterbolag Coor Service Management Group AB. Moderbolaget förvaltar även aktier i dotterföretag.

Moderbolagets resultat efter skatt uppgick till 180 (539) MSEK. Såväl under 2014 som under 2015 erhöll bolaget en utdelning från dotterbolag som uppgick till 210 (545) MSEK. Under 2015 har moderbolagets resultat även belastats med kostnader hänförliga till börsintroduktionen. Moderbolaget har under 2015 aktiverat uppskjuten skatt på under-skottsavdrag. Moderbolagets balansomslutning per den 31 december uppgick till 7 830 (4 852) MSEK. Eget kapital i moderbolaget uppgick till 6 449 (4 838) MSEK.

FRAMTIDSUTSIKTER

Marknaden för outsource FM-tjänster växer genom att privata och offentliga verksamheter väljer att fokusera på sina kärnverksamheter och i allt högre

utsträckning ser fördelar med att en specialist tar ansvar för stödtjänsterna. Faktorer som är viktiga vid val av serviceleverantör är servicekvalitet, pris, referenser, innovationer och varumärke. Detta innebär att Coor, som utmärker sig genom en stark förbättrings- och innovationskultur, har en god position för framtida tillväxt.

Utsikterna för ekonomisk tillväxt i de nordiska ekonomierna är, med undantag för Finland, fortsatt god. Efterfrågan på marknaden är stabil i alla länder, främst inom IFM-segmentet men också för kombinerade FM-tjänster och enstaka tjänster. I Finland är efterfrågan störst på enstaka tjänster. Aktiviteten på FM-marknaden är särskilt hög inom olje- och gasindustrin i Norge.

Sammantaget är utsikterna för en långsiktig tillväxt och ett resultat i linje med bolagets målsättningar goda. Det innebär att Coor över en konjunktursykel räknar med en årlig organisk tillväxt på 4–5 procent och en rörelsemarginal (justerad EBITA-marginal) på 5,5 procent per år. Coors fortsatt positiva utveckling av det operativa kassaflödet ger också goda framtida utdelningsmöjligheter.

VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

- Den 15 januari lämnade valberedningen sitt förslag till ny styrelse inför årsstämman 28 april. Bernt Magnusson, som suttit i Coors styrelse sedan 2005, har avböjt omval, och som nya ledamöter föreslås Mats Granryd och Heidi Skaaret. Till omval föreslås Søren Christensen, Mats Jönsson, Monica Lindstedt, Anders Narvinger, Kristina Schauman och Mikael Stöhr. Som styrelsens ordförande föreslås omval av Anders Narvinger.

- Den 18 januari förlängdes och utökades samarbetet med försäkringsbolaget Gjensidige inom koncernens norska skadeserviceverksamhet. Det nya avtalet löper på tre år.
- Den 26 februari sålde koncernens största ägare, Cinven Ltd (via bolaget Cinoor S.á.r.l) 21 miljoner aktier, motsvarande 21,9 procent av aktierna i bolaget, i en så kallad placing. Efter försäljningen flaggade Swedbank Robur för en ökning av sitt ägande till 7,8 procent och Andra AP-Fonden för en ökning till 5,4 procent. Utöver detta ökade också ett antal andra större ägare sin ägarandel. Efter försäljningen äger Cinven cirka 12 miljoner aktier, motsvarande 12,6 procent av aktierna i Coor. För dessa aktier gäller en inlåsningsperiod på 90 dagar, i enlighet med marknadspraxis.
- Den 9 mars förstärktes koncernens ledningsgrupp med ytterligare två medlemmar; Åsvor Brynne, kommunikations- och hållbarhetschef samt Erik Strümpel, chefsjurist.

FÖRSLAG TILL UTDELNING

Styrelsen föreslår en utdelning för 2015 på 2,00 kronor. Utdelningen består av en ordinarie utdelning på 1,40 kronor och en extra utdelning på 0,60 kronor. Den extra utdelningen motsvaras av positiva nettoeffekter av ett antal poster av engångskaraktär, främst skatteeffekter och transaktionskostnader.

FÖRSLAG TILL AVSTÄMNINGS DAG FÖR UTDELNING

Som avstämningsdag föreslår styrelsen den 2 maj 2016. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelningen att utbetalas till aktieägarna den 6 maj 2016.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Moderbolagets och koncernens resultaträkningar och balansräkningar är föremål för fastställande på årsstämman den 28 april 2016.

Till årsstämmans förfogande står följande disponibla vinstmedel i moderbolaget:

	SEK
Balanserad vinst inklusive överkursfond	5 885 275 411
Årets resultat	180 194 771
SUMMA	6 065 470 182
Styrelsen föreslår att ovanstående belopp disponeras enligt följande:	
Till aktieägarna utdelas 2,00 per aktie	191 624 044
Till ny räkning överföres	5 873 846 138
SUMMA	6 065 470 182

STYRELSENS YTTRANDE ÖVER FÖRESLAGEN UTDELNING

Med anledning av styrelsens förslag om vinstutdelning ovan får styrelsen härmed avge följande yttrande enligt 18 kap 4§ aktiebolagslagen:

Till årsstämmans förfogande finns disponibla vinstmedel per 31 december 2015 uppgående till 6 065 470 182 kronor. Förutsatt att årsstämman beslutar i enlighet med styrelsens förslag om vinstdisposition kommer 191 624 044 kronor att delas ut till aktieägarna och 5 873 846 138 kronor balanseras i ny räkning.

Styrelsen finner att full täckning finns för bolagets bundna egna kapital efter föreslagen utdelning. Styrelsen finner även att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänsyn till de parametrar som anges i 17 kap 3 § andra och tredje styckena aktiebolagslagen. Styrelsen har därvid beaktat moderbolagets och koncernens konsolideringsbehov och likviditet genom en allsidig bedömning av moderbolagets och koncernens ekonomiska ställning och möjligheter att på kort och lång sikt infria sina åtaganden och göra erforderliga investeringar. Styrelsen har även övervägt andra kända förhållanden, vilka kan ha betydelse för moderbolagets och koncernens ekonomiska ställning.

Föreslagen utdelning reducerar moderbolagets soliditet från 82 till 80 procent och koncernens soliditet från 45 till 43 procent, beräknat per 31 december 2015. Styrelsen anser denna soliditet betryggande och bedömer att moderbolagets och koncernens egna kapital efter föreslagen utdelning kommer att vara tillräckligt stort i förhållande till verksamhetens art, omfattning och risker. Enligt styrelsens uppfattning kommer den föreslagna utdelningen inte att påverka moderbolagets och koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet samt fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt. Moderbolaget och koncernen har även god beredskap att hantera såväl förändringar med avseende på likviditeten som oväntade händelser.

Beträffande moderbolagets och koncernens resultat och ställning i övrigt hänvisas till resultaträkningar, rapporter över totalresultat, balansräkningar, kassaflödesanalyser, bokslutskommentarer och noter.

FINANSIELL INFORMATION

KONCERNEN

RESULTATRÄKNING

	NOT	15-01-01 -15-12-31	14-01-01 -14-12-31
Nettoomsättning	4, 11	7 482	6 844
Kostnad sålda tjänster	6, 7, 8, 10	-6 792	-6 451
Bruttoresultat		689	393
Försäljningskostnader	6, 7, 8, 9	-82	-90
Administrationskostnader	6, 7, 8, 9, 12	-525	-386
Rörelseresultat	4, 13	82	-82
Finansiella intäkter	14	60	11
Finansiella kostnader	14	-175	-283
Finansnetto		-115	-272
Resultat före skatt		-33	-354
Inkomstskatt	15	234	44
Årets resultat från kvarvarande verksamheter		201	-311
Verksamheter som innehas för försäljning			
Årets resultat från verksamheter som innehas för försäljning	5	-16	-147
ÅRETS RESULTAT		186	-458
<i>Hänförligt till:</i>			
Moderbolagets aktieägare		186	-458
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
		186	-458

RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

	NOT	15-01-01 -15-12-31	14-01-01 -14-12-31
ÅRETS RESULTAT		186	-458
Övrigt totalresultat			
<i>Poster som inte ska återföras till resultaträkningen</i>			
Omvärdering av netto-pensionsförpliktelsen	15, 34	1	0
Totalt		1	0
<i>Poster som senare kan återföras till resultaträkningen</i>			
Säkring av nettoinvestering	15	-1	2
Kassafördessäkringar	15	3	-1
Omräkningsdifferenser	15	-64	7
Totalt		-62	8
Summa övrigt totalresultat för året, netto efter skatt		-61	8
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		125	-450
Summa totalresultat hänförligt till:			
Moderföretagets aktieägare		125	-450
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0

Noterna på sidorna 64–91 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

KONCERNEN

BALANSRÄKNING

	NOT	15-12-31	14-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella tillgångar</i>			
Goodwill	17	2 727	2 778
Kundkontrakt	18	1 059	1 250
Varumärke	19	40	40
Övriga immateriella tillgångar	20	41	36
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	21	1	3
Maskiner och inventarier	22	70	75
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjuten skattefordran	33	266	0
Övriga finansiella tillgångar	24	0	0
Andra långfristiga fordringar	23, 24	15	13
Summa anläggningstillgångar		4 219	4 195
Omsättningstillgångar			
Varulager	25	17	17
Fordringar avseende pågående tjänsteuppdrag	26	66	17
Kundfordringar	24, 27	1 069	1 155
Skattefordringar		0	0
Övriga fordringar	24, 28	15	21
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	29	302	410
Likvida medel	24, 30	428	335
Summa		1 898	1 955
Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	5	0	412
Summa omsättningstillgångar		1 898	2 366
SUMMA TILLGÅNGAR		6 117	6 561

BALANSRÄKNING

	NOT	15-12-31	14-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	31	383	302
Övrigt tillskjutet kapital		6 670	5 237
Andra reserver		-78	-18
Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat		-4 242	-4 343
Summa eget kapital		2 733	1 178
Skulder			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Upplåning	24, 32	1 367	2 805
Derivatinstrument	24	0	4
Uppskjuten skatteskuld	33	31	43
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	34	18	10
Övriga avsättningar	35	2	7
Summa långfristiga skulder		1 419	2 868
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Upplåning	24, 32	14	220
Leverantörsskulder	24	835	893
Aktuella skatteskulder		28	3
Övriga skulder	37	182	209
Skuld avseende pågående tjänsteuppdrag	36	28	46
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	38	865	861
Övriga avsättningar	35	14	12
Summa		1 965	2 244
Skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	5	0	272
Summa kortfristiga skulder		1 965	2 516
Summa skulder		3 383	5 384
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		6 117	6 561

För ställda säkerheter och ansvarsförbindelser se not 41 och 42.

Noterna på sidorna 64–91 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

KONCERNEN

FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

	AKTIE- KAPITAL	ÖVRIGT TILLSKJUTET KAPITAL	ANDRA RESERVER	BALANSERADE VINSTMEDEL INKLUSIVE ÅRETS RESULTAT	SUMMA MODER- BOLAGETS AKTIEÄGARE	INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE	TOTALT EGET KAPITAL
INGÅENDE BALANS PER 1 JANUARI 2014	302	5 237	-26	-3 885	1 628	2	1 630
Totalresultat							
Årets resultat	0	0	0	-458	-458	0	-457
Summa övrigt totalresultat för året	0	0	8	0	8	0	0
Transaktioner med aktieägarna							
Förvärv av andelar utan bestämmande inflytande	0	0	0	0	0	-2	-2
UTGÅENDE BALANS PER 31 DECEMBER 2014	302	5 237	-18	-4 343	1 178	0	1 178
INGÅENDE BALANS PER 1 JANUARI 2015	302	5 237	-18	-4 343	1 178	0	1 178
Periodens totalresultat							
Periodens resultat	0	0	0	186	186	0	186
Övrigt totalresultat för perioden	0	0	-61	0	-61	0	-61
Transaktioner med aktieägarna							
Fondemission	8	0	0	-8	0	0	0
Nyemission	207	1 468	0	0	1 675	0	1 675
Emissionskostnader efter skatt (not 7)	0	-39	0	0	-39	0	-39
Minskning av aktiekapitalet	-134	0	0	134	0	0	0
Inlösen konvertibler	0	4	0	0	4	0	4
Utdelning	0	0	0	-210	-210	0	-210
UTGÅENDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015	383	6 670	-78	-4 242	2 733	0	2 733

KONCERNEN

KASSAFLÖDESANALYS*

(INDIREKT METOD)	NOT	15-01-01 -15-12-31	14-01-01 -14-12-31
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		82	-82
Rörelseresultat från verksamheter som innehas till försäljning		-19	-145
Summa rörelseresultat, totalt		63	-228
<i>Justering för poster som inte påverkar kassaflödet</i>			
Avskrivningar		234	512
Övriga poster	39	-8	-61
Emissionskostnader som redovisats i eget kapital	7	-49	0
Erhållen ränta		3	4
Erlagd ränta		-106	-166
Erlagda finansiella kostnader		-41	-19
Betald inkomstskatt		-5	-11
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		91	31
Ökning (-)/minskning(+) varulager		1	0
Ökning (-)/minskning(+) kundfordringar		78	-136
Ökning (-)/minskning(+) övriga kortfristiga fordringar		-13	-98
Ökning(+)/minskning(-) leverantörsskulder		-81	126
Ökning(+)/minskning(-) övriga kortfristiga rörelseskulder		79	152
Kassaflöde från den löpande verksamheten	5, 40	155	75

OPERATIVT KASSAFLÖDE

KONCERN – KVARVARANDE VERKSAMHETER	NOT	15-01-01 -15-12-31	14-01-01 -14-12-31
Rörelseresultat (EBIT)		82	-82
Emissionskostnader som redovisats i eget kapital	7	-49	0
Av- och nedskrivningar		226	379
Nettoinvesteringar materiella och immateriella anläggningstillgångar		-50	-27
Förändring av rörelsekapital		69	63
Ej likviditetspåverkande poster		-4	-58
Operativt kassaflöde		274	274

(INDIREKT METOD)	NOT	15-01-01 -15-12-31	14-01-01 -14-12-31
Investeringsverksamheten			
Investeringar i immateriella tillgångar	17, 18, 19, 20	-22	-8
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	21, 22	-35	-35
Sålda materiella anläggningstillgångar	21, 22	4	12
Förvärv av dotterbolag	44	0	-23
Sålda dotterbolag	44	-57	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten	5	-110	-54
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		1 675	0
Upptagna lån		1 400	4
Amortering av lån		-2 883	-80
Förändring av rullande kreditfacilitet		-120	120
Amortering leasingsskuld		-19	-24
Amortering leasingfordran		12	12
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	5	65	33
Årets kassaflöde		110	53
Likvida medel vid årets början		335	288
Kursdifferens i likvida medel		-17	-6
Likvida medel vid årets slut		428	335

* Kassaflödesanalysen inkluderar såväl den kvarvarande som den sålda verksamheten. Se not 5 avseende kassaflöde från verksamhet som innehas för försäljning.

MODERBOLAGET

RESULTATRÄKNING

	NOT	15-01-01 -15-12-31	14-01-01 -14-12-31
Nettoomsättning	43	6	4
Nettoomsättning		6	4
Administrationskostnader	43, 46, 47, 48	-73	-11
Rörelseresultat		-67	-6
Resultat från andelar i koncernföretag	49	210	545
Övriga ränteintäkter och liknande intäkter	43, 50	33	0
Räntekostnader och liknande kostnader	43, 50	-19	0
Finansnetto		224	545
Resultat före skatt		157	539
Skatt på årets resultat	51	23	0
ÅRETS RESULTAT		180	539

RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

	NOT	15-01-01 -15-12-31	14-01-01 -14-12-31
Årets resultat		180	539
Övrigt totalresultat			
Periodens övriga totalresultat		0	0
SUMMA TOTALRESULTAT		180	539

MODERBOLAGET

BALANSRÄKNING

	NOT	15-12-31	14-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Aktier i dotterbolag	52	7 789	4 839
Uppskjuten skattefordran	51	34	0
Övriga finansiella anläggnings- tillgångar		1	0
Summa anläggningstillgångar		7 824	4 839
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Övriga fordringar		5	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1	1
Summa kortfristiga fordringar		6	2
Likvida medel*		0	12
Summa omsättningstillgångar		6	13
SUMMA TILLGÅNGAR		7 830	4 852

BALANSRÄKNING

	NOT	15-12-31	14-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital	31		
Aktiekapital, 95 812 022 aktier		383	302
Summa bundet eget kapital		383	302
Fritt eget kapital			
Överkursfond		6 670	5 237
Balanserad vinst		-785	-1 239
Årets resultat		180	539
Summa fritt eget kapital		6 065	4 536
Summa eget kapital		6 449	4 838
Skulder			
Långfristiga skulder			
Övriga långfristiga skulder	43, 53	1 355	6
Avsättningar för pensioner		2	0
Summa långfristiga skulder		1 357	6
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		2	4
Skulder till koncernföretag*	43	15	1
Övriga skulder		1	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	54	7	2
Summa kortfristiga skulder		24	8
Summa skulder		1 381	14
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		7 830	4 852
Ställda säkerheter		Inga	Inga
Ansvarsförbindelser		Inga	Inga

* Bolaget ingår sedan juni 2015 i koncernens gemensamma cash pool där dotterbolaget Coor Service Management Group AB är huvudkontoinnehavare gentemot banken. Bolagets saldo i koncernens cash pool redovisas som en fordran eller skuld till koncernbolag.

MODERBOLAGET

FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

	AKTIE- KAPITAL	ÖVERKURS- FOND	BALANSERAD VINST	ÅRETS RESULTAT	TOTALT EGET KAPITAL
INGÅENDE BALANS PER 1 JANUARI 2014	302	5 237	-48	-1 192	4 299
Omföring av föregående års resultat enligt beslut på bolagsstämman	0	0	-1 192	1 192	0
Årets resultat	0	0	0	539	539
UTGÅENDE BALANS PER 31 DECEMBER 2014	302	5 237	-1 239	539	4 838
INGÅENDE BALANS PER 1 JANUARI 2015	302	5 237	-1 239	539	4 838
Omföring av föregående års resultat enligt beslut på bolagsstämman	0	0	539	-539	0
Årets resultat	0	0	0	180	180
<i>Transaktioner med aktieägarna</i>					
Fondemission	8	0	-8	0	0
Nyemission	207	1 468	0	0	1 675
Emissionskostnader	0	-39	0	0	-39
Minskning av aktiekapitalet	-134	0	134	0	0
Inlösen konvertibler	0	4	0	0	4
Utdelning	0	0	-210	0	-210
UTGÅENDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015	383	6 670	-785	180	6 449

MODERBOLAGET

KASSAFLÖDESANALYS

INDIREKT METOD	15-01-01 -15-12-31	14-01-01 -14-12-31
Den löpande verksamheten		
Rörelseresultat	-67	-6
Övriga ej likviditetspåverkande poster	0	0
Emissionskostnader redovisade i eget kapital	-49	0
Erhållen ränta	0	0
Erlagd ränta och andra finansiella kostnader	-30	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	-146	-6
Ökning (+)/minskning (-) rörelsekapital	-7	-48
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-153	-54
Investeringsverksamheten		
Lämnade aktieägartillskott	-2 950	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 950	0
Finansieringsverksamheten		
Erhållen utdelning	0	545
Betalat koncernbidrag	0	-485
Nyemission	1 675	0
Upptagna lån	1 400	4
Amorteringar av lån	-2	0
Förändring saldo cash pool	19	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	3 092	64
Årets kassaflöde	-11	9
Likvida medel vid årets början	12	2
Kursdifferens i likvida medel	0	0
Likvida medel vid årets slut	0	12

NOTER KONCERNEN

NOT 1 | SAMMANFATTNING AV VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

1.1 Grund för rapporternas upprättande

Koncernredovisningen för Coor Service Management Holding AB-koncernen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner, International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningsuttalande från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) sådana de antagits av EU.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper".

Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

Att upprätta rapporter i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga uppskattningar för redovisningsändamål. Vidare krävs att ledningen gör vissa bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper. De områden som innefattar en hög grad av bedömning, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för koncernredovisningen anges i not 3.

Värderingsgrunder vid upprättande av de finansiella rapporterna

Coor tillämpar anskaffningsvärdemetoden vid värdering av tillgångar och skulder förutom för finansiella tillgångar som kan säljas samt finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument) värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor.

Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till närmaste miljontal, MSEK. Belopp inom parentes avser föregående år. Till följd av avrundningar kan differenser i summeringar förekomma.

Ändringar i redovisningsprinciper och upplysningar

a) Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Nedan anges de standarder som koncernen tillämpar för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2015:

- Årliga förbättringar av IFRS-standarder, förbättringscykeln 2011–2013

De årliga förbättringarna av IFRS 2011–2013 innehåller ändringar av IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas, IFRS 3 Rörelseförvärv, IFRS 13 Värdering till verkligt värde samt IAS 40 Förvaltningsfastigheter. Tillämpningen av dessa förändringar har inte haft någon inverkan på koncernens redovisningsprinciper eller upplysningar för det aktuella räkenskapsåret eller föregående räkenskapsår och förväntas inte heller ha någon inverkan på kommande perioder.

(b) Nya standarder och tolkningar som ännu inte har tillämpats av koncernen

Ett antal nya standarder och tolkningar träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2015 och har inte tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Dessa nya standarder och tolkningar väntas påverka koncernens finansiella rapporter på följande sätt:

- **IFRS 15 "Intäktsredovisning"**: IFRS 15 bygger på principen att intäkter redovisas när kunden erhåller kontroll över den försälda varan eller tjänsten – en princip som ersätter den tidigare principen att intäkter redovisas när risker och förmåner övergått till köparen. Den nya rekommendationen innebär även utökade upplysningskyldigheter avse-

ende bland annat information om intäktslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt. Den nya rekommendationen träder i kraft 1 januari 2018.

– Koncernen kommer att göra en detaljerad utvärdering av effekterna av den nya rekommendationen under det kommande året.

- **IFRS 16 "Leasing"**: I januari 2016 publicerade IASB en ny leasingstandard som kommer att ersätta IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Denna redovisning baseras på synsättet att leasetagaren har en rättighet att använda en tillgång under en specifik tidsperiod och samtidigt en skyldighet att betala för denna rättighet. Redovisningen för leasegivaren kommer i allt väsentligt att vara oförändrad. Standarden är tillämplig för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2019 eller senare. Förtida tillämpning är tillåten. EU har ännu inte antagit standarden.

– Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av IFRS 16.

Andra standarder, ändringar och tolkningar som träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2015 bedöms inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter

1.2 Koncernredovisning

Dotterföretag

Koncernboks slutet omfattar moderbolaget Coor Service Management Holding AB och samtliga dotterbolag i Sverige och utlandet.

Dotterföretag är alla de företag där koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag inkluderar i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Koncernen behandlar transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande som transaktioner med koncernens aktieägare. Vid förvärv från innehavare utan bestämmande inflytande redovisas skillnaden mellan erlagd köpeskilling och den aktuella förvärvade andelen av det bokförda värdet på dotterföretagets nettotillgångar i eget kapital. Vinster och förluster på avyttringar till innehavare utan bestämmande inflytande redovisas också i eget kapital.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseförvärv. Köpeskillingen för förvärvet av ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. Eventuella efterföljande tilläggsköpeskillingar klassificeras som skulder som därefter omvärderas via resultaträkningen. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar eller skulder som är en följd av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen. För varje förvärv – dvs förvärv för förvärv – avgör koncernen om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företagets identifierbara nettotillgångar.

Det belopp varmed köpeskilling, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande samt verkligt värde på förvärvsdagen på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde på koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar, redovisas som goodwill. Om beloppet understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets tillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen.

Samtliga förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Dessa kostnader redovisas i koncernen på raden administrationskostnader i resultaträkningen.

Om rörelseförvärvet genomförs i flera steg omvärderas de tidigare egetkapitalandelarna i det förvärvade företaget till dess verkliga värde vid förvärvstidpunkten. Eventuellt uppkommen vinst eller förlust till omvärderingen redovisas i resultatet.

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt orealiserade vinster och förluster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

1.3 Omräkning av utländsk valuta

Posterna som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksam (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor som är moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen. Undantag är då transaktionerna utgör säkringar som uppfyller kraven för säkringsredovisning av kassaflöden eller av nettoinvesteringar som uppkommer vid förvärv av utlandsverksamhet, då vinster/förluster redovisas i övrigt totalresultat.

Tillgångar och skulder i koncernföretag med annan funktionell valuta än moderbolaget omräknas till balansdagskurs. Intäkter och kostnader i koncernföretag med annan funktionell valuta än moderbolagets omräknas till genomsnittlig valutakurs. Den omräkningsdifferens som uppkommer i samband med valutaomräkningen förs till övrigt totalresultat. Vid avyttring av utlandsverksamhet redovisas sådana kursdifferenser i resultaträkningen som en del av realisationsvinsten/-förlusten.

1.4 Segmentsrapportering

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentens resultat. I koncernen har denna funktion identifierats som koncernens ledningsgrupp.

1.5 Intäktsredovisning

Koncernens intäkter utgörs i huvudsak av försäljning av tjänster.

Intäkter innefattar det verkliga värdet av sålda varor och tjänster exklusive mervärdesskatt och rabatter samt efter eliminering av koncernintern försäljning.

Koncernen redovisar en intäkt när dess belopp kan mätas på ett tillförlitligt sätt, det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att tillfalla företaget och särskilda kriterier har uppfyllts för var och en av koncernens verksamheter såsom beskrivs nedan. Intäktsbeloppet anses inte kunna mätas på ett tillförlitligt sätt förrän alla förpliktelser avseende försäljningen har uppfyllts eller förfallit. Koncernen grundar sina bedömningar på historiska utfall och beaktar därvid typ av kund, typ av transaktion och speciella omständigheter i varje enskilt fall.

Intäkterna från levererade tjänster faktureras inom ramen för abonnemangsavtal, eller som uppdrag på fast eller löpande räkning. Med abonnemangsavtal avses avtal som koncernen tecknat avseende leverans av tjänster som avser en längre tidsperiod. Abonnemangsavtalen avser åtaganden som utförs regelbundet och löpande, och för vilka en månatlig eller kvartalsvis ersättning utgår.

Intäkter redovisas enligt följande:

Intäkter från abonnemangsavtal

Intäkter från abonnemangsavtal (tjänsteavtal) intäktsförs i takt med att tjänsten levereras. Om innehåll eller volymer i abonnemangsavtalen över tiden förändras påverkas intäktsredovisningen på motsvarande sätt.

Intäkter från fastprisprojekt

Projekt till fast pris resultatförs successivt i takt med att projekten färdigställs. Färdigställandegraden fastställs på basis av utförda tjänster per balansdagen i proportion till vad som totalt sett skall utföras. I de fall utfallet av ett projekt inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt, redovisas intäkter endast i den utsträckning som motsvaras av de uppkomna

utgifter som sannolikt kommer att ersättas av beställaren. En befarad förlust i ett projekt redovisas omgående som kostnad.

Intäkter från uppdrag på löpande räkning

Ersättningar avseende kortare uppdrag intäktsförs vid fullgjord leverans av tjänst enligt kontrakt, eller löpande varje månad utifrån vad som levererats.

Intäkter från försäljning av varor

Försäljning av varor intäktsredovisas när ett koncernföretag säljer en produkt till en kund. Varuförsäljning sker oftast i samband med en tjänsteleverans.

1.6 Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består främst av ränteintäkter på bankmedel och fordringar, räntekostnader på lån, lånekostnader och valutakursdifferenser på lån.

Ränteintäkter på fordringar och räntekostnader på skulder beräknas med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindningstiden blir lika med det redovisade värdet på fordran eller skulden. Räntekomponenten i finansiella leasingbetalningar är redovisad i resultaträkningen genom tillämpning av effektivräntemetoden.

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs. Kostnad som uppkommer i samband med upptagande av lån fördelas över lånets löptid.

1.7 Aktuell och uppskjuten inkomstskatt

Koncernens skattekostnad utgörs av aktuell och uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, utom när skatten avser poster som redovisas i övrigt totalresultat eller direkt i eget kapital. I sådana fall redovisas även skatten i övrigt totalresultat respektive eget kapital.

Den aktuella skattekostnaden beräknas på basis av de skatteregler som på balansdagen är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas i de länder där moderföretaget och dess dotterföretag är verksamma och genererar skattepliktiga intäkter. Ledningen utvärderar regelbundet de yrkanden som gjorts i självdeklarationer avseende situationer där tillämpliga skatteregler är föremål för tolkning och gör, när så bedöms lämpligt, avsättningar för belopp som troligen ska betalas till skattemyndigheten.

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt.

Uppskjuten skatt redovisas, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen. Om den uppskjutna skatten uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett företagsförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat, redovisas den inte. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och lagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiserar eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader som uppkommer på andelar i dotterföretag, förutom där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det är sannolikt att den temporära skillnaden inte kommer att återföras inom överskådlig framtid.

Uppskjutna skattefordringar och -skulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skatteskulder och när de uppskjutna skattefordringarna och skatteskulderna hänförs till skatter debiterade av en och samma skattemyndighet och avser antingen samma skattesubjekt eller olika skattesubjekt, där det finns en avsikt att reglera saldona genom nettobetalningar.

1.8 Immateriella tillgångar

Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel i den förvärvade verksamhetens identifierbara nettotillgångar inklusive eventuella förpliktelser vid förvärvstillfället samt det verkliga värdet på eventuella innehav utan bestämmande inflytande. Goodwill på förvärv av dotterbolag redovisas som immateriella tillgångar.

Goodwill är inte föremål för avskrivningar utan testas årligen för att identifiera eventuella nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Nedskrivningar av goodwill redovisas omedelbart som en kostnad i resultaträkningen och återförs inte. Vinst eller förlust vid avyttring av enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade enheten.

Goodwill fördelas på kassagenererande enheter, fastställda i enlighet med koncernens rörelsesegment, vid prövning av eventuellt nedskrivningsbehov. Dessa kassagenererande enheter utgör tillsammans koncernens affärsenheter där verksamhet bedrivs. Fördelningen görs på de kassagenererande enheter eller grupper av kassagenererande enheter som förväntas bli gynnade av det rörelseförvärv som gett upphov till goodwillposten. Denna indelning utgör basen för den årliga prövningen av eventuella nedskrivningsbehov.

Om nedskrivningen av goodwill sker, redovisas denna i resultaträkningen i posten kostnad sålda tjänster.

Kundrelationer/kundkontrakt

Avtalsenliga kundrelationer/kundkontrakt som identifierats som immateriella tillgångar i samband med ett rörelseförvärv redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen genom en diskontering av uppskattat framtida kassaflöde efter skatt. Härvid beaktas både abonnemangs- och extraförsäljning. Ledningen gör i samband med rörelseförvärv förutom en uppskattning av framtida kassaflöden, även en bedömning av troligt antal kontraktsförnyelser.

Kundkontrakten har en bestämbar nyttjandeperiod som innefattar kontraktets återstående löptid samt bedömda avtalsförnyelseperioder. Redovisning sker till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar. Avskrivningar görs linjärt för att fördela kostnaden för kundkontrakt över deras bedömda nyttjandeperiod.

Kundkontrakt som tagits upp och värderats i samband med förvärv har en beräknad nyttjandeperiod på mellan 3 och 18 år.

Varumärke

Varumärke som identifierats som immateriella tillgångar i samband med rörelseförvärv redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen. Varumärket anses ha en obestämbar nyttjandeperiod varför planenliga avskrivningar ej görs. Varumärket testas årligen för att identifiera eventuella nedskrivningsbehov.

Programvaror och licenser

Utvecklingskostnader som är direkt hänförliga till utveckling och testning av identifierbara och unika programvaruprodukter som kontrolleras av koncernen, redovisas som immateriella tillgångar när följande kriterier är uppfyllda:

- Det är tekniskt möjligt att färdigställa programvaran så att den kan användas
- Företagets avsikt är att färdigställa programvaran och använda den
- Det finns förutsättningar att använda programvaran
- Det kan påvisas att programvaran genererar troliga framtida ekonomiska fördelar
- Utgifter hänförlig till utveckling av programvaran kan beräknas på ett tillförlitligt sätt

Övriga utvecklingskostnader som inte uppfyller ovanstående kriterier, kostnadsförs när de uppstår.

Utvecklingskostnader för programvara som redovisas som en tillgång skrivs av under sin bedömda nyttjandeperiod, vilken inte överskrider fem år.

Förvärvade programvarulicenser aktiveras på basis av de kostnader som uppstått då den aktuella programvaran förvärvats och satts i drift. Dessa aktiverade kostnader skrivs av under den bedömda nyttjandeperioden på tre till fem år.

1.9 Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar omfattar såväl byggnader som maskiner och tekniska anläggningar samt inventarier. Dessa tillgångar redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår tillkommande utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången.

Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång, beroende på vilket som är lämpligt, endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Redovisat värde för den ersatta delen tas bort från balansräkningen. Alla andra former av reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer.

Materiella anläggningstillgångar skrivs systematiskt ned till bedömt restvärde över tillgångens bedömda nyttjandeperiod. Linjär avskrivningsmetod används för samtliga typer av materiella tillgångar. Koncernen tillämpar komponentavskrivning avseende truckar. Följande avskrivningstider tillämpas:

Byggnader	25–50 år
Truckar	5–15 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	3–10 år
Inventarier, verktyg och installationer	5–10 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas vid varje rapportperiods slut och justeras vid behov.

En tillgångs redovisade värde skrivs omgående ned till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess bedömda återvinningsvärde (not 1.10).

Vinster och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkter och det redovisade värdet.

1.10 Nedskrivningar av icke-finansiella tillgångar

Tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod, exempelvis goodwill, skrivs inte av utan prövas årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Tillgångar som skrivs av bedöms med avseende på värdenedgång närhelst händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte längre är återvinningsbart. En nedskrivning görs med det belopp varmed tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högre av tillgångens verkliga värde minskat med försäljningskostnader och dess nyttjandevärde.

Vid bedömning av nedskrivningsbehov grupperas tillgångar på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter), fastställda i enlighet med koncernens rörelsesegment.

Återvinningsvärdet

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärdet.

Med verkligt värde avses det mest sannolika priset vid en försäljning på en normalt fungerande marknad, efter avdrag för försäljningskostnader.

Med nyttjandevärdet avses nuvärdet av de uppskattade framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången och det beräknade restvärdet vid slutet av nyttjandeperioden. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. För en tillgång som inte genererar kassaflöden som är väsentligen oberoende av andra tillgångar så beräknas återvinningsvärdet för den kassagenererande enhet till vilken tillgången hör.

Återföring av nedskrivningar

Tidigare redovisad nedskrivning återförs om återvinningsvärdet bedöms överstiga redovisat värde. Återföring sker dock inte med ett belopp större än att det bokförda värdet uppgår till vad det hade varit om nedskrivning inte hade redovisats tidigare år. Nedskrivningar på goodwill återförs inte.

1.11 Verksamheter som innehas för försäljning

Avyttringsgrupper som innehas för försäljning klassificeras som tillgångar och skulder som innehas för försäljning när dess redovisade värde huvudsakligen kommer att återvinnas genom en försäljningstransaktion och en försäljning anses mycket sannolik. De redovisas till det lägsta värdet av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader.

1.12 Leasing

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leasingperioden.

Leasingavtal där leasetagaren i allt väsentligt innehar de ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet, klassificeras som finansiell leasing. Vid leasingperiodens början redovisas finansiell leasing i balansräkningen till det lägre av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileaseavgifterna.

Koncernen har såväl som leasegivare och som leasetagare ingått leasingavtal avseende både finansiell och operationell leasing. Bedömning görs i varje enskilt fall huruvida ett avtal skall klassificeras som operationell eller som finansiell leasing.

Leasetagare

Varje leasingbetalning avseende finansiell leasing fördelas mellan amortering av skulden och finansiella kostnader för att uppnå en fast räntesats för den redovisade skulden. Motsvarande betalningsförpliktelser, efter avdrag för finansiella kostnader, ingår i posten Upplåning (kort- eller långfristig). Räntedelen i de finansiella kostnaderna redovisas i resultaträkningen fördelat över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden.

Anläggningstillgångar som innehas enligt finansiella leasingavtal skrivs av under bedömd nyttjandeperiod.

I de fall leasingavtalet är att betrakta som ett operationellt leasingavtal kostnadsförs betalningarna i resultaträkningen linjärt över leasingperioden.

Leasegivare

När tillgångar leasas ut enligt ett avtal om finansiell leasing, redovisas nuvärdet av leasingbetalningarna som en fordran. Skillnaden mellan bruttofordran och fordrans nuvärde redovisas som ej intjänad finansiell intäkt.

Varje leasingbetalning från kunden avseende finansiell leasing fördelas mellan amortering av fordran och finansiella intäkter för att uppnå en fast räntesats för den redovisade fordran. Motsvarande betalningsförpliktelser, efter avdrag för finansiella intäkter, ingår i posten Andra långfristiga fordringar respektive Övriga fordringar (kortfristig del). Räntedelen i de finansiella intäkterna redovisas i resultaträkningen fördelat över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade fordran.

Operationella leasingintäkter fördelas linjärt över leasingkontraktets löptid.

1.13 Finansiella tillgångar

Koncernen klassificerar sina finansiella tillgångar i följande kategorier: derivat som används för säkringsändamål, finansiella tillgångar som kan säljas, samt lånefordringar och kundfordringar. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte instrumenten förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen av instrumenten vid den första redovisningen och

omprövar detta beslut vid varje rapporteringstillfälle. Finansiella tillgångar som redovisas i balansräkningen inkluderar likvida medel, finansiella fordringar, derivatinstrument samt kundfordringar.

(a) Derivat som används för säkringsändamål

Derivat som används för säkringsändamål är finansiella tillgångar eller skulder som identifierats som säkringsinstrument.

(b) Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat med fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Utmärkande är att de uppstår när koncernen tillhandahåller pengar, varor eller tjänster direkt till en kund utan avsikt att handla med uppkommen fordran. De ingår i omsättningstillgångar, med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Koncernens lånefordringar och kundfordringar utgörs av Långfristiga fordringar, Kundfordringar och Övriga fordringar samt Likvida medel i balansräkningen.

Lånefordringar och kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Kundfordringar värderas dock oftast till anskaffningsvärde då de förfaller inom en nära framtid.

(c) Finansiella tillgångar som kan säljas

Finansiella tillgångar som kan säljas är tillgångar som inte är derivat och som antingen har hänförs till denna kategori eller inte klassificerats i någon av övriga kategorier. De ingår i anläggningstillgångar om ledningen inte har för avsikt att avyttra tillgången inom 12 månader från balansdagen.

Nedskrivningsbehov

Koncernen bedömer per varje balansdag om det finns objektiva bevis för att nedskrivningsbehov föreligger. För att fastställa om nedskrivningsbehov föreligger analyseras bl a framtida kassaflöden för kunden, förändringar i betalningsvilja samt finansiella svårigheter.

Redovisning och värdering

Köp och försäljningar av finansiella instrument redovisas på affärsdagen – det datum då koncernen förbinder sig att köpa eller sälja tillgången.

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentens verkliga värde inklusive transaktionskostnader (gäller samtliga finansiella instrument som inte värderas till verkligt värde via resultaträkningen). Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när risken, samt rätten att erhålla kassaflöden från instrumentet, har upphört eller då dessa på annat sätt överförts till annan motpart.

Finansiella tillgångar som kan säljas och finansiella tillgångar värderade till verkligt värde över resultaträkningen redovisas efter anskaffningstidpunkten till verkligt värde. Lånefordringar och kundfordringar redovisas efter anskaffningstidpunkten till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

1.14 Derivatinstrument och säkringsåtgärder

Derivatinstrument redovisas i balansräkningen på kontraktetsdag och värderas till verkligt värde, både initialt och vid efterföljande omvärderingar. Metoden för att redovisa den vinst eller förlust som uppkommer vid omvärdering beror på om derivatet identifierats som ett säkringsinstrument, och, om så är fallet, karaktären hos den post som säkrats. Koncernen identifierar sina derivat som antingen:

- (a) säkring av en särskild risk som är kopplad till en redovisad tillgång eller skuld eller en mycket sannolik prognostiserad transaktion (kassaflödessäkring), eller
- (b) säkring av en nettoinvestering i en utlandsverksamhet (säkring av nettoinvestering).

Då transaktionen ingås, dokumenterar koncernen förhållandet mellan säkringsinstrumentet och den säkrade posten, liksom även koncernens

mål för riskhanteringen och riskhanteringsstrategin avseende säkringen. Koncernen dokumenterar också sin bedömning, både när säkringen ingås och fortlöpande, av huruvida de derivatinstrument som används i säkringstransaktioner är effektiva när det gäller att motverka förändringar i verkligt värde eller kassaflöden som är hänförliga till de säkrade posterna.

Förändringar i säkringsreserven framgår i övrigt totalresultat samt i eget kapital. Hela det verkliga värdet på ett derivat som utgör säkringsinstrument klassificeras som anläggningstillgång eller långfristig skuld när den säkrade postens återstående löptid är längre än 12 månader, och som omsättningstillgång eller kortfristig skuld när den säkrade postens återstående löptid understiger 12 månader.

(a) Kassaflödessäkring

Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde på ett derivatinstrument som identifieras som kassaflödessäkring och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas i övrigt totalresultat. Vinst eller förlust hänförlig till eventuell ineffektiv del redovisas omedelbart i resultaträkningen.

Akkumulerade belopp i eget kapital omklassificeras till resultaträkningen i de perioder då den säkrade posten påverkar resultatet. Den vinst eller förlust som hänför sig till den effektiva delen av en ränteswap som säkrar upplåning med rörlig ränta, redovisas i resultaträkningens post Finansiella intäkter/kostnader. Den vinst eller förlust som hänför sig till den ineffektiva delen redovisas i resultaträkningens post Andra vinster/förluster – netto.

(b) Säkring av nettoinvestering

Säkringar av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter redovisas på liknande sätt som kassaflödessäkringar. Den andel av vinst eller förlust på ett säkringsinstrument som bedöms som en effektiv säkring redovisas i övrigt totalresultat. Vinst eller förlust hänförlig till eventuell ineffektiv del redovisas omedelbart i resultaträkningen. Akkumulerade vinster och förluster i eget kapital redovisas i resultaträkningen när utlandsverksamheten avyttras helt eller delvis.

1.15 Varulager

Varulagret redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet fastställs med användning av först in-, först ut-metoden (FIFU). Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten, med avdrag för tillämpliga rörliga försäljningskostnader. Varulagret består huvudsakligen av färdiga varor.

1.16 Kundfordringar

Kundfordringar är belopp som ska betalas av kunder för sålda varor eller utförda tjänster i den löpande verksamheten. Om betalning förväntas inom ett år eller tidigare, klassificeras de som omsättningstillgångar. Om inte, tas de upp som anläggningstillgångar.

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Kundfordringar värderas dock oftast till anskaffningsvärde då de förfaller inom en nära framtid. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömda framtida kassaflöden, diskonterade med effektiv ränta. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

1.17 Likvida medel

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar med förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten.

1.18 Eget kapital

Stamaktier klassificeras som eget kapital. Av styrelsen föreslagen utdel-

ning reducerar inte eget kapital förrän utdelning fastslagits av årsstämman.

1.19 Avsättningar

Avsättningar redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av inträffade händelser, där det är mer sannolikt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet än att så inte sker, och beloppet har kunnat beräknas på ett tillförlitligt sätt. Avsättningar för omstrukturering görs när en detaljerad formell plan för åtgärden finns och en välgrundad förväntan har skapats hos dem som berörs. Inga avsättningar genomförs för framtida rörelseförluster.

Om det finns ett antal liknande åtaganden, bedöms sannolikheten för att det kommer att krävas ett utflöde av resurser vid regleringen sammantaget för hela denna grupp av åtaganden. En avsättning redovisas även om sannolikheten för ett utflöde avseende en speciell post i denna grupp av åtaganden är ringa.

Avsättningarna värderas till nuvärdet av det belopp som förväntas krävas för att reglera förpliktelsen. Härvid används en diskonteringsränta före skatt som återspeglar en aktuell marknadsbedömning av det tidsberoende värdet av pengar och de risker som är förknippade med avsättningen. Den ökning av avsättningen som beror på att tid förflyter redovisas som räntekostnad.

1.20 Upplåning

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

Kostnader som uppstår i samband med att nya lån tas upp aktiveras som lånekostnader och periodiseras över lånets löptid.

Upplåning klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalning av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen. Rullande kreditfaciliteter redovisas som upplåning bland kortfristiga skulder i balansräkningen. Koncernens upplåning kategoriseras som Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde.

1.21 Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är förpliktelser att betala för varor eller tjänster som har förvärvats i den löpande verksamheten från leverantörer. Leverantörsskulder klassificeras som kortfristiga skulder om de förfaller inom ett år eller tidigare. Om inte, tas de upp som långfristiga skulder.

Leverantörsskulder redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

1.22 Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- och utbetalningar.

Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer, dels handlas på en öppen marknad till kända belopp och har en kortare återstående löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

1.23 Ersättningar till anställda

Pensionsplaner

Koncernföretagen har olika pensionsplaner. Pensionsplanerna finansieras genom betalningar till försäkringsbolag eller förvaltaradministrerade fonder. Betalningarna fastställs enligt periodiska aktuariella beräkningar. Koncernen har både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner.

- En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen betalar fasta avgifter till en separat juridisk enhet. Koncernen

har inte några rättsliga eller informella förpliktelser att betala ytterligare avgifter om fonden inte har tillräckliga tillgångar för att betala alla ersättningar till anställda som hänger samman med de anställdas tjänstgöring under innevarande eller tidigare perioder.

- En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som inte är avgiftsbestämd. Utmärkande för förmånsbestämda planer är att de anger ett belopp för den pensionsförmån en anställd erhåller efter pensionering, vanligen baserat på en eller flera faktorer såsom ålder, tjänstgöringstid eller lön. Endast ett fåtal anställda inom koncernen omfattas av en förmånsbestämd plan för vilka koncernen redovisar en avsättning i balansräkningen. Såväl pensioner som tryggas genom en försäkring i Alecta i Sverige som pensioner som tryggas i enlighet med den nya AFP-planen i Norge utgör definitionsmässigt förmånsbestämda planer. Information saknas dock för att kunna redovisa dessa planer som förmånsbestämda. Se vidare not 34 avseende Pensioner.

Avgiftsbestämda planer

Förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultaträkningen när de uppstår.

För avgiftsbestämda pensionsplaner betalas avgifter till offentligt eller privat administrerade pensionsförsäkringsplaner på obligatorisk, avtalsenlig eller frivillig basis. Koncernen har inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda. Avgifterna redovisas direkt i resultaträkningen som personalkostnader när de förfaller till betalning. Förutbetalda avgifter redovisas som en tillgång i den utsträckning som kontant återbetalning eller minskning av framtida betalningar kan komma koncernen tillgodo.

Förmånsbestämda planer

Koncernens nettoförpliktelse avseende förmånsbestämda planer beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda intjänat genom sin anställning i både innevarande och tidigare perioder.

Den skuld som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen på balansdagen minus verkligt värde på förvaltningstillgångarna, med justeringar för oredovisade kostnader för tjänstgöring under tidigare perioder. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuarier. Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med användning av räntesatsen för förstklassiga företagsobligationer som är utfärdade i samma valuta som ersättningarna kommer att betalas i och med löptider jämförbara med den aktuella pensionsförpliktelsens.

Aktuariella vinster och förluster som uppstår till följd av erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period då de uppstår. Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen.

Särskild löneskatt (motsvarande avgifter) beräknas på mellanskillnaden mellan pensionskostnad fastställd enligt IAS 19 och pensionskostnad fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person. Löneskatten redovisas som en kostnad i resultaträkningen.

Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställds anställning sagts upp av koncernen före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när den bevisligen är förpliktad endera att säga upp anställda enligt en detaljerad formell plan utan möjlighet till återkallande, eller att lämna ersättningar vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång. Förmåner som förfaller mer än 12 månader efter balansdagen diskonteras till nuvärde.

Bonusplaner

Koncernen redovisar en skuld och en kostnad för bonus till den anställda baserat på överenskommet avtal.

1.24 Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)

Som eventualförpliktelse redovisas en möjlig förpliktelse som härrör från inträffade händelser och vars förekomst endast bekräftas av att en eller flera osäkra händelser, som inte helt ligger inom Coors kontroll, inträffar eller uteblir. Eventualförpliktelse kan även vara ett åtagande som härrör från inträffade händelser, men som inte redovisas som skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att åtagandet regleras eller åtagandets storlek inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet.

1.25 Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen och RFR 2 Redovisning för juridisk person. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som skall göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

Intäkter

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

Koncernbidrag

Lämnade och erhållna koncernbidrag redovisas som en bokslutsdisposition över resultaträkningen.

Aktieägartillskott

Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktivrad i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej fordras.

Upplysningar om närstående

Moderbolaget har närståenderelationer som innefattar ett bestämmande inflytande över sina dotterbolag, se not 4.3. Upplysningar om normala transaktioner mellan moderbolaget och dotterföretagen lämnas inte i årsredovisningen. Alla transaktioner med närstående är genomförda på marknadsmässiga villkor.

1.26 Definitioner av begrepp och nyckeltal

Definitioner

Kostnad sålda tjänster

Kostnader som är direkt relaterade till utförandet av de fakturerade tjänsterna, av- och nedskrivning av goodwill och kundkontrakt samt avskrivningar på maskiner och inventarier samt övriga immateriella tillgångar relaterade till utförandet av de fakturerade tjänsterna.

Poster av engångskaraktär

I poster av engångskaraktär ingår främst kostnader för integration av kontrakt och förvärv samt mer omfattande omstruktureringsprogram. För de senaste två åren ingår även kostnader hänförliga till börsnoteringen. Poster av engångskaraktär redovisas i resultaträkningen på raden kostnad sålda tjänster respektive försäljnings- och administrationskostnader.

Justerat bruttoresultat:

Bruttoresultat före avskrivningar på goodwill och kundkontrakt, exklusive poster av engångskaraktär.

EBITA:

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar på goodwill och kundkontrakt.

Justerat EBITA:

Rörelseresultat före avskrivningar på goodwill och kundkontrakt, exklusive poster av engångskaraktär.

EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar på samtliga materiella och immateriella anläggningstillgångar.

Justerat EBITDA:

Rörelseresultat före avskrivningar på samtliga materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusive poster av engångskaraktär.

Justerat nettoresultat:

Resultat efter skatt exklusive av- och nedskrivningar på goodwill och kundkontrakt.

Justerade försäljnings- och administrationskostnader:

Försäljnings- och administrationskostnader exklusive poster av engångskaraktär.

Operativt kassaflöde:

Kassaflöde från den löpande verksamheten exklusive ränteintäkter, räntekostnader och betalad inkomstskatt, men inklusive nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar.

Rörelsekapital

Icke räntebärande omsättningstillgångar med avdrag för icke räntebärande kortfristiga skulder.

Beräkning av nyckeltal**Tillväxt nettoomsättning**

Periodens förändring av nettoomsättning i procent av föregående periods nettoomsättning.

Organisk tillväxt

Tillväxt exklusive förvärv och valutaeffekter.

Bruttomarginal

Bruttoresultat i procent av nettoomsättning.

Justerad bruttomarginal

Justerat bruttoresultat i procent av nettoomsättning.

Rörelsemarginal (EBIT-marginal)

Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

EBITDA-marginal

EBITA i procent av nettoomsättning.

Justerad EBITA-marginal

Justerat EBITA i procent av nettoomsättning.

EBITDA-marginal

EBITDA i procent av nettoomsättning.

Justerad EBITDA-marginal

Justerat EBITDA i procent av nettoomsättning.

Rörelsekapital/nettoomsättning

Rörelsekapital på balansdagen i procent av nettoomsättningen (rullande 12 månader).

Resultat per aktie

Periodens resultat hänförlig till moderbolagets ägare, justerat för räntekostnad kopplad till preferensaktier, i förhållande till genomsnittligt antal stamaktier.

Kassagenerering

Justerat EBITDA minus nettoinvesteringar samt justerat för förändringar i rörelsekapital i procent av justerat EBITDA.

Nettoskuld

Räntebärande anläggnings- och omsättningstillgångar med avdrag för lång- och kortfristiga räntebärande låneskulder.

Skuldsättningsgrad (leverage)

Nettoskuld dividerat med justerat EBITDA (rullande 12 månader).

Soliditet

Koncernens egna kapital och reserver som kan hänföras till moderbolagets ägare i procent av total balansomslutning.

NOT 2 | RISKHANTERING

Coor är exponerad för ett antal strategiska, operativa, finansiella och legala risker. Generellt sett betraktas dock FM-branschen som en bransch med relativt låga risker. Coor bedriver ett strukturerat riskarbete baserat på kartläggning, analys och kontroll.

I nedanstående avsnitt redogörs för koncernens finansiella risker. De operativa riskerna finns beskrivna på sidorna 34–36.

2.1 Finansiell riskhantering

Koncernens finanspolicy, som fastställts av styrelsen, ligger till grund för hanteringen av finansverksamheten, ansvarsfördelning och finansiella risker. Finanspolicyen fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat.

Koncernen är exponerad för ett antal finansiella risker, i huvudsak relaterade till marknadsrisker (valutarisk och ränterisk), kreditrisk och likviditetsrisk. Dessa risker beskrivs i nedanstående avsnitt.

a) Marknadsrisk**Valutarisk**

Valutarisk är risken att förändringar i valutakurser på ett negativt sätt påverkar koncernens kassaflöde, resultat- och balansräkning. Valutarisk uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter.

Koncernen rapporterar i SEK samtidigt som koncernen är verksam i Norge, Finland, Danmark, Belgien, Ungern, Polen och Estland. Koncernen är därmed exponerad för fem olika valutor, utöver rapportvalutan SEK. Valutarisken kan delas upp i två risker; transaktionsrisk och omräkningsrisk.

Med transaktionsrisk avses negativ påverkan på nettoresultatet och kassaflöden till följd av att värdet på operativa flöden i utländska valutor ändras vid förändringar i växelkurserna. I och med att koncernens dotterbolag nästan uteslutande driver sin affärsverksamhet i lokal valuta är transaktionsrisken i det kommersiella flödet låg. För valutaexponeringen i kundfordringsstocken per 31 december 2015, se not 27.

Av 2015 års rörelseresultat, EBITA kommer 50 (19) procent från verksamheter med annan funktionell valuta än svenska kronor. NOK 35 (9) procent, EUR 1 (6) procent, DKK 13 (3) procent, HUF och PLN 1 (1) procent.

Med omräkningsrisk avses risken som Coor är exponerad för vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till svenska kronor. För att motverka omräkningsrisken har koncernen tagit upp lån fördelat på SEK, NOK och EUR som ungefärligt motsvarar koncernens operativa kassaflöde i respektive valuta. Behovet av valuta-säkring avseende koncernens nettotillgångar i utlandet ses fortlöpande över.

Totalt uppgår externa lån i utländsk valuta vid utgången av 2015 till 331 (404) MNOK och 11 (89) MEUR.

Årets omräkningsdifferens i eget kapital uppgick till -64 (7). Omräkningsdifferenser avseende resultaträkningen avser rörelsen och omräkningsdifferenser avseende eget kapital hänför sig till omräkningen av nettoinvesteringen i de utländska dotterbolagen.

En försvagning av den svenska kronan med 10 procent mot nedan uppräknade valutor skulle för år 2015 påverka koncernens resultat efter skatt respektive eget kapital på följande sätt:

OMRÄKNINGS- EXPONERING	RESULTAT EFTER SKATT, +/- 2015	EGET KAPITAL, +/- 2015
DKK	2	12
EUR	-2	-17
NOK	4	40
HUF och PLN	0	0
Totalt	5	35

Ränterisk

Ränterisk är risken att förändringar i marknadsräntor negativt påverkar nettoresultatet, kassaflödet eller det verkliga värdet på finansiella tillgångar och skulder. För de tillgångar och skulder som löper med rörlig ränta får en förändring av marknadsräntor en direkt effekt på nettoresultat och kassaflöde. För fastförräntade tillgångar och skulder påverkas i stället det verkliga värdet.

Koncernens skuldsättning innebär en exponering för ränterisk då upplåning sker till rörlig ränta. I samband med noteringen på Stockholm Nasdaq i juni 2015 erhöll koncernen en ny finansieringsstruktur med en reducerad skuldsättning och därmed en mer begränsad ränterisk. I det nya finansieringsavtalet har koncernen för närvarande valt att inte ingå några ränteswappar, men behovet prövas löpande.

Per den 31 december 2015 är koncernen främst exponerat för ränterisk genom banklån om 1 367 (2 907) MSEK och utnyttjad rullande kreditfacilitet om 106 (235). Såväl banklån som rullande kreditfacilitet löper med rörlig ränta. Utnyttjad rullande kreditfacilitet per 31 december 2015 utgörs av likvida medel om 0 (120) samt främst fullgörandegarantier om 106 (115).

Koncernen analyserar sin exponering för ränterisk genom att simulera den inverkan på resultat och kassaflöde som en angiven ränteändring skulle ha. Givet samma låneskulder samt samma räntebindningstider som vid årsskiftet skulle en förändring av marknadsräntan med 1 procentenhet påverka koncernens räntekostnader med ca +/- 14 MSEK.

Se vidare not 32 avseende koncernens upplåning.

b) Kreditrisk

Kreditrisk är risken för att motparten i en transaktion inte kommer att fullgöra sina finansiella avtalsförpliktelser och att detta får en negativ effekt på koncernens finansiella ställning och resultat. Den övervägande delen av koncernens kreditrisk avser fordringar på kunder, dels kundfordringar dels upparbetade men ännu ej fakturerade uppdrag.

Kreditrisken hanteras genom en aktiv kreditbedömning av kundens kreditvärdighet i samband med nyteckning av kundavtal samt en noggrann uppföljning och aktiv bevakning av förfallna kundfordringar med en tydlig hantering av påminnelser, krav och inkassoförfaranden. Försäljning sker till ett stort antal kunder, men ett fåtal etablerade kunder svarar dock för en stor del av försäljningen. Under 2015 stod koncernens 10 största kunder för 50 (45) procent av koncernens totala omsättning. Koncernens kundförluster har historiskt sett varit låga i relation till omsättningen.

Maximal kreditexponering i kundfordringsstocken uppgick per 31 december 2015 till 1 072 (1 160). Nedan återges koncentrationen av kreditrisk beskrivet utifrån situationen per 31 december 2015. Utgångspunkt har varit hur stor exponering koncernen har mot respektive kund per balansdagen.

KONCENTRATION AV KREDITRISK	ANDEL AV TOTALA KUNDFORDRINGAR	PROCENT AV PORTFÖLJEN
Per 31 december 2015		
Exponering <15 MSEK	686	64%
Exponering 15–50 MSEK	242	23%
Exponering > 50 MSEK	143	13%
Total	1 072	100%

Avsättning för osäkra kundfordringar uppgick per 31 december 2015 till 3 (4) vilket motsvarar 0,2 (0,4) procent av totala kundfordringar. Se vidare not 27 avseende avsättning för osäkra kundfordringar.

c) Likviditetsrisk

Med likviditetsrisk avses risken att det uppstår svårigheter att fullgöra ekonomiska åtaganden till följd av att likvida medel inte finns tillgängliga.

För att säkerställa att koncernens likviditet är tillfredsställande på kort sikt analyserar ledningen koncernens likviditetsbehov genom att kontinuerligt följa upp koncernens likviditetsreserv (outnyttjad rörlig kreditfacilitet samt kassa och banktillgodohavanden). Likviditetsprognoser upprättas kontinuerligt för att säkerställa att koncernen har tillräckligt med kassamedel för att möta behovet i den löpande verksamheten.

På lång sikt säkerställer koncernen att tillräcklig likviditet upprätthålls genom att upprätta prognostiserade kassaflöden framåt i tiden som sedan kontinuerligt följs upp. Likviditetsbehovet upprätthålls via existerande kreditfaciliteter.

d) Finansiering och finansieringsrisk

Finansieringsrisk innebär risk för att extern finansiering inte finns tillgänglig vid behov samt att refinansiering av förfallande lån försämrats eller blir kostsam. I syfte att motverka finansieringsrisken eftersträvar koncernen affärsrelationer med minst två finansiella aktörer med god kreditvärdighet.

I samband med att koncernen noterades på Stockholm Nasdaq i juni 2015 återbetalades samtliga lån enligt det tidigare finansieringsavtalet och ett nytt finansieringsavtal ingicks med ett konsortium bestående av tre olika kreditinstitut. Det nya finansieringsavtalet innebar en total kreditram om 1 800 MSEK, varav 1 400 MSEK utgjorde seniorlån och 400 MSEK en rullande kreditfacilitet.

Finansieringsavtalet innehåller sedvanliga förbehåll och normala villkor för finansiella kovenanter. De kovenanter som rapporteras till bankerna enligt det nya finansieringsavtalet är leverage (kvoten av räntebärande nettoskuld och justerat EBITDA) och räntetäckningsgraden (kvoten mellan justerat EBITDA och räntenettot).

Lånen har en marginal utöver IBOR och följer en räntetrappa som bygger på bolagets skuldsättningsnivå. Den långfristiga upplåningen enligt det nya finansieringsavtalet förfaller till betalning i juni 2020.

Koncernen har för innevarande räkenskapsår uppfyllt samtliga i låneavtalen föreskrivna krav.

Löptidsanalys:

Löptidsanalysen delar upp koncernens finansiella skulder utifrån de kontraktssliga förfalltidpunkterna Beloppen som anges i tabellen avser odiskonterade kassaflöden.

KONCERNEN PER 2015-12-31	INOM 1 ÅR	MELLAN 1-2 ÅR	MELLAN 2-5 ÅR	MER ÄN 5 ÅR
Leverantörsskulder	835	0	0	0
Finansiella leasingkulder	14	7	4	0
Banklån	0	0	1 367	0
Räntor upplåning	26	26	64	0
Summa	875	32	1 435	0

KONCERNEN PER 2014-12-31	INOM 1 ÅR	MELLAN 1-2 ÅR	MELLAN 2-5 ÅR	MER ÄN 5 ÅR
Leverantörsskulder	893	0	0	0
Finansiella leasingkulder	20	14	10	1
Banklån	80	1 474	1 353	0
Rullande kreditfacilitet	120	0	0	0
Räntor derivat	2	0	0	0
Räntor upplåning *	134	99	141	0
Summa	1 250	1 588	1 504	1

* För 2014 ingår den ränta som skulle kapitaliseras avseende mezzaninelånet fram till lånets förfallotidpunkt på raden räntor.

2.2 Capital risk management

Kapitalstruktur

Koncernen eftersträvar en effektiv kapitalstruktur som möjliggör en långsiktig utveckling av koncernen. Detta i syfte att fortsätta att generera avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter samtidigt som kostnaderna för kapitalet hålls nere. Målsättningen är att räntebärande nettoskuld dividerat med justerat EBITDA skall understiga 3,0.

Tabellen nedan visar koncernens kapitalisering och skuldsättning per årsskiftet:

NETTOSKULD	2015-12-31	2014-12-31
Skulder kreditinstitut	1 355	2 975
Leasing, netto	9	16
Pensioner	9	10
Övriga skulder	1	8
Totala skulder	1 375	3 009
Kassa	-428	-335
Nettoskuld	947	2 673
Totalt eget kapital	2 733	1 178
Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA	2,2	6,6
Soliditet	45%	18%

Utdelningspolicy

Enligt den av styrelsen antagna utdelningspolicyn, ska, över en konjunkturcykel omkring 50 procent av koncernens justerade nettoresultat för perioden (före avskrivningar och nedskrivningar av goodwill och kundkontrakt) delas ut. Utdelningsnivån ska ta hänsyn till bolagets mål för koncernens kapitalstruktur. Vidare ska styrelsens beslut gällande utdelningsnivå ta hänsyn till ett antal faktorer inklusive koncernens förväntade framtida vinster, investeringsbehov, likviditet, utvecklingsmöjligheter, allmänna ekonomiska utsikter och koncernens utsikter.

För 2015 har styrelsen föreslagit en utdelning om 2,00 SEK per stamaktie, fördelat på 1,40 SEK ordinär utdelning och 0,60 SEK extra utdelning. För bolagets totala antal aktier om 95 812 022 innebär det en total utdelning om 192 MSEK. Det sammanlagda beloppet av den föreslagna utdelningen är inte redovisad som en skuld per 31 december 2015. Utbetalning av utdelningen förväntas ske den 6 maj 2016.

Finansiella mål

Organisk försäljningstillväxt 4-5%

Coors mål är att över en konjunkturcykel växa med 4-5 procent organiskt. Coor avser att växa i linje med den nordiska FM-marknaden genom att försvara marknadsandelen inom IFM-segmentet och samtidigt förbättra marknadsandelen inom enstaka och kombinerade FM-tjänster. Tillväxttakten kan variera mellan enskilda år om koncernen vinner eller förlorar enskilda stora kontrakt. Utöver den organiska tillväxten avser Coor även att växa genom utvalda tilläggsförvärv.

Justerad EBITA-marginal ~5,5 %

Coors mål är att på medellång sikt nå en justerad EBITA-marginal på omkring 5,5 procent. Coor kommer fortsatt att fokusera på övergripande operationella effektivitetsförbättringar och kostnadsbesparingar. Vidare bedömer koncernen att den, i takt med att enskilda kontrakt mognar, bör kunna förbättra marginalen ytterligare genom fortsatta effektivitetsförbättringar. Tillkomsten av nya större kontrakt kommer dock temporärt kunna försämra marginalen under enskilda år på grund av uppstarts-kostnader.

Kassagenerering >90%

Coors mål är att på medellång sikt nå en årlig kassagenerering över 90 procent. Bolaget definierar kassagenerering som kvoten av operativt kassaflöde (justerat EBITDA minus investeringar och justerat för förändring i rörelsekapital) i förhållande till justerat EBITDA. Historiskt har Bolagets investeringsnivå (exklusive förvärv) varit cirka 0,5 procent av nettoförsäljningen, en nivå Coor anser även speglar framtida behov. Vidare förväntar sig Coor att kunna fortsätta driva verksamheten med negativt och minskande rörelsekapital. Kortsiktiga avvikelser kan dock resultera i lägre kassagenerering under enskilda kvartal.

Risker i antaganden kring finansiella mål

Bolagets finansiella mål som anges ovan utgör framåtintrikt information som omfattas av stor osäkerhet. De finansiella målen baseras på ett antal antaganden rörande bland annat utvecklingen av bolagets bransch, verksamhet, verksamhetsresultat och finansiella ställning. Utfallet kan komma att skilja sig väsentligt från dessa antaganden. Bolagets förmåga att nå de finansiella målen innefattar därmed osäkerhet och eventualiteter, varav vissa är utanför bolagets kontroll.

NOT 3 | VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSFÖRÄNDRINGAR

Upprättande av bokslut och tillämpning av olika redovisningsstandarder baseras ofta på ledningens bedömningar eller på antaganden och uppskattningar som anses vara rimliga under rådande förhållanden. Uppskattningar och antaganden utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden.

Koncernen gör uppskattningar och antaganden om framtiden. De uppskattningar för redovisningsändamål som blir följden av dessa kommer, definitionsmässigt, sällan att motsvara det verkliga resultatet. De uppskattningar och antaganden som innebär en betydande risk för väsentliga justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår behandlas i huvuddrag i not 3.1-3.6.

3.1 Prövning av nedskrivningsbehov av goodwill

I enlighet med vad som föreskrivs i IAS 38, företar koncernen en årlig nedskrivningsprövning av värdet av goodwill, då tillgångens livslängd inte är i förväg bestämd. Koncernens goodwill är fördelad på de kassagenererande enheterna, vilka omfattar de länder där Coor bedriver sin verksamhet. Genom årligt test av nedskrivningsbehov jämförs bokfört värde med beräknat återvinningsvärde. Återvinningsvärdet utgörs i sig av det högsta av nettoförsäljningsvärdet och nyttjandevärdet. Detta innebär att koncernen i praktiken använder nyttjandevärdet då det normalt saknas noterade priser för att bedöma nettoförsäljningsvärdet.

Beräkningen av nyttjandevärdet grundas på koncernens befintliga affärsplan, som i sig innefattar antaganden och bedömningar. De mest väsentliga antagandena som ligger till grund för beräkningen omfattar aktuell vägd kapitalkostnad (WACC) för de marknader där verksamhet bedrivs, samt antaganden om försäljningstillväxt och utveckling av rörelsemarginal.

WACC beräknas utifrån en skuldsättning bestående av 20% lån och 80% eget kapital. Årets prövning av nedskrivningsbehov, inklusive utförd känslighetsanalys, har ej indikerat att behov av nedskrivning föreligger.

Per den 31 december 2015 uppgick goodwill till 2,7 (2,8) miljarder kronor. För ytterligare information om goodwill, inklusive väsentliga antaganden, hänvisas till not 17.

3.2 Värdering av kundkontrakt

I samband med förvärv av vissa dotterbolag har immateriella tillgångar avseende kundkontrakt identifierats vid upprättande av förvärvsanalys.

Värderingen av identifierbara tillgångar och skulder i samband med ett förvärv innebär att såväl poster i det förvärvade bolagets balansräkning såväl som poster vilka ej varit föremål för redovisning i det förvärvade bolagets balansräkning, såsom kundkontrakt, skall värderas till verkligt värde.

I normala fall föreligger inte några noterade priser för de tillgångar och skulder vilka skall värderas, varvid olika värderingstekniker måste tillämpas som bygger på ett flertal olika antaganden. De mest väsentliga antagandena som ligger till grund för värderingen av kundkontrakt utgörs av aktuell WACC, förväntat antal kontraktsförnyelser samt bedömd marginalutveckling för kontraktet.

Kundkontraktsvärden skrivs av linjärt över bedömd nyttjandeperiod. Nedskrivningstest görs då indikation på nedskrivningsbehov föreligger. Under 2015 har inget kundkontrakt varit föremål för nedskrivning.

Per den 31 december 2015 uppgick det bokförda värdet på koncernens kundkontrakt till 1,1 (1,2) miljarder kronor.

3.3 Skatter

Redovisning av inkomstskatt, mervärdesskatt och andra skatter baseras på gällande regler, innefattande praxis, anvisningar och lagstiftning, i de länder där koncernen bedriver sin verksamhet. På grund av den samlade komplexiteten i dessa frågor bygger tillämpningen, och därmed redovisningen, i vissa fall på tolkningar samt uppskattningar och bedömningar av möjliga utfall. I komplexa frågor inhämtar koncernen hjälp från extern expertis för att bedöma möjliga utfall utifrån rådande praxis och tolkningar av gällande regelverk. Per 2015 redovisas en aktuell skattekostnad för den kvarvarande verksamheten om 32 (6) och en aktuell skatteskuld (netto) om 28 (3).

Uppskjuten skatt beräknas på bedömda temporära skillnader mellan antagna redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Inom koncernen finns även betydande skattemässiga underskottsavdrag i främst Finland och Sverige. I Finland har dessa endast redovisats i den utsträckning den kan kvittas mot den uppskjutna skatteskulden. I Sverige resultatfördes samtliga underskottsavdrag i samband med börsintroduktionen i juni, se vidare not 33 avseende uppskjuten skatt.

3.4 Kundfordringar

Totala kundfordringar uppgår per den 31 december 2015 till 1 069 (1 155). Kundfordringar, såsom de upptagits i balansräkningen, har redovisats till upplupet anskaffningsvärde netto efter reservering för bedömda och konstaterade kundförluster om 3 MSEK. Bedömningen av föreliggande kundförluster, i det fall de ej är konstaterade, utgör en kritisk uppskattning. Ytterligare information om kreditrisk i kundfordringar finns i not 2.

3.5 Lånevillkor

Genom nuvarande finansieringslösning har Coor ingått avtal som medför vissa lånevillkor. Om Coor skulle bryta mot något av dessa lånevillkor skulle detta kunna medföra ökade kostnader samt en risk att nuvarande finansieringsavtal skulle kunna avslutas. Per den sista december 2015 uppfyller Coor samtliga ställda lånevillkor.

3.6 Pågående tvister och värdering av ansvarsförbindelser

Bolag inom koncernen är inblandade i ett antal tvister eller rättsliga förhållanden samt skatteärenden som uppkommit i den löpande verksamheten. Redovisningen av dessa poster grundar sig på antaganden om slutligt utfall som bygger på bedömningar bland annat gjorda med hjälp av extern juridisk expertis. För mer information hänvisas till not 42, Ansvarsförbindelser.

NOT 4 | SEGMENTSINFORMATION

Koncernledningen har fastställt rörelsesegmenten baserat på den information som behandlas av koncernens ledningsgrupp (EMT) och som används för att fatta strategiska beslut.

Koncernen är verksam i Sverige, Norge, Finland och Danmark (samt mindre verksamheter i Belgien, Ungern, Polen och Estland). Ledningen följer huvudsakligen upp verksamheten per land.

Koncernens verksamhet består av olika tjänster inom arbetsplatservice och fastighetsservice samt strategisk rådgivning kopplad till dessa. Tjänsterna levereras inom kundkontrakt som är av tre huvudsakliga kontraktstyper: IFM (integrerade FM-uppdrag, d.v.s. kontrakt med ett brett tjänsteinnehåll med stort inslag av strategisk rådgivning), Kombinerade FM-tjänster (kundkontrakt med två eller flera tjänster och begränsat inslag av strategisk rådgivning), Enstaka FM-tjänster (leverans av enstaka FM-tjänster). De tjänsteområden som är prioriterade att levereras som enstaka FM-tjänster är lokalvård, mat & dryck samt fastighets-service.

Verksamheten inom respektive land är av likartad karaktär, men marknaden ser delvis annorlunda ut vad gäller fördelningen mellan de olika affärstyperna.

Koncernens ledningsgrupp bedömer rörelsesegmentens resultat baserat på ett mått som benämns justerat EBITA. Detta mått exkluderar effekterna av poster av engångskaraktär, som till exempel omstruktureringkostnader samt av- och nedskrivningar av immateriella tillgångar som uppkommit som en del av ett rörelseförvärv (främst kundkontrakt och goodwill). Ränteintäkter och räntekostnader fördelas inte på segmenten, eftersom de påverkas av åtgärder som vidtas av den koncerngemensamma finansfunktion som handhar koncernens likviditet.

I *Koncernstabell/övrigt* nedan ingår kostnader för koncerngemensamma stödfunktioner, till exempel verksamhetsutveckling, affärsutveckling, koncernekonomifunktionen och juridisk stab samt de justeringar som görs för att anpassa de lokala redovisningsreglerna till IFRS.

Koncernens ledningsgrupp följer inte upp totala tillgångar eller skulder fördelade per segment. Koncernens ledningsgrupp analyserar förändringen på rörelsekapitalet för respektive segment i samband med analys av kassaflödet från den löpande verksamheten.

Den segmentsinformation, avseende de segment för vilka information ska lämnas, som lämnats till koncernens ledningsgrupp, för verksamheten 2015 är följande:

	SVERIGE	NORGE	FINLAND	DANMARK	KONCERN- STABER/ÖVRIGT	SUMMA
Segmentens intäkter	4 105	2 116	509	868	82	7 679
Intern försäljning	-95	-12	0	0	-90	-197
Intäkter från externa kunder	4 010	2 103	509	868	-8	7 482
Justerat EBITA	347	124	5	31	-133	374
Justerad EBITA, marginal	8,7%	5,9%	0,9%	3,6%	-	5,0%
Avskrivningar som ingår i justerat EBITA	-14	-11	-7	-1	-17	-49
Justerat EBITA stäms av mot resultat före skatt enligt följande:						
Justerat EBITA för segment för vilka information ska lämnas						374
Av- och nedskrivning av goodwill och kundkontrakt						-177
Poster av engångskaraktär (not 7)						-115
Finansiella poster – netto						-115
Resultat före skatt						-33
Övrig information						
Investeringar anläggningstillgångar	-18	-10	-1	-2	-20	-52
Anläggningstillgångar	3 037	536	159	163	43	3 937
Förändring rörelsekapital	106	-25	-3	5	-14	69

Den segmentsinformation, avseende de segment för vilka information ska lämnas, som lämnats till koncernens ledningsgrupp, för verksamheten 2014 är följande:

	SVERIGE	NORGE	FINLAND	DANMARK	KONCERN- STABER/ÖVRIGT	SUMMA
Segmentens intäkter	4 027	1 623	526	784	72	7 033
Intern försäljning	-81	-21	0	-1	-86	-189
Intäkter från externa kunder	3 946	1 603	526	783	-14	6 844
Justerat EBITA	364	96	12	12	-130	354
Justerad EBITA, marginal	9,2%	6,0%	2,4%	1,5%	-	5,2%
Avskrivningar som ingår i justerat EBITA	-12	-11	-7	-1	-18	-49
Justerat EBITA stäms av mot resultat före skatt enligt följande:						
Justerat EBITA för segment för vilka information ska lämnas						354
Av- och nedskrivning av goodwill och kundkontrakt						-331
Poster av engångskaraktär (not 7)						-106
Finansiella poster – netto						-272
Resultat före skatt						-354
Övrig information						
Investeringar anläggningstillgångar	-15	-9	-2	0	-7	-33
Anläggningstillgångar	3 175	608	185	175	40	4 182
Förändring rörelsekapital	-21	69	3	29	-17	63

Omsättning per kontraktstyp

NETTOOMSÄTTNING	2015-01-01	2014-01-01
	– 2015-12-31	– 2014-12-31
IFM	4 884	4 255
Kombinerade FM-tjänster	1 331	1 308
Enstaka FM-tjänster	1 335	1 340
Övrigt *	–68	–60
Total	7 482	6 844

* Övrigt avser främst intern försäljning mellan segmenten.

Inom koncernen finns det en kund som står för en omsättning som överstiger 10 procent av den totala omsättningen för koncernen, omsättningen för denna kund uppgick för 2015 till 1 117 (689).

Coor har sitt säte i Sverige, intäkterna från externa kunder i Sverige och fördelningen mellan övriga länder framgår av segments-informationen ovan.

NOT 5 | VERKSAMHETER SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

De tillgångar och skulder som hänför sig till koncernens tidigare rörelse-segment Industriservice har redovisats som innehav för försäljning efter godkännande från styrelsens projektkommitté i september 2014. Försäljningen fullföljdes i juni 2015.

TILLGÅNGAR I VERKSAMHET SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING	2015-12-31	2014-12-31
Materiella anläggningstillgångar	0	51
Övriga immateriella tillgångar	0	12
Övriga anläggningstillgångar	0	0
Varulager	0	29
Övriga omsättningstillgångar	0	319
Summa	0	412

SKULDER I VERKSAMHET SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING	2015-12-31	2014-12-31
Kortfristiga skulder	0	260
Uppskjuten skatt	0	3
Avsättningar	0	9
Summa	0	272

I enlighet med IFRS 5 har tillgångar och skulder som innehas för försäljning skrivits ner till verkligt värde. Detta är en icke återkommande värdering till verkligt värde som har beräknats med hjälp av en benchmark-analys av marknadsmultiplar på liknande verksamheter. Värderingen är därför i nivå 2 i verkligt värdehierarkin.

Analys av resultatet från verksamheter som innehas för försäljning och redovisat resultat vid omvärdering av tillgångar och skulder i verksamhet som innehas för försäljning är som följer

ANALYS AV RESULTATET FÖR VERKSAMHET SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING	2015-01-01	2014-01-01
	– 2015-12-31	– 2014-12-31
Intäkter	479	1 187
Rörelsekostnader	–484	–1 222
Finansiella poster, netto	–2	–4
Inkomstskatt	1	3
Summa	–6	–37
Resultat vid omvärdering av tillgångar och skulder i verksamhet som innehas för försäljning – före skatt	–10	–110
Inkomstskatt	0	0
Resultat vid omvärdering av tillgångar och skulder i verksamhet som innehas för försäljning – efter skatt	–10	–110
Årets resultat från verksamheter som innehas för försäljning	–16	–147

Kassaflöde från verksamhet som innehas för försäljning

KASSAFLÖDE FRÅN VERKSAMHET SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING	2015-01-01	2014-01-01
	– 2015-12-31	– 2014-12-31
Kassaflöde från den löpande verksamheten	–22	–40
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–4	–4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	0	–1
Netto kassaflöde från verksamheter som innehas för försäljning	–26	–45

NOT 6 | KOSTNADER FÖRDELADE PÅ KOSTNADSSLAG

KONCERNEN	2015-01-01	2014-01-01
	– 2015-12-31	– 2014-12-31
Externa tjänster	3 304	2 942
Lönerelaterade kostnader	3 352	2 989
Av- och nedskrivningar	226	379
IT kostnader	96	105
Lokalkostnader	105	106
Övriga rörelsekostnader	316	404
Summa	7 400	6 926

NOT 7 | POSTER AV ENGÅNGSKARAKTÄR

Poster av engångskaraktär samt av- och nedskrivningar av kundkontrakt och goodwill exkluderas från det rörelseresultat, justerat EBITA, som bolaget anser vara mest relevant att följa då detta mått på ett mer rättvisande sätt reflekterar den underliggande verksamheten.

Poster av engångskaraktär för år 2015 innefattar främst kostnader relaterade till börsnoteringen på Nasdaq Stockholm och integrationskostnader. Med integrationskostnader avses externa kostnader av engångskaraktär som uppkommer i samband med förvärv eller övertaganden av nya kontrakt, till exempel IT-kostnader och kostnader för omprofilering.

KONCERN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Avstämning justerat EBITA mot EBIT:		
Justerat EBITA	374	354
Av- och nedskrivning kundkontrakt	-177	-331
Poster av engångskaraktär	-115	-106
Rörelseresultat	82	-82
Poster av engångskaraktär		
Kostnader relaterade till börsintroduktion ¹⁾	-79	-12
Integration	-25	-76
Omstrukturering	-6	-11
Förvaltningskostnader Cinven	-2	-4
Övrigt	-3	-3
Total	-115	-106
^{1) Specifikation kostnader relaterade till börsintroduktionen}		
Totala kostnader relaterade till börsintroduktionen	-128	-12
Varav redovisat som emissionskostnad i eget kapital	49	0
Totalt redovisat i resultaträkningen	-79	-12

Ovanstående poster av engångskaraktär redovisas i resultaträkningen i kostnad sålda tjänster 26 (86) samt försäljnings- och administrationskostnader 88 (20).

NOT 8 | ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Personalkostnader

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Löner inklusive omstrukturingskostnader och andra ersättningar vid uppsägning*	2 491	2 520
Sociala kostnader, exkl pensionskostnader	636	695
Pensionskostnader, avgiftsbaserade planer	200	207
Pensionskostnader, förmånsbaserade planer	1	0
Summa	3 328	3 423
Avgår kostnader för verksamhet som innehas för försäljning	0	-504
Summa	3 328	2 919

* Löner och ersättningar vid uppsägningar har uppgått till 10 (20). Av detta belopp utgör 3 (0) avgångsvederlag till VD och övriga ledande befattningshavare. Med VD och övriga ledande befattningshavare avses VD i något av koncernens bolag samt medlemmar i koncernens ledningsgrupp.

Löner och andra ersättningar samt sociala avgifter per land

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Sverige	1 797	2 190
Norge	764	554
Finland	281	271
Danmark	475	394
Övriga länder	12	13
Summa	3 328	3 423
Avgår kostnader för verksamhet som innehas för försäljning (Sverige)	0	-504
Summa	3 328	2 919

Löner och andra ersättningar samt sociala kostnader

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31				2014-01-01 – 2014-12-31			
	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	VARAV TANTIEM	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSION	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	VARAV TANTIEM	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSION
Styrelseledamöter och vd	28	6	11	4	21	3	9	4
Övriga ledande befattningshavare	11	3	6	2	10	1	5	2
Övriga anställda	2 452	24	821	196	2 488	14	889	203
Summa koncernen	2 491	33	837	201	2 520	18	903	208
Avgår verksamhet som innehas för försäljning	0	0	0	0	-346	0	-158	-29
Summa kvarvarande verksamhet	2 491	33	837	201	2 174	18	745	179

I gruppen styrelse och vd ingår ersättningen till styrelsen för Coor Service Management Holding AB samt ersättningen till koncernens vd och ersättning till vd för koncernens samtliga dotterbolag. I gruppen ledande befattningshavare ovan ingår koncernens ledningsgrupp exklusive de medlemmar i koncernledningen som även är vd för respektive dotterbolag.

Medelantalet anställda

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31		2014-01-01 – 2014-12-31	
	MEDELANTAL ANSTÄLLDA	VARAV MÅN	MEDELANTAL ANSTÄLLDA	VARAV MÅN
Sverige	3 146	1 546	4 242	2 468
Norge	1 268	620	1 063	536
Finland	833	308	839	307
Danmark	814	414	659	409
Belgien	75	54	63	46
Ungern	29	15	24	17
Polen	20	6	16	5
Estland	11	9	10	9
Summa	6 195	2 971	6 916	3 797
Avgår verksamhet som innehas för försäljning	0	0	-844	-743
Summa	6 195	2 971	6 072	3 054

Könsfördelningen i moderbolaget för styrelseledamöter och inom koncernen för vd och övriga ledande befattningshavare

KONCERNEN	2015-12-31		2014-12-31	
	ANTAL PÅ BALANS- DAGEN	VARAV MÅN	ANTAL PÅ BALANS- DAGEN	VARAV MÅN
Styrelseledamöter	9	7	9	9
VD och ledande befattningshavare	9	9	10	10
Summa	18	16	19	19

NOT 9 | ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ledande befattningshavare har erhållit följande ersättningar

	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Löner och kortfristiga ersättningar	34,2	31,4
Ersättningar vid uppsägning	3,0	0,0
Pensionskostnader	5,1	5,2
Summa	42,3	36,6
Avgår ersättning avseende verksamhet som innehas för försäljning	0,0	-2,6
Summa ersättning ledande befattningshavare kvarvarande verksamhet	42,3	33,9

I tillägg till ovanstående ersättning har koncernens största aktieägare Cinven i samband med börsnoteringen köpt konvertibler och aktier från ledande befattningshavare uppgående till totalt 55 MSEK.

Ersättning till styrelsen – riktlinjer

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt bolagsstämans beslut. Från och med 2015 utgår även särskilt arvode för utskottsarbete.

2015	GRUNDLÖN/ STYRELSE- ARVODE	ERSÄTTNING FÖR UTSKOTTS- ARBETE	TOTAL
Ersättning till styrelsen			
Anders Narvinger	0,7	0,1	0,8
Bernt Magnusson *	0,3	0,1	0,3
Kristina Schauman *	0,2	0,1	0,3
Monica Lindstedt *	0,1	0,0	0,1
Søren Christensen	0,2	0,1	0,3
Mats Jönsson	0,4	0,0	0,5
Övriga styrelseledamöter	0,0	0,0	0,0
Summa	1,8	0,4	2,3

* Fakturerar sitt styrelsearvode från eget bolag. För den styrelseledamot som fakturerat sitt arvode via bolag har arvodet ökat med de sociala avgifter som annars skulle utgått på arvodet, för att det skall bli kostnadsneutralt för Coor.

2014	GRUNDLÖN/ STYRELSE- ARVODE	ERSÄTTNING FÖR UTSKOTTS- ARBETE	TOTAL
Ersättning till styrelsen			
Anders Narvinger	0,8	0,0	0,8
Bernt Magnusson *	0,3	0,0	0,3
Mats Jönsson	0,5	0,0	0,5
Övriga styrelseledamöter	0,0	0,0	0,0
Summa	1,6	0,0	1,6

* Fakturerar sitt styrelsearvode från eget bolag. För den styrelseledamot som fakturerat sitt arvode via bolag har arvodet ökat med de sociala avgifter som annars skulle utgått på arvodet, för att det skall bli kostnadsneutralt för Coor.

Ersättning till vd och koncernledning – riktlinjer:

Årsstämman 2015 godkände följande riktlinjer för ledande befattningshavare för tiden fram till årsstämman 2016. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen.

Koncernledningens ersättning ska omfatta fast lön, eventuell rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig och återspegla individens prestationer och ansvar samt, vad gäller en eventuell långsiktig rörlig lön, den värdeutveckling för Coor-aktien som kommer aktieägarna till del.

Den rörliga lönen kan bestå av årlig rörlig kontant lön och långsiktig rörlig lön i form av kontanter, aktier och/eller aktierelaterade instrument i Coor Service Management Holding AB. Rörlig kontant lön ska förutsätta uppfyllelse av definierade och mätbara mål och ska vara maximerad till 50 procent av den årliga fasta lönen. Villkor för rörlig lön bör utformas så att styrelsen, om exceptionella ekonomiska förhållanden råder, har möjlighet att begränsa eller underlåta utbetalning av rörlig lön om en sådan åtgärd bedöms som rimlig.

I särskilda fall kan överenskommelser träffas om ersättning av engångskaraktär, förutsatt att sådan ersättning inte överstiger ett belopp motsvarande individens årliga fasta lön och maximala rörliga kontanta lön, och inte utges mer än en gång per år och individ.

Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda.

Avgångsvederlag kan utgå vid uppsägning från bolagets sida. Medlemmar i koncernledningen ska normalt ha en uppsägningstid om högst sex (6) månader i kombination med ett avgångsvederlag motsvarande högst arton (18) månaders fast lön. Inget avgångsvederlag ska utgå vid uppsägning från den anställdes sida. Styrelsen har rätt att frånga de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Ersättning till VD och koncernledning – 2015

2015	GRUNDLÖN	RÖRLIG ERSÄTTNING	ÖVRIGA FÖRMÅNER	PENSIONS- KOSTNAD	AVGÅNGS- VEDERLAG	ÖVRIG ERSÄTTNING	TOTAL
Ersättning till vd*							
Mikael Stöhr	5,5	1,8	0,1	1,7	0,0	0,0	9,1
Ersättning till övrig ledningsgrupp							
Övrig ledningsgrupp, totalt 8 personer	17,2	6,6	0,8	3,4	3,0	0,0	31,0
Summa	22,7	8,4	0,9	5,1	3,0	0,0	40,0

Ersättning till VD och koncernledning – 2014

2014	GRUNDLÖN	RÖRLIG ERSÄTTNING	ÖVRIGA FÖRMÅNER	PENSIONS- KOSTNAD	AVGÅNGS- VEDERLAG	ÖVRIG ERSÄTTNING	TOTAL
Ersättning till vd*							
Mikael Stöhr	5,6	1,3	0,1	1,5	0,0	0,4	8,9
Ersättning till övrig ledningsgrupp							
Övrig ledningsgrupp, totalt 9 personer	18,4	2,5	0,5	3,7	0,0	1,0	26,1
Summa	24,0	3,8	0,6	5,2	0,0	1,4	35,0
Avgår verksamhet som innehas till försäljning	-1,8	0,0	0,0	-0,8	0,0	0,0	-2,6
Summa kvarvarande verksamhet	22,2	3,8	0,6	4,4	0,0	1,4	32,4

Verkställande direktören och samtliga ledande befattningshavare omfattas av en ITP-lösning (eller motsvarande i övriga länder). Utöver detta har den verkställande direktören rätt till pensionsinbetalningar på 30% för lönedelar överstigande 30 basbelopp. Två ledande befattningshavare har utöver den vanliga ITP-lösningen rätt till pensionsinbetalningar på 20% för lönedelar överstigande 30 basbelopp.

För den verkställande direktören och övriga ledande befattnings-

havare finns inte någon avtalad pensionsålder utan pensionsåldern följer de lokala regler som gäller för respektive land.

* Tabellen ovan anger kostnadsförd grundlön vilket även inkluderar till exempel förändring av semesterlöneskuld. Avtalad grundlön för koncernens Vd uppgår till 5,5 (5,3).

NOT 10 | LEASINGAVTAL, LEASETAGARENS REDOVISNING

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leasingperioden.

Leasingavtal där leasetagaren i allt väsentligt innehar de ekonomiska riskerna och fördelarna som förknippas med ägandet, klassificeras som finansiell leasing. Vid leasingperiodens början redovisas finansiell leasing i balansräkningen till det lägre av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileasingavgifterna. Varje leasingbetalning avseende finansiell leasing fördelas mellan amortering av skulden och finansiella kostnader för att uppnå en fast räntesats för den redovisade skulden.

Koncernen har som leasetagare ingått leasingavtal avseende både finansiell och operationell leasing. Bedömning görs i varje enskilt fall huruvida ett avtal skall klassificeras som operationell eller som finansiell leasing.

Finansiella leasingavtal:

Koncernen har ingått finansiella leasingavtal avseende främst maskiner såsom truckar och vagnar. Som en del i koncernens verksamhet hyrs merparten av dessa ut till kund. Det finns inte några åtaganden som gör att koncernen måste förvärva de tillgångar som finansieras via finansiell leasing.

Det nominella värdet av framtida minimileasingavgifter fördelar sig enligt följande:

KONCERNEN	2015	2014
Skulder avseende finansiell leasing		
Inom ett år	14	20
Mellan ett och fem år	11	24
Efter fem år	0	1
Summa	26	45
Framtida finansiella kostnader för finansiell leasing	-2	-3
Nuvärdet på skulder avseende finansiell leasing	24	41

Nuvärdet av framtida minimileasingavgifter fördelar sig enligt följande:

KONCERNEN	2015	2014
Inom ett år	14	20
Mellan ett och fem år	10	21
Efter fem år	0	0
Summa	24	41

Operationella leasingavtal

Koncernen har ingått operationella leasingavtal avseende bland annat truckar, vagnar, bilar, kaffemaskiner och kontorsutrustning. Merparten av denna utrustning ingår som en del i serviceleveransen till kund.

De variabla avgifterna fastställs utifrån en finansiell del, oftast knuten till en ränta som sätts av leasegivaren och en funktionell del, oftast knuten till ett index. Det finns inga åtaganden som innebär att koncernen måste förvärva de tillgångar som finansieras via operationell leasing. Vidare finns det inga restriktioner eller åtaganden knutna till de tillgångar som finansieras via operationell leasing.

Framtida minimileasingavgifter som hänför sig till icke uppsägningsbara operationella leasingavtal för fördelar sig enligt följande:

KONCERNEN	2015	2014
Förfaller till betalning inom ett år	81	86
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	113	117
Förfaller efter fem år	2	1
Summa	196	203

Leasingkostnader avseende operationella leasingavtal för kvarvarande verksamheter uppgick under året totalt till 87 (98).

NOT 11 | LEASINGAVTAL, LEASEGIVARENS REDOVISNING

Koncernen har som leasegivare ingått leasingavtal avseende såväl finansiell som operationell leasing. Bedömning görs i varje enskilt fall huruvida ett avtal skall klassificeras som operationell eller som finansiell leasing.

Koncernen leasar främst ut maskiner såsom truckar och vagnar.

Finansiella leasingavtal

Koncernen har främst ingått finansiella leasingavtal avseende maskiner såsom truckar och vagnar

Det nominella värdet av framtida minimileasingavgifter fördelar sig enligt följande:

Fordringar från finansiell leasing

KONCERNEN	2015	2014
Inom ett år	9	13
Mellan ett och fem år	7	15
Efter fem år	0	0
Summa	16	28
Ej intjänade finansiella intäkter från finansiell leasing	-1	-2
Nuvärdet på fordringar avseende finansiell leasing	15	25

Nuvärdet på fordringar avseende finansiell leasing fördelar sig enligt följande:

KONCERNEN	2015	2014
Inom ett år	9	13
Mellan ett och fem år	6	13
Efter fem år	0	0
Summa	15	25

Operationella leasingavtal:

Koncernen har främst ingått operationella leasingavtal i egenskap av leasegivare avseende maskiner såsom truckar och vagnar.

Framtida minimileasingavgifter som hänför sig till icke uppsägningsbara operationella leasingavtal fördelar sig enligt följande:

KONCERNEN	2015	2014
Förfaller till betalning inom ett år	21	19
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	41	37
Förfaller efter fem år	0	1
Summa	63	57

Leasingintäkter avseende operationella leasingavtal uppgick under året till 31 (29).

NOT 12 | ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

KONCERNEN	2015-01-01 -2015-12-31	2014-01-01 -2014-12-31
PwC		
Revisionsuppdraget	7	6
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	10	0
Skatterådgivning	2	0
Övriga tjänster	0	0
Summa	19	6

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är övriga uppdrag. Under 2015 utgörs revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget till stor del av tjänster utförda i samband med bolagets notering på Nasdaq Stockholm.

I erlagt revisionsarvode ovan uppgår revisionsarvodet i verksamheter som innehas för försäljning för år 2014 till 0,6 MSEK.

NOT 13 | VALUTAKURSDIFFERENSER
I RÖRELSERESULTATET

Valutakursdifferenser ingår i rörelseresultatet med 0 (0).

NOT 14 | FINANSNETTO

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter	2	5
Ränteintäkter, leasing	1	2
Kursdifferenser	56	4
Övriga finansiella intäkter	0	0
Summa	60	11
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-105	-195
Räntekostnader, leasing	-2	-3
Kursdifferenser	0	-50
Övriga finansiella kostnader	-68	-36
Summa	-175	-283
Finansnetto	-115	-272

Räntekostnaderna avser huvudsakligen räntor på banklån.
Kursdifferenser avser huvudsakligen resultat från omvärdering av lån i utländsk valuta. Övriga finansiella kostnader avser främst lånekostnader och avgifter till bankerna.

NOT 15 | INKOMSTSKATT

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Aktuell skatt	-32	-6
Uppskjuten skatt	266	49
Summa	234	44

Skillnaden mellan redovisad skattekostnad och skattekostnad baserad på gällande skattesats

Inkomstskatten på koncernens resultat före skatt skiljer sig från det teoretiska belopp som skulle ha framkommit vid användning av vägd genomsnittlig skattesats för resultaten i de konsoliderade bolagen enligt följande:

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31	%	%
Redovisat resultat före skatt	-33	-354		
Skatt enligt gällande skattesats	5	82	15,4	23,2
Ej redovisad uppskjuten skatt på underskottsavdrag	-5	-41	-14,3	-11,5
Utnyttjande av förlustavdrag som tidigare inte redovisats	229	2	704,6	0,7
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-1	-1	-3,8	-0,2
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	3	1	8,0	0,2
Övriga effekter	3	0	8,1	-0,1
Skattekostnad	234	44	718,0	12,3

Vägd genomsnittlig skatt uppgick till 15 (23) procent och den effektiva skatten uppgick till 718 (12) procent. Exklusive effekten av att underskottsavdrag uppgående till 229 MSEK hänförliga till tidigare år resultatfördes under 2015 uppgick den effektiva skatten till 13 procent. Orsaken till att den effektiva skatten är så låg beror på att koncernen endast redovisar uppskjuten skatt på underskottsavdragen i den finska verksamheten i den utsträckning dessa motsvaras av en uppskjuten skatteskuld

Skatt som är hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat uppgår till -1 (0) MSEK.

NOT 16 | RESULTAT PER AKTIE

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Antal aktier vid periodens utgång	95 812 022	50 326 435
Antal stamaktier (vägt genomsnitt)	67 990 312	34 739 974
Resultat per aktie		
Kvarvarande verksamheter	-3,58	-34,23
Verksamheter som innehas för försäljning	-0,23	-4,23
Summa	-3,81	-38,46
Eget kapital per aktie	28,53	23,40

Det föreligger inte någon utspädningsseffekt för någon av perioderna.

Antal aktier och resultat per aktie för historiska perioder har räknats om med anledning av den sammanläggning av aktier och den fondemission som gjordes under andra kvartalet 2015. För förändring av antal aktier, se not 31.

Resultat per aktie pro forma

För att kunna presentera ett nyckeltal som är meningsfullt och jämförbart med framtida perioder har resultat per aktie i nedanstående tabell omräknats. Jämfört med det beräknade nyckeltalet ovan är nedanstående nyckeltal – resultat per aktie pro forma – justerat för den beräkningstekniska räntan hänförlig till de tidigare preferensaktierna, de höga engångskostnaderna i samband med börsnoteringen samt för antal utestående aktier.

RESULTAT PER AKTIE PRO FORMA	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (kvarvarande verksamheter)	201	-311
Kostnader relaterade till börsintroduktion	79	12
Skatteeffekt	-17	-3
Nettojustering av resultatet	61	9
Justerat resultat för perioden	263	-302
Antal aktier per 31 december 2015	95 812 022	95 812 022
Resultat per aktie pro forma, SEK	2,74	-3,15

NOT 17 | GOODWILL

Goodwill avser förvärv i samband med både inkräm och aktier i dotterbolag.

KONCERNEN	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	3 180	3 150
Försäljning av dotterbolag	-110	0
Omräkningsdifferens	-63	30
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	3 007	3 180
Ingående nedskrivningar	-402	-274
Försäljning av dotterbolag	110	0
Nedskrivningar*	0	-110
Omräkningsdifferens	12	-18
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-280	-402
Utgående bokfört värde	2 727	2 778

* Nedskrivning för 2014 avser nedskrivning gjord i samband med omvärdering av verksamhet som innehas för försäljning.

Goodwill fördelas på koncernens kassagenererande enheter (KGE) enligt nedan:

KONCERNEN	2015	2014
Sverige	2 073	2 073
Norge	411	452
Finland	112	117
Danmark	131	137
Summa	2 727	2 778

Nedskrivningsprövning för kassagenererande enheter med goodwill

Återvinningsbart belopp för en kassagenererande enhet fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden baserat på finansiella budgetar och prognoser vilka godkänts av ledningen och som täcker en treårsperiod. Kassaflöden bortom treårsperioden extrapoleras baserat på affärsplanen.

Beräkningen av nyttjandevärdet grundas på koncernens befintliga affärsplan, som i sig innefattar antaganden och bedömningar. De mest väsentliga antagandena som ligger till grund för beräkningen omfattar aktuell vägd kapitalkostnad (WACC) för de marknader där verksamhet bedrivs, samt antaganden om försäljningstillväxt och utveckling av rörelsemarginal.

WACC beräknas utifrån en skuldsättning bestående av 20% lån och 80% eget kapital. Årets prövning av nedskrivningsbehov, inklusive utförd känslighetsanalys, har ej indikerat att behov av nedskrivning föreligger.

Försäljningstillväxt

Beräkningarna baseras på tillväxten i företagens fleråriga affärsplaner. Tillväxten sker dels genom merförsäljning till existerande kunder, dels via försäljning till nya kunder. Antaganden om nyförsäljning är baserad på företagens historiska erfarenhet och utifrån pågående och kända kommande upphandlingar.

EBITDA-marginal

De mest väsentliga kostnadskomponenterna i koncernens verksamhet utgörs av ersättningar till anställda och kostnaden för anlåtande av underleverantörer. Den bedömda utvecklingen av dessa kostnadskomponenter får därför en väsentlig inverkan på koncernens marginal. För att erhålla och bibehålla en tillfredsställande EBITDA-marginal är koncernen beroende av att löpande genomföra effektiviseringar i verksamheten för att möta löpande kostnadsökningar. Bedömningen av marginalutvecklingen baseras på historisk erfarenhet av löpande effektiviseringar i verksamheten.

Diskonteringsränta

Diskonteringsfaktorn, baserad på generella marknadsförutsättningar tillsammans med respektive enhets specifika förutsättningar, uppgår till 8,2 (8,6) procent efter skatt i samtliga enheter. Koncernen har inte bedömt att risker skiljer sig väsentligt mellan de olika nordiska länderna varför samma WACC har använts vid beräkningen av nyttjandevärdet.

För antaganden bortom budgetperioden har en evig tillväxt om 2 procent antagits.

Känslighetsanalys

Följande känslighetsanalyser av beräkningen av nyttjandevärdet i samband med nedskrivningsbedömningen har genomförts, antagande för antagande:

- Generell sänkning av rörelsemarginalen med 1%
- Generell ökning av WACC med 1%
- Generell sänkning av tillväxttakten efter prognosperioden med 1%

För genomförda känslighetsanalyser är slutsatsen att en sänkning av både rörelsemarginalen och tillväxttakten efter prognosperioden skulle ge upphov till ett nedskrivningsbehov för Finland. Utöver detta visade de upprättade känslighetsanalyserna att ingen av justeringarna genererar ett nedskrivningsbehov i någon kassagenererande enhet.

NOT 18 | KUNDKONTRAKT

KONCERNEN	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	3 488	3 569
Omklassificering tillgångar som innehas för försäljning	0	-97
Årets omräkningsdifferens	-46	15
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	3 441	3 488
Ingående av- och nedskrivningar	-2 238	-1 972
Årets avskrivningar	-177	-219
<i>varav tillgångar som innehas för försäljning</i>	0	-11
Nedskrivningar	0	-123
Omklassificering tillgångar som innehas för försäljning	0	86
Årets omräkningsdifferens	32	-10
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-2 383	-2 238
Utgående bokfört värde	1 059	1 250

Av- och nedskrivningar avseende kundkontrakt ingår i posten Kostnad sålda tjänster.

Bedömningen av nyttjandevärdet på kundkontrakten påverkas i stor utsträckning av de omförhandlingar som sker löpande med kunderna. I den initiala värderingen av kundkontrakten har koncernen räknat med ett visst antal kontraktsförnyelser till en viss volym och marginal. Koncernens kundkontrakt omförhandlas med ett vägt genomsnitt om 5 års mellanrum. I den bedömning som är gjord per 2015-12-31 har ledningen beaktat risken för volymförändringar eller försämrade marginal i de närmast förestående omförhandlingarna.

Det finns även en risk att ett kundkontrakt förloras till en konkurrent i samband med en omförhandling. Per bokslutsdatum ser inte ledningen att det finns någon uppenbar risk att koncernen skall förlora något av de kundkontrakt som finns upptagna med ett bokfört värde i balansräkningen.

Per bokslutsdatum bedömer ledningen inte att det finns något nedskrivningsbehov av de kundkontrakt som finns upptagna med ett bokfört värde i balansräkningen.

NOT 19 | VARUMÄRKE

KONCERNEN	2015	2014
In- och utgående bokfört värde	40	40

Test av eventuellt nedskrivningsbehov följer samma principer som för goodwill. Utfört nedskrivningstest av har inte visat att något behov av nedskrivning föreligger. Varumärket hänför sig till segment Sverige och är ej föremål för löpande avskrivningar.

NOT 20 | ÖVRIGA IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

KONCERNEN	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	109	108
Investeringar	22	8
Försäljningar och utrangeringar	-9	0
Omklassificering tillgångar som innehas för försäljning	0	-8
Omräkningsdifferens	-1	1
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	121	109
Ingående avskrivningar	-72	-64
Årets avskrivningar	-17	-15
Försäljningar och utrangeringar	9	0
Omklassificeringar	0	0
Omklassificering tillgångar som innehas för försäljning	0	7
Omräkningsdifferens	1	-1
Utgående ackumulerade avskrivningar	-79	-72
Utgående bokfört värde	41	36

Av- och nedskrivningar redovisas i resultatet med följande belopp:

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Kostnad sålda tjänster	-16	-14
Administrationskostnader	-1	-1
Totala avskrivningar	-17	-15
Avgår avskrivningar tillhörande verksamheter som innehas för försäljning	0	1
Totalt avskrivningar kvarvarande verksamheter	-17	-14

Under året har ledningen gjort en förnyad bedömning avseende nyttjandeperioden för koncernens stödsystem för serviceleveransprocessen. Nyttjandeperioden för systemet har förlängts med 2 år i och med att beslut tagits om en teknisk uppgradering av programvaran.

I posten övriga immateriella tillgångar ingår leasingobjekt som koncernen innehar enligt finansiella leasingavtal med nedanstående belopp.

KONCERNEN	2015	2014
Anskaffningsvärden – aktiverad finansiell leasing	43	43
Ackumulerade avskrivningar	-34	-26
Bokfört värde	10	17

NOT 21 | BYGGNADER OCH MARK

KONCERNEN	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	6	5
Omräkningsdifferens	0	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	5	6
Ingående avskrivningar	-3	-2
Årets av- och nedskrivningar	-1	0
Omräkningsdifferens	0	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-4	-3
Utgående bokfört värde	1	3

Avskrivningar avseende Byggnader och mark ingår i posten Kostnad sålda tjänster.

NOT 22 | MASKINER OCH INVENTARIER

KONCERNEN	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	487	605
Investeringar	30	35
Investeringar via finansiella leasingavtal	0	6
Försäljningar och utrangeringar	-42	-38
Omklassificeringar	-1	0
Omklassificering tillgångar som innehas för försäljning	0	-124
Omräkningsdifferens	-9	3
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	465	487
Ingående avskrivningar	-412	-468
Försäljningar och utrangeringar	40	31
Årets avskrivningar	-31	-45
Omklassificeringar tillgångar som innehas för försäljning	0	72
Omräkningsdifferens	7	-3
Utgående ackumulerade avskrivningar	-396	-412
Utgående bokfört värde	70	75

Av- och nedskrivningar som avser maskiner och inventarier redovisas i resultaträkningen enligt följande:

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Kostnad sålda tjänster	-29	-43
Administrationskostnader	-2	-2
Försäljningskostnader	0	0
Totala avskrivningar	-31	-45
Avgår avskrivningar tillhörande verksamheter som innehas för försäljning	0	11
Totalt avskrivningar kvarvarande verksamheter	-31	-34

I posten maskiner och inventarier ingår leasingobjekt som koncernen innehar enligt finansiella leasingavtal med följande belopp:

KONCERNEN	2015	2014
Anskaffningsvärden – aktiverad finansiell leasing	135	148
Ackumulerade avskrivningar	-127	-134
Bokfört värde	8	14

Se vidare not 10 och 11 avseende koncernens leasingåtagande.

NOT 23 | ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

KONCERNEN	2015	2014
Leasingfordringar	6	13
Fordringar avseende kapitalförsäkring	9	0
Summa	15	13
KONCERNEN	2015	2014
Ingående långfristiga fordringar	13	22
Ökning fordringar	11	3
Minskning fordringar	-8	-11
Utgående bokfört värde långfristiga fordringar	15	13

Avseende leasingfordringar se vidare not 11 Leasingavtal, leasegivarens redovisning.

Ökningen av långfristiga fordringar avser främst ökade fordringar hänförliga till kapitalförsäkringar för pensioner. Minskningen avser främst amorteringar avseende leasingfordringar.

Verkligt värde bedöms i allt väsentligt motsvara det redovisade värdet.

NOT 24 | FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER PER KATEGORI

Redovisningsprinciperna för finansiella instrument har tillämpats för nedanstående poster:

2015-12-31	LÅNEFORDRINGAR OCH KUNDFORDRINGAR	FINANSIELLA TILLGÅNGAR SOM KAN SÄLJAS	SUMMA REDOVISAT VÄRDE	VERKLIGT VÄRDE
Finansiella tillgångar enligt balansräkningen				
Andra långfristiga fordringar	15	0	15	15
Kundfordringar	1 069	0	1 069	1 069
Kortfristiga fordringar avs finansiell leasing	9	0	9	9
Likvida medel	428	0	428	428
Total	1 522	0	1 522	1 522

2015-12-31	DERIVAT SOM ANVÄNDS FÖR SÄKRINGSÄNDAMÅL	FINANSIELLA SKULDER VÄRDERADE TILL UPPLUPET ANSKAFFNINGSVÄRDE	SUMMA REDOVISAT VÄRDE	VERKLIGT VÄRDE
Finansiella skulder enligt balansräkningen				
Upplåning	0	1 357	1 357	1 357
Skulder avseende finansiell leasing	0	24	24	24
Leverantörsskulder	0	835	835	835
Totalt	0	2 215	2 215	2 215

2014-12-31	LÅNEFORDRINGAR OCH KUNDFORDRINGAR	FINANSIELLA TILLGÅNGAR SOM KAN SÄLJAS	SUMMA REDOVISAT VÄRDE	VERKLIGT VÄRDE
Finansiella tillgångar enligt balansräkningen				
Andra långfristiga fordringar	13	0	13	13
Kundfordringar	1 155	0	1 155	1 155
Kortfristiga fordringar avs finansiell leasing	13	0	13	13
Likvida medel	335	0	335	335
Total	1 516	0	1 516	1 516

2014-12-31	DERIVAT SOM ANVÄNDS FÖR SÄKRINGSÄNDAMÅL	FINANSIELLA SKULDER VÄRDERADE TILL UPPLUPET ANSKAFFNINGSVÄRDE	SUMMA REDOVISAT VÄRDE	VERKLIGT VÄRDE
Finansiella skulder enligt balansräkningen				
Upplåning	0	2 983	2 983	2 983
Skulder avseende finansiell leasing	0	41	41	41
Derivatinstrument	4	0	4	4
Leverantörsskulder	0	893	893	893
Totalt	4	3 917	3 921	3 921

Beräkning av verkligt värde

Finansiella instrument värderade till verkligt värde skall klassificeras i enlighet med en verkligt värdehierarki.

De olika nivåerna i värdehierarkin definieras enligt följande:

- Noterade priser på aktiva marknader för identiska tillgångar eller skulder (nivå 1).
- Andra observerbara data för tillgången eller skulden annat än noterade priser inkluderade i nivå 1 (nivå 2).
- Data för tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata (nivå 3).

Vid föregående års bokslut innehade koncernen derivat som användes för säkringsändamål. Derivatet utgjorde ett finansiellt instrument som värderades till verkligt värde. Värdet uppgick vid föregående års bokslut till -4. Koncernen bedömde att derivatet skulle klassificeras i nivå 2.

NOT 25 | VARULAGER

Varulagret i koncernen består främst av färdiga varor. Den utgift för varulagret som kostnadsförts ingår i posten Kostnad sålda tjänster och uppgick till 26 (21).

Under året har nedskrivningar inklusive inkurans om 1 (1) belastat kostnad sålda tjänster.

NOT 26 | FORDRAN AVSEENDE PÅGÅENDE TJÄNSTEUPPDRAG

KONCERNEN	2015	2014
Nedlagda kostnader inklusive marginal	262	247
Fakturerade delbelopp	-196	-230
Summa	66	17

NOT 27 | KUNDFORDRINGAR

KONCERNEN	2015	2014
Kundfordringar	1 072	1 159
Reservering värdeminskning av kundfordringar	-3	-4
Summa	1 069	1 155

Kundfordringarnas verkliga värde bedöms i allt väsentligt överensstämma med redovisat värde.

Åldersanalys på kundfordringar som är förfallna men inte reserverade:

Koncernens policy är att reservera 30% av kundfordringar som är förfallna mellan 3–6 månader och 70% av kundfordringar som är förfallna mer än 6 månader. Om avsättningen anses otillräcklig beroende på individuella omständigheter som konkurs, känd insolvens eller liknande utökas avsättningen till att täcka de bedömda förlusterna.

Per 31 december 2015 uppgick andel förfallna, men ej reserverade kundfordringar till 135 (190). Åldersanalysen av dessa kundfordringar såg ut som följer:

KONCERNEN	2015	2014
0-3 månader	129	182
>3 månader	6	8
Totalt	135	190

Åldersanalys på kundfordringar som är förfallna och där hela eller delar av fordran reserverats:

Per 31 december 2015 uppgick den totala andelen kundfordringar för vilka en reservering gjorts helt eller delvis till 3 (4). Avsättningen för osäkra kundfordringar uppgick till 3 (4). Åldersanalysen för denna andel av kundfordringarna ser ut som följer:

KONCERNEN	2015	2014
0-3 månader	1	0
>3 månader	2	4
Totalt	3	4

Analys över förändringen i koncernens avsättning för osäkra kundfordringar:

KONCERNEN	2015	2014
Avsättning vid årets början	-4	-4
Reservering för befarade förluster	1	-2
Konstaterade förluster	0	2
Omklassificering verksamhet som innehas för försäljning	0	1
Valutakursdifferenser	0	0
Summa	-3	-4

Per balansdagen ingick det i posten Kundfordringar fordringar i utländsk valuta som, omräknat till SEK med balansdagens kurs, uppgick till följande belopp:

KONCERNEN	2015	2014
SEK	625	747
NOK	241	226
DKK	103	89
EUR	97	92
Övriga	5	4
Totalt	1 072	1 159

NOT 28 | ÖVRIGA FORDRINGAR

KONCERNEN	2015	2014
Leasingfordringar, räntebärande	9	13
Övriga räntebärande fordringar	0	1
Övriga fordringar	6	7
Summa	15	21

Avseende leasingfordringar se vidare not 11.

NOT 29 | FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

KONCERNEN	2015	2014
Upplupna intäkter	141	233
Upplupna ränteintäkter	0	1
Förutbetalda kostnader	160	176
Summa	302	410

NOT 30 | LIKVIDA MEDEL

KONCERNEN	2015	2014
Kassa och bank	428	335
Summa	428	335

NOT 31 | EGET KAPITAL

Innan noteringen på Stockholm Nasdaq hade bolaget 301 958 610 aktier varav 101 958 610 utgjorde preferensaktier. I samband med börsnoteringen skedde en sammanläggning av aktier, en omvandling från preferensaktier till stamaktier samt en fondemission, en kvotvärdesemission

och en nyemission av aktier. Antal aktier uppgick per 31 december 2015 till 95 812 022 stamaktier. Kvotvärdet på aktierna var per 31 december 2015 4,0 (1,0) SEK. Alla per bokslutsdagen registrerade aktier är fullt betalda.

FÖRÄNDRING ANTAL AKTIER	STAM	STAM A	STAM B	PREFERENS- AKTIER	TOTALT ANTAL AKTIER
Antal aktier per 1 jan 2015	–	188 832 009	11 167 991	101 958 610	301 958 610
Sammanläggning aktier	–	–157 360 008	–9 306 660	–84 965 509	–251 632 177
Omvandling till stamaktier	50 326 433	–31 472 001	–1 861 331	–16 993 101	–
Fondemission	1 406 641	–	–	–	1 406 641
Kvotvärdesemission	15 368 875	–	–	–	15 368 875
Nyemission	28 710 073	–	–	–	28 710 073
Antal aktier per 31 december 2015	95 812 022	–	–	–	95 812 022

För villkor avseende de tidigare preferensaktierna hänvisas till årsredovisningen för 2014.

Specifikation över förändringar i eget kapital återfinns i rapporten koncernens förändringar i eget kapital och Moderbolagets förändringar i eget kapital vilka följer närmast efter balansräkningarna.

Posten andra reserver avser omräkningsdifferenser uppkomna i samband med omräkning av utländska dotterföretag, poster bokförda i övrigt

totalresultat vid tillämpning av sÄkringsredovisning samt aktuariella effekter vid omvärdering av nettopensionsförpliktelsen, se sammanställning över övrigt totalresultat samt eget kapitalräkning.

Totalt uppgick omräkningsdifferensen för 2015 till –64 MSEK. Omräkningsdifferensen hänförlig till DKK och NOK var negativa medan omräkningsdifferensen hänförlig till EUR var positiv.

NOT 32 | UPPLÅNING

KONCERNEN	2015	2014
Långfristig		
Skulder avseende finansiell leasing	10	22
Banklån	1 367	2 827
Aktiverade länekostnader	–11	–53
Övriga långfristiga skulder	1	8
Summa	1 367	2 805
Kortfristig		
Skulder avseende finansiell leasing	14	20
Rullande kreditfacilitet	0	120
Banklån	0	80
Summa	14	220
Summa upplåning	1 381	3 024

Skulder till kreditinstitut per 2015-12-31 avser ett antal lån hos ett bank-syndikat. Lånen löper med en ränta motsvarande IBOR (beroende på lånets originalvaluta) + 1.65 procentenheter enligt nuvarande nivå i räntetrappan.

Koncernens lån är i svenska respektive norska kronor samt EURO.

VALUTA	NOMINELLT BELOPP (SEK) 2015-12-31	NOMINELLT BELOPP (SEK) 2014-12-31
SEK	950	1 638
NOK	316	426
EURO	100	843
Total	1 367	2 907

Beviljad rullande kreditfacilitet per 2015-12-31 uppgår till 400 (350) för koncernen, varav utnyttjad andel uppgick till 106 (235). Utnyttjad rullande kreditfacilitet per 31 december 2015 utgörs av fullgörande-garantier.

Verkligt värde på balansdagen var som följer:

KONCERNEN	Redovisat värde		Verkligt värde	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Skulder finansiell leasing	24	41	24	41
Banklån	1 355	2 855	1 355	2 855
Rullande kreditfacilitet	0	120	0	120
Övriga långfristiga skulder	1	8	1	8
Summa	1 381	3 024	1 381	3 024

Koncernen ingick i juni 2015 ett nytt finansieringsavtal. Rådande kreditmarginal anses därför vara marknadsmässig. Koncernen bedömer att värderingen är gjord i enlighet med nivå 2 i värdehierarkin, en värdering baserad på observerbara marknadsdata.

Koncernen har inte lämnat någon säkerhet till kreditinstituten för utställda lån.

NOT 33 | UPPSKJUTEN SKATT

Nedan redovisas specifikation av uppskjuten skattefordran och uppskjuten skatteskuld. Kvittningar har gjorts avseende uppskjutna skattefordringar och skatteskulder inom samma skatterättsliga jurisdiktion.

UPPSKJUTEN SKATT PER LAND, NETTO	2015	2014
Uppskjuten skattefordran		
Sverige	266	0
Summa uppskjuten skattefordran, netto	266	0
Uppskjuten skatteskuld		
Sverige	0	0
Norge	26	38
Danmark	4	4
Finland	0	1
Summa uppskjuten skatteskuld, netto	31	43
Uppskjuten skatt netto	235	-43

KONCERNEN	2015	2014
Utnyttjas inom 12 månader	-32	-32
Utnyttjas efter 12 månader	267	-11
Summa	235	-43

Specifikation avseende förändring av uppskjuten skatteskuld/
uppskjuten skattefordran

2015

KONCERNEN	INKRÅMSGOODWILL	FÖRLUSTAVDRAG	KASSAFLÖDES- SÄKRING	KUNDRELATIONER OCH VARUMÄRKE	ÖVRIGT	SUMMA
Per 1 januari 2015	35	205	1	-290	7	-43
Redovisat i resultaträkningen	-7	225	0	42	6	266
Redovisat i övrigt totalresultat	0	0	-1	0	0	-1
Redovisat i eget kapital	0	11	0	0	0	11
Valutakursdifferenser	0	0	0	3	-1	2
Per 31 december 2015	27	441	0	-245	12	235

Redovisat i eget kapital

2014

KONCERNEN	INKRÅMSGOODWILL	FÖRLUSTAVDRAG	KASSAFLÖDES- SÄKRING	KUNDRELATIONER OCH VARUMÄRKE	ÖVRIGT	SUMMA
Per 1 januari 2014	42	224	1	-372	8	-98
Redovisat i resultaträkningen	-8	-19	0	80	-2	52
Redovisat i övrigt totalresultat	0	0	0	0	0	0
Omklassificering verksamhet som innehas för försäljning	0	-1	0	2	0	2
Valutakursdifferenser	0	1	0	-1	1	0
Per 31 december 2014	35	205	1	-290	7	-43

Totalt uppgår värdet på koncernens underskottsavdrag till 472, varav 441 redovisas i balansräkningen. Av värdet på koncernens underskottsavdrag finns 432 i Sverige, 39 i Finland och 1 i Norge. I Sverige och Norge finns det inte någon tidsmässig begränsning för utnyttjande av underskottsavdragen. I Finland måste underskottsavdragen nyttjas inom en tio-årsperiod från det att de uppkommer.

Tidigare har uppskjuten skattefordran relaterat till underskottsavdragen i Sverige och Finland endast aktiverats i balansräkningen i den mån dessa motsvaras av en uppskjuten skatteskuld. I samband med börsnoteringen erhöll koncernen en mycket lägre skuldsättning vilket innebär att koncernens finansiella kostnader kommer att bli betydligt lägre framöver. Detta medför att koncernen i Sverige kommer att visa positiva skattemässiga resultat och därmed successivt nyttja de underskottsavdrag som finns. Koncernen aktiverade med anledning av detta samtliga underskottsavdrag hänförliga till Sverige under det andra kvartalet 2015. Underskottsavdragen i Finland har även för 2015 endast aktiverats i den mån de motsvaras av en uppskjuten skatteskuld.

Under 2015 har det danska skatteverket, SKAT, påbörjat en skatterevison av koncernens danska dotterbolag specifikt inriktat på prissättning avseende gränsöverskridande transaktioner. Slutligt utlåtande från SKAT har ännu inte erhållits. Koncernen bedömer risken för ett negativt utfall som låg.

NOT 34 | PENSIONER

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets Akutgrupp, UFR 3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåren 2014 och 2015 har koncernen inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 57 (68). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2015 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 153 (143) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Koncernens norska bolag har tidigare delvis haft förmånsbestämda pensionsplaner, men när de gamla AFP-planerna stängdes under 2010 som en följd av en ändrad lagstiftning gick flertalet anställda över till den nya AFP-planen. Den nya AFP-planen är en fonderad plan som omfattar flera arbetsgivare. Den nya AFP-planen är att betrakta som en förmånsbestämd pensionsplan, men redovisas tills vidare som en avgiftsbestämd plan i enlighet med IAS 19. Det går ännu inte att ta fram tillförlitlig information avseende respektive bolags andel av pensionskostnad, pensionsförpliktelse och förvaltningstillgångar varför det ännu inte är möjligt att redovisa planen som en avsättning i balansräkningen. Årets avgifter för pensionsförsäkringar i den nya AFP-planen uppgår till 25 (14).

KONCERNEN	2015	2014
Förpliktelser i balansräkningen för:		
Kapitalförsäkringar	11	0
Pensionsförmåner förmånsbestämda planer	7	10
Summa	18	10

KONCERNEN	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Redovisning i resultaträkningen avseende:		
Pensionsförmåner förmånsbestämda planer	1	0
Pensionsförmåner avgiftsbestämda planer	200	207
Summa	201	208
Avgår pensionskostnader för verksamhet som innehas till försäljning	0	–29
Summa	201	179

De belopp som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda planer har beräknats enligt följande:

KONCERNEN	2015	2014
Nuvärde för fonderade förpliktelser	10	3
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	–7	–2
Summa	2	1
Nuvärde för ofonderade förpliktelser	5	9
Nettoskuld i balansräkningen	7	10

Förändringen i den förmånsbestämda förpliktelsen och förvaltningstillgångarna under året är följande:

KONCERNEN	2015	2014
Förändring avseende förmånsbestämd förpliktelse		
Vid årets början	12	15
Inlösen pensionsavsättning till Alecta	0	–2
Utbetalda ersättningar	–1	–1
Aktuariella effekter	–2	0
Pensionsavsättningar övertagna via nya kontrakt	9	0
Kursdifferenser	–1	0
Övriga förändringar under året	–2	0
Summa förmånsbestämd förpliktelse	15	12
Förändring avseende förvaltningstillgångar		
Vid årets början	2	2
Aktuariella effekter	–1	0
Förvaltningstillgångar övertagna via nya kontrakt	7	0
Kursdifferenser	–1	0
Övriga förändringar under året	–1	0
Summa förvaltningstillgångar	7	2
Netto förmånsbestämd pensionsförpliktelse	7	10

Årets kostnad för förmånsbestämda pensionsplaner uppgår totalt till 1 (0) varav –1 (0) redovisats i resultaträkningen och 2 (0) redovisats i övrigt totalresultat.

Avgifter till planer för ersättningar efter avslutad anställning förväntas för räkenskapsåret 2016 uppgå till 0 avseende förmånsbestämda pensionsplaner, 59 avseende pensionsplaner hos Alecta, 27 avseende den nya AFP-planen i Norge samt 120 avseende övriga avgiftsbestämda pensionsplaner.

NOT 35 | ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

KONCERNEN	OMSTRUKTURERING	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	SUMMA
Per 1 januari 2015	14	5	19
Redovisat i resultaträkningen:			
– tillkommande avsättningar	10	0	10
– återförda utnyttjade belopp	–2	0	–2
Utnyttjat under året	–14	0	–14
Omklassificering verksamhet som innehas för försäljning			
	5	0	5
Omräkningsdifferens	0	0	–1
Per 31 december 2015	12	4	16

KONCERNEN	OMSTRUKTURERING	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	SUMMA
Per 1 januari 2014	56	35	91
Redovisat i resultaträkningen:			
– tillkommande avsättningar	16	13	28
– återförda utnyttjade belopp	–3	0	–3
Utnyttjat under året	–48	–40	–89
Omklassificering verksamhet som innehas för försäljning			
	–7	–3	–9
Omräkningsdifferens	0	0	0
Per 31 december 2014	14	5	19

Övriga avsättningar fördelar sig mellan lång- och kortfristig del enligt följande:

KONCERNEN	2015	2014
Långfristig del	2	7
Kortfristig del	14	12
Summa	16	19

Omstrukturering

Avsättningen för beslutade omstruktureringsåtgärder avser ledningsförändringar samt ett antal olika integrationsprojekt.

Övriga avsättningar

Övriga avsättningar avser främst återstående köpeskilling vid utköp av en tidigare minoritet.

NOT 36 | SKULD AVSEENDE PÅGÅENDE TJÄNSTEUPPDRAG

KONCERNEN	2015	2014
Nedlagda kostnader inklusive marginal	–237	–110
Fakturerade delbelopp	265	156
Summa	28	46

NOT 37 | ÖVRIGA SKULDER

KONCERNEN	2015	2014
Mervärdesskatteskuld	110	125
Personalens källskatt	59	54
Övriga kortfristiga skulder	13	30
Summa	182	209

NOT 38 | UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

KONCERNEN	2015	2014
Sociala avgifter	114	106
Semesterlön	278	269
Övriga personalrelaterade skulder	97	82
Upplupna räntekostnader	0	14
Förutbetalda intäkter	189	172
Övriga poster	188	219
Summa	865	861

NOT 39 | SPECIFIKATION ÖVRIGA POSTER (KASSAFLÖDESANALYS)

KONCERNEN	2015	2014
Förändring avsättningar	–8	–55
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	–1	–5
Övrigt	1	–2
Summa	–8	–61

NOT 40 | KASSAGENERERING

Koncernens mål är att på medellång sikt nå en årlig kassagenerering på minst 90 procent. Kortsiktiga avvikelser mellan kvartal kan resultera i tillfälligt negativ kassagenerering, men Coor förväntar sig att kunna fortsätta driva verksamheten med negativt och minskande rörelsekapital. Årliga investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar förväntas över tid uppgå till cirka 0,5 procent av nettoomsättningen.

Coor definierar kassagenerering som kvoten av operativt kassaflöde (justerat EBITDA minus investeringar och realisationsresultat vid avyttring av anläggningstillgångar och justerat för förändring av rörelsekapital) i förhållande till justerat EBITDA.

KONCERN	2015	2014
EBIT	82	–82
Avskrivning kundkontrakt	177	331
Poster av engångskaraktär	115	106
Justerat EBITA	374	354
Avskrivning övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	49	49
Justerat EBITDA	423	403

Fortsättning Not 40

KONCERN	2015	2014
Förändring rörelsekapital	69	63
Nettoinvesteringar	-50	-27
Realisationsresultat vid avyttring av anläggningstillgångar	-1	-5
Operativt kassaflöde vid beräkning	442	434
Kassagenerering, (%)	104	108

NOT 41 | STÄLLDA SÄKERHETER

För egna avsättningar och skulder

KONCERNEN	2015	2014
Aktier i dotterbolag	0	1 087
Bankgarantier	130	176
Summa	130	1 263

Ställda säkerheter omfattar bankgarantier utställda till förmån för ett antal olika kunder. Syftet med bankgarantierna är främst att säkerställa fullgörande av leverans till kund.

NOT 42 | ANSVARFÖRBINDELSER

För egna avsättningar och skulder

KONCERNEN	2015	2014
Fullgörandegarantier	242	265
Övriga garantier	0	0
Summa	242	265

Bolag inom koncernen har lämnat fullgörandegarantier till extern part för att säkerställa att bolaget uppfyller sitt åtagande.

Vissa bolag inom koncernen är inblandade i skatterevisioner och andra rättsliga förfaranden som uppkommit i den löpande verksamheten. Eventuell skadeståndsskyldighet i samband med sådana rättsliga förfaranden bedöms inte väsentligt påverka koncernens affärsverksamhet eller finansiella ställning. För mer information, se not 33 uppskjutna skatter.

Information om koncernens leasingåtaganden återfinns i not 10.

NOT 43 | TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE (KONCERNEN OCH MODERBOLAGET)

Ägarförhållanden

Den 16 juni 2015 noterades Coor på Nasdaq Stockholm. Antal aktier uppgår till 95 812 022. Per den 31 december 2015 hade Coor enligt aktieboken cirka 2000 aktieägare, varav cirka 75 procent aktiekapitalet ägdes av investerare utanför Sverige. De tre största ägarna vid årsskiftet var Cinven (genom bolaget Cinoor S.å.r.l.) med 34,5 procent, Fidelity Management & Research Co. med 8,4 procent och Nordea Investment Funds med 6,7 procent av aktiekapitalet och rösterna.

Följande transaktioner har skett med närstående:

- Moderbolaget Coor Service Management Holding AB har under året erhållit fakturor från sin största ägare Cinven avseende förvaltningskostnader Dessa fakturor har totalt uppgått till 2 (4). Moderbolaget har vidarefakturerat tjänster till koncernföretag för 6 (4). Totala fordringar

på koncernföretag uppgick på balansdagen till 0 (0) och skulder till koncernföretag uppgick på balansdagen till 15 (1).

- Bolaget Coor Service Management Group AB ingick under juni 2015 ett överlåtelseavtal avseende Industriserviceverksamheten med huvudaktieägaren Cinven Limited via Cinoor S.å.r.l. Köpeskillingen uppgick enligt avtalet till 210 MSEK och reglerades genom att huvudaktieägaren ställde ut en revers som sedan delades ut till huvudaktieägaren innan börsintroduktionen. Nettoeffekten blev således att Coor inte erhöll något vederlag för försäljningen av segment Industriservice.
- Koncernens vd hade tidigare ett kapitalandelslån med ett nominellt belopp om 2 MSEK där återbetalningsvillkoren påverkades av koncernens värdering vid en försäljning. Detta lån återbetalades i samband med börsintroduktionen till ett belopp uppgående till 4,3 MSEK.
- Efter försäljningen av Industriservice har koncernen sålt tjänster till Industriservice uppgående till 18 MSEK och köpt tjänster för totalt 14 MSEK. Koncernen hade per 31 december 2015 netto en fordran på Industriservice uppgående till 5 MSEK.

För ersättning till ledande befattningshavare hänvisas till not 9.

NOT 44 | FÖRVÄRV OCH FÖRSÄLJNING AV BOLAG

- Under 2015 har koncernens verksamhet inom Industriservice sålts till huvudaktieägaren Cinven Limited via Cinoor S.å.r.l. Köpeskillingen uppgick enligt avtalet till 210 MSEK och reglerades genom att huvudaktieägaren ställde ut en revers som sedan delades ut till huvudaktieägaren innan börsintroduktionen. Nettoeffekten blev således att Coor inte erhöll något vederlag för försäljningen av segment Industriservice. Kassan i Industriservicebolagen uppgick vid försäljningstillfället till 57 MSEK varför det uppstod en negativ effekt på koncerns likvida medel. Denna verksamhet har sedan september 2014 redovisats som Verksamhet som innehas för försäljning i enlighet med IFRS 5, för ytterligare information, se not 5.
- Under 2014 köptes ett par innehav utan bestämmande inflytande ut till en total köpeskillning om 23 MSEK.

NOT 45 | HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

- Den 15 januari lämnade valberedningen sitt förslag till ny styrelse inför årsstämman 28 april. Bernt Magnusson, som suttit i Coors styrelse sedan 2005, har avböjt omval, och som nya ledamöter föreslås Mats Granryd och Heidi Skaaret. Till omval föreslås Søren Christensen, Mats Jönsson, Monica Lindstedt, Anders Narvinger, Kristina Schauman och Mikael Stöhr. Som styrelsens ordförande föreslås omval av Anders Narvinger.
- Den 18 januari förlängdes och utökades samarbetet med försäkringsbolaget Gjensidige inom koncernens norska skadeserviceverksamhet. Ett nytt avtal tecknades mellan Gjensidige och Skadegruppen (i vilken Coor ingår) och löper på 3 år.
- Styrelsen har beslutat att fusionera dotterbolaget Venoor Invco 2 AB med sitt moderbolag Coor Service Management Holding AB under 2016.
- Den 26 februari sålde koncernens största ägare, Cinven Ltd (via bolaget Cinoor S.å.r.l.) 21 miljoner aktier, motsvarande 21,9 procent av aktierna i bolaget, i en så kallad placing. Efter försäljningen flaggade Swedbank Robur för en ökning av sitt ägande till 7,8 procent och Andra AP-Fonden för en ökning till 5,4 procent. Utöver detta ökade också ett antal andra större ägare sin ägarandel. Efter försäljningen äger Cinven cirka 12 miljoner aktier, motsvarande 12,6 procent av aktierna i Coor. För dessa aktier gäller en inlösningsperiod på 90 dagar, i enlighet med marknadspraxis.
- Den 9 mars förstärktes koncernens ledningsgrupp med ytterligare två medlemmar; Åsvor Brynnel, kommunikations- och hållbarhetschef samt Erik Strümpel, chefsjurist.

NOTER MODERBOLAGET

NOT 46 | KOSTNADER FÖRDELADE PÅ KOSTNADSSLAG

MODERBOLAGET	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Externa tjänster	60	6
Lönerelaterade kostnader	12	5
Övriga rörelsekostnader	0	0
Summa	73	11

NOT 47 | ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Löner och andra ersättningar samt sociala kostnader

MODERBOLAGET	2015-01-01 – 2015-12-31				2014-01-01 – 2014-12-31			
	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	VARAV TANTIEM	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSION	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	VARAV TANTIEM	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSION
Styrelseledamöter och vd*	6	1	3	1	1	0	0	0
Övriga anställda	4	2	2	0	3	0	1	0
Summa	10	2	5	1	4	0	2	0

* Bolagets vd var fram till och med juni 2015 anställd i dotterbolaget Coor Service Management Group AB. Ovanstående uppgifter inkluderar därför endast löne- kostnader för vd från och med denna tidpunkt.

Medelantalet antal anställda

Bolaget har under året haft 2 anställda (1), varav 2 män (1).

Moderbolagets styrelse, exklusive arbetstagarledamöter, bestod per balansdagen av 7 (6) ledamöter, varav 5 (6) män. Det finns även 2 (3) arbetstagarrepresentanter.

NOT 48 | ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

MODERBOLAGET	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
PwC		
Revisionsuppdraget	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisions- uppdraget	10	0
Skatterådgivning	1	0
Övriga tjänster	0	0
Summa	12	1

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är övriga uppdrag. Under 2015 utgörs revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget till stor del av tjänster utförda i samband med bolagets notering på Nasdaq Stockholm.

NOT 49 | RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

MODERBOLAGET	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Utdelning från dotterbolag	210	545
Summa	210	545

NOT 50 | FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

MODERBOLAGET	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Finansiella intäkter		
Ränteintäkter, koncernföretag	0	0
Ränteintäkter, övriga	0	0
Kursdifferenser	33	0
Summa	33	0
Finansiella kostnader		
Räntekostnader	-15	0
Övriga finansiella kostnader	-4	0
Summa	-19	0
Summa finansiella intäkter och kostnader	14	0

NOT 51 | INKOMSTSKATT

Årets skatt i resultaträkningen

MODERBOLAGET	2015-01-01 – 2015-12-31	2014-01-01 – 2014-12-31
Aktuell skatt	0	0
Uppskjuten skatt	23	0
Summa	23	0

Uppskjuten skattefordran i balansräkningen

MODERBOLAGET	2015	2014
Ingående balans	0	0
Uppskjuten skatt hänförlig till temporära skillnader pensioner	0	0
Uppskjuten skatt hänförlig till emissionskostnader redovisade över eget kapital	11	0
Uppskjuten skatt på underskottsavdrag	23	0
Utgående balans	34	0

Skillnad mellan redovisad skattekostnad och skattekostnad baserad på gällande skattesats

MODERBOLAGET	2015	%	2014	%
Redovisat resultat före skatt	157		539	
Skatt enligt gällande skattesats	-35	22,0	-118	22,0
Ej redovisad uppskjuten skatt på underskottsavdrag	0	0,0	-1	0,3
Tidigare ej redovisat förlustavdrag	11	-7,2	0	0,0
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	0	0,0	0	0,0
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	46	-29,4	120	-22,3
Övriga effekter	0	-0,2	0	0,0
Skattekostnad	23	-14,8	0	0,0

NOT 52 | ANDELARI I KONCERNFÖRETAG

2015

MODERBOLAGET	ORG.NUMMER	SÄTE	KAPITALANDEL, %	INNEHAV, %	BOKFÖRT VÄRDE
Direkt					
Venoor InvCo 2 AB	556740-8785	Stockholm	100	100	7 789
Indirekt					
Coor Service Management Group AB	556739-7665	Stockholm	100	100	
Coor Service Management Invest AB	556662-7427	Stockholm	100	100	
Coor Service Management AB	556084-6783	Stockholm	100	100	
Coor Service Management Nuclear AB	556049-4675	Väröbacka	100	100	
Coor Service Management APS AB	556764-1328	Stockholm	100	100	
Addici Security AB	556555-5314	Stockholm	100	100	
Coor Service Management CTS AB	556912-0156	Stockholm	100	100	
Coor Service Management LB 3 AB	556994-4506	Stockholm	100	100	
Coor Service Management LB 4 AB	556994-4498	Stockholm	100	100	
Coor Service Management A/S	10 68 35 48	Danmark	100	100	
Coor Service Management AS	983 219 721	Norge	100	100	
Coor Service Management Cleaning & Catering AS	912 523 918	Norge	100	100	
Coor Offshore AS	814 493 962	Norge	100	100	
Coor Service Management Skadeservice Holding AS	990 610 983	Norge	100	100	
Coor Service Management Bergen AS	943 578 524	Norge	100	100	
Coor Service Management Alta AS	986 926 658	Norge	100	100	
Coor Service Management Øst AS	815 367 952	Norge	100	100	
Coor Service Management OY	1597866-9	Finland	100	100	
Coor Service Management LP Oy	1963712-4	Finland	100	100	
Coor Service Management NV	0480-088-929	Belgien	100	100	
Coor Service Management SEC NV	0559-876-971	Belgien	100	100	
Coor Service Management Kft	01-09-931476	Ungern	100	100	
Coor Service Management sp. z.o.o	0000350979	Polen	100	100	
Coor Service Management OÜ	12169810	Estland	100	100	

MODERBOLAGET	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	5 539	5 539
Lämnade aktieägartillskott	2 950	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 489	5 539
Ingående nedskrivningar	-700	-700
Årets nedskrivning	0	0
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-700	-700
Utgående bokfört värde	7 789	4 839

Under 2015 har nedanstående dotterbolag sålts och är därmed inte längre en del av Coor-koncernen:

SÅLDA BOLAG	ORG.NUMMER	SÄTE	KAPITAL- ANDEL, %
Coor Industrial Services Group AB	556912-0149	Stockholm	100
Coor Service Management GR AB	556461-5952	Hofors	100
Coor Service Management Dibeco AB	556308-7781	Ludvika	100
Coor Service Management Industriservice AB	556392-7564	Finspång	100
Coor Service Management EM AB	556232-0134	Skövde	100
Coor Service Management AIH AB	556695-7642	Stockholm	100
Coor Service Management AIFM AB	556555-7179	Stockholm	100
Coor Service Management AI AB	556292-5353	Stockholm	100

NOT 53 | UPPLÅNING

MODERBOLAGET	2015	2014
Banklån	1 367	0
Aktiverade lånekostnader	-11	0
Övriga långfristiga skulder	0	6
Summa	1 355	6

Samtliga lån förfaller till betalning i juni 2020.

NOT 54 | UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MODERBOLAGET	2015	2014
Sociala avgifter	2	1
Semesterlön	1	0
Övriga personalrelaterade skulder	2	0
Övriga poster	2	0
Summa	7	2

STYRELSENS INTYGANDE

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentet och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets respektive koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncer-

nen ger en rättvisande bild över utvecklingen av moderbolagets respektive koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens rapport över totalresultat och balansräkning och moderbolagets rapport över totalresultat och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 28 april 2016.

Stockholm den 24 mars 2016

ANDERS NARVINGER

Ordförande

SØREN CHRISTENSEN

MATS JÖNSSON

MONICA LINDSTEDT

BERNT MAGNUSSON

KRISTINA SCHAUMAN

GLENNEVANS

Arbetstagarledamot

GÖRAN KARLSSON

Arbetstagarledamot

MIKAEL STÖHR

Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 29 mars 2016

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

MAGNUS BRÄNDSTRÖM

Auktoriserad revisor

Huvudansvarig revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

TILL ÅRSSTÄMMAN I COOR SERVICE MANAGEMENT HOLDING AB (PUBL), ORG NR 556742-0806

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Coor Service Management Holding AB (publ) för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 50–95.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionsd i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finan-

siella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar. Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Coor Service Management Holding AB (publ) för år 2015.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionsd i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 29 mars 2016

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

MAGNUS BRÄNDSTRÖM
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2015

*Bolagsstyrningsrapporten för
Coor Service Management
Holding AB (org nr 556742-0806)
avser verksamhetsåret 2015.*

INNEHÅLL

- 98 Bolagsstyrningsrapport
- 106 Revisors yttrande
- 108 Styrelse
- 110 Koncernledning

Bolagsstyrningsrapporten är en del av Coors Årsredovisning 2015 som finns tillgänglig på bolagets hemsida. Hänvisningar till andra delar av årsredovisningen förekommer.

EFFEKTIV STYRNING GENOM ANSVARSFÖRDELNING OCH RISKHANTERING

Bolagsstyrningen inom Coor omfattar det system, bestående av principer, riktlinjer, strukturer och processer, genom vilket koncernen styrs och kontrolleras. Syftet är att säkerställa ett effektivt och värdeskapande beslutsfattande genom en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och koncernledning.

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats av Coor-koncernens styrelse och redogör för bolagsstyrningen i Coor under verksamhetsåret 2015. Rapporten har granskats av Coors revisorer, vars yttrande finns i slutet av rapporten.

ALLMÄNT OM BOLAGSSTYRNING PÅ COOR

Coor är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars aktier är upptagna för handel på Nasdaq Stockholm. Det innebär att bolagsstyrningen på Coor utgår från svenska lagar och förordningar, främst den svenska aktiebolagslagen och årsredovisningslagen, samt Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter. I de länder Coor bedriver verksamhet följs den lagstiftning som är tillämplig lokalt. Coor ska även följa god sed på värdepappersmarknaden, vilket bland annat inne-

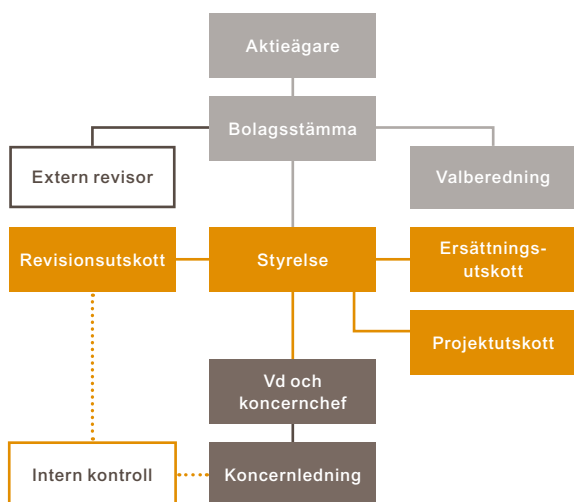
bär att koncernen tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"), som finns tillgänglig på www.bolagsstyrning.se. Från börsnoteringen i juni 2015 tillämpade Coor den då gällande Koden utan att avvika från någon av dess regler. Från och med 1 november tillämpar Coor den reviderade Koden.

Utöver detta externa regelverk finns ett internt regelverk och styrande principer, bland vilka de viktigaste är den av stämman fastställda bolagsordningen, styrelsens och styrelseutskottens arbetsordningar samt styrelsens instruktion för vd. Därutöver finns ett stort antal interna policyer, instruktioner och delegeringar som tydliggör ansvar och befogenheter inom olika områden, till exempel informations säkerhet, insiderfrågor och riskhantering. Dessa är väsentliga styrdokument för hela koncernen. Coor har även en koncerngemensam uppförandekod,

Code of Conduct, samt gemensamma värderingar (ledstjärnor). Coors uppförandekod innehåller etiska principer för hur de anställda ska agera i förhållande till koncernens intressenter och samhället i stort. Därutöver har Coor även inrättat ett så kallat "whistle blower"-system, genom vilket Coors medarbetare anonymt kan anmäla misstanke om överträdelser mot uppförandekoden. För mer information om Coors Code of Conduct och Coors värderingar, se sidan 23 och 44.

Coors viktigaste styrdokument finns samlade i bolagets ledningssystem, Our Way of Working, som också beskriver bolagets huvudprocesser och gemensamma arbetssätt. Ledningssystemet finns tillgängligt på bolagets intranät. Bolagets ramverk för intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen beskrivs mer i detalj nedan.

COORS BOLAGSSTYRNINGSSTRUKTUR



VIKTIGA EXTERNA OCH INTERNA STYRDOKUMENT

Externt regelverk

- Svenska lagar och förordningar (främst Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen)
- Lagar och förordningar i andra länder där Coor bedriver verksamhet
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter
- Svensk Kod för Bolagsstyrning
- Den internationella redovisningsstandarden IFRS

Internt regelverk

- Code of Conduct
- Insiderpolicy
- Finanspolicy
- Kommunikationspolicy
- Förförvarspolicy
- Risk management-policy
- Inköpspolicy
- Hållbarhetspolicy
- IT-policy
- Informationssäkerhetspolicy
- Ramverk för internkontroll
- Ekonomihandbok
- Utanordnings- och attestinstruktion

AKTIE OCH ÄGARSTRUKTUR

Coors aktie noterades på Nasdaq Stockholmsbörsen den 16 juni 2015. Vid årsskiftet uppgick Coors aktiekapital till 383 248 088 kronor och antalet aktier till 95 812 022. Varje aktie har en röst vid omröstning på bolagsstämma. Enligt aktieboken hade Coor per den 31 december 2015 cirka 2 000 aktieägare, och av det totala aktiekapitalet ägdes cirka 75 procent av investerare utanför Sverige. De tre största ägarna vid årsskiftet var Cinven (genom bolaget Cinoor S.å.r.l) med 34,5 procent, Fidelity Management & Research Co. med 8,4 procent och Norden Investment Funds med 6,7 procent av aktiekapitalet och rösterna. För ytterligare information om Coors aktie och ägarstruktur, se sidorna 112–114.

BOLAGSSTÄMMAN

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman det högsta beslutande organet. En gång per år, och senast sex månader från utgången av varje räkenskapsår, hålls en årsstämma där alla aktieägare har möjlighet att delta och rösta. För att delta krävs att aktieägaren är upptagen i aktieboken och har anmält sitt deltagande till Coor inom den tid som föreskrivs i kallelsen. Aktieägare kan även företrädas av ombud vid stämman. Kallelse till bolagsstämma sker genom att kallelsen hålls tillgänglig på bolagets webbplats samt annonseras i Post och Inrikes Tidningar. Samtidigt som kallelse sker annonseras en upplysning om att kallelse har skett i Svenska Dagbladet.

På årsstämman beslutar aktieägarna om bland annat årsredovisningen, vinstutdelning, val av styrelse, styrelsearvode, revisorsarvode, antagande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare och val av extern revisor (när så krävs) samt andra frågor i enlighet med aktiebolagslagen, bolagsordningen och, i förekommande fall, Kodens. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs efter stämman i ett pressmeddelande och

protokollet från stämman publiceras på bolagets webbsida under Om Coor/Bolagsstyrning.

Årsstämma för 2015 ägde rum den 28 april 2015, innan Coor noterades. Utöver val av styrelse och andra sedvanliga frågor, beslutade stämman bland annat att anta en ny instruktion för valberedningen, nya riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare och en ny bolagsordning, som innebar att bolaget skulle byta kategori från privat till publikt bolag. Årsstämman 2016 kommer att hållas den 28 april 2016. För mer information, se sidan 116 eller Coors webbplats under Om Coor/Bolagsstyrning.

VALBEREDNING

Valberedningen är ett förberedande organ som tar fram förslag till bland annat val av styrelse och styrelsens ordförande, val av revisor (i förekommande fall) och arvoden för beslut av årsstämman. Årsstämman har antagit en instruktion för valberedningen, inklusive dess sammansättning, som gäller tills dess att stämman beslutar om en ändring. Enligt denna instruktion ska valberedningen utgöras av representanter för de fyra till röstetalet största aktieägarna per den sista bankdagen i augusti samt styrelsens ordförande, som också är sammankallande. Om tidigare än två månader före årsstämman en eller flera aktieägare som utsett ledamöter i valberedningen inte längre tillhör de fyra största aktieägarna, ska ledamöter utsedda av dessa ställa sina platser till förfogande och den eller de aktieägare som tillkommit bland de fyra största aktieägarna har rätt att utse sina representanter.

Valberedningens sammansättning

Valberedningen inför årsstämman 2016 utgörs av Pontus Pettersson, ordförande (Cinven), Jan Särilvik (Nordea Fonder), Ulrika Danielson (Andra AP-fonden), Henrik Didner (Didner & Gerge Fonder) och Anders Narvinger (Coors styrelseordförande).

Valberedningens arbete inför årsstämman 2016

Valberedningen har sammanträtt vid sex tillfällen fram till årsstämman. Valberedningen har genom styrelsens ordförande erhållit information om bolagets verksamhet, utveckling och förhållanden i övrigt. Valberedningen har diskuterat de huvudsakliga krav som bör ställas på styrelseledamöterna inbegripet kravet på oberoende ledamöter, och har granskat antalet styrelseuppdrag som respektive ledamot har i andra bolag. Valberedningen har dessutom lagt extra stor vikt vid att säkerställa en jämn könsfördelning, mångsidighet och bredd. Valberedningen har även intervjuat enskilda ledamöter i styrelsen samt ordföranden i bolagets revisionsutskott.

Aktieägare har varit välkomna med förslag och synpunkter till valberedningen.

Ingen särskild ersättning har utgått till ordföranden, eller till någon av de övriga ledamöterna i valberedningen.

STYRELSEN

Styrelsens ansvarsfördelning och organisation

Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter, och bedömer löpande bolagets och koncernens ekonomiska situation. Styrelsen utser även bolagets verkställande direktör (vd), och ansvarar för att bolagets organisation är utformad så att redovisning, finansiering och de ekonomiska förhållandena i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning med instruktion för arbetsfördelning mellan styrelse och vd.

Styrelsen ska i första hand ägna sig åt övergripande och långsiktiga frågor samt frågor som är av stor betydelse för bolaget. Det innebär bland annat att styrelsen har beslutat om ett antal övergripande policyer för bolagets verksamhet. Här ingår bland annat bolagets uppförandekod (Code of Conduct), finanspolicy, insider-

policy och kommunikationspolicy. För hantering av frågor som behöver diskuteras särskilt har styrelsen valt att inrätta tre utskott: ett ersättningsutskott, ett revisionsutskott och ett projektutskott.

Coors styrelse håller ett konstituerande möte omedelbart efter årsstämman. Därefter ska styrelsen hålla minst sex styrelsemöten per kalenderår. Vid styrelsens sammanträden avhandlas, förutom den finansiella rapporteringen och uppföljningen av den löpande affärsverksamheten och lönsamhetsutvecklingen, även mål och strategier för affärsverksamheten, förvärv och väsentliga investeringar. Ledande befattningshavare föredrar löpande affärsplaner och specifika frågeställningar.

Styrelsens sammansättning och oberoende

Coors styrelse består av sju årsstämmovalda ledamöter. Enligt svensk lag har de fackliga organisationerna rätt till styrelserepresentation. De har utsett två ledamöter och tre suppleanter.

Under verksamhetsåret och inför noteringen genomfördes förändringar i

Coors styrelse. Från och med noteringen den 16 juni och för tiden intill nästa årsstämma består styrelsen av Søren Christensen, Mats Jönsson, Monica Lindstedt, Bernt Magnusson, Anders Narvinger (ordförande), Kristina Schauman och Mikael Stöhr (koncernchef och vd). Arbetstagarorganisationerna företräds av Glenn Evans och Göran Karlsson som ordinarie styrelseledamöter och av Robert Halén, Pierre Karlevall och Rolf Hammarstedt som suppleanter. Styrelsen har utsett Coors chefsjurist Erik Strümpel till styrelsens sekreterare.

För närmare information om styrelseledamöternas uppdrag utanför koncernen och innehav av aktier i Coor, se sidorna 108–109.

Styrelsens arbete under 2015

Under 2015 sammanträdde styrelsen 13 gånger. Styrelsen har löpande behandlat strategiska frågor och frågor relaterade till nya affärer, kunder och personal. Viktiga frågor som särskilt har behandlats av Coors styrelse under verksamhetsåret är frågor kring försäljningen av Coors industriserviceverksamhet samt frågor relate-

rade till börsnoteringen. Ersättnings-, revisions- och projektutskotten har löpande rapporterat till styrelsen från sina respektive möten.

Närvaron vid årets styrelsemöten har varit god. Styrelseledamöternas medverkan på styrelsemöten och i utskotten framgår av tabellen på nästa sida.

Styrelsens utskott

Styrelsen har tre utskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och projektutskottet. Utskottens arbetsuppgifter och arbetsordning fastställs av styrelsen i skriftliga instruktioner. Utskottens huvudsakliga uppgift är att bereda ärenden som föredras styrelsen för beslut.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet ska säkerställa fullföljandet av styrelsens övervakande ansvar avseende intern kontroll, revision, internrevision, riskhantering, redovisning och finansiell rapportering samt bereda vissa redovisnings- och revisionsfrågor som ska behandlas av styrelsen. Revisionsutskottet ska övervaka bolagets finansiella rapportering, effektivite-

ÅRSKALENDER 2016



NÄRVARO VID STYRELSE- OCH UTSKOTTSMÖTEN

	Styrelse	Ersättnings- utskott	Projekt- utskott	Revisions- utskott	Oberoende av bolaget	Oberoende av större ägare	Beslutade ersättningar och utskottsarvode, TSEK*
Totalt antal möten	13	3	2	4			
Nuvarande stämموvalda ledamöter							
Søren Christensen	13	3	2	3	Ja	Nej	450
Mats Jönsson	12		2		Nej	Ja	300
Monica Lindstedt ¹⁾	2				Ja	Ja	250
Bernt Magnusson	12			4	Ja	Ja	350
Anders Narvinger, ordförande	13	3	2		Ja	Ja	800
Kristina Schauman ²⁾	11			3	Ja	Ja	400
Mikael Stöhr	13		2		Nej	Ja	–
Nuvarande arbetstagarrepresentanter							
Glenn Evans	11				Nej	Ja	–
Robert Halén ³⁾	3				Nej	Ja	–
Rolf Hammarstedt	1				Nej	Ja	–
Pierre Karlevall	10				Nej	Ja	–
Göran Karlsson ⁴⁾	2				Nej	Ja	–
Avgångna stämموvalda ledamöter och arbetstagarrepresentanter							
Hans Berg ⁵⁾	2				Nej	Ja	–
Brian Linden ⁶⁾	7				Ja	Nej	–
Anders Svensson ⁷⁾	8				Nej	Ja	–
Per Granström ⁸⁾	11				Nej	Ja	–

¹⁾ Tillträdde som styrelseledamot 2015-06-16.

²⁾ Tillträdde som styrelseledamot 2015-03-30.

³⁾ Tillträdde som arbetstagarrepresentant (suppleant) i styrelsen 2015-09-09.

⁴⁾ Tillträdde som arbetstagarrepresentant i styrelsen 2015-09-09.

⁵⁾ Avträdde som arbetstagarrepresentant (suppleant) i styrelsen 2015-08-24.

⁶⁾ Avträdde som styrelseledamot 2015-06-02.

⁷⁾ Avträdde som arbetstagarrepresentant i styrelsen 2015-08-24.

⁸⁾ Avträdde som arbetstagarrepresentant i styrelsen 2015-10-14.

* Ovanstående ersättningar och arvoden för utskottsarbete utgör beslutade ersättningar av årsstämman den 28 april 2015 och gäller fram till nästa årsstämma den 28 april 2016. För information om de ersättningar som har påverkat resultatet under 2015 hänvisas till not 9 i koncernens årsredovisning.

JULI

- Godkännande av Q2-rapport.

AUGUSTI

- Genomgång och godkännande av nyckelpolicyer.
- Styrelsens självutvärdering.

SEPTEMBER

- Godkännande av strategi.

NOVEMBER

- Genomgång av ärenden från revisionsutskott och rapport från revisorer.
- Godkännande av Q3-rapport.

DECEMBER

- Godkännande av budget och affärsplan för 2017.

JULI

- Q2-rapport.

NOVEMBER, Q3-MÖTE

- Q3-rapport.
- Granskning av finansfunktionen.
- Utvärdering av externrevisorer.

DECEMBER

- Utvärdering, uppföljning och plan avseende internkontroll.
- Utkast till bolagsstyrningsrapport.
- Frågor kring årsbokslut.
- Utvärdering och beslut om internrevisionsfunktion.
- Årsredovisningsprocessen.
- Översyn av Finanspolicyen.

DECEMBER

- Principer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Successionsplanering för ledande befattningshavare.

ten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering samt hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vidare ska utskottet granska och övervaka revisornas opartiskhet och självständighet, och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller andra tjänster än revisionstjänster, biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämans beslut om revisorsval, samt säkerställa att koncernens niomånadersrapport översiktligt granskas av koncernens revisor.

Revisionsutskottet sammanträdde under 2015 vid fyra tillfällen. Coors externa revisor och företrädare för företagsledningen deltog vid samtliga dessa sammanträden. Revisionsutskottet ska utses av bolagets styrelse och bestå av åtminstone tre ledamöter utsedda av styrelsen. Revisionsutskottet bestod under 2015 av Kristina Schauman (ordförande), Bernt Magnusson och Søren Christensen.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet ska bistå styrelsen med förslag i ersättningsfrågor samt löpande följa och utvärdera ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer för vd och övriga medlemmar av koncernledningen. Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgifter ska vara att bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare, följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för ledande befattningshavare, samt följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman enligt lag ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottet sammanträdde under 2015 vid tre tillfällen. Medlemmarna av ersättningsutskottet ska utses av bolagets styrelse och bestå av åtminstone två ledamöter. Ersättningsutskottets ledamöter var under 2015 Anders Narvinger (ordförande) och Søren Christensen.

Projektutskott

Eftersom Coor deltar i många stora och komplexa upphandlingar och avtalsdiskussioner har styrelsen inrättat ett särskilt projektutskott. Projektutskottet

ska bistå styrelsen med förslag och vissa beslut avseende till exempel större kundavtal, förvärv och andra viktiga avtal. Projektutskottet sammanträdde under 2015 vid två tillfällen. Projektutskottet ska utses av bolagets styrelse och bestå av minst två ledamöter. Projektutskottets ledamöter var under 2015 Anders Narvinger (ordförande), Søren Christensen och Mats Jönsson.

EXTERNA REVISORER

Vid årsstämman 2015 omvaldes Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till bolagets externa revisorer fram till årsstämman 2016. Magnus Brändström är huvudansvarig revisor för revisionen av Coor. PwC har varit Coors revisor sedan 2004, och Magnus Brändström har varit huvudansvarig revisor sedan 2015.

Den externa revisionen av räkenskaper i Coor och majoriteten av dess dotterbolag utförs i enlighet med aktiebolagslagen, International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Revisornas uppdrag innefattar att granska årsbokslut, årsredovisning och koncernredovisning samt styrelsens och koncernledningens förvaltning. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslutet per september.

Revisorerna ska hålla styrelsen uppdaterad om planering, omfattning och innehåll i den årliga revisionen samt

informera om tjänster som har utförts utöver revisionstjänster, ersättningen för sådana tjänster samt andra omständigheter som kan ha betydelse för revisornas oberoende. För att tillgodose styrelsens informationsbehov och säkerställa att samtliga områden behandlas på ett strukturerat sätt deltar Coors revisorer på revisionsutskottets möten samt närvarar vid minst ett styrelsemöte per år. Vid minst ett tillfälle träffar revisorerna styrelsen utan närvaro av företagsledningen.

PwC erhåller arvode för sin revision i enlighet med beslut av årsstämman.

Miljö- och kvalitetsrevisorer

Coors verksamhet är också certifierad enligt de internationella miljö- och kvalitetsstandarderna ISO 9001 respektive 14001, vilket innebär att verksamheten varje år också granskas av en oberoende part ur ett miljö- och kvalitetsperspektiv. Det Norske Veritas ansvarar för såväl kvalitets- som miljörevisionen. Under 2015 var Henrik Bäckman huvudansvarig miljö- och kvalitetsrevisor för Coor, men från och med 2016 blir Patrik Frykman huvudansvarig revisor på Det Norske Veritas. Resultatet av dessa revisioner rapporteras till koncernledningen. Mer om denna granskning redovisas i Hållbarhetsrapporten på sidorna 37–49.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING

Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för bolaget och koncernens förvaltning till bolagets koncernchef och högsta verkställande direktör (vd), som leder verksamheten inom de ramar och riktlinjer som styrelsen fastställt. För arbetsfördelning mellan styrelse och vd finns skriftliga instruktioner, som årligen fastställs av styrelsen. Vd ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget och koncernens verksamhet i enlighet med styrelsens instruktioner och föreskrifter. Sedan 2013 är Mikael Stöhr koncernens vd.

Koncernledningen utses av vd, och ansvarar tillsammans med vd för den dagliga verksamheten. Koncernledningen ska fastställa mål för den operativa verksamheten, fördela resurser och följa upp verksamhetens resultat. Koncernledningen förbereder också förslag på investeringar, förvärv och avyttringar enligt styrelsens skriftliga anvisningar.

REVISORER

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB
Magnus Brändström, huvudansvarig revisor
Född 1962
Andra revisionsuppdrag: Dometic, Scandic, Tobii, Troax, Addnode.
Innehav i Coor: 0 aktier

ARVODE TILL REVISOR

MSEK	2015	2014	2013
PwC			
Revisionsarvoden	7	6	4
Arvoden för revisionsnära konsulttjänster	10	0	0
Arvoden för skattekonsultationer	2	0	1
Övriga arvoden	0	0	0
Totala arvoden PwC	19	6	5
Revisionsarvoden till övriga revisionsfirmor	0	0	0
Totala arvoden till revisorer	19	6	5

Vd leder koncernledningens möten och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen. Koncernledningen har löpande telefonavstämningar varje vecka och sammanträder normalt en gång i månaden för att gå igenom föregående månads resultat, uppdatera prognoser och planer, diskutera marknadsläget, pågående affärer, koncerngemensamma projekt, rekryteringar och andra angelägna frågor. 2015 sammanträdde koncernledningen elva gånger.

Koncernledningen i Coor utgjordes under 2015 av nio medlemmar. Utöver koncernens vd ingick de fyra operativa landscheferna samt fyra koncernstabschefer med ansvar för affärsutveckling, verksamhetsutveckling (inklusive IT, inköp samt kvalitet & miljö), ekonomi & finans (inklusive juridik) samt HR (inklusive kommunikation & hållbarhet). Från och med årsskiftet utökades ledningsgruppen med vice vd för den svenska verksamheten. För ytterligare information om koncernledningens medlemmar och deras erfarenhet och kompetens, se sidorna 110–111.

Koncernen har också ett utökat ledningsforum, Top Management Team, som utgörs av ländernas ledningsgrupper och samtliga koncernstabschefer, och som träffades två gånger under 2015. En gång per år samlas även koncernens cirka 130 högsta chefer i ett särskilt forum (Management Days) för att knyta kontakter, utbyta erfarenheter, inspireras och diskutera gemensamma angelägenheter.

PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Styrelsens arvode beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. Till ordförande och ledamöter i utskott utgår tillägg.

Årsstämman fastställer också principer för ersättning till ledande befattningshavare i koncernen. Av dessa riktlinjer framgår bland annat att den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig och återspegla individens prestationer och ansvar.

Frågor om ersättningar till ledande befattningshavare bereds i styrelsens ersättningsutskott, som också följer och utvärderar ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer löpande.

För fullständigt beslut beträffande riktlinjer för ersättning, se not 9.

UTVÄRDERING AV STYRELSEN OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

Coors aktier noterades i juni 2015, och styrelsens arbete kommer att utvärderas när bolaget har varit noterat ett verksamhetsår.

Utvärdering av verkställande direktörens arbete behandlas vid styrelsesammanträde utan närvaro av bolagsledningen.

INTERN KONTROLL OCH RISK-HANTERING AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Intentionen med Coors ramverk för internkontroll är att så långt det är möjligt göra internkontrollen till en integrerad del av den dagliga verksamheten. Baserat på en koncernövergripande riskbedömning identifieras nyckelrisker och definieras kontroller för att hantera dessa, samt stödjande dokument i form av policyer och riktlinjer. En central del av internkontrollen inom Coor utgörs av den löpande finansiella uppföljningen och de analytiska kontroller som är en del av den på alla nivåer inom organisationen.

Styrelsens ansvar för den interna kontrollen regleras i aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Koden. Coors ramverk för internkontroll har utformats för att säkerställa en korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering och redovisning i enlighet med IFRS, tillämpliga lagar och regler samt övriga krav för bolag noterade på Nasdaq Stockholm.

Coor har delat upp internkontroll avseende den finansiella rapporteringen i de komponenter som COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tagit fram: Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information och kommunikation samt Uppföljning/förbättring. Dessa fem komponenter är integrerade och verkar tillsammans för att förhindra och upptäcka väsentliga fel i den finansiella rapporteringen och därigenom möjliggöra att målet om en tillförlitlig finansiell rapportering uppnås. Coor har definierat sex väsentliga finansiella processer och för varje process identifierat risker, utformat kontrollaktiviteter samt tagit fram en modell för uppföljning och förbättring. Utöver de sex finansiella processerna ingår även IT som en väsent-

lig process med betydande påverkan på tillförlitligheten inom de finansiella processerna.

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Kontrollmiljön definieras genom styrande dokument i form av policyer, rutiner och manualer och upprätthålls genom tydligt definierade och kommunicerade beslutsvägar, befogenheter och ansvarsområden i organisationen. En central del av kontrollmiljön är en strukturerad och välfungerande finansiell uppföljning, kopplat till finansiellt ansvar. Coor har en väl definierad uppföljningsstruktur, från sitenivå upp till koncernnivå, via kontrakt, affärsenhet och land. Som en del av den finansiella uppföljningen görs standardiserade analytiska kontroller, det vill säga avvikelsetest och rimlighetsbedömningar av större poster i resultat- och balansräkning samt kassaflöde.

Coors styrelse har det övergripande ansvaret för att upprätta ett effektivt system för intern kontroll. Styrelsen har fastställt ett antal grundläggande instruktioner och styrdokument i syfte att reglera vd:s, styrelsens och utskottens roll- och ansvarsfördelning. Styrelsen har inom sig inrättat ett revisionsutskott som övervakar frågor rörande den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i enlighet med utskottets arbetsordning.

Koncernens finansfunktion ansvarar för att utveckla, förbättra och säkra den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta sker dels proaktivt genom att löpande analysera och uppdatera koncernens ramverk för internkontroll, dels genom att granska hur den interna kontrollen fungerar. En viktig komponent i uppföljningen av internkontrollen är den självutvärdering som ska göras årligen.

Riskbedömning

Koncernledningen gör årligen en övergripande riskbedömning, i form av en uppdatering av koncernens riskkarta, som sammanfattar riskexponeringen. För varje risk bedöms dels sannolikhet och påverkan på koncernens målpåverkan, dels hur effektiva befintliga kontroller och riskbegränsande åtgärder är.

Till riskkartan kopplas ett riskregister, som ger mer detaljer och som också är underlag för uppföljning av riskhanteringen. Ansvarig för uppdatering av riskbedömningen är koncernens CFO. Riskkartan samt en årlig sammanfattande rapport över riskhanteringen i koncernen granskas av styrelsens revisionsutskott och avrapporteras till styrelsen.

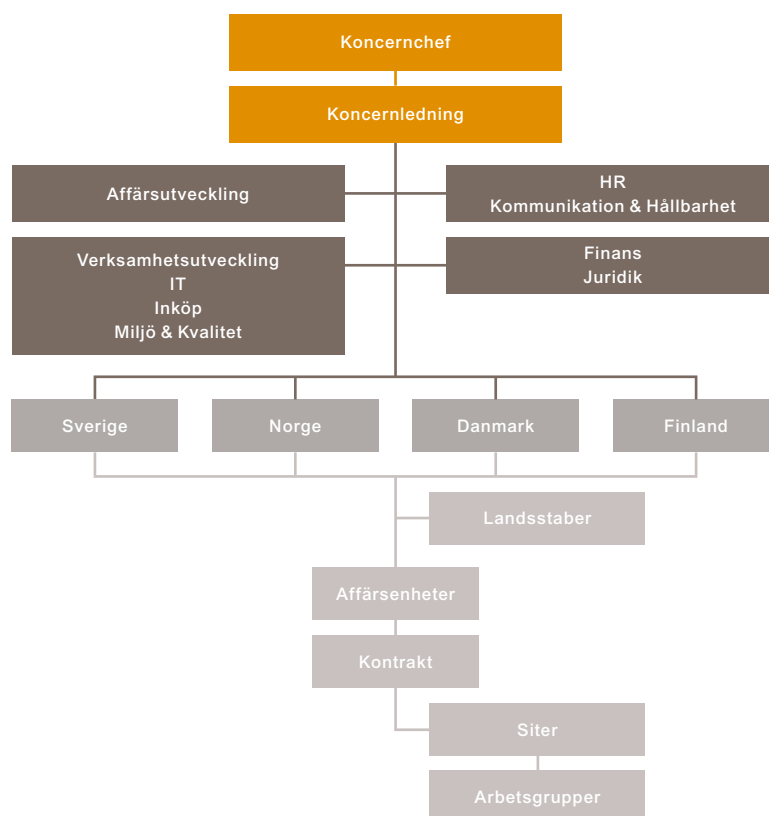
Utifrån den övergripande riskbedömningen görs en detaljerad riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen som syftar till att identifiera och utvärdera de väsentligaste riskerna i de finansiella processerna, men även risker för oegentligheter och bedrägerier. Riskbedömningen avseende den finansiella rapporteringen utgår från resultat- och balansräkningarna och beaktar bland annat materialitet, komplexitet och bedrägeririsk i olika resultat- och balansposter och underliggande processer. Riskbedömningen resulterar i ett underlag för hur riskerna ska hanteras och kontrolleras samt hur kontrollaktiviteterna ska vara utformade för att stödja de grundläggande kraven på den externa finansiella rapporteringen (fullständighet, riktighet, värdering och rapportering). Riskbedömning, inklusive hantering av identifierade risker, utförs genom ett samarbete mellan processägare i respektive land och Coors finansfunktion på koncernnivå.

För mer information avseende koncernens risker och riskhantering, se sidorna 34–36 samt not 2.

Kontrollaktiviteter

Baserat på de risker som identifierats avseende den finansiella rapporteringen utformas kontrollaktiviteter för att säkerställa att samtliga väsentliga risker

COORS BOLAGSSTYRNINGSSTRUKTUR



hanteras och därigenom att koncernen kan uppfylla sina mål. Kontrollaktiviteter utförs på alla nivåer inom organisationen, inom alla affärsprocesser och inom IT för säkerställande av IT-miljön för nyckelapplikationer. Väl utformade kontrollaktiviteter begränsar identifierade risker och bidrar till såväl korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering som processeffektivitet. Kontrollaktiviteter inkluderar både övergripande och detaljerade kontroller och syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. Coor har definierat sex

väsentliga finansiella processer och inom varje process definierat ett antal nyckelkontroller som skall tillämpas av samtliga större bolag inom koncernen. Utöver de sex finansiella processerna ingår även IT som en väsentlig process med betydande påverkan på tillförlitligheten inom de finansiella processerna.

Inom Coor finns tre olika typer av kontroller; *koncernövergripande kontroller*, *manuella kontroller* och *generella IT-kontroller*. Se exempel på sidan 104 på hur risk och målsättning kopplas till en kontrollaktivitet för respektive typ av kontroll.

KONCERNÖVERGRIPANDE KONTROLL

Mål: Korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering.

Identifierad risk: Felaktig finansiell rapportering till följd av bristfällig finansiell styrning och uppföljning.

Kontrollaktivitet: Upprätthålla en tydlig ansvars- och organisationsstruktur för finansiell styrning och uppföljning av månads-, kvartals- och årsbokslut.

MANUELL KONTROLL

Mål: Korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering.

Identifierad risk: Felaktig värdering, klassificering och redovisning av poster i balansräkningen.

Kontrollaktivitet: Samtliga konton i balansräkningen ska stämmas av månatligen.

GENERELLA IT-KONTROLLER

Mål: Säkerställa effektivt utnyttjande av IT.

Identifierad risk: Felaktig finansiell rapportering till följd av att förändringar i IT-miljön inte verifierats och testats ordentligt.

Kontrollaktivitet: Samtliga förändringar i koncernens nyckelapplikationer ska testas och verifieras enligt tydliga riktlinjer innan driftsättning.

Information och kommunikation

För att samtliga medarbetare inom organisationen ska kunna ta sitt ansvar för intern styrning och kontroll är det nödvändigt att de är medvetna om, och har tillgång till, väsentliga interna styrinstrument. Koncernens finanspolicy, utanordningsinstruktion och ekonomihandbok finns tillgängliga för alla medarbetare på koncernens intranät. Förändringar och uppdateringar av dessa kommuniceras löpande till berörda medarbetare. Under kommande år kommer även koncernens ramverk för internkontroll, inklusive processkartor och kontrollbeskrivningar, göras tillgängliga på koncernens intranät i form av en handbok för internkontroll. För innevarande år har krav och riktlinjer avseende de finansiella processerna kommunicerats direkt till de medarbetare som berörs av respektive process/kontrollaktivitet.

För kommunikation med externa parter finns en kommunikations- och IR-policy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation ska ske samt säkerställer att koncernen uppfyller de krav som finns på korrekt information till finansmarknaden.

Övervakning – uppföljning och förbättring

Uppföljning och övervakning av koncernens interna styrning och kontroll är en del av koncernens naturliga förbättringsarbete och utförs i syfte att säkerställa att den interna styrningen och kontrollen förblir relevant och utförs på ett effektivt sätt.

Koncernens ekonomiska situation samt finansiella strategier och målsättningar behandlas vid varje styrelsemöte. Styrelsen erhåller även mellan styrelsemötena utförliga månadsrapporter avseende den finansiella utvecklingen.

Styrelsen har givit revisionsutskottet i uppdrag att säkerställa att uppföljning och utvärdering sker av bolagets interna kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet ska följa upp kvaliteten i koncernens internkontroll samt säkerställa att de brister och förslag till åtgärder som framkommit vid den externa revisionen åtgärdas. Koncernens externa revisorer granskar varje år den interna kontrollen och avrapporterar sina iakttagelser i en rapport till ledningen och revisionsutskottet. Revisionsutskottet

FINANSIELLA PROCESSER



avrapporterar till styrelsen vid påföljande styrelsemöte.

Koncernen har påbörjat arbetet med att implementera en process för uppföljning och tester av koncernens ramverk för intern kontroll. Processen innebär att en årlig självutvärdering ska göras på olika nivåer inom koncernen för att säkerställa att samtliga risker beaktas och hanteras på ett effektivt sätt. Uppföljning ska göras på en övergripande nivå för hela koncernen samt på en mer detaljerad nivå för respektive land och process. Syftet med uppföljningen är att säkerställa att samtliga kontrollaktiviteter utförts på ett tillfredsställande sätt, men även identifiera förbättringsmöjligheter i ramverket. Coors finansfunktion på koncernnivå har det övergripande ansvaret för att denna uppföljning/utvärdering görs och rapporterar slutsatser och förslag på förbättringar till koncernens revisionsutskott. Testresultaten kommer även att lämnas till koncernens externa revisorer som sedan bedömer i vilken utsträckning de kan förlita sig på det arbete som utförts i samband med sin revision.

INTERNREVISION

I enlighet med Koden har styrelsen utvärderat behovet av en särskild internrevisionsfunktion. Med hänsyn till koncernens storlek har styrelsen för närvarande bedömt att det inte föreligger något behov av en separat internrevisionsfunktion. Internrevisionsarbetet har organiserats som en del av koncernens finansfunktion. Behovet av en internrevision kommer att prövas årligen.

HÅLLBART FÖRETAGANDE

Alla bolag har ett stort ansvar för den verksamhet som bedrivs, och för hur verksamheten påverkar miljön och samhället i vidare mening – på kort och på lång sikt. Coor arbetar strukturerat och långsiktigt med de hållbarhetsaspekter som bedöms ha störst påverkan på bolagets omvärld utifrån tre dimensioner: en affärsmässig, en social och en miljömässig. Syftet med Coors hållbarhetsarbete är att säkerställa att bolaget utvecklas stabilt och lönsamt men enligt ett gott affäretiskt förhållningssätt och minimal miljöpåverkan, samt att bolaget bidrar positivt till samhällsutvecklingen i övrigt. För mer information om de hållbarhetsaspekter som Coor arbetar med och för en beskrivning av hur hållbarhetsarbetet styrs, se Hållbarhetsavsnittet på sidorna 37–49.

REVISORNS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

*Till årsstämman i Coor Service Management Holding AB (publ),
organisationsnummer 556742-0806*

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2015 på sidorna 97–105 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

Stockholm den 29 mars 2016

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor



STYRELSE



ANDERS NARVINGER

Styrelseordförande sedan 2008

FÖDD: 1948.

Ordförande i projektutskottet och i ersättningsutskottet.

UTBILDNING: Civilingenjörsexamen, Lunds Tekniska Högskola. Ekonomexamen, Uppsala Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: Befattningar inom ABB, bland annat som vd och koncernchef för ABB Sverige samt vd för Teknikföretagen.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande i Alfa Laval AB, ÅF AB och Capio Holding AB.

AKTIEÄGANDE: 55 701 aktier.



SØREN CHRISTENSEN

Styrelseledamot sedan 2011

FÖDD: 1971.

Medlem i ersättningsutskottet, revisionsutskottet och projektutskottet.

UTBILDNING: Kandidatexamen i ekonomi och matematik samt Magisterexamen i finansiering och redovisning, Copenhagen Business School.

ARBETSLIVSERFARENHET: Partner på Cinven. Har tidigare arbetat inom Leveraged Acquisition Finance Group på Citigroup.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i Jernbro Industrial Services AB.

AKTIEÄGANDE: –



MATS JÖNSSON

Styrelseledamot sedan 2000

FÖDD: 1957.

Medlem i projektutskottet.

UTBILDNING: Civilingenjörsexamen, Kungliga Tekniska Högskolan.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd Imtech Nordic AB. Vd och koncernchef i Coor Service Management. Olika befattningar inom Skanska inklusive vd och koncernchef Skanska Services.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande Logent Holding AB. Styrelseledamot i Infratek AS och MT Højgaard A/S.

AKTIEÄGANDE: 565 155 aktier.



MONICA LINDSTEDT

Styrelseledamot sedan 2015

FÖDD: 1953.

UTBILDNING: Civilekonom och doktorandstudier i företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd och grundare av Hemfrid i Sverige AB och medgrundare av Tidnings AB Metro. Vd Tidningen Folket Eskilstuna, Bonniers Fackpressförlag, Eductus AB och Previa AB.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande i Företagarna och Hemfrid i Sverige AB. Styrelseledamot i Svenska hus AB, Sveriges Television AB, Uniflex AB och UNICEF Sverige.

AKTIEÄGANDE: 10 000 aktier.

ARBETSTAGARREPRESENTANTER



GLENNEVANS

Styrelseledamot sedan 2013

FÖDD: 1959.

Arbetsagarrepresentant.



GÖRANKARLSSON

Styrelseledamot sedan 2015

FÖDD: 1954.

Arbetsagarrepresentant.



BERNT MAGNUSSON

Styrelseledamot sedan 2005

FÖDD: 1941.

Medlem i revisionsutskottet.

UTBILDNING: Politices Magister, Uppsala universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd och koncernchef, Nordstjernen AB. Ordförande och koncernchef, NCC AB. Ordförande, Nobel Industrier, Assi Domån, Skandia och Swedish Match.

ANDRANUVARANDE UPPDRAG: Styrelseordförande i Bernt Magnusson Invest AB och Sumala AB. Styrelseledamot i Kancera AB, STC Interfinans AB.

AKTIEÄGANDE: 77 420 aktier.



KRISTINA SCHAUMAN

Styrelseledamot sedan 2015

FÖDD: 1965.

Ordförande i revisionsutskottet.

UTBILDNING: Civilekonomexamen, Handelshögskolan i Stockholm.

ARBETSLIVSERFARENHET: Grundare, konsultbolaget Calea AB. Ekonomi- och finansdirektör Apoteket AB, Carnegie Group och OMX AB. Group Treasurer, OMX AB. Vice President, Corporate Finance och Group Treasurer Investor AB.

ANDRANUVARANDE UPPDRAG: Vd och styrelseledamot i Calea AB. Styrelseledamot i BillerudKorsnäs AB, ÅF AB, Apoteket AB, Orexo AB, Livförsäkringsbolaget Skandia ömse-sidigt och Ellos Group Holding AB.

AKTIEÄGANDE: 10 000 aktier.



MIKAEL STÖHR

Styrelseledamot, vd och koncernchef sedan 2013

FÖDD: 1970.

UTBILDNING: Juristexamen, Lunds Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: Koncernchef och vd, Green Cargo AB och Axindustries AB. Vice koncernchef, Axel Johnson International AB. Handelssekreterare, Exportrådet i Ryssland. Junior Engagement Manager, McKinsey & Company. Associate, Mannheimer Swartling Advokatbyrå.

ANDRANUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i SJ AB och i Jernbro Industrial Services AB.

AKTIEÄGANDE: 78 947 aktier.

ARBETSTAGARSUPPLEANTER



ROBERT HALEN

Styrelsesuppleant sedan 2015

FÖDD: 1958.

Arbetstagarrepresentant.



ROLF HAMMARSTEDT

Styrelsesuppleant sedan 2008

FÖDD: 1956.

Arbetstagarrepresentant.



PIERRE KARLEVALL

Styrelsesuppleant sedan 2012

FÖDD: 1954.

Arbetstagarrepresentant.

KONCERNLEDNING



MIKAEL STÖHR

Vd och koncernchef sedan 2013

FÖDD: 1970.

UTBILDNING: Juristexamen, Lunds Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: Koncernchef och vd, Green Cargo AB och Axindustries AB. Vice koncernchef, Axel Johnson International AB. Handelssekreterare, Exportrådet i Ryssland. Junior Engagement Manager, McKinsey & Company. Associate, Mannheimer Swartling Advokatbyrå.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i SJ AB och i Jernbro Industrial Services AB.

AKTIEÄGANDE: 78 947 aktier.



ANDERS ASPLUND

HR-chef sedan 2000

FÖDD: 1955.

UTBILDNING: Kandidatexamen i sociologi, Stockholms Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: HR-chef, ASG och Ohlsson&Skarne. Chef Management Planning Development, Skanska AB.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

AKTIEÄGANDE: 52 398 aktier.



THOMAS BACKTEMAN

*IR-chef sedan 2015**

FÖDD: 1965.

UTBILDNING: Kandidatexamen i ekonomi med inriktning mot ekonomi och statistik, Stockholms Universitet.

ARBETSLIVSERFARENHET: Executive Vice President Corporate Affairs, Swedbank AB.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot, Scalatore AB. Partner, Hallvarsson & Halvarsson.

AKTIEÄGANDE: –

* Adjungerad.



KLAS ELMBERG

Chef för verksamheten i Norge till och med 31 mars 2016, därefter vice vd för Coor i Sverige

FÖDD: 1974.

UTBILDNING: Magisterexamen i internationell företagsekonomi, Handelshögskolan i Göteborg.

ARBETSLIVSERFARENHET: Flertal olika roller inom Coor, bland annat som affärenschef i Coors svenska verksamhet, managementkonsult, Accenture. Controller, Saab Automobile.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

AKTIEÄGANDE: 20 268 aktier.



ANNACARIN GRANDIN

*Chef för verksamheten i Sverige sedan 1 januari 2016**

FÖDD: 1967.

UTBILDNING: Civilekonomexamen, Stockholms Universitet/Högskolan i Gävle/Sandviken.

ARBETSLIVSERFARENHET: Flera roller i Coor bland annat som vd Coor Norge, Veolia (f d Dalkia) och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL).

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

AKTIEÄGANDE: 34 704 aktier.

* AnnaCarin Grandin tillträdde den 1 januari 2016, efter Ulf Wretskog, chef för verksamheten i Sverige under 2015.



NIKOLAI KNUDSMOEN UTHEIM

Chef för verksamheten i Norge från och med 1 april 2016

FÖDD: 1975.

UTBILDNING: Civilekonom med specialisering inom finans, Handelshögskolan BI i Oslo. Handelshögskolan BI i Köpenhamn.

ARBETSLIVSERFARENHET: Konsult, PwC. Vice CFO, Statoil Norge AS.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

AKTIEÄGANDE: 8 000 aktier.



JOHAN MILD

Chef för verksamheten i Finland sedan 2011

FÖDD: 1974.

UTBILDNING: Magisterexamen i redovisning, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.

ARBETSLIVSERFARENHET: VD, LujjaPalvelut Oy. Direktör, ISS Palvelut Oy.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i Länsi-Uudenmaan säästöpankki och Kiinteistötyöntajantat ry.

AKTIEÄGANDE: 16 537 aktier.



JENS EBBEL RASMUSSEN

Chef Affärsutveckling & Försäljning sedan 2009

FÖDD: 1968.

UTBILDNING: Magisterexamen i företagsekonomi och nationalekonomi, Lunds Universitet. Finance, École supérieure de commerce de Paris. Kadett, Pansarofficershögskolan Skövde.

ARBETSLIVSERFARENHET: Managementkonsult, McKinsey & Company. Fixed Income Department, Unibank Markets (Nordea). Konsult/Extern rådgivare, Fruktbudet.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

AKTIEÄGANDE: 73 213 aktier.



OLOF STÅLNACKE

CFO sedan 2009

FÖDD: 1965.

UTBILDNING: Magisterexamen i finansiell ekonomi och internationell företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm.

ARBETSLIVSERFARENHET: Ekonomichef, The Absolut Company, V&S-koncernen. Flera ekonomichefsroller och managementkonsult, McKinsey & Company.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot och Kassaförvaltare, Ericastiftelsen.

AKTIEÄGANDE: 82 929 aktier.



JØRGEN UTZON

Chef för verksamheten i Danmark sedan 2001

FÖDD: 1961.

UTBILDNING: Magisterexamen i företagsekonomi, Copenhagen Business School, Executive Program, International Institute for Management Development, Lausanne.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd, Strax Nordic. Logistics Manager och Service Director, Xerox Danmark. Olika managementfunktioner, Rockwool.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: Styrelseledamot i Servicebranchens Arbejdsgiverforening (SBA) och DI Service (Dansk Industri). Ledamot i Advisory Board för Service Management, Copenhagen Business School.

AKTIEÄGANDE: 78 373 aktier.



RIKARD WANNERHOLT

Chef Verksamhetsutveckling sedan 2013

FÖDD: 1962.

UTBILDNING: Civilekonomexamen, Lunds Universitet. Advanced Management Program, Handelshögskolan i Stockholm. International Executive Program, IESE Business School, Navarra, Barcelona.

ARBETSLIVSERFARENHET: Vd, Sun Microsystems Sverige. Vd och koncernchef, Addici. Executive Vice President, EDB Business Partner.

ANDRA NUVARANDE UPPDRAG: –

AKTIEÄGANDE: 22 746 aktier.

COORS AKTIE

En investering i Coor är en investering i ett ledande servicebolag med stabil tillväxt, god lönsambhet, stark kassagenerering och hög direktavkastning.

Coor har under bolagets historia uppvisat en stabil tillväxt som överträffar BNP-tillväxten i Norden där bolaget verkar. Bolagets utveckling drivs av en tillväxt över BNP-tillväxten inom segmentet integrerad facility management, som står för två tredjedelar av Coors verksamhet, och en tillväxt som är i linje med BNP inom segmenten enstaka och kombinerade service-tjänster, som utgör den resterande delen av bolagets verksamhet.

Bolagets serviceverksamhet efterfrågas oavsett konjunkturläge och eftersom Coor erbjuder sina kunder betydande besparingspotential inom de levererade tjänsterna blir bolaget en viktigt samarbetspartner i tider av svag ekonomisk tillväxt.

Med små investeringsbehov och en gynnsam betalningsstruktur har Coor en stark kassagenerering. Kassan kan användas till att göra mindre tilläggsförvärv, amortera skulder (Coors netto-skulsättning ligger redan nu i linje med målet under 3 gånger justerat EBITDA), eller ge utrymme för utdelning. Sammantaget gör det att Coor över tiden ska kunna ge en hög och stabil direktavkastning till ägarna. Styrelsens och ledningens målsättning är inte att ackumulera kassa i bolaget utan att återbetala eventuella överskott till ägarna.

COOR-AKTIE

Coor-aktien noterades den 16 juni 2015 på Nasdaq Stockholm, Mid Cap. Bolag med ett börsvärde mellan 150 miljoner euro och 1 miljard euro tillhör Mid Cap. Aktien handlas under kortnamnet COOR med ISIN-kod SE00071588291.

STORLEKSKLASSER*

STORLEKSKLASSER PER 2015-12-30	ANTAL AKTIEÄGARE	TOTALT ANTAL AKTIER	INNEHAV, %	RÖSTER, %	MARKNADSVÄRDE (KSEK)
1 – 500	1 184	299 119	0,31	0,31	11 785
501 – 1 000	185	156 228	0,16	0,16	6 155
1 001 – 5 000	445	837 872	0,87	0,87	33 012
5 001 – 10 000	44	353 954	0,37	0,37	13 946
10 001 – 15 000	18	236 812	0,25	0,25	9 330
15 001 – 20 000	11	198 841	0,21	0,21	7 834
20 001 –	130	93 729 196	97,83	97,83	3 692 930
TOTALT	2 017	95 812 022	100	100	3 774 994

ÄGARKATEGORIER*

ÄGARKATEGORIER PER 2015-12-30	RÖSTER, %	ANTAL AKTIEÄGARE	ANTAL AKTIEÄGARE, %
Privatpersoner	3,32	1 676	83,09
varav Sverigeboende	3,31	1 667	82,65
Juridiska enheter	96,68	341	16,91
varav Sverigeboende	21,77	195	9,67
TOTALT	100,0	2 017	100,0
varav Sverigeboende	25,1	1 862	92,3

DE FEMTON STÖRSTA ÄGARNÄ*

DE 15 STÖRSTA AKTIEÄGARNÄ	RÖSTER, %	INNEHAV, %	TOTALT ANTAL AKTIER
Cinven Group Ltd.**	34,53	34,53	33 083 842
Fidelity Management & Research Co.	8,37	8,37	8 023 702
Nordea Investment Funds	6,7	6,7	6 415 238
Andra AP-fonden	4,15	4,15	3 975 494
SEB STIFTELSEN, SKAND ENSKILDA	3,18	3,18	3 050 000
Handelsbanken Fonder	3,08	3,08	2 953 333
Didner & Gerge Fonder Aktiebolag	1,63	1,63	1 557 500
SEB Investment Management	1,55	1,55	1 481 279
Swedbank Robur Fonder	1,3	1,3	1 241 183
Aktie-Ansvar fonder	1,25	1,25	1 200 000
Afa Försäkring	1,24	1,24	1 188 122
Catella Fondförvaltning	1,08	1,08	1 038 793
Danske Capital Sverige AB	0,99	0,99	950 000
Aviva Investors Global Services Ltd.	0,78	0,78	940 217
Schroder Investment Management Ltd.	0,5	0,5	750 000
De 15 största aktieägarna totalt	70,33	70,33	67 848 703
Övriga aktieägare	29,67	29,67	27 963 319
TOTALT	100	100	95 812 022

*Källa: Euroclear

**Den 26 februari 2016 sålde Cinven 21 miljoner aktier, motsvarande 21,9 procent, och äger efter försäljningen motsvarande 12,6 procent av aktierna. För mer information, se not 45, sidan 91.

ÄGARE

Den 31 december 2015 hade Coor 2 017 aktieägare. Av aktieägarna var 341 finansiella och institutionella placerare och 1 676 privatpersoner. Finansiella och institutionella placerare hade 96,68 procent av röster och kapital. Antalet utländska ägare var 155 och svarade för 74,9 procent av röster och kapital. De 15 största ägarna svarade för 70,33 procent av röster och kapital.

Cinven var via Cinoor S.a.r.l. den 31 december 2015 Coors största aktieägare med ett innehav på 34,53 procent av röster och aktiekapital i bolaget. Näst största ägare var Fidelity Management

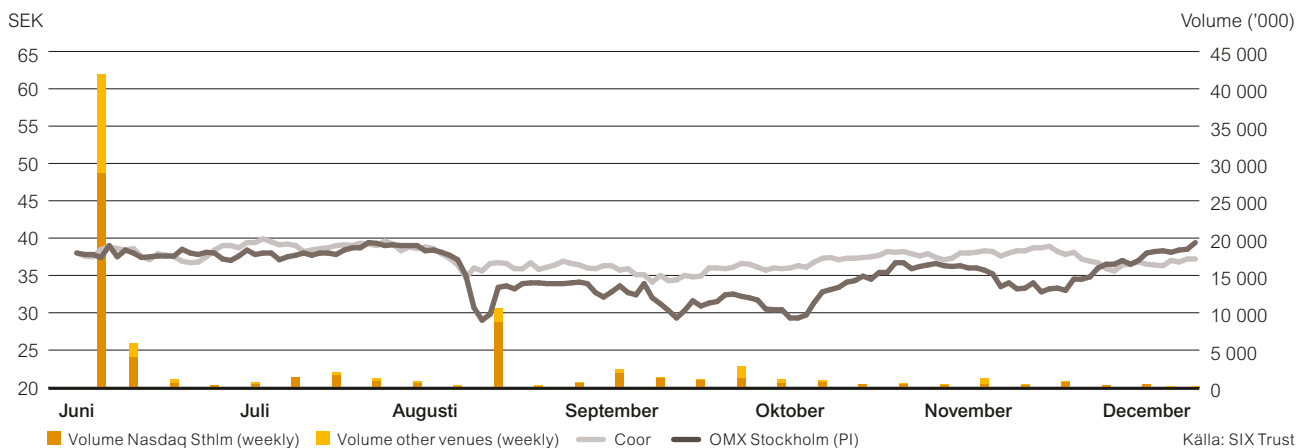
& Research Co. med 8,37 procent av röster och kapital och tredje största ägare var Nordea Investment Funds med 6,70 procent av röster och kapital.

OMSÄTTNING OCH KURSUTVECKLING

Under perioden 16 juni till 31 december 2015 omsattes 81 659 259 Coor-aktier till ett sammanlagt värde av 2,94 miljarder SEK. Huvuddelen, cirka 70 procent, av handeln under 2015 skedde på Nasdaq Stockholm. Utöver handeln på Stockholmsbörsen genomfördes 19 procent av handeln på handelsplatsen BATS OTC, 4 procent på BOAT OTC och 3 procent

på Posit Dark. Högsta stängningskurs under perioden 16 juni till 31 december 2015 uppgick till 39,40 SEK den 6 augusti och 30 december och lägsta till 29,00 SEK den 26 augusti. Den 30 december 2015 uppgick stängningskursen till 39,40 SEK. Under perioden 16 juni till 31 december 2015 steg Coors aktiekurs med 3,68 procent. OMXSPI (Stockholm all-share) minskade under samma period med 2,19 procent.

AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR
Aktiekapitalet i Coor uppgick per den 31 december 2015 till 383 MSEK. Antalet

COOR-AKTIE, 15 JUNI – 31 DECEMBER 2015**Q1**

- Coor fick ytterligare ett IFM-kontrakt med Statoil för fem oljeplattformar i Nordsjön.
- Kontrakten med Volvo Cars och AB Volvo förlängdes och utökades.
- Vid en extra bolagsstämma den 30 mars valdes Kristina Schauman till ny ordinarie styrelseledamot.

Q2

- Ericsson, en av bolagets största kunder, förlängde sitt IFM-avtal med Coor.
- I juni tillkännagav Coor ett nytt avtal med Frontica.
- Den 2 juni valdes Monica Lindstedt till ny ordinarie ledamot i Coors styrelse.
- Den 16 juni noterades Coor-aktien på Nasdaq Stockholm. I samband med detta avyttrades industri-serviceverksamheten.

Q3

- Den 9 september offentliggjordes att fastighetsbolaget Vasakronan förlängt avtalen med Coor.
- Den 28 september meddelades att danska Polisen har valt att utnyttja sin förlängningsoption.

Q4

- Den 8 oktober tecknades ett nytt avtal med Aker Solutions.
- I december förlängdes avtalet med Borealis.
- I december förlängdes och utökades avtalet med Saab AB.

aktier uppgår till 95 812 022, motsvarande ett kvotvärde per aktie om 4 SEK. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara lägst 200 MSEK och högst 800 MSEK, fördelat på lägst 50 000 000 aktier och högst 200 000 000 aktier. Den andel av aktierna som är tillgängliga för handel (free float) uppgick vid årsskiftet till 65,47 procent.

UTDELNING

Styrelsen föreslår en utdelning för 2015 på 2,00 kronor. Utdelningen består av en ordinarie utdelning på 1,40 kronor och en extra utdelning på 0,60 kronor. Den extra utdelningen motsvaras av positiva nettoeffekter av ett antal poster av engångskaraktär, främst skatteeffekter och transaktionskostnader.

IR-ARBETET

IR-arbetet har under 2015 inriktats på att etablera Coor på kapitalmarknaden. Ledningen har efter börsnoteringen deltagit i en rad konferenser, funnits tillgänglig för frågor och genomfört ett stort antal möten på både sälj- och köpsidan för att säkerställa att det finns en bred kunskap om bolaget på marknaden. Utöver den väldigt omfattande möteskalendern i samband med börsnoteringen, där representanter från ledningen besökte Stockholm, Göteborg, Oslo, Köpenhamn, Helsingfors, Frankfurt, London och New York, har Coor i samband kvartalsrapporterna också besökt Boston samt återbesökt London, New York och Helsingfors. Efter andra kvartalsrapporten inledde Coor ett

samarbete med SME Direkt för att få ett oberoende konsensusestimater. Det första estimatet publicerades på bolagets hemsida i samband med delårsrapporten för tredje kvartalet 2015, och har sedan dess uppdaterats kvartalsvis.

ANALYTIKER SOM FÖLJER COOR

ANALYTIKER	FÖRETAG
Karl-Johan Bonnevier	DNB
Henrik Nilsson	Nordea
Stefan Andersson	SEB
David Hallden	UBS

➤ Kontaktuppgifter finns på coor.se/investors

AKTIEÄGARE PER LAND

AKTIEÄGARE PER LAND PER 2015-12-30	ANTAL AKTIEÄGARE	ANTAL AKTIER	INNEHAV, %	RÖSTER. %	MARKNADSVÄRDE (KSEK)
Luxemburg	13	37 939 426	39,60	39,60	1 494 813
Sverige	1 862	24 027 749	25,08	25,08	946 693
Storbritannien	35	18 186 037	18,98	18,98	716 530
USA	16	8 921 176	9,31	9,31	351 494
Finland	18	4 512 943	4,71	4,71	177 810
Övriga länder	73	2 224 691	2,32	2,32	87 654
TOTALT	2 017	95 812 022	100,0	100,0	3 774 994

*Källa: Euroclear

AKTIEDATA

Marknadsplats	Nasdaq Stockholm	Valuta	SEK
Noterad	16 juni 2015	Aktier	95 812 022
Segment	Mid cap	Högsta kurs 2015	39,40 kr (30 dec)
Sektor	Industrial Goods & Services	Lägsta kurs 2015	29,00 kr (26 aug)
Kortnamn	COOR	Stängningskurs 2015	39,40 kr
ISIN-kod	SE0007158829	Aktiekursutveckling 2015	+3,68%

DEFINITIONER

ANALYTICS

Analytics eller analys handlar i detta fall om att ha förmågan att analysera stora mängder digitalt lagrad information från olika källor och omvandla denna till kunskap för att öka effektivitet, produktivitet, hållbarhet och kundnöjdhet

AUTOMATION

Automation betyder att man låter en maskin eller teknik utföra ett arbete. Automation inkluderar någon form av styrsystem och det behövs således ingen människa för att övervaka systemet. Ett exempel på automation är självgående städmaskiner, där maskinen själv dammsuger eller skurar ett i förväg inprogrammerat område.

AVTALSLOJALITET (INKÖP)

Andel inköp från centrala och lokala leverantörer med avtal.

BIG DATA

Ingen svensk översättning har blivit etablerad, men ”stora datamängder” har använts. Big data utgörs av digitalt lagrad information av sådan storlek att det är svårt att bearbeta den med traditionella databasmetoder. Termen big data fick sitt genomslag under 2009.

CLOUD

Cloud eller datormoln, även kallat molntjänster eller molnet, är IT-tjänster som tillhandahålls över Internet, i synnerhet funktioner som traditionellt sköts på egna datorer men genom molnet sköts av någon annan. Det kan till exempel handla om tillämpningsprogram, serverprogram och lagring av data.

EGENLEVERERADE TJÄNSTER

Tjänster som utförs av egen personal istället för underleverantör.

FM OCH FM-MARKNADEN

Tjänster i och omkring en fastighet, till exempel, fastighetsservice, lokalvård, catering, säkerhet.

“HARD” FM

Fastighetsservice, både invändig och utvändigt. Exempel på tjänster är underhåll, reparation och arbete på fastigheter.

HELTIDSTJÄNSTER

Heltidstjänster eller heltidsekvivalenter brukar också benämnas FTE, är antal anställda omräknat i heltidstjänster.

HSEQ

Är en engelsk förkortning som står för health, safety, environment and quality. På svenska innebär detta hälsa, säkerhet, miljö och kvalitet.

IFM

Integrated facilities management, även benämnt TFM (total facility management) och IFS (integrated facility services). IFM innebär samordnad ledning och styrning av två eller flera facility management-tjänster.

INNOVATIONSEKOSYSTEM

Coors nätverk av innovationspartners bestående av utvalda kunder, medarbetare, leverantörer och andra intressenter.

IOT, INTERNET OF THINGS

Internet of Things (IoT) eller ”Sakernas Internet” är det nätverk av fysiska objekt (som fordon, byggnader, maskiner och andra objekt) försedda med elektronik, programvara, sensorer och nätverksanslutning, som gör det möjligt för dessa objekt att samla in och utbyta data. IoT tillåter föremål att avläsas och fjärrstyras i realtid. Reella mätvärden integreras i datorbaserade system, vilket kan ge förbättrad effektivitet, noggrannhet och ekonomiska fördelar.

KOMBINERADE TJÄNSTER

Två eller flera tjänster som levereras till samma kund, men som inte behöver kvalificerad styrning.

MOBILITY (IT)

Mobility eller mobil datoranvändning handlar om interaktionen mellan människa och en mobil enhet (t.ex. mobiltelefon eller bärbar dator).

NORDEN

Danmark, Finland, Norge och Sverige (Island exkluderat).

ROBOTICS

Robotics eller robotik är läran om robotar och vetenskapen om mekaniska automatiserade anordningar.

Robotiken har på senare år fått allt större betydelse inom många industrier och robotar börjar även testas och användas inom vissa serviceyrken, t.ex. inom lokalvård, väkteri och kundservice.

SERVICE MANAGEMENT

Service management definieras som samordnad styrning och ledning av ett antal servicetjänster. Grundidén är att hantera en eller flera tjänster på ett mer strukturerat och samordnat sätt, och att leverera det som avtalats på ett effektivt sätt enligt etablerade processer till överenskommen kvalitet och kostnad.

“SOFT” FM

Arbetsplatservice. Soft FM kan delas upp i lokalvård, catering, säkerhet och andra soft FM-tjänster. Exempel på sådana tjänster är drift av personalrestauranger, bemannad övervakning och supporttjänster (bland annat växter och konferenssupport).

VESTED OUTSOURCING

En kvalificerad samverkansform där kunden och serviceleverantören i partnerskap fokuserar på gemensamma värderingar och mål för att skapa en överenskommelse som är fördelaktig för båda parter.

SÄRSKILD INFORMATION TILL AKTIEÄGARE

ÅRSSTÄMMA 2016

DELTA PÅ ÅRSSTÄMMA

Coors årsstämma äger rum den 28 april kl. 15.00 i konferensanläggningen Kista Entré, Knarrarnäsgatan 7, Kista.

Aktieägare som önskar att delta på årsstämman måste meddela detta i förväg. Detaljer om anmälningsförfarandet framgår av kallelsen till årsstämman.

FÖRSLAG ELLER FRÅGOR TILL KALLESEN TILL ÅRSSTÄMMAN

Aktieägare som önskar att ta upp en specifik fråga eller har ett förslag i kallelsen till årsstämman kan göra det i god tid före kallelsens utskick. Sista datum för förslag anges i god tid, enligt Kodens bestämmelser, på Coors hemsida.

UTSKICK AV KALLESEN OCH ANMÄLAN

Kallelsen publicerades den 24 mars 2016. Sista anmälningsdag för deltagande på årsstämman är den 22 april 2016.

AVSTÄMNINGS DAG

Den 2 maj 2016.

FINANSIELL KALENDER 2016

28 april 2016	Delårsrapport januari – mars 2016
28 april 2016	Årsstämma 2016
19 juli 2016	Delårsrapport januari – juni 2016
10 november 2016	Delårsrapport januari – september 2016
Februari 2017	Bokslutskommuniké januari – december 2016

En kontinuerligt uppdaterad kalender finns på coor.se/investerare.

DISTRIBUTIONSPOLICY

Alla rapporter finns på engelska och svenska och finns tillgängliga på coor.se/investerare. Coors tryckta årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som särskilt begärt detta, men kan även beställas via e-post: ir@coor.com.

KONTAKT

Mejladress, investerarrelaterade ärenden: ir@coor.com
Mejladress, allmänna ärenden: info@coor.com
Telefonnummer: **010-559 50 00**
Kontaktpersoner presenteras på coor.se

Text: Coor Service Management. Texter till Hållbarhetsrapport, Hallvarsson & Halvarsson.

Produktion: Coor Service Management och Hallvarsson & Halvarsson.

Tryck: Ineko AB, april 2016.

Fotografer: Framsida och uppslag, Erik Lefvander. Porträttbilder Styrelse och ledning, Peter Knutson.
Övriga bilder, Coor Service Management (om inte annat anges).



Coor Service Management har verksamhet i hela Norden.
På www.coor.com hittar du ditt närmaste Coor-kontor.
Adressen till huvudkontoret är:

HUVUDKONTOR
Coor Service Management
Knarrarnäsgatan 7, 164 99 Kista, Sverige

Telefon: 010-559 50 00
www.coor.com



Revisionsberättelse

Till årsstämman i Coor Service Management Holding AB (publ), org.nr 556742-0806

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen
Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Coor Service Management Holding AB (publ) för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 50-95.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar. Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar
Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Coor Service Management Holding AB (publ) för år 2015.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 29 mars 2016
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor



Revisorsyttrande enligt 8 kap. 54 § aktieföretagslagen (2005:551) om huruvida årsstämmans riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts

Till årsstämman i Coor Service Management Holding AB (publ), org.nr 556742-0806

Vi har granskat om styrelsen och verkställande direktören för Coor Service Management Holding AB (publ) under år 2015 följt de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som fastställts på årsstämman den 28 april 2015.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att riktlinjerna följs och för den interna kontroll som styrelsen och den verkställande direktören bedömer är nödvändig för att tillse att riktlinjerna följs.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att lämna ett yttrande, grundat på vår granskning, till årsstämman om huruvida de riktlinjer som årsstämman beslutat har följts. Vi har utfört granskningen enligt Fars rekommendation RevR 8 *Granskning av ersättningar till ledande befattningshavare i aktiemarknadsbolag*. Denna rekommendation kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför granskningen för att uppnå rimlig säkerhet att årsstämmans riktlinjer i allt väsentligt följts. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar.

Granskningen har omfattat bolagets organisation för och dokumentation av ersättningsfrågor för ledande befattningshavare, de nya beslut om ersättningar som fattats samt ett urval av de utbetalningar som gjorts under räkenskapsåret till de ledande befattningshavarna. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska genomföras, bland annat genom att bedöma risken för att riktlinjerna inte i allt väsentligt följts. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevant för riktlinjernas efterlevnad i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll.

Vi anser att vår granskning ger oss rimlig grund för vårt uttalande nedan.

Uttalande

Vi anser att styrelsen och den verkställande direktören för Coor Service Management Holding AB (publ), under 2015 följt de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som fastställdes på årsstämman den 28 april 2015.

Stockholm den 29 mars 2016

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Magnus Brändström', written over a horizontal line.

Magnus Brändström

Auktoriserad revisor

Förslag till vinstutdelning jämte styrelsens motiverade yttrande däröver

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till förfogande stående vinstmedel 6 065 470 182

disponeras på följande sätt:

Till aktieägarna utdelas två (2) kronor per aktie vartill åtgår 191 624 044

I ny räkning överföres 5 873 846 138

Totalt 6 065 470 182

Som avstämningsdag för rätt till kontantutdelning föreslår styrelsen måndagen den 2 maj 2016. Utdelningen förväntas utbetalas till aktieägarna fredagen den 6 maj 2016.

Motivering

Styrelsen har föreslagit att årsstämman 2016 beslutar om vinstdisposition innebärande att det till aktieägarna utdelas två (2) kronor per aktie. Vinstutdelningen uppgår således till sammanlagt ca 192 miljoner kronor.

Styrelsen finner att full täckning finns för bolagets bundna egna kapital efter den föreslagna vinstutdelningen.

Styrelsen finner även att den föreslagna utdelningen till aktieägarna är försvarlig med hänsyn till de faktorer som anges i 17 kap. 3 § andra och tredje styckena i aktiebolagslagen (verksamhetens art, omfattning och risker samt konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt). Styrelsen vill därvid framhålla följande.

Verksamhetens art, omfattning och risker

Enligt styrelsens bedömning kommer bolagets och koncernens egna kapital efter föreslagen vinstutdelning att vara tillräckligt stort i förhållande till verksamhetens art, omfattning och risker. Styrelsen har härvid beaktat bland annat bolagets och koncernens historiska utveckling, budgeterad utveckling och konjunkturläget.

Konsolideringsbehov

Styrelsen har gjort en allsidig bedömning av bolagets och koncernens ställning samt bolagets och koncernens möjligheter att på kort och lång sikt infria sina åtaganden. Föreslagen utdelning utgör sammanlagt 3 procent av bolagets eget kapital och 7 procent av koncernens eget kapital.

Efter genomförd vinstutdelning uppgår bolagets och koncernens soliditet till 80 procent respektive 43 procent. Bolagets och koncernens soliditet är därmed god i förhållande till den bransch koncernen är verksam inom. Styrelsen anser att bolaget och koncernen har förutsättningar att ta framtida affärsrisker och även tåla

eventuella förluster. Vinstutdelningen kommer inte att negativt påverka bolagets och koncernens förmåga att göra ytterligare affärsmässigt motiverade investeringar i enlighet med styrelsens planer.

Likviditet

Likviditeten i bolaget och koncernen bedöms kunna upprätthållas på en fortsatt betryggande nivå. Styrelsens uppfattning är att den föreslagna vinstutdelningen inte kommer att påverka bolagets eller koncernens förmåga att infria sina betalningsförpliktelser på kort eller lång sikt. Bolaget och koncernen har god tillgång till såväl kort- som långfristiga krediter. Krediterna kan tas i anspråk med kort varsel, varför styrelsen bedömer att bolaget och koncernen har god beredskap att hantera såväl förändringar med avseende på likviditeten som oväntade händelser.

Ställning i övrigt

Utöver vad som ovan anförts har styrelsen övervägt andra kända förhållanden som kan ha betydelse för bolagets och koncernens ekonomiska ställning. Ingen omständighet har därvid framkommit som gör att föreslagen vinstutdelning inte framstår som försvarlig.

Stockholm i februari 2016
Coor Service Management Holding AB (publ)
Styrelsen

INSTRUKTION TILL VALBEREDNINGEN

Valberedningen ska som huvudregel utgöras av representanter för de fyra röstmässigt största ägarregistrerade aktieägarna i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken den 31 augusti¹ samt styrelsens ordförande, som även ska sammankalla valberedningen till dess första sammanträde. Om någon av de fyra till röstetalet största aktieägarna väljer att avstå från sin rätt att utse ledamot till valberedningen, eller annars får anses ha avstått från sådan rätt, ska nästa aktieägare i turordning beredas tillfälle att utse ledamot till valberedningen, varvid inte fler än totalt tio aktieägare behöver tillfrågas om inte detta krävs för att valberedningen ska bestå av minst tre ledamöter.

Till ordförande i valberedningen ska utses den ledamot som företräder den röstmässigt största aktieägaren.

Om tidigare än tre månader före årsstämman en eller flera aktieägare som utsett ledamöter i valberedningen inte längre tillhör de fyra till röstetalet största aktieägarna, ska ledamöter utsedda av dessa ställa sina platser till förfogande och den eller de aktieägare som tillkommit bland de fyra till röstetalet största aktieägarna ska äga rätt att utse sina representanter. Tillhör en aktieägare inte längre en av de fyra till röstetalet största aktieägarna, men skillnaden i antalet ägda aktier jämfört med den fjärde största ägaren är marginell, är det upp till valberedningens ordförande att besluta om aktieägarens representant ska ställa sin plats till förfogande.

För det fall ledamot lämnar valberedningen innan dess arbetet är slutfört och valberedningen finner det önskvärt att ersättare utses, ska sådan ersättare hämtas från samme aktieägare eller, om denne inte längre tillhör de röstmässigt största aktieägarna, från aktieägare som storleksmässigt står näst i tur.

Ändring i valberedningens sammansättning ska omedelbart offentliggöras.

Sammansättningen av valberedningen ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman.

Ingen ersättning ska utgå till ledamöterna i valberedningen. Eventuella nödvändiga omkostnader för valberedningens arbete ska bäras av bolaget.

Valberedningens mandatperiod löper intill dess nästkommande valberednings sammansättning offentliggjorts.

Valberedningen ska lämna förslag till: stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, revisor, styrelsearvode med uppdelning mellan ordföranden och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, arvode till bolagets revisor samt, i den mån så anses erforderligt, förslag till ändringar i denna instruktion.

Denna instruktion ska gälla till dess bolagsstämman beslutar något annat.

¹ Ägarstatistiken som ska användas ska vara sorterad efter röststyrka (ägargrupperad) och innehålla de 25 största i Sverige ägarregistrerade aktieägarna, dvs. aktieägare med konto hos Euroclear Sweden AB i eget namn eller aktieägare som innehar en depå hos en förvaltare vilken har uppgivit aktieägarens identitet till Euroclear Sweden AB.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Ersättningen till ledande befattningshavare ska bestå av fast lön, eventuell rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig och återspegla individens prestationer och ansvar, samt vad gäller en eventuell långsiktig rörlig lön, den värdeutveckling för Coor-aktien som kommer aktieägarna till del.

Den rörliga lönen kan bestå av årlig rörlig kontant lön och långsiktig rörlig lön i form av kontanter, aktier och/eller aktierelaterade instrument i Coor. Rörlig kontant lön ska förutsätta uppfyllelse av definierade och mätbara mål och ska vara maximerad till 50 procent av den årliga fasta lönen. Villkor för rörlig lön bör utformas så att styrelsen, om exceptionella ekonomiska förhållanden råder, har möjlighet att begränsa eller underlåta utbetalning av rörlig lön om en sådan åtgärd bedöms som rimlig.

I särskilda fall kan överenskommelser träffas om ersättning av engångskaraktär, förutsatt att sådan ersättning inte överstiger ett belopp motsvarande tre månadslöner av individens fasta lön, och inte utges mer än en gång per år och individ.

Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda.

Normalt betalas avgångsvederlag vid uppsägning från bolaget sida. Medlemmar i koncernledningen kan ha en uppsägningstid på högst sex (6) månader i kombination med avgångsvederlag motsvarande högst arton (18) månaders fast lön. Inget avgångsvederlag ska utbetalas vid uppsägning från den anställdes sida.

Styrelsen har rätt att frångå de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är VD och övriga medlemmar av koncernledningen.